

COMPORTAMENTO INOVADOR, ESTRESSE E TRABALHO



1ª EDIÇÃO

ORGANIZADOR
LUIS FELIPE DIAS LOPES



Santa Maria - RS
2019



COMPORTAMENTO INOVADOR, ESTRESSE E TRABALHO

Organizador:

LUIS FELIPE DIAS LOPES

Professor titular do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), bolsista de produtividade em pesquisa do CNPQ nível 2.



Santa Maria
2019

CONSELHO EDITORIAL

Dra. Aletéia Carpes – UFSM
Dra. Andressa Schaurich dos Santos - UFSM
Dra. Daniele Estivalete Cunha - UFSM
Dra. Flavia Luciane Scherer - UFSM
Dr. Antônio Vanderlei dos Santos - URI
Dr. Carlos Lopez Cano Vieira - ISMAT, Portugal
Dr. Edio Polacinski - UFSM
Dr. João Serafim Tusi da Silveira - UFSC
Dr. Luis Cláudio Villani Ortiz - IFGoiano
Dr. Roberto Schoproni Bichueti – UFSM

Gerência Operacional, Layout e, Editoração: LEANDRO DORNELES DOS SANTOS
Revisão ortográfica e gramatical: SIMONE XAVIER MOREIRA
Arte final capas: Editora VOIX

C737 Comportamento inovador, estresse e trabalho [recurso eletrônico] /
organização : Luis Felipe Dias Lopes. – Santa Maria: VOIX,
2019.
606 p.

Editado também como livro impresso 2019
ISBN 978-85-94414-12-0

1. Trabalho. 2. Estresse. 3. Burnout. 4. Satisfação. I. Lopes,
Luis Felipe Dias (org.)

CDU: 159.944

CATALOGAÇÃO: Bibliotecária Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10/1720
Ilustração de capa: Annie Spratt on Unsplash



editoravoix@editoravoix.com.br

Este livro ou parte dele pode ser reproduzido por qualquer meio sem autorização escrita dos
autores, desde que indicadas as fontes.

Creative Commons - Atribuição-Compartilha Igual 4.0 Internacional.



Santa Maria
2019

Saúde é o estado de completo bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de enfermidades.
Organização Mundial de Saúde (OMS)

OS AUTORES

ADALVANE NOBRES DAMACENO

Doutorando de Enfermagem na EENF da UFRGS; Mestre em Enfermagem no PPGENF da UFSM (2016); Especialista em Gestão da Qualidade pela UniCesumar (2019) e Graduado em Enfermagem na UFSM (2014).

<http://lattes.cnpq.br/6021796711226949>

ADRIANA PORTO

Doutora em Administração pelo PPGA da UFSM; Mestre em Engenharia de Produção pelo PPGEF da UFSM; Especialista em Docência Universitária pela ULBRA e em Gestão Empresarial pela PUC-RS; Pesquisadora do Grupo de Pesquisa em Comportamento Inovador, Estresse e Trabalho (GPCET); Professora da ULBRA.

<http://lattes.cnpq.br/7301571729951126>

ADRIANE FABRICIO

Doutoranda em Administração pelo PPGA da UFSM; Mestra em Engenharia de Produção PPGEF da UFSM; Especialista em Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Talentos; Bacharel em Administração (SETREM); Pesquisadora no Grupo de Pesquisas Comportamento Inovador, Estresse e Trabalho (GPCET).

<http://lattes.cnpq.br/9275057052526069>

AMANDA CAROLINA DE OLIVEIRA

Mestranda do PPGA da UFSM; Especialista em Gerenciamento de Projetos - PMI (Unyleya); Graduada em Administração na UFSM.

<http://lattes.cnpq.br/2278974211972308>

ANDREA KARLA BREUNIG DE FREITAS

Mestre em Engenharia de Produção pelo PPGEF da UFSM; Graduada em Tecnologia de Segurança do Trabalho; Graduada em Educação Física pela UFSM. Especialista em atividade Física, Desempenho Motor e Saúde pela UFSM; Especialista em Fisioterapia do trabalho e ergonomia;

<http://lattes.cnpq.br/4029261596695800>

ÂNGELA BEATRIZ BUSATO SCHEFFER

Doutora em Administração pela UFRGS (2003); Mestra em Administração pela UFRGS (1993); Graduada em Administração pela UFRGS; Graduada em Psicologia pela PUC-RS (1989); Professora Associada na Escola de Administração da UFRGS.

<http://lattes.cnpq.br/0726302720276132>

CAMILA BORGES FIALHO

Doutora em Administração pelo PPGA da UFSM (2019); Mestra em Administração pelo PPGA da UFSM (2012). Bacharel em Administração pela UFSM(2009). Diretora de Negócios na Plenus Gestão Empresarial.

<http://lattes.cnpq.br/4167579847277378>

CARLA DOS SANTOS FEIJÓ

Mestra em Gestão de Pessoas pela Escola de Administração da UFRGS (2016); Especialista em Controladoria UFRGS (2007); Graduada em Ciências Contábeis pela UFRGS (2004); Cursa MBA em Psicologia Positiva, Ciência do Bem-Estar e Autorrealização na PUC-RS.

<http://lattes.cnpq.br/5912626839195819>

CAROLINA GAZETA LIMA

Especialista em Gestão de Pessoas na UNINTER (2019). Bacharela em Administração na UNEMAT - Campus de Juara - MT (2017); Técnica Administrativa na Secretária Especial de Saúde Indígena - SESAI (2007-2018); Professora do Curso de Administração - UNEMAT - Campus de Juara - MT.

<http://lattes.cnpq.br/9615194024173969>

DAMIANA MACHADO DE ALMEIDA

Doutora e Mestra em Administração na linha de pesquisa Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Especialista em Gestão de Negócios (UFN). Licenciada em Educação Especial (UFSM) e Bacharela em Administração (FAMES).

<http://lattes.cnpq.br/5642167686175158>

DANIEL KNEBEL BAGGIO

Doutor em Contabilidade e Finanças pela Universidad de Zaragoza (2012); Mestre em Contabilidade e Finanças pela Universidad de Zaragoza (2017); Graduado em Administração pela UNIJUÍ (2005); Professor da UNIJUÍ - Ijuí e da URI - Santo Angelo.

<http://lattes.cnpq.br/4185695953545371>

DENIZE GRZYBOVSKI

Doutora em Administração na UFLA (2007); Mestra em Dirección y Organización de Empresas na Universidad Museo Social Argentino (2000); Bacharel em Administração na URI - Erechim (1988); Docente na FEAC. Membro da Rede ORD (NISP-PPGA-ESAG-UFSC).

<http://lattes.cnpq.br/0311390909024812>

DIANA DELLA MÉA DA SILVA

Mestra no PPGEP da UFSM (2013); Especialista em Gestão de Pessoas e Marketing na UFN (2010); Graduada em Administração pela UFN (2007); Docente na área de Administração; Pesquisadora do Grupo de pesquisa da GPCET/UFSM

<http://lattes.cnpq.br/9437114860015005>

EDIANE SERRAGLIO

Especialista em Contabilidade pública e responsabilidade fiscal pela UNINTER; Graduada em Ciências Contábeis pela UFSM; Servidora pública municipal.

<http://lattes.cnpq.br/8408765723966968>

EMIDIO GRESSLER TEIXEIRA

Doutorando no PPGA da UNISINOS; Pesquisador da área de gestão e negócios; Mestre em Administração no PPGA da UFSM (2018); Graduado em Administração na UFSM (2015); Desenvolve pesquisas e projetos relacionados à disseminação do empreendedorismo e ao fomento da inovação em pequenas e médias empresas.

<http://lattes.cnpq.br/5031695438504975>

FABIANO TAKEDA

Doutor em Engenharia de Produção e Sistemas na UFSC (2018); Mestre em Engenharia de Produção na UTFPR (2010); Especialista em Segurança do Trabalho na UEM (2006); Graduação em Engenharia de Produção Agroindustrial na FECILCAM (2003).

<http://lattes.cnpq.br/3276641753347244>

FAENA GALL GOFAS

Mestra no PPGD da UFSM (2018); Especialista em Direito Público na ESMAFE (2015); especialista em Gestão Pública Municipal na UFSM (2015) e graduada em Direito pela ULBRA (2013).

<http://lattes.cnpq.br/9494773347925623>

FERNANDA SOARES VIEIRA

Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas em andamento; Graduação em Administração pela FISMA (2015).

<http://lattes.cnpq.br/3937607265372543>

FERNANDO ZENI ALVARENGA

Mestre em Administração pela Escola de Negócios da PUCRS; Especialista em Relações Internacionais (ESPM); Graduado em Administração (PUC-RS).

<http://lattes.cnpq.br/4348765351907068>

FRANCIELE MARTINS PICHINI

Graduada em Administração pelo UFN (2014); Assistente de Recursos Humanos da LABIMED – Análises Clínicas

<http://lattes.cnpq.br/9277463904089640>

GILNEI LUIZ DE MOURA

Professor Associado do Departamento de Ciências Administrativas da UFSM; Doutor em Administração na FEA/USP (2008); Coordenador do Grupo de Pesquisa Mudanças Organizacionais, Inovação e Comportamento Organizacional (MUTARE).

<http://lattes.cnpq.br/6056533356349635>

JHONY PEREIRA MORAES

Doutorando e Mestre em Administração pelo PPGA da UFRGS; Especialista em Docência no Ensino Superior e Gestão e Tutoria; MBA em Coaching (Centro Universitário Leonardo da Vinci); Graduado em Administração na UNIRITTER; Professor da Escola de Negócios da FADERGS.

<http://lattes.cnpq.br/0922163557533285>

JOCIAS MAIER ZANATTA

Doutorando em Administração pelo PPGA da UFSM; Mestre em Desenvolvimento Regional pela UNIJUÍ; Especialista em Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria; Graduado em Administração pela SETREM; Professor e Administrador Hospitalar.

<http://lattes.cnpq.br/2721495943672931>

JONATHAN SAIDELLES CORRÊA

Doutorando em Administração pelo PPGA da UFSM; Mestre em Administração pelo PPGA da UFSM; Bacharel em Administração pela FAMES; Administrador na UNIPAMPA.

<http://lattes.cnpq.br/6954473064636289>

KRISTINA KIELING FIGUEIRA

Mestra em Administração pelo PPGA da UFSM; Graduada em Administração pela UFSM.

<http://lattes.cnpq.br/6581115627088293>

LAURA PRESTES MOREIRA

Graduada de Enfermagem da UFSM. Integrante do grupo de pesquisa Trabalho, Saúde e Segurança do Paciente.

<http://lattes.cnpq.br/6759795066118448>

LIANE BEATRIZ ROTILI

Mestra em Desenvolvimento Regional pela UNIJUÍ (2019); Bolsista CAPES; Bacharel em Administração pela UNIJUÍ; Pesquisadora do Grupo de Pesquisas em Comportamento, Estresse e Trabalho (GPCET).

<http://lattes.cnpq.br/5588975635262698>

LISIANE PELLINI FALLER

Doutora em Administração pelo PPGA da UFSM (2017); Mestra em Administração pelo PPGA da UFSM (2009); Graduação em Administração pela ULBRA (2006); Docente no curso de Administração da Faculdade de Ciências da Saúde SOBRESP.

<http://lattes.cnpq.br/6041688884342479>

LUCAS CHARÃO BRITO

Doutor em Administração pelo PPGA da UFSM; Mestre em Engenharia de Produção pelo PPGEP da UFSM; Graduado em Administração pelo FDA; Especialista em Gestão de Pessoas e Marketing pela UFN.

<http://lattes.cnpq.br/3151644078316683>

LUCIANA RAQUEL NUNES IRINEU MOURA

Mestra em Administração pelo PPGA da UFSM (2019); Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela UFN (2017). Graduada em Administração Geral pelo Centro Universitário Anhanguera - UNIFIAN; Pirassununga, SP (2014).

<http://lattes.cnpq.br/1027835153441264>

LUIS FELIPE DIAS LOPES

Professor Titular do Departamento de Ciências Administrativas da UFSM; Bolsista de produtividade em pesquisa 2 do CNPq; Doutor em Engenharia de Produção e Sistemas na UFSC (2001); Coordenador do grupo de pesquisa Comportamento inovador, estresse e Trabalho (GPCET).

<http://lattes.cnpq.br/1074372911061770>

MARCELA GIULIANI DENARDIN

Mestranda do PPGA da UFSM; Bacharel em Administração pela UFN; Acadêmica curso de Direito da UFSM; Participante do Grupo de Pesquisa Comportamento inovador, Estresse e Trabalho (GPCET).

<http://lattes.cnpq.br/9533721721738374>

MAUREN PIMENTEL LIMA

Mestre em Administração no PPGA da UFSM (2013); Bacharel Enfermagem na UNIFRA (2008); Especialização em Organização da Gestão em Saúde Pública na UFSM (2019); Bolsista CNPq (2013/2014); Docente Graduação Enfermagem na UFSM (2013-2014) e na FISMA (2014-2016).

<http://lattes.cnpq.br/5551508735310707>

MAURÍCIO GREGIANIN TESTA

Doutor em Administração pelo PPGA da UFRGS; Mestre em Administração no PPGA da UFRGS; Graduado em Administração da UFRGS.

<http://lattes.cnpq.br/2578621900901541>

OCLARIS LOPES MUNHOZ

Doutorando do PPGENF da UFSM; Mestre em Enfermagem pelo PPGENF da UFSM (2018); Especialista em Urgência e Emergência (UNINTER); Graduado em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa Maria; Professor Substituto do Departamento de Enfermagem da UFSM.

<http://lattes.cnpq.br/3716929834936826>

RAFAELA ANDOLHE

Professora Adjunta da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Doutora em Enfermagem na Saúde do Adulto pela USP (2013); Mestra em Enfermagem pela PPGENF da UFSM (2009) e com estágio de curta duração na Universidade Andrés Bello, Chile. Graduada em Enfermagem pela UFSM (2006);

<http://lattes.cnpq.br/1631718462183919>

RAQUEL DALVIT FLORES

Doutoranda em Administração no PPGA da UFSM; Mestra em Engenharia de Produção pelo PPGEP da UFSM; Especialista em Gestão de Pessoas e Marketing pela UFN; Graduada em Administração pela UFN; Professora Substituta no Departamento de Ciências Administrativas da UFSM.

<http://lattes.cnpq.br/2659914117542145>

RAQUEL PAIVA NEVES DO NASCIMENTO ROCHA

Mestranda do PPGA da UFSM. Pesquisadora no Grupo de Pesquisa Comportamento inovador, Estresse e Trabalho - GPCET/UFSM; Bacharela em Administração pela UFJF - MG (2007).

<http://lattes.cnpq.br/9165605356758088>

RAQUEL PRÁ

Doutoranda em Administração pelo PPGA da UFRGS; Mestra em Administração pelo PPGAcda UFRGS; Especialista em Psicologia Organizacional na UFRGS; Graduada em Psicologia pela PUC-RS.

<http://lattes.cnpq.br/6515521641116275>

RITA DE CÁSSIA TRINDADE DOS SANTOS

Doutoranda do PPGA da UFRGS; Mestra em Administração pela PPGA da UFSM; Graduada em Administração pela UFSM.

<http://lattes.cnpq.br/0203083920075858>

SANDRA LEONARA OBREGON

Doutoranda em Administração no PPGA da UFSM; Mestra em Administração pelo PPGA da UFSM (2017). Bacharela em Administração pela UFN (2014); Desde 2014, atua como pesquisadora no Grupo de Pesquisa Comportamento inovador, Estresse e Trabalho - GPCET/UFSM; Professora Substituta IF - Júlio de Castilhos;

<http://lattes.cnpq.br/6908088180634708>

SIRLENE APARECIDA TAKEDA BRESCIANI

Doutoranda em Administração no PPGA da UFSM; Mestra em Educação pela UNISUL; Especialista em Controladoria e Gestão Financeira pela UNIPAR; Bacharel em Administração UNIPAR; Professora da UNEMAT, CAMPUS de Juara - MT.

<http://lattes.cnpq.br/0746214023710562>

STEFANIA TONIN

Professora do Curso de Administração da FAPAS e da FISMA; Doutora em Administração pelo PPGA da UFSM (2019); Mestra em Administração pelo PPGA da UFSM (2014); Graduação em Administração pela UFSM (2010).

<http://lattes.cnpq.br/9046167215415373>

STEFFANI NIKOLI DAPPER

Doutoranda no PPGA da UFSM; Mestra em Engenharia de Produção pelo PPGEp da UFSM (2016); Especialização em Estatística e Modelagem Quantitativa na UFSM (2019); Graduada em Administração na UFSM (2013); Professora na FISMA.

<http://lattes.cnpq.br/4602227806946428>

SUIANE LAÍS DE BIASI ZUCOLOTTO

Graduada em Administração pela UNIJUÍ (2017).

<http://lattes.cnpq.br/5746975985435560>

TERESINHA HECK WEILLER

Pós-doutora em Saúde Pública pela Escola de Enfermagem da USP (2019); Doutora e Mestre em Enfermagem e em Saúde Pública pela USP (2008/1988); Graduada em Enfermagem (1984) e em Direito (1995); Professora Associada do Departamento de Enfermagem da UFSM.

<http://lattes.cnpq.br/0317942323754383>

TIAGO BISSACOT GOMES

Possui graduação em Ciências Econômicas pela UFSM (2009).

<http://lattes.cnpq.br/8970189307255279>

VANESSA HASPER DESSBESELL

Mestra em Desenvolvimento Regional pela UNIJUÍ; Bolsista CAPES PPGDES / UNIJUÍ; Bacharel em Administração pela UNIJUÍ.

<http://lattes.cnpq.br/9549578702544759>

VÂNIA MEDIANEIRA FLORES COSTA

Professora Associada do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade UFSM; Doutora em Administração pela UFB (2008); Mestre em Administração pela UFSC (2000); Graduada em Administração pela UFSM (1992); Coordenadora do Grupo de Pesquisa Trabalho, Organizações e Pessoas.

<http://lattes.cnpq.br/0180563343119839>

AGRADECIMENTOS

Este livro é uma produção conjunta dos componentes do Grupo de Pesquisa em Comportamento Inovador, Estresse e Trabalho (GPCET), então, nosso agradecimento especial é pela colaboração de todos os autores, sejam eles professores, pesquisadores ou discentes, pois sem o apoio de vocês esta obra seria apenas um sonho não realizado.

Nosso agradecimento também à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), que contribui diretamente para a formação dos pesquisadores mestres e doutores deste grupo, bem como ao Ministério da Educação (MEC), a qual desempenha papel fundamental na expansão e consolidação da pós-graduação stricto sensu, permitindo que muitos discentes que estão participando deste livro tenham tido auxílio para desenvolver suas pesquisas.

À coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (PPGA/UFSM) e todos seus demais membros: professores, técnicos, pesquisadores e discentes, nosso muito obrigado.

PREFÁCIO

O Grupo de Pesquisa em Comportamento Inovador, Estresse e Trabalho (GPCET), do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (PPGA/UFSM), foi criado no ano de 2014 pelo Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes. Desde sua criação, o GPCET tem o objetivo de gerar pesquisas com rigor e qualidade científica sobre comportamento, estresse e trabalho, visando contribuir para o conhecimento das temáticas pertinentes a estas áreas. Além disso, contribui para a academia e às organizações de diferentes segmentos, nos aspectos que interferem a vida daqueles que nelas trabalham.

Nesta perspectiva, o sonho que havia de reunir as pesquisas em um livro do coordenador Prof. Dr. Luis Felipe, hoje pode-se dizer está se tornando realidade!

Assim, já que muito já foi escrito e publicado pelos integrantes deste grupo em livros e periódicos, agora, com o intuito de reuni-los em uma só fonte, foram escolhidos vinte estudos os quais envolvem temáticas relacionadas tanto aos aspectos positivos quanto negativos da saúde do trabalhador para fazer parte desta obra.

Logo, afirma-se que, tanto a saúde quanto o adoecimento do trabalhador, podem ser percebidos como fatores determinantes no ambiente organizacional. Fatores positivos do ambiente de trabalho como, por exemplo, engajamento, satisfação, florescimento, qualidade de vida, inteligência emocional, espiritualidade, florescimento, gestão estratégica de pessoas, liderança, competências, dentre outros, podem determinar o desenvolvimento, desempenho e produtividade individual e organizacional.

Todavia, um ambiente que apresenta aspectos negativos, pode prever o adoecimento do trabalhador, gerando

afastamento das atividades, estresse, Síndrome de Burnout, dentre outras doenças comportamentais. Em contrapartida, algumas estratégias de prevenção e enfrentamento podem ser realizadas pela gestão a fim de minimizar o impacto desses fatores geradores do adoecimento.

Em suma, a gestão organizacional tem papel fundamental no que tange a definição, execução e acompanhamento de políticas e práticas de gestão de pessoas que conservem a saúde e integridade física e psicológica do trabalhador, garantindo que, a produtividade e qualidade, tanto de produtos, quanto dos serviços estejam atrelados ao bem-estar de seus trabalhadores.

Luis Felipe Dias Lopes
Adriane Fabricio

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - Explorando o tema estresse ocupacional: características bibliométricas e <i>hot topics</i> em uma década (2007-2016).....	1
CAPÍTULO 2 - Aspectos que impactam na qualidade de vida no trabalho de profissionais administrativos	27
CAPÍTULO 3 - Espiritualidade no trabalho: análise de estudantes trabalhadores do terceiro setor	63
CAPÍTULO 4 - Florescimento organizacional: um estudo empírico sobre o bem-estar no trabalho	87
CAPÍTULO 5 - Síndrome de <i>burnout</i> em profissionais de enfermagem de unidades hospitalares	111
CAPÍTULO 6 - Análise da correlação da estratégia de <i>coping</i> com o índice de estresse dos colaboradores de um banco público da Região Sul/BR ...	135
CAPÍTULO 7 - A apropriação de aplicativos como ferramenta estratégica de gestão pela área de recursos humanos	169
CAPÍTULO 8 - Estresse, coping e síndrome de burnout em policiais rodoviários federais	191
CAPÍTULO 9 - Policiais Militares: satisfação no trabalho e estresse ocupacional associados às variáveis pessoais e ocupacionais.....	231
CAPÍTULO 10 - Estilos de liderança de gestores do segmento de varejo calçadista de Santa Maria, RS.....	255
CAPÍTULO 11 - A Gestão de pessoas nas pequenas e médias empresas sob o olhar de ex-funcionários de grandes instituições	281
CAPÍTULO 12 - Síndrome de <i>burnout</i> : análise em docentes de uma instituição pública de ensino.....	311
CAPÍTULO 13 - Diversidade cultural: desafios para o desenvolvimento de lideranças globais.....	347
CAPÍTULO 14 - A incidência da síndrome de burnout em servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAEs).....	373
CAPÍTULO 15 - <i>Executive search</i> : metodologias utilizadas por consultorias de recursos humanos da região de Porto Alegre/RS	405

CAPÍTULO 16 - Estudo das competências gerencias em <i>startups</i> tecnológicas brasileiras	433
CAPÍTULO 17 - A utilização da ergonomia organizacional como ferramenta de melhoria de produtividade na CASAI de Juara-MT	457
CAPÍTULO 18 - O direito à saúde e sua (não) efetivação pelas políticas públicas de atenção primária à saúde: uma análise da aplicação do método PCATool no município de Santa Maria/RS	505
CAPÍTULO 19 - Seguro-desemprego: tentativa de reinserção no mercado de trabalho ou requerimento do benefício	535
CAPÍTULO 20 - Síndrome de burnout e florescimento no trabalho: uma visão a partir de trabalhadores da área da saúde do município de Augusto Pestana/RS	569

CAPÍTULO 1

Explorando o tema estresse ocupacional: características bibliométricas *e hot topics* em uma década (2007-2016)

**Ediane Seraglio
Jonathan Saidelles Corrêa
Damiana Machado de Almeida
Luis Felipe Dias Lopes**

RESUMO

Fatores negativos na rotina de trabalho tendem a conduzir ao desenvolvimento de distúrbios psicológicos e físicos como o Estresse Ocupacional, o qual se caracteriza pela vivência pelo profissional de condições indesejáveis ou precárias no ambiente laboral. O objetivo deste artigo é demonstrar o panorama das publicações sobre Estresse Ocupacional nos contextos nacional e internacional na última década (2007-2016). O percurso bibliométrico constituiu-se em quatro etapas, evidenciando as principais características do tema, assim como os Hot Topics. As bases de dados utilizadas foram a SciELO e a Web of Science. No cenário internacional, analisou-se 6.066 publicações, enquanto que no nacional foram 106. As principais características do tema no cenário internacional e nacional evidenciaram, respectivamente, que: as áreas de maior impacto foram a Enfermagem e a Public Environmental Occupational Health; os anos em que mais ocorreram publicações foram os de 2015 e 2016; os autores mais representativos foram Wang e Jodas; e as fontes mais relevantes foram a Work a Journal of Prevention Assessment Rehabilitation e a Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. Por fim, os Hot Topics identificados foram: Síndrome de *Burnout*; Satisfação no Trabalho; Processos; Estratégia; e Rotatividade.

Palavras-chave: Estresse Ocupacional. Bibliometria. Comportamento Organizacional.

INTRODUÇÃO

A percepção de que o trabalho ocupa um espaço cada vez maior na vida das pessoas vem se intensificando com o passar das décadas. Conforme Camelo e Angerami (2008), o crescimento tecnológico trouxe benefícios para o desenvolvimento social, cultural e biológico do homem, entretanto, também expôs sua fragilidade emocional e física. Existem alguns aspectos rotineiros no ambiente de trabalho que estão diretamente ligados ao desempenho individual do trabalhador. No momento em que esses aspectos adquirem uma conotação negativa, prejuízos e problemas como o Estresse Ocupacional podem ser identificados.

Considerando a premissa de que os colaboradores são os principais responsáveis pelo alcance dos objetivos e metas organizacionais, é relevante observar as suas condições de trabalho, pois podem gerar prejuízos e ineficiências ao desempenho profissional. Nesse contexto é que o tema Estresse Ocupacional se insere, constituindo-se pela vivência do indivíduo em condições de insatisfações no ambiente de trabalho, que motivam sua exaustão física e mental.

Este tema tem sido constantemente discutido na literatura, pois os meios internos e externos podem gerar estímulos que interferem na rotina laboral. Consequentemente, o estresse pode também ser considerado um mecanismo necessário de adaptação, como afirma Tamayo (2007, p. 25). Diante disso, Selye (1974) afirma que o estresse é uma resposta inespecífica do corpo humano às exigências a que está sendo submetido em determinado momento.

Por ser um tema global, uma busca de anterioridade em Bases de dados contribui na análise de características relevantes de pesquisas já publicadas, haja vista a amplitude de conceitos e

abordagens que tangenciam o tema. Desse modo, o objetivo deste estudo é demonstrar o panorama das publicações sobre Estresse Ocupacional nos contextos nacional e internacional na última década (2007-2016). Para isso, evidenciou-se as principais características das publicações internacionais e nacionais, por intermédio das Bases de dados Web of Science (WOS) e SciELO, respectivamente. Além disso, verificou-se os Hot Topics relacionados ao assunto no referido período.

É relevante destacar que dados como os desta pesquisa bibliométrica possuem relevância para o contexto acadêmico, à medida que possibilitam a orientação de pesquisadores sobre as principais características do tema Estresse Ocupacional. Ainda, a identificação dos Hot Topics pode conduzir pesquisadores à realização de novas pesquisas que por ventura possam relacionar estes principais tópicos com o tema Estresse Ocupacional, incorrendo possivelmente em avanços teóricos sobre diferentes perspectivas.

ESTRESSE OCUPACIONAL

Historicamente a definição de estresse provém do século XVII, porém, somente em 1926 um dos principais estudiosos do tema – Hans Selye – passou a descrevê-lo como um estado de tensão do organismo (LIPP, 2000). No entanto, a banalização do tema faz com que a sociedade o empregue de maneira generalizada. Benevides-Pereira (2002) menciona que essa popularização da definição de estresse fez com que fosse considerado sinônimo de qualquer comportamento negativo incomum.

Embora haja esse emprego informal do conceito de estresse, no âmbito científico sua definição é controversa. Isso porque diversas áreas da ciência o utilizam como objeto de estudo, principalmente as relacionadas às ciências biológicas e

às ciências sociais e humanas. Em decorrência disso, Faro e Pereira (2013) afirmam que geralmente há ênfases distintas sobre o fenômeno na literatura, referindo-se geralmente aos agentes estressores, à mediação cognitiva, ou às consequências sobre a saúde.

O crescente número de estudos sobre esta temática se justifica em virtude da frequência com que ocorrem manifestações no cotidiano das pessoas, haja vista que estas são influenciadas pelos meios interno e externo que as circundam.

O estresse pode ser considerado como mecanismo utilizado pelas pessoas para se adaptarem às exigências do meio externo ou para responderem a metas que fixam para si próprias. Características do meio externo podem estimular o indivíduo a se engajar em atividades cada vez mais complexas, desenvolvendo assim o seu potencial (TAMAYO, 2007, p. 25).

Entretanto, tanto a falta como o excesso de estresse pode ser prejudicial à saúde, à medida que a ausência pode causar desambição e a presença pode incidir em desgaste físico e psicológico, ocasionando distúrbios transitórios ou mesmo doenças graves como Estresse Ocupacional (ABREU *et al.*, 2002). Neste ponto, Benevides-Pereira (2002) explica que o estresse pode ocorrer com qualquer pessoa, sendo que quando o agente desencadeador se refere à atividade desempenhada, a correta designação é Estresse Ocupacional. O Estresse Ocupacional é um estado em que o corpo emite reações a várias situações ambientais, físicas e sociais (TAMAYO, 2007; FERRAZ; FRANCISCO; OLIVEIRA, 2014). Lipp (2000) expõe que o Estresse Ocupacional se refere a um desgaste ocasionado pela vivência de uma situação que exija esforço emocional. French (1983) contribuiu para a compreensão de que este fenômeno está relacionado a diversas circunstâncias contidas no ambiente organizacional. Destaca ser uma reação do

indivíduo ao seu ambiente de trabalho, que de alguma forma o atinge (FRENCH, 1983; SELYE, 1974).

No ambiente organizacional, o estresse pode estar associado a inúmeros fatores, como elementos do trabalho que ultrapassam a capacidade dos indivíduos, ou também às respostas comportamental, psicológica e fisiológica do homem aos estressores. Em se tratando dos estressores organizacionais, Cooper e Marshall (1976) declaram existir cinco fontes de estresse relacionadas com o trabalho. Primeiramente, (1) aquele fator intrínseco à organização, que inclui más condições de trabalho, sobrecarga de informação, pressão e mudanças tecnológicas. Em sequência, (2) o papel desempenhado pela organização, que contém a ambiguidade e o conflito de papéis. Após, (3) o desenvolvimento de carreira – falta de segurança no trabalho – e os relacionados a promoções e obsolescência. Posteriormente, evidenciam-se (4) os aspectos sobre a questão dos relacionamentos no trabalho, que ocorre entre colegas e superiores. Por fim, a última fonte se refere (5) à estrutura e ao clima organizacional, na qual está incluído o baixo envolvimento na tomada de decisão e em questões políticas.

Paschoal e Tamayo (2004) vão ao encontro da visão de Cooper e Marshall (1976) quando afirmam que o indivíduo define as demandas do trabalho como estressores, os quais ultrapassam a sua possibilidade de enfrentamento. Estes podem ser de natureza física ou psicossocial, desde aspectos de inter-relacionamento pessoal até fatores relacionados à carreira profissional.

Evidencia-se, assim, a relevância de enfrentar este desafio organizacional, posto que, quando o colaborador possui suas necessidades satisfeitas no ambiente de trabalho, apresenta melhores resultados (SONNENTAG, 2002). Caso contrário, o ambiente laboral gera vários sintomas físicos e mentais de estresse e esses geralmente revelam-se em diferentes níveis,

como no nível individual e também no organizacional (PAIVA *et al.*, 2013).

Além do exposto, a recorrência do estresse e da exaustão emocional no ambiente de trabalho propicia o desenvolvimento de uma cadeia de reações e consequências. Isso está de acordo com as reflexões de Monteiro, Dalagasperina e Quadros (2012, p. 20), quando asseguram que, “além do Estresse Ocupacional, podem também aparecer outras doenças ocupacionais causadas pela recorrência e permanência do mesmo, entre as quais se destaca a Síndrome de *Burnout*”. Maslach (1993) e Maslach e Jackson (1981) definem *Burnout* como uma resposta ao Estresse Ocupacional crônico, caracterizada por sentimentos de desgaste físico e emocional intensos.

Todavia, existem abordagens alternativas do adoecimento organizacional, como estudos de análise de satisfação, qualidade de vida, bem-estar no trabalho, entre outras. A abordagem sobre bem-estar no trabalho, por exemplo, reproduz um construto psicológico multidimensional, integrado por vínculos afetivos positivos com o trabalho como satisfação e envolvimento, e com o comprometimento organizacional efetivo (SIQUEIRA, 2014; SIQUEIRA; PADOVAM, 2008). Para Accardo (2013, p. 35), “o bem-estar no trabalho é um elemento fundamental para se viver bem, pois, em geral, as pessoas costumam passar grande parte de suas vidas dedicando-se ao trabalho”.

Logo, estratégias alternativas podem diminuir ou dirimir o efeito negativo do estresse sobre os indivíduos em seu labor. Vale destacar que a estratégia ideal é aquela implementada anteriormente à manifestação dos sintomas, com foco nas rotinas de trabalhos, e que proporcionam aos indivíduos o desempenho de suas atividades de maneira satisfatória.

MÉTODO

A presente pesquisa configura-se como um estudo bibliométrico descritivo, com abordagem quantitativa, que visa alcançar um aprofundamento sobre as publicações relevantes presentes na literatura internacional e nacional sobre o tema Estresse Ocupacional. Para Pritchard (1969), a bibliometria é aplicada em pesquisas que visam analisar estatisticamente os processos de comunicação escrita. De modo semelhante, Silva (2004) e Leite Filho (2008) mencionam que ela objetiva a avaliação da atividade científica ou técnica de um determinado campo do conhecimento por meio do estudo quantitativo de publicações. No campo das Ciências Sociais, a bibliometria tem a função recorrente de averiguar a produção de artigos em determinadas áreas, mapear as comunidades acadêmicas e identificar as redes de pesquisadores e suas motivações (NEDERHOF, 2006; CHUEKE; AMATUCCI, 2015).

Estudos bibliométricos costumam ser balizados por três leis: Lei de Lotka, Lei de Brandford e Lei de Zipf, em que a primeira visa identificar os principais autores; a segunda possibilita verificar as principais fontes; e a terceira a enumeração dos tópicos mais relevantes sobre determinados temas (Hot Topics). Visando simplificar o entendimento dos conceitos das leis supracitadas, Chueke e Amatucci (2015) sistematizaram suas especificidades, conforme exposto na Tabela 1.

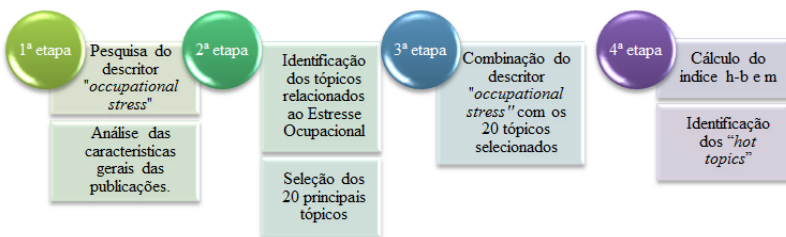
Tabela 1 – Leis que regem os estudos bibliométricos.

Leis	Medida	Critério	Objetivo Geral
Lei de Bradford	Grau de atração do periódico	Reputação do periódico	Identificar os periódicos mais relevantes e que dão maior vazão a um tema em específico.
Lei de Zipf	Frequência de palavras-chave	Lista ordenada de temas	Estimar os temas mais recorrentes relacionados a um campo de conhecimento.
Lei de Lotka	Produtividade autor	Tamanho-frequência	Levantar o impacto da produção de um autor numa área de conhecimento.

Fonte: Elaborado com base em Chueke e Amatucci (2015).

As etapas desta pesquisa englobaram dois cenários: o internacional e o nacional. Para auferir os resultados relativos às publicações internacionais, utilizou-se a Base de dados Web of Science (WOS). Já no contexto brasileiro, utilizou-se a Base de dados SciELO.

Figura 1 – Etapas da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa.

Em ambos os cenários foram analisadas as publicações no período de 2007 a 2016. A Figura 1 ilustra o caminho que o estudo bibliométrico percorreu, com as características de cada etapa do processo.

No que tange a evidenciação dos Hot Topics, adotou-se os conceitos de Banks (2006), a partir dos quais são assim denominados aqueles que obtiverem o índice $m > 2$, haja vista que valores abaixo apenas sugerem a possibilidade de se tornarem uma das contribuições mais relevantes sobre o tema. Convém salientar que as três últimas etapas da bibliometria não foram realizadas no contexto nacional, haja vista que a Base de dados SciELO não dispõe de ferramentas para cálculo de índices bibliométricos, o que, por consequência, possibilitou evidenciar a Lei de Zipf apenas no cenário internacional. Exposto o caminho bibliométrico, na sequência serão evidenciadas as principais características das publicações sobre Estresse Ocupacional.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção será composta dos principais resultados obtidos por meio do estudo bibliométrico internacional e nacional no que concerne ao tema Estresse Ocupacional dos últimos dez anos (2007-2016). A estrutura foi fragmentada em conformidade com os objetivos da pesquisa seguindo as etapas bibliométricas.

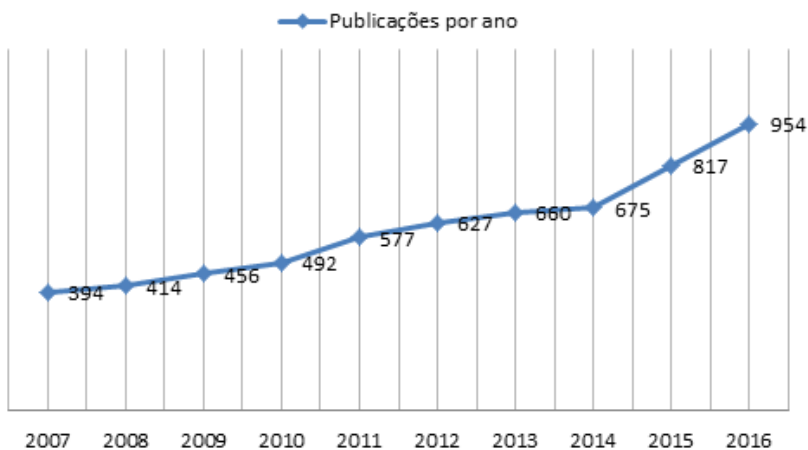
PUBLICAÇÕES INTERNACIONAIS SOBRE ESTRESSE OCUPACIONAL

Na operacionalização da coleta dos dados, foi inserido o termo “occupational stress” no sistema de busca por tópicos da Base de dados Web of Science, e classificadas as dez primeiras posições por critério de maior número de citações entre os anos 2007 e 2016. No total, 6.066 publicações foram encontradas sobre o tema no contexto internacional. As características a serem apresentadas incluem as primeiras colocações em relação às áreas de pesquisa, publicações por ano, autores, título das fontes, instituições e países.

Dentre o total de publicações sobre o assunto, a primeira característica analisada foi a área de pesquisa. Nesse sentido, verifica-se que o maior percentual de registro é da área Public Environmental Occupational Health, com 1.843 do total dos registros. Logo após, figuram as áreas: Psychology (1.008), Toxicology (502), Psychiatry (435), Environmental Sciences Ecology (399), Nursing (335), Business Economics (292), Engineering (291), General Internal Medicine (272) e Rehabilitation (237). O total de publicações das dez principais áreas de pesquisa em comparação com o total geral representa 5.614, o que demonstra que a abrangência das áreas é relevante no panorama científico.

No que tange aos registros de publicações em cada ano que compôs o presente estudo, nota-se um crescente aumento no decorrer desta década, conforme evidenciado na Figura 2.

Figura 2 – Publicações internacionais por ano



Fonte: *Web of Science* (2017).

É relevante analisar que esse panorama representa o estágio de significância que o tema possui. Portanto, visualiza-se na Figura 2 que ocorre um crescente de 560 publicações entre os anos de 2007 a 2016, da qual, o maior aumento em relação ao período estudado foi do ano de 2014 a 2015, com uma variação de 142 registros. O ano de 2016 foi o que apresentou o maior número de registros (954). Este cenário progressivo demonstra que o tema vem despertando maior e gradativo interesse de pesquisadores, adquirindo características contemporâneas.

A terceira característica analisada foi a identificação dos dez principais autores com maior número de publicações sobre o tema, a qual visa atender à Lei bibliométrica de Lotka. Percebe-se que o mais representativo é Leming Wang, com 33 registros. Este pesquisador é médico psiquiatra no Center for the Study of Traumatic Stress e utiliza-se de análises estatísticas para realizar estudos como o de avaliação de riscos para membros do exército. Posteriormente estão os autores: Siegrist

(28), Kivimaki (26), Kjellstrom (21), Rugulies (21), Theorell (20), Fischer (19), Greenberg (19), Kawakami (19) e Li (19).

Já a quarta característica visa evidenciar os resultados sobre as principais fontes em que estão alocados os escritos sobre Estresse Ocupacional, conforme prevê a Lei de Bradford. A fonte que apresentou o maior número de produções em comparação com o total de registros foi a *Work a Journal of Prevention Assessment Rehabilitation*, com 119 registros. Oriunda da área de ciências da saúde, essa revista publica sobre aspectos de medicina ocupacional. Posteriormente, estão elencadas as fontes: *Occupational Medicine Oxford* (101), *International Archives of Occupational and Environmental Health* (88), *Industrial Health* (87), *Journal of Occupational Health* (75), *Plos One* (74), *Bmc Public Health* (67); *Journal of Occupational and Environmental Medicine* (65), *American Journal of Industrial Medicine* (60) e *Stress and Health* (56).

Outra informação relevante é a identidade das instituições de ensino que são responsáveis pelas principais publicações. A *University of London* apresentou um quantitativo de 159 registros sobre o tema, o que representa a maior contribuição entre as organizações para o avanço do assunto. Esta universidade foi fundada em 1836, sendo que é composta por dezessete faculdades e nove institutos de pesquisa especializados que, em conjunto, constituem uma das maiores universidades do mundo. Logo após estão as instituições: *Karolinska Institutet* (101), *University of California System* (92), *Centers for Disease Control Prevention Usa* (88), *Harvard University* (83), *State University System of Florida* (72), *University College London* (72), *Institut National de la Sante et de la Recherche Medicale Inserm* (70), *University of Copenhagen* (69) e *Finnish Inst Occupat Hlth* (68).

A última característica analisada no cenário internacional foi relativa à evidenciação dos dez países com maior número de pesquisas publicadas sobre o tema. Verifica-se que a soma das

contribuições destes países perfaz um montante de 4.532 do total geral, o que demonstra a representatividade da união das dez primeiras posições. Em primeiro lugar estão os Estados Unidos da América, com um quantitativo de 1.461 registros. Em seguida, os países que se destacaram foram: Inglaterra (487), Alemanha (425), Austrália (383), China (370), Canadá (340), Itália (300), Suécia (279), Brasil (245) e França (242).

Ao finalizar as análises dos principais aspectos sobre as publicações internacionais sobre Estresse Ocupacional, passa-se para a pesquisa bibliométrica no âmbito nacional, utilizando-se da Base de dados SciELO.

PUBLICAÇÕES NACIONAIS SOBRE ESTRESSE OCUPACIONAL

A busca pelo termo Estresse Ocupacional originou 106 registros de publicações realizadas no Brasil no período de 2007 a 2016, na Base de dados SciELO. Os aspectos a serem apresentados incluem as primeiras colocações em relação às áreas de pesquisa, ano das publicações, autores e título das fontes.

Primeiramente, a análise dos dados evidenciou que, também no contexto nacional, as Ciências da Saúde expressam maior representatividade nas áreas temáticas. A área da Enfermagem possui o resultado mais expressivo, com 33 registros, seguida das áreas de Saúde Pública Ambiental e Ocupacional (33) e Psicologia multidisciplinar (11). Posteriormente, figuram as áreas: Física (9), Reabilitação (5), Gerenciamento (4), Psicologia (3), Psicologia educacional (3), Anestesiologia (2) e Antropologia (2). Constata-se, portanto, que as principais áreas de pesquisa nacionais vão ao encontro das relacionadas à pesquisa internacional, a qual também possui

como principal fomentadora de publicações a área da saúde e do comportamento humano.

A segunda característica analisada visou verificar a evolução da produção científica ao longo dos últimos 10 anos no contexto nacional, juntamente com o número de registros em cada período, conforme exposto na Figura 3.

Figura 3 – Publicações nacionais por ano



Fonte: SciELO (2017).

A análise da Figura 3 expõe uma gradativa variação ocorrida nesta década. O ano de 2015 foi o que apresentou maior número de publicações (19). Alguns períodos sequenciais demonstraram comportamento crescente, como 2007 a 2010 e 2013 a 2015. Junto a isso, ocorreu uma constante no período de 2008 a 2009, com nove registros. Também é relevante relatar a considerável queda no último ano estudado, diminuindo de 19 registros em 2015 para 12 em 2016.

A terceira característica busca relacionar os principais autores detentores dos artigos mais citados na Base de dados SciELO sobre o tema Estresse Ocupacional, em conformidade com a Lei Bibliométrica de Lotka. A autora do estudo mais citado é Denise Albieri Jodas, com 13 citações, a qual é Docente de Enfermagem no Instituto Federal do Paraná, sendo que seus estudos possuem ênfase em Gerência dos Serviços de Enfermagem. Junto com essa autora, outros nove completam as dez primeiras posições: Monalisa de Cássia Fogaça (11), Karla Rejane Canova (9), Flávia Maria de França (8), Andrea Bezerra Rodrigues (7), Rosana Ferreira Sampaio (6), Regina Zanella Penteado (6), Carlos Eduardo Carrusca Vieira (6), Izabel Cristina Rios (5) e Patrícia Santos de Andrade (5).

Outra informação relevante é a relação das principais fontes em que estão depositados os escritos sobre Estresse Ocupacional, conforme prevê a Lei de Brandford. A fonte com maior número de produções, comparada com o total geral, é a Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, com 11 registros. Após, estão: Revista Latino-Americana de Enfermagem (9), Acta Paulista de Enfermagem (7), Ciência e Saúde Coletiva (6), Psicologia: Ciência e Profissão (6), Cadernos de Saúde Pública (5), Revista da Escola de Enfermagem da USP (4), Revista Brasileira de Enfermagem (4), Revista Brasileira de Epidemiologia (4) e Revista Gaúcha de Enfermagem (4).

Após serem analisadas as principais características gerais das produções científicas internacionais e nacionais, serão evidenciados os Hot Topics relacionados ao tema Estresse Ocupacional.

HOT TOPICS REFERENTES AO TEMA ESTRESSE OCUPACIONAL

Por meio dos dados coletados sobre as publicações, é possível verificar se dois temas possuem alta relação e afinidade teórica. Nessa ótica, foram analisados inúmeros tópicos com a provável relação e afinidade com o tema Estresse Ocupacional baseado no conhecimento dos autores, a partir do cruzamento, na Base de dados *Web of Science*, do termo “Occupational Stress” com cada tópico selecionado. Por meio do cálculo dos índices h e m é possível medir o resultado da combinação de temas, baseado no número de citações, principalmente (KELLY; JENNIONS, 2006). Desses tópicos, foram selecionados vinte, que apresentaram melhores resultados, ou seja, melhores índices m .

A classificação dos prováveis “tópicos quentes” foi baseada nos conceitos de Banks (2006). Este autor define que se $0 < m \leq 0,5$, o tópico pode ser de interesse para pesquisadores em um campo específico de pesquisa, o qual engloba uma comunidade pequena. Em contrapartida, se $0,5 < m \leq 2$, o tópico provavelmente pode se tornar um “hot topic”. Logo, se o tópico apresentar $m > 2$, ele é considerado um “hot topic”, com abrangência além da sua própria área de pesquisa e, provavelmente, com efeitos de aplicação ou características singulares.

Na Tabela 2 estão elencados os vinte tópicos que apresentaram melhores índices relacionados ao Estresse Ocupacional, inclusive os cálculos para identificação dos *Hot Topics*.

Tabela 2 – Hot Topics internacionais

Posição	Tópicos	Total de Publicações	Índice h-b	Índice m
1 ^a	<i>Burnout</i>	992	41	4,1
2 ^a	<i>Job Satisfaction</i> (Satisfação no Trabalho)	546	35	3,5
3 ^a	<i>Processes</i> (Processos)	239	31	3,1
4 ^a	<i>Strategy</i> (Estratégia)	150	21	2,1
5 ^a	<i>Turnover</i> (Rotatividade)	163	21	2,1
6 ^a	<i>Physical Health</i> (Saúde Física)	125	20	2,0
7 ^a	<i>Leadership</i> (Liderança)	121	19	1,9
8 ^a	<i>Organizational Commitment</i> (Comprometimento)	90	18	1,8
9 ^a	<i>Conflicts</i> (Conflitos)	80	18	1,8
10 ^a	<i>Motivation</i> (Motivação)	108	17	1,7
11 ^a	<i>Project</i> (Projetos)	127	15	1,5
12 ^a	<i>Psychological Health</i> (Saúde Psicológica)	83	13	1,3
13 ^a	<i>Decision Making</i> (Processo Decisório)	75	12	1,2
14 ^a	<i>Organizational Support</i> (Suporte)	44	11	1,1
15 ^a	<i>Organizational Citizenship</i> (Cidadania Organizacional)	25	11	1,1
16 ^a	<i>Organizational Change</i> (Mudança Organizacional)	30	9	0,9
17 ^a	<i>Organizational Climate</i> (Clima Organizacional)	27	7	0,7
18 ^a	<i>Well-being at work</i> (Bem-estar no Trabalho)	20	7	0,7
19 ^a	<i>Sustainability</i> (Sustentabilidade)	12	3	0,3
20 ^a	<i>Marketing</i> (Marketing)	7	2	0,2

Fonte: Web of Science (2017).

Ao verificar a Tabela 2, nota-se que os *Hot Topics* representam 5 dos 20 escolhidos para representar as possíveis relações com o tema. Da 6^a posição até 18^a, visualiza-se que os índices ficaram entre 0,5 e 2, evidenciando que estes podem se

tornar *Hot Topics*. Os índices inferiores de 0,5 apenas despertam atenção de alguns pesquisadores, ou seja, não tem probabilidade de se tornar *Hot Topics*. Convém salientar ainda que, embora os cinco tópicos acima evidenciados transitem em áreas como estratégia e processos, a grande maioria dos temas elencados na Tabela 2 relacionam-se a assuntos comportamentais. Ao expor os principais tópicos relacionados ao tema Estresse Ocupacional, esta pesquisa evidencia o que a Lei Bibliométrica de Zipf propõe, no que tange a estimativa dos temas mais recorrentes relacionados a um campo de conhecimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo demonstrar o panorama das publicações sobre a Estresse Ocupacional nos contextos nacional e internacional na última década (2007-2016), por intermédio das Bases de dados SciELO e *Web of Science*.

No contexto internacional, foram identificadas 6.066 publicações, ao passo que no nacional, 106 foram registradas. O comportamento das publicações durante o período se deu em grande parte de maneira crescente, estando o maior número de publicações nos anos mais recentes. Posto isso, é possível inferir que o tema aparenta ser contemporâneo, inserido recorrentemente em novas pesquisas científicas.

Com relação às áreas de pesquisa, evidenciou-se que as publicações sobre o tema estão relacionadas principalmente com áreas da saúde e de comportamento, haja vista que no contexto internacional e nacional, respectivamente, se destacaram as áreas Public Environmental Occupational Health e Enfermagem. Por sua vez, com relação aos principais autores, Leming Wang surge como o autor que mais publicou sobre Estresse Ocupacional na última década internacionalmente, ao passo que Denise Albieri Jodas se destaca em pesquisas

nacionais sobre o tema. No que tange a fonte mais representativa, no contexto internacional, o periódico *Work a Journal of Prevention Assessment Rehabilitation* obteve maior número de registros, enquanto que nacionalmente foi a *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. Convém salientar que tanto os autores supracitados como ambas as fontes mencionadas apresentam características relacionadas à área da saúde, corroborando com os achados relacionados às principais áreas temáticas responsáveis pelas produções científicas no assunto.

Outras duas características evidenciadas somente no cenário internacional referem-se à identificação das instituições e países mais representativos no assunto. A instituição com maior número de registros foi a *University of London*, sendo que o país com maior número de publicações no cenário internacional foi os Estados Unidos da América.

Ainda, por intermédio dos índices bibliométricos auferidos na Base de dados *Web of Science* – obtidos da combinação de 20 tópicos com o tema Estresse Ocupacional – foi possível identificar os *Hot Topics*. Desse modo, os principais tópicos relacionados ao tema Estresse Ocupacional foram: Síndrome de *Burnout*, Satisfação no Trabalho, Processos, Estratégia e Rotatividade. Depreende-se, assim, que 25% dos 20 tópicos evidenciados nesta pesquisa demonstraram ser *Hot Topics*.

No decorrer da pesquisa, foi possível verificar a utilidade de mecanismos de busca como as Bases de dados *Web of Science* e *SciELO*, servindo de ferramenta para que a comunidade acadêmica tenha acesso às publicações, bem como busque informações a respeito da evolução de seus temas de interesse. Como limitação do estudo, destaca-se a utilização de apenas duas bases de dados específicas. Por esta razão, sugere-se que estudos futuros desta natureza alcancem uma amplitude maior, abrangendo outras bases de dados e também eventos acadêmicos de impacto científico.

REFERÊNCIAS

- ABREU, K. L. *et al.* Estresse ocupacional e Síndrome de Burnout no exercício profissional da psicologia. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 22, n. 2, 2002.
- ACCARDO, É. M. **As relações entre conflito trabalho-família, bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho**. 2013. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2013.
- BANKS, M. G. An extension of the hirsch index: indexing scientific topics and compounds. **Scientometrics**, p. 161-168, 2006.
- BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. O processo de adoecer pelo trabalho. *In*: BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. (org.). **Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.
- CAMELO, S. H. H; ANGERAMI, E. L. S. Riscos psicossociais no Trabalho que podem levar ao estresse: uma análise da literatura. **Revista Ciência, Cuidado e Saúde**, v. 7, n. 2, p. 232-240, abr./jun., 2008.
- CHUEKE, G. V.; AMATUCCI, M. O que é bibliometria? Uma introdução ao Fórum. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 1-5, 2015.
- COOPER, C. L.; MARSHALL, J. Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. **Journal of Occupational Medicine**, v. 49, p. 11-28, 1976.

FARO, A.; PEREIRA, M. E. Medidas do estresse: uma revisão narrativa. **Psicologia, Saúde & Doenças**, v. 14, n. 1, p. 101-124, 2013.

FERRAZ, F. C; FRANCISCO, F. R.; OLIVEIRA, C. S. Estresse no ambiente de trabalho. **Archives of Health Investigation**, v. 3, n. 5, p. 1-8, 2014.

FRENCH, W. L. **Organization development: theory, practice, research**. Texas: Business Publications, 1983.

KELLY, C. D.; JENNIONS, M. D. The h index and career assessment by numbers. **Trends in Ecology and Evolution**, v. 21, n. 4, p. 167-170, 2006.

LEITE FILHO, G. A. Padrões de produtividade de autores em periódicos e congressos na área de contabilidade no Brasil: um estudo bibliométrico. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 533-554, 2008.

LIPP, M. E. N. O. **Stress está dentro de você**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2000.

MASLACH C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced Burnout. **Journal of Occupational Behaviour**, v. 2, p. 99-113, 1981.

MASLACH, C. Burnout: a multidimensional perspective. *In*: SCHAUFELI, W. B.; MASLACH, C.; MAREK, T. (orgs.). **Professional burnout: recent developments in theory and research**. Washington: Taylor & Francis, 1993. p. 19-32.

MONTEIRO, J. K.; DALAGASPERINA, P.; QUADROS, M. O. **Professores no limite: o estresse no trabalho do ensino privado no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Carta editora, 2012.

NEDERHOF, A. J. Bibliometric monitoring of research performance in the social sciences and the humanities: a review. **Scientometrics**, v. 66, n. 1, p. 81-100, 2006.

PAIVA, K. C. M. *et al.* Proposição de escala de percepção temporal. **Tourism & Management Studies**, v. 2, ed. esp., p. 523-535, 2013.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Validação da escala de estresse no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 9, n. 1, 2004.

PRITCHARD, A. Statistical bibliography or bibliometrics? **Journal of Documentation**, v. 25, n. 4, p. 348-349, 1969.

SELYE, H. **Stress without distress**. Filadélfia: McClelland and Stewart, 1974.

SILVA, M. R. **Análise bibliométrica da produção científica docente do programa de pós-graduação em educação especial/UFSCar: 1998-2003**. 2004. Dissertação (Mestrado em Educação Especial) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.

SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Novas Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008.

SONNENTAG, S. Performance, well-being and self-regulation. *In*: SONNENTAG, S. (ed.). **Psychological Management of Individual Performance**. Great Britain: John Wiley & Sons, 2002. p. 405-425.

TAMAYO, A. Impacto dos Valores da Organização sobre o Estresse Ocupacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 1, n. 2, p. 20-33, 2007.

CAPÍTULO 2

Aspectos que impactam na qualidade de vida no trabalho de profissionais administrativos

Diana Della M^ea

Adriana Porto

Jonathan Saidelles Corr^ea

Damiana Machado de Almeida

Luis Felipe Dias Lopes

RESUMO

Evidencia-se, na contemporaneidade, uma conjuntura mercadológica altamente competitiva e exigente. Diante disto, são efetivados estudos que vão ao encontro do entendimento de processos organizacionais, oportunizando formas de torná-los mais dinâmicos e aplicáveis. Inserido nesta perspectiva, o presente estudo objetivou analisar os aspectos – físico, psicológico, pessoal e profissional – que impactam na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos colaboradores do centro administrativo de uma rede de supermercados de Santa Maria/RS. Esta pesquisa apresentou uma abordagem quantitativa do problema, realizou-se um estudo de caso, atingindo uma população de cento e quarenta e dois colaboradores em funções administrativas. A coleta de dados deu-se por meio de questionário composto de dois instrumentos. Como principais resultados, pode-se destacar a dimensão pessoal que apresenta maior média, 3,99, seguida da dimensão psicológica com média 3,81, dimensão profissional com média 3,66 e, por fim, dimensão física/saúde com média de 3,05. Das cinco questões mais pontuadas, três referem-se ao domínio pessoal, e, com relação às cinco questões de menor pontuação, duas são de domínio físico, comprovando-se a abordagem biopsicossocial de Limongi-França (2010) para QVT, que parte do pressuposto de que o aumento do bem-estar dos colaboradores e a preservação da saúde e aperfeiçoamento das energias pessoais resulta em retenção de talentos e aumento da produtividade nas organizações.

Palavras-chave: Administrativo. Instrumentos. Qualidade de vida. Supermercados.

INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho estrutura-se e ajusta-se para fazer frente aos desafios atuais advindos das transformações relacionadas às questões tecnológicas, econômicas, demográficas, sociopolíticas, entre outras, o que impõe aos seus participantes a necessidade de esforços constantes para a manutenção saudável, tanto do atendimento dos interesses dos empregadores quanto dos empregados.

O equilíbrio no atendimento de tais interesses, muitas vezes diversos, exige o entendimento das questões conceituais ligadas ao trabalho, que evidenciam sua forte ligação com o sofrimento, já que nos primórdios, o trabalho não merecia a atenção de pessoas educadas, abastadas ou autoridades, sendo realizado por escravos, no sentido de enfrentar a luta constante para sobreviver, a necessidade de comer e abrigar-se. De outra forma, o trabalho traz, também, em seu conceito, forte ligação com o prazer, manifestando-se por meio da gratificação, da realização, do reconhecimento, da liberdade e da valorização.

A adesão aos sentimentos de prazer e/ou sofrimento depende, fundamentalmente, da escolha do trabalhador a partir dos valores que possui em relação ao trabalho e das condições que permitem a qualidade de vida no ambiente laboral, pois os valores e as crenças dos indivíduos são o limite da percepção e da capacidade de ação (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2002), e as condições à qualidade de vida no trabalho visam a retenção dos talentos e o desenvolvimento do potencial humano em termos individuais e de equipe (BISPO, 2006).

Assim, no sentido de haver entendimento sobre o equilíbrio saudável entre os interesses individuais e organizacionais, o presente trabalho utiliza, especificamente, como construtos, as dimensões físicas, psicológicas, pessoais e

profissionais que compõe a qualidade de vida relacionada ao trabalho, propondo um estudo de caso em uma rede supermercadista de Santa Maria-RS com o objetivo de analisar os aspectos relativos às dimensões que impactam na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos colaboradores do centro administrativo.

Justifica-se, portanto, a presente pesquisa, pois em uma sociedade ativa, com inúmeras mudanças e, ao mesmo tempo, dependente da realização do trabalho, cada estudo realizado com o objetivo de entender o ambiente organizacional amplia os horizontes e possibilita uma análise das relações entre os indivíduos e seu trabalho, oportunizando o alinhamento de expectativas e a busca por melhorias contínuas para o desenvolvimento produtivo.

TRABALHO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Para um melhor entendimento e compreensão da qualidade de vida relacionada às atividades organizacionais, inicialmente, busca-se realizar um levantamento do envolvido principal, o trabalho, apresentando-se, a seguir, os referenciais relativos ao construto qualidade de vida no trabalho.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

A Qualidade de Vida no Trabalho faz parte do universo de investimentos em prol de bons resultados para organizações e pessoas e é, por conta disso, que muitos pesquisadores, seja no mundo acadêmico ou no mundo empresarial, buscam mensurar a percepção da QVT por parte dos colaboradores.

Qualidade de Vida no Trabalho é uma terminologia que tem sido largamente difundida nos últimos anos, inclusive no Brasil. Assim como a QV (Qualidade de Vida), a QVT incorpora uma imprecisão conceitual, o que permite identificar uma série de práticas nela contidas, que ora se aproximam da qualidade de processo e de produto, ora com esta se confundem.

Conforme Limongi-França e Kanikadan (2006), o tema qualidade de vida no trabalho vem sendo crescentemente pesquisado e discutido nas últimas décadas, especialmente em decorrência da maior pressão empresarial gerada pelo acirramento da competitividade e de novos desafios socioeconômicos originados do impacto da tecnologia, dos novos padrões de consumo, de estilo de vida e da internacionalização das relações e do mercado de trabalho.

Os estudos pioneiros sobre QVT estão intimamente ligados à questão de satisfação/ insatisfação dos indivíduos com o seu trabalho, salientando a importância da conciliação dos interesses entre indivíduo e organização, sendo que se o primeiro envolvido se satisfaz, conseqüentemente, o segundo terá sua produtividade melhorada. Os reflexos concentram-se na importância crescente das atuais discussões por relacionar-se o aumento de produtividade e a busca contínua por melhorias ao processo de realização do trabalho. Porém, como destaca Sampaio (2004), a satisfação e a produtividade do trabalhador não seguem, necessariamente, trajetórias paralelas aos objetivos da empresa, sendo que em apenas determinadas circunstâncias melhorias nas condições de trabalho contribuirão para com a produtividade.

O ser humano fica, aproximadamente, entre nove e dez horas diárias dedicando-se ao trabalho, considerando uma carga horária padrão de oito horas, somada ao tempo de deslocamento e intervalos (RUGISKI, 2007). Sendo assim, fica muito difícil analisar a qualidade de vida do ser humano sem levar em conta

a sua vida dentro do ambiente de trabalho, o que torna relevante, então, os estudos que envolvam a qualidade de vida no trabalho.

A ideia sobre QVT é dinâmica e sua evolução pode ser observada como segue: a) QVT como uma variável (1959 a 1972) - reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo; b) QVT como uma abordagem (1969 a 1974) - o foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção; c) 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, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica; d) 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; e) 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; f) QVT como nada (futuro) - no caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro (FERNANDES, 1996).

Para Fernandes (1996), no Brasil, o assunto qualidade de vida no trabalho é um tema relativamente novo, que objetiva realizar reformulações no contexto do trabalho, visando garantir maior eficácia e produtividade e, ao mesmo tempo, o atendimento das necessidades básicas dos trabalhadores. Pode-se ponderar que, como esse assunto está relacionado diretamente à produção e aos resultados, não há como negar sua relevância no estudo das organizações e, ainda, considera-se que as empresas, aos poucos, estão adotando práticas de melhoria da

QVT, contrariando o exposto por Nadler e Lawler (1983), que analisam a QVT como algo passageiro no futuro.

Devido à difícil mensuração dos índices de QVT e por tratar de muitas questões subjetivas, percebe-se a necessidade de ações intensificadas como o acompanhamento mais direto dos colaboradores e dos resultados. Frente a isso pode-se lançar mão de modelos de QVT que auxiliem e direcionem os esforços dentro das organizações.

MODELOS DE QVT

Conforme Pedroso (2010), alguns modelos teóricos quantitativos e qualitativos visam mensurar o nível de motivação que um trabalho pode proporcionar ao colaborador. Dentre as abordagens clássicas da avaliação da qualidade de vida no trabalho, podem ser elencados: Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Lippitt (1978), Westley (1979), Werther e Davis (1983), Nadler e Lawler (1983), Belanger, Petit e Bergeron (1983) e Huse e Cummings (1985).

O modelo de investigação sobre a qualidade de vida no trabalho (QVT), de Walton (1973), contempla desde as necessidades básicas do ser humano até condições da organização, passando pelas necessidades secundárias do homem, com realce à autorrealização (VIEIRA, 1996).

A abordagem de Hackman e Oldham (1975) pode ser avaliada por meio de quatro dimensões, a saber: dimensões da tarefa, estados psicológicos críticos e resultados pessoais e de trabalho. O emprego do modelo das características da tarefa permite comparar um determinado espaço ocupacional com o mesmo espaço ocupacional em outro subsistema da organização. De acordo com os autores, "O comportamento no trabalho, os sentimentos individuais, serão positivos quando existir um bom

ajuste entre a natureza da tarefa e a individual” (HACKMAN; OLDHAM, 1975, p. 56).

O modelo de Westley (1979) analisa quatro indicadores para a avaliação da QVT: econômico, político, psicológico e sociológico, que são dimensões que possibilitam uma análise mais profunda do ser humano, no que tange a QVT, apesar de que existem outras variáveis que não estão contempladas no modelo.

O modelo de Werther e Davis (1983) faz menção aos elementos organizacionais, ambientais e comportamentais, os quais afetam o projeto de cargos em termos de QVT. De acordo com os autores, a parte mais sensível para o êxito de um cargo está no nível comportamental. Esta visão diferencia a abordagem das demais. Os elementos organizacionais formam o fluxo de trabalho e as práticas de trabalho, para evitar uma abordagem mecanicista. Os elementos ambientais constituem a habilidade e a disponibilidade de empregados e as expectativas sociais – o primeiro, resume-se à análise das habilidades e competências do funcionário, para que este não assuma um cargo acima ou abaixo de suas aspirações profissionais.

O modelo de Belanger, Petit e Bergeron (1983) fixa os seguintes aspectos para análise da QVT: trabalho em si, crescimento pessoal e profissional, tarefas com significado e funções e estruturas abertas.

Para Nadler e Lawler (1983), o modelo de QVT foi fundamentado em quatro aspectos: a participação dos funcionários nas decisões; a reestruturação do trabalho por meio do enriquecimento das tarefas e de grupos autônomos de trabalho; a inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional; e a melhoria no ambiente de trabalho quanto às condições físicas e psicológicas, horário de trabalho.

Para Kanikadan e Limongi-França (2007), no Brasil, os modelos de QVT mais utilizados são os de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975). Aqueles estudos que necessitaram

de questionários para realizar suas pesquisas, criaram instrumentos próprios; frente a isto, foi criado um instrumento de Coleta de Dados para Diagnóstico e Percepção da QVT, a partir dos modelos BEO (Competência do bem-estar organizacional) e o modelo Biopsicossocial e Organizacional (BPSO-96).

Em virtude dos estudos de Reis Junior (2008) proporem um instrumento de avaliação da QVT, nomeado QWLQ-78 (*Quality of Working Life Questionnaire*), e este ser utilizado na metodologia deste projeto, cita-se sua abordagem nesta seção. A metodologia de construção deste questionário é análoga à adotada no desenvolvimento do questionário da Organização Mundial da Saúde, intitulado WHOQOL-100.

O QWLQ-78 é composto de quatro grandes domínios: Físico/Saúde, Psicológico, Pessoal e Profissional. Os domínios Físico/Saúde e Psicológico foram baseados nos domínios Físico e Psicológico preconizados pelo WHOQOL-100, mantendo sua nomenclatura. Os domínios do WHOQOL-100 são referentes ao nível de independência, relações sociais, meio ambiente e espiritualidade/religião/crenças pessoais, que foram avaliados na construção do questionário de forma conjunta, originando o domínio pessoal. Por se tratar de um instrumento específico para avaliar a qualidade de vida no trabalho, foi criado um novo domínio, o profissional, não existente no WHOQOL-100.

De acordo com a avaliação da validação, o QWLQ-78 pode ser utilizado, de forma confiável, em diversos tipos de população, em diferentes tipos de empresas e diversas culturas socioeconômicas, sempre com o objetivo de avaliar a QVT dos colaboradores.

MÉTODO DA PESQUISA

Visando atingir os objetivos propostos com este estudo, realizou-se uma pesquisa de abordagem quantitativa que se fundamenta na mensuração dos fenômenos, coletando, quantificando e analisando dados numéricos e aplicando testes estatísticos, possibilitando gerar medidas precisas e confiáveis que permitam estimar o perfil de um grupo de pessoas, baseando-se em características que elas têm em comum (COLLIS; HUSSEY, 2005). Define-se, ainda, como uma pesquisa de caráter descritivo, a qual objetiva informar o pesquisador sobre opiniões, atitudes, crenças ou comportamentos de uma população, buscando descobrir a existência de associações entre variáveis (GIL, 2010).

Como estratégia de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, detalhando em maior profundidade o grupo pesquisado. O estudo de caso, de acordo com Yin (2005), é visto como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos.

A população-alvo desta pesquisa foi composta por colaboradores de uma Rede supermercadista do interior do Rio Grande do Sul. A rede em questão foi fundada em 1986 por um casal de agricultores que iniciou seus investimentos com um minimercado. No ano de 1990, assumiram junto à administração os três filhos do casal. Em parceria com um empresário de uma cidade vizinha, em 1996, formaram o primeiro grupo supermercadista da região, contando nesta época com dois supermercados e uma distribuidora de bebidas.

Hoje, a rede possui 24 lojas, compondo um total de 1.845 funcionários, sendo que 542 colaboradores estão lotados em

Santa Maria/RS. Tendo em vista a solicitação da empresa de que a pesquisa fosse aplicada, exclusivamente, a colaboradores que exercem cargos administrativos, contou-se com uma amostra de 142 colaboradores ativos, que estão lotados no centro administrativo de Santa Maria/RS, exercendo funções de auxílio, coordenação e gerência da rede. Foram incluídos no grupo pesquisado todos os gerentes das 24 lojas e os assistentes de prevenção de perdas (APPs), lotados nas lojas da rede.

Para a coleta de dados, utilizaram-se dois instrumentos, todos em formato de questionários, sendo um para levantamento do perfil dos participantes da pesquisa e o segundo para análise da qualidade de vida no trabalho. O primeiro instrumento, Perfil Sociodemográfico, foi composto por sete questões, as quais abrangeram sexo, faixa etária, estado civil, com ou sem filhos, escolaridade, tempo de empresa e função desempenhada.

Na sequência, partiu-se para o preenchimento do segundo instrumento, o modelo abreviado do questionário de Reis Junior (2008), o QWLQ-78 (*Quality of Working Life Questionnaire*). O instrumento original foi validado no ano de 2008, focado ao ambiente organizacional brasileiro. Já o questionário abreviado, QWLQ - *brief*, foi idealizado pelos pesquisadores Cheremeta *et al.* (2011), composto por 20 questões subdivididas em quatro domínios, seguindo os mesmos padrões estabelecidos no WHOQOL - *brief*. Os domínios do QWLQ - *brief* estão dispostos conforme retrata o Quadro 1.

Quadro 1 – Questões que compõem o QWLQ - *brief*

Domínios	Questões do QWLQ - 78 incorporadas no QWLQ - <i>brief</i>	Total = 20
Físico / Saúde	31, 36, 69, 77	4 questões
Psicológico	22, 32, 37	3 questões
Pessoal	33, 38, 45, 66	4 questões
Profissional	20, 24, 35, 46, 59, 63, 67, 72, 78	9 questões

Fonte: Adaptado de Reis Junior (2008) e Cheremeta *et al.* (2011).

Para Reis Junior (2008 p. 61), a “diferença entre o número de questões em cada domínio, sendo mais acentuada no domínio profissional, justifica-se pelo grande número de indicadores enquadrados no conceito desse domínio podendo assim influenciar a QVT”.

Para a medição do nível de concordância com as afirmativas, foi utilizada a escala *Likert*, com cinco posições, instruindo, no cabeçalho da pesquisa, o respondente a marcar o nível de satisfação. As escalas foram criadas e são variantes de acordo com a pergunta, tendo a variabilidade das respostas entre cinco possibilidades, conforme descrito no Quadro 2.

Quadro 2 – Variação de respostas encontradas no questionário QWLQ-78 (2008)

	Valor da Escala				
	1	2	3	4	5
Escala de Respostas	Nada	Muito pouco	Mais ou Menos	Bastante	Extremamente
	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
	Muito ruim	Ruim	Médio	Bom	Muito Bom
	Muito pouco	Pouco	Média	Muito	Completamente

Fonte: Adaptado de Reis Junior (2008).

Por fim, na última parte do questionário QWLQ - *bref*, elaborada pelo autor, foi incluída uma questão aberta, solicitando que o respondente resumisse em uma palavra o que entendia por qualidade de vida no trabalho.

Neste estudo, os dados obtidos por meio de questionários foram quantitativamente analisados com o auxílio dos *softwares* “SPSS” (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 21, e “SAS” (*Statistical Analysis System*), versão 9, e o *Statistics*, versão 7. Inicialmente, para descrever os dados sociodemográficos e os resultados do instrumento QWLQ - *bref* para qualidade de vida no trabalho, realizou-se uma análise

descritiva simples, por meio de frequências dos dados, percentuais, médias e desvios-padrão, com o intuito de investigar as informações coletadas e demonstradas, através de ilustrações e tabelas na seção de apresentação e discussão dos resultados.

O alpha de Cronbach foi utilizado, visando ser um indicador de consistência interna com o propósito de verificar a confiabilidade dos construtos teóricos utilizados nos questionários. Para o modelo proposto, o autor considera consistente quando o coeficiente α apresenta índice igual ou superior a 0,70 (moderado). Para a codificação das duas questões abertas presentes na pesquisa, fizeram-se uso do *Software Many Eyes*, desenvolvido pela IBM (2010).

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados do estudo, consonantes com os objetivos propostos, são apresentados considerando, primeiramente, a caracterização sociodemográfica elencada na pesquisa, seguida dos resultados relativos à aplicação do instrumento QWLQ – *brief* para medição da qualidade de vida no trabalho.

CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

Desta pesquisa participaram 142 colaboradores que desempenham funções administrativas em uma rede supermercadista do interior do RS. No Quadro 3, apresenta-se de forma consolidada a caracterização dos respondentes.

Quadro 3 – Dados sociodemográfico da pesquisa

Sexo	Frequência	%
Feminino	70	49,30
Masculino	72	50,70
Idade	Frequência	%
Até 25 anos	38	26,76
26 a 35 anos	74	52,11
36 a 45 anos	20	14,08
46 a 55 anos	8	5,63
Mais de 56 anos	2	1,41
Estado civil	Frequência	%
Solteiro(a)	66	46,48
Casado(a)	66	46,48
Outros	10	7,04
Filhos	Frequência	%
Sim	80	56,34
Não	62	43,66
Número de filhos	Frequência	%
1	37	59,68
2	17	27,42
3	6	9,68
Mais de 3	2	3,23
Escolaridade	Frequência	%
Ensino fundamental	3	2,11
Ensino médio	59	42,55
Ensino superior	70	49,30
Outro	10	7,04
Tempo de empresa	Frequência	%
Menos de um ano	38	14,18
Menos de cinco anos	69	25,75
Menos de 10 anos	19	7,09
Mais de 10 anos	16	5,97
Função	Frequência	%
Arquivista	1	0,70
Educadora Física	1	0,70
Engenheira	1	0,70
Médico	1	0,70
Fiscal	2	1,41
Técnico	2	1,41

Supervisor	3	2,11
Compras	4	2,82
Monitor	4	2,82
Coordenação	6	4,23
Analista	7	4,93
Assistente	21	14,79
Auxiliar	27	19,01
APP	30	21,13
Gerência	32	22,54

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme o Quadro 3, em relação ao gênero, 49,30% é do sexo feminino e 50,70% do sexo masculino. Do grupo considerado, em relação à faixa etária, percebeu-se uma concentração de colaboradores (112) até 35 anos (78,87%) e com 36 anos ou mais um percentual de 21,13%. Sobre o estado civil dos pesquisados, tanto solteiros como casados apresentam o mesmo percentual, 46,48%, e o restante (7,04%) enquadra-se como separados e/ou divorciados.

No que se refere à variável número de filhos, verifica-se uma diferença entre os participantes do estudo. Estes dados evidenciaram que 56,34% dos colaboradores ainda não possuem filhos e dos que já possuem (43,66%), representados por 62 colaboradores, 37 destes têm apenas um filho, 17 deles têm dois filhos, e com três ou mais filhos 8 respondentes.

Quanto ao grau de escolaridade, o ensino superior apresentou maior representatividade, com 49,30% do grupo pesquisado, após está o ensino médio com 41,55%, e o item outros, com 7,04% do total, representando a qualificação de pós-graduados. Ao analisar a variável tempo de empresa, percebeu-se que a maioria (75,35%) possui menos de cinco anos de trabalho, representada por 107 respondentes, e somente 35 colaboradores com cinco anos ou mais.

No que se refere à variável cargo ocupado, focada à pesquisa em cargos administrativos, de coordenação e de

gerência, fizeram parte deste estudo 7 analistas, 1 arquivista, 21 assistentes, 30 APPs, 4 compradores, 27 auxiliares, 6 coordenadores, 1 educador físico, 2 fiscais de limpeza, 1 engenheiro, 1 médico, 32 gerentes, 4 monitores, 3 supervisores e 2 técnicos.

Na sequência, após realizar esta etapa do trabalho, a qual visou caracterizar o perfil sociodemográfico dos colaboradores da rede de supermercados, passa-se, então, para a avaliação da confiabilidade dos instrumentos aplicados.

AVALIAÇÃO DA CONFIABILIDADE DAS ESCALAS

A confiabilidade das escalas utilizadas neste estudo foi medida por meio do alpha de Cronbach. Assim sendo, como já descrito na metodologia, esta pesquisa utilizou-se dos limites sugeridos por Hora (2006), considerando consistente um coeficiente α com índice superior a 0,75, possuindo uma classificação alta. O valor do coeficiente α obtido no estudo realizado, relativo ao instrumento QWQL-78, é detalhado na Tabela 1.

Tabela 1 - Grau de confiabilidade do instrumento

Instrumento	Quantidade de Questões	α de Cronbach - autor	α de Cronbach - pesquisa
QVT (QWLQ-78)	20	0,903	0,896

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com Hora (2006), o nível de consistência e confiabilidade dos dados obtidos na pesquisa foram altos, sendo que a intensidade do coeficiente α tanto dos estudos do autor como da pesquisa realizada, categorizou-se alta. A diferença mínima percebida foi de 0,01 da relação do estudo do autor para

a pesquisa realizada, tornando-se possível obter um elevado nível de compatibilidade nas respostas dos colaboradores para as indicações sobre qualidade de vida no trabalho investigada.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Com o intuito de responder ao segundo objetivo específico, o qual visou mensurar os níveis de QVT dos colaboradores frente suas condições de trabalho, aplicou-se o instrumento denominado *Quality of Working Life Questionnaire* (QWLQ - *brief*) de Cheremeta *et al.* (2011). Para melhor apresentação e discussão dos resultados obtidos, optou-se por exibir o resultado por domínio e, após, a visão consolidada da qualidade de vida no trabalho conforme dados levantados.

O Quadro 4 exhibe o conceito que fundamenta o primeiro domínio analisado, o domínio **Físico/Saúde**, composto por 4 questões.

Quadro 4 – Definição e questões sobre QVT – domínio físico/saúde segundo Cheremeta *et al.* (2011)

Domínio	Definição
Físico/Saúde	Aborda aspectos relacionados à saúde, doenças relacionadas ao trabalho e hábitos saudáveis dos colaboradores.
Questões/ Alternativas	
1. Você percebe que algum problema com o sono prejudica seu trabalho? (nada / muito pouco / mais ou menos / bastante / extremamente)	
2. Suas necessidades fisiológicas básicas (sono, fome...) são satisfeitas adequadamente? (nada / muito pouco / mais ou menos / bastante / extremamente)	
3. Sente-se confortável (questão de bem-estar) no ambiente de trabalho? (nada / muito pouco / mais ou menos / bastante / extremamente)	
4. Em que medida você avalia o seu sono? (muito ruim / ruim / médio / bom / muito bom)	

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme demonstrado na Tabela 2, dentro do domínio Físico é apresentado a média das respostas e o desvio-padrão, para todas as questões envolvidas.

Tabela 2 – Identificação e Classificação das respostas sobre as questões do domínio Físico de QVT

Questões	Média	D. Padrão	Ordem das Variáveis
1. Você percebe que algum problema com o sono prejudica seu trabalho?	2,30	1,03	3
2. Suas necessidades fisiológicas básicas (sono, fome...) são satisfeitas adequadamente?	2,30	0,74	3
3. Sente-se confortável (questão de bem-estar) no ambiente de trabalho?	3,89	0,76	1
4. Em que medida você avalia o seu sono?	3,70	0,77	2
Domínio Físico/Saúde	3,05	0,33	---

Fonte: Dados da pesquisa.

Observam-se as médias e seus respectivos desvios-padrão, onde a questão melhor pontuada foi a 3 (3,887; 0,761) seguida da 4 (3,704; 0,767), da 2 (2,303; 0,741) e da 1 (2,296; 1,033), sendo esta a menos pontuada, relativa às questões sobre o sono, necessidades fisiológicas e bem-estar. Neste domínio, a média geral foi de 3,05 e o desvio-padrão de 0,33. Devido à variância das alternativas em um mesmo construto, optou-se por discutir o resultado de cada questão.

Iniciando com a questão 1 do domínio físico “Você percebe que algum problema com o sono prejudica seu trabalho?”, na média de 2,30, os respondentes consideraram que esta variável “muito pouco” interfere nas atividades desempenhadas na organização. O que passa a ser confirmado quando respondem à questão 4, “Em que medida você avalia o

seu sono?”, esta média passa para 3,70, representando “médio” e “bom” as considerações sobre o sono.

“Suas necessidades fisiológicas básicas (sono, fome) são satisfeitas adequadamente?”, sendo esta questão 2 do domínio, a média de 2,30 retrata a concentração das respostas nas alternativas “muito pouco” e “mais ou menos”. Quanto a este item, vale destacar que 20 dos respondentes atribuíram grau 1, ou seja, consideram que “nada”, nenhuma das necessidades básicas são satisfeitas adequadamente.

Partindo da análise dos dados brutos, observou-se que sessenta e três (63) dos colaboradores investigados classificaram como “muito pouco”, considerando que as necessidades dentro do ambiente de trabalho são “muito pouco” satisfeitas. Já 54 consideraram como “mais ou menos” a satisfação das necessidades fisiológicas básicas. E o restante (5) escolheu a alternativa 4, “bastante”, atribuindo estar bastante satisfeito com as necessidades fisiológicas. Nenhum respondente marcou a alternativa 5 – “extremamente” satisfeito.

Desta forma, vale salientar a importância dada para questões envolvendo o domínio físico/saúde, focadas nas necessidades básicas dos indivíduos. Nesta avaliação, percebe-se que a empresa em questão precisa fazer uma avaliação frente às necessidades de seus colaboradores, pois conforme Pilatti e Bejarano (2005), a QV dentro e fora do trabalho são indissociáveis, e a satisfação das necessidades básicas é fundamental para uma boa QVT; caso contrário, pode causar descontentamento e desconcentração do colaborador.

A questão 3, “Sente-se confortável (questão de bem-estar) no ambiente de trabalho?”, obteve a melhor média do domínio, representando (3,89; 0,76), sendo que a concentração das respostas ficou nas alternativas 4 e 5, representando “bastante” e “extremamente” confortável no ambiente de trabalho.

A classificação, seguindo o escore padronizado informado na metodologia do estudo, classificou como média a qualidade de vida dos colaboradores frente ao domínio físico/saúde. A atribuição do conceito alto (4,23%) para qualidade de vida no trabalho foi enquadrado por 5 colaboradores (7,1%), o conceito baixo (1,41%) por 2 (2,8%) colaboradores e os demais (90,1%) categorizaram conforme escore em médio (94,37%).

Assim, tanto autores clássicos dos estudos sobre QVT, quanto os autores mais atuais destacam a importância do domínio físico para ter qualidade de vida no trabalho. Limongi-França e Rodrigues (2012) salientam que o ser humano é biopsicossocial, ou seja, esta visão leva em consideração aspectos biológicos, psicológicos e sociais em situações organizacionais e estabelece relações entre o esforço das empresas em conceder a QVT e a satisfação dos empregados em conquistar a QVT.

Destaca-se, também, que o estresse, na opinião de Nahas (2010) e Limongi-França e Rodrigues (2012), representa um aspecto importante no domínio físico/saúde, pois os diversos sintomas como cefaleias, dores estomacais e dores lombares, certamente diminuem o poder de concentração dos colaboradores nas tarefas, diminuindo assim o seu índice de QVT.

O Quadro 5 exhibe o conceito que fundamenta o segundo domínio analisado, o **Psicológico**, o qual é composto por 3 questões.

Quadro 5 – Definição e questões sobre QVT – domínio psicológico segundo Cheremeta *et al.* (2011)

Domínio	Definição
Psicológico	Levantamento dos aspectos relevantes à satisfação pessoal, motivação no trabalho e autoestima dos colaboradores.
Questões/ Alternativas	
1. Em que medida você avalia sua motivação para trabalhar? (muito baixo (a) / baixo (a) / médio (a) / alta / muito alto (a)) 2. Como você avalia sua liberdade de expressão no seu trabalho? (muito baixo (a) / baixo (a) / médio (a) / alta / muito alto (a)) 3. Em que medida você avalia o orgulho pela sua profissão? (muito baixo (a) / baixo (a) / médio (a) / alta / muito alto (a))	

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme demonstrado na Tabela 3, dentro do domínio **Psicológico** é apresentada a média das respostas e o desvio-padrão, analisando as questões envolvidas.

Tabela 3 – Identificação e Classificação das respostas sobre as questões do domínio Psicológico de QVT

Questões	Média	D. Padrão	Ordem das Variáveis
1. Em que medida você avalia sua motivação para trabalhar?	3,76	0,80	2
2. Como você avalia sua liberdade de expressão no seu trabalho?	3,66	0,87	3
3. Em que medida você avalia o orgulho pela sua profissão?	3,99	0,73	1
Domínio Psicológico	3,81	0,63	---

Fonte: Dados da pesquisa.

Observam-se as médias e seus respectivos desvios padrões, onde a questão melhor pontuada foi a 3 (3,99; 0,73) seguida da 1 (3,76; 0,80) e após a 2 (2,303; 0,741) como a menos pontuada, correspondendo à questão referente a satisfação pessoal, motivação no trabalho e autoestima dos colaboradores.

Neste domínio, a média geral foi de 3,81 e o desvio-padrão de 0,63.

Todas as questões auferiram pontuações próximas da média geral do domínio, logo, pode-se avaliar que na média o domínio psicológico encontra-se equilibrado (conforme escala, em “médio” grau).

Resgatando o referencial deste estudo voltado ao domínio psicológico, pode-se observar que o questionário validado QWLQ – 78, de Reis Junior (2008), também apresentou resultados semelhantes com os encontrados. De acordo com o autor, a motivação, avaliada no domínio, pode ser vista como uma consequência de uma boa QVT. A liberdade de expressão e o orgulho pelo trabalho são fortes influenciadores da QVT dos colaboradores.

O índice satisfatório atingido pelo domínio referente a esse indicador reforça a teoria de Westley (1979) e Walton (1973), de acordo com a qual, a liberdade de expressão foi uma conquista constitucional dos trabalhadores após os movimentos socialistas, em que os colaboradores passaram a ter mais poder para argumentar, reclamar e sugerir mudanças nas organizações. Dar liberdade de todos se expressarem dentro das organizações proporciona mais satisfação e mais QVT aos colaboradores.

Seguindo o escore padronizado informado na metodologia do estudo, classificou-se como alta a qualidade de vida dos colaboradores frente ao domínio psicológico, atribuindo alto para qualidade de vida no trabalho foram enquadrados 71 colaboradores (50,0%), o conceito médio (48,59%) representado por 69 colaboradores e apenas 2 respondentes (2,80%) identificaram-se o escore baixo (1,41%).

O Quadro 6 exhibe o conceito que fundamenta o terceiro domínio analisado, o domínio **Pessoal** composto por 4 questões.

Quadro 6 – Definição e questões sobre QVT – domínio pessoal segundo Cheremeta *et al.* (2011)

Domínio	Definição
Pessoal	Relacionados aos aspectos familiares, crenças pessoais e religiosas e aspectos culturais que influenciam o trabalho dos colaboradores.
Questões/ Alternativas	
1. Como você avalia a qualidade da sua relação com seus superiores e/ou subordinados? (muito baixo (a) / baixo (a) / médio (a) / alta / muito alto (a))	
2. Você se sente realizado com o trabalho que faz? (nada / muito pouco / mais ou menos / bastante / extremamente)	
3. Em que medida você é respeitado pelos seus colegas e superiores? (nada / muito pouco / mais ou menos / bastante / extremamente)	
4. Em que medida sua família avalia o seu trabalho? (muito ruim / ruim / médio / bom / muito bom)	

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme demonstrado na Tabela 4, acerca do domínio Pessoal, a média das respostas e o desvio-padrão, foram analisados a partir de todas as questões envolvidas, visto a variância das alternativas.

Tabela 4 – Identificação e Classificação das respostas sobre as questões do domínio Pessoal de QVT

Questões	Média	D. Padrão	Ordem das Variáveis
1. Como você avalia a qualidade da sua relação com seus superiores e/ou subordinados?	3,88	0,78	4
2. Você se sente realizado com o trabalho que faz?	3,91	0,70	3
3. Em que medida você é respeitado pelos seus colegas e superiores?	3,99	0,76	2
4. Em que medida sua família avalia o seu trabalho?	4,20	0,68	1
Domínio Pessoal	3,99	0,56	---

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, na Tabela 4, as médias e seus respectivos desvios-padrão, onde a questão melhor pontuada foi a 4 (4,20; 0,68), seguida da 3 (3,99; 0,76), da 2 (3,91; 0,70) e da 1 (3,88; 0,78), sendo esta a menos pontuada, as quais correspondem a questões envolvendo os aspectos familiares, crenças pessoais e religiosas e aspectos culturais que influenciam o trabalho dos colaboradores. Neste domínio, a média geral foi de 3,99 e o desvio-padrão de 0,56.

Iniciando com a análise da questão 4 do domínio pessoal com melhor pontuação “Em que medida sua família avalia o seu trabalho?”, a média da questão foi de 4,20, representando a importância atribuída a este aspecto.

De acordo com Limongi-França (2010), existem vários problemas pessoais que podem estar relacionados com a insatisfação no trabalho e apresentar consequências como o aumento do absenteísmo (faltas ao trabalho), diminuição da produtividade, alta rotatividade, reclamações frequentes, e doenças psicossomáticas, sobremaneira causadas pelo estresse ocupacional, e a família é um pilar muito importante para o bem-estar do funcionário e suas relações dentro da organização.

A segunda questão melhor pontuada neste domínio foi a **3**, ‘Em que medida você é respeitado pelos seus colegas e superiores?’, representando a média de 3,99, concentrada entre “médio” e muito” respeitado. Expressando, nesta, o bem-estar envolvendo o relacionamento com os colegas de trabalho. A questão **2**, “Você se sente realizado com o trabalho que faz?”, foi classificada com média de 3,91, considerando “médio” e “muito” respeitado, de acordo com a percepção pessoal. Assim como a questão **1**, “Como você avalia a qualidade da sua relação com seus superiores e/ou subordinados?”, a média foi representada por 3,88, o que permite identificar que os respondentes classificam entre “média” e “alta” a qualidade das relações com seus superiores e/ou subordinados.

Para Rodrigues (1999), a QVT é o resultado da combinação direta de dimensões básicas da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação, gerando qualidade no desempenho do trabalho no que diz respeito aos aspectos pessoais.

A classificação, seguindo o escore padronizado informado na metodologia do estudo, classificou como alta a qualidade de vida dos colaboradores frente ao domínio pessoal. Cento e dez (110) colaboradores (78,17%) atribuíram conceito alto para qualidade de vida no trabalho; médio, 20,42%, representados por 30 respondentes, e os demais com o conceito baixo (1,41%), o que corresponde a apenas 2 colaboradores.

Nishimura (2008) destaca que o favorecimento de uma melhor qualidade de vida no trabalho se dá por meio de situações nas quais é oferecida a oportunidade do indivíduo satisfazer a grande variedade de necessidades pessoais. Tais necessidades seriam “sobreviver com alguma segurança, interagir, ter um senso pessoal de qualidade, ser reconhecido por suas realizações e ter uma oportunidade de melhorar sua habilidade e seu conhecimento” (NISHIMURA, 2008, p. 54).

Levando-se em conta o índice satisfatório obtido pelo domínio pessoal, pode-se concluir que todos os indicadores referentes aos aspectos familiares, crenças pessoais e religiosas e aspectos culturais estão sendo mantidos em um nível adequado pelos colaboradores da empresa analisada.

O Quadro 7 exhibe o conceito que fundamenta o último domínio do instrumento de QVT, o domínio Profissional, sendo este composto por 9 questões.

Quadro 7 – Definição e questões sobre QVT – domínio profissional segundo Cheremeta *et al.* (2011)

Domínio	Definição
Profissional	Destacar os aspectos organizacionais que podem influenciar a qualidade de vida dos colaboradores.
Questões/ Alternativas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Você se sente seguro no seu ambiente de trabalho? (muito baixo (a) / baixo (a) / médio (a) / alta / muito alto (a)) 2. Como você avalia a sua liberdade para criar coisas novas no trabalho? (muito baixo (a) / baixo (a) / médio (a) / alta / muito alto (a)) 3. Como você avalia a igualdade de tratamento entre os funcionários? (muito baixo (a) / baixo (a) / médio (a) / alta / muito alto (a)) 4. Você está satisfeito com o seu nível de responsabilidade no trabalho? (nada / muito pouco / médio / muito / extremamente) 5. Você se sente satisfeito com os treinamentos dados pela organização? (nada / muito pouco / médio / muito / extremamente) 6. Você se sente satisfeito com a variedade das tarefas que realiza? (nada / muito pouco / médio / muito / extremamente) 7. O quanto você está satisfeito com a sua qualidade de vida no trabalho? (nada / muito pouco / médio / muito / extremamente) 8. Como você avalia o espírito de camaradagem no seu trabalho? (muito ruim / ruim / médio / bom / muito bom) 9. Em que medida você possui orgulho da organização na qual trabalha? (muito pouco / pouco / médio / muito / completamente) 	

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme demonstrado na Tabela 5, dentro do domínio **profissional** é apresentada a média das respostas e o desvio-padrão.

Tabela 5 – Identificação e Classificação das respostas sobre as questões do domínio Profissional de QVT

Questões	Média	dp	Ordem das Variáveis
1. Você se sente seguro no seu ambiente de trabalho?	3,55	0,81	8
2. Como você avalia a sua liberdade para criar coisas novas no trabalho?	3,71	0,98	4

3. Como você avalia a igualdade de tratamento entre os funcionários?	3,72	1,00	3
4. Você está satisfeito com o seu nível de responsabilidade no trabalho?	3,77	0,71	2
5. Você se sente satisfeito com os treinamentos dados pela organização?	3,33	1,03	9
6. Você se sente satisfeito com a variedade das tarefas que realiza?	3,65	0,75	6
7. O quanto você está satisfeito com a sua qualidade de vida no trabalho?	3,61	0,71	7
8. Como você avalia o espírito de camaradagem no seu trabalho?	3,70	0,83	5
9. Em que medida você possui orgulho da organização na qual trabalha?	3,94	0,76	1
Domínio Profissional	3,66	0,60	---

Fonte: Dados da pesquisa.

Às questões envolvidas neste domínio foram atribuídas notas que as classificaram dentro de um mesmo grupo e próximas da média geral. Optou-se por analisar o resultado das três questões que receberam as maiores e as menores pontuações.

As questões 9 (3,94; 0,76), 4 (3,77; 0,71) e 3 (3,72; 1,00), as quais correspondem a “Em que medida você possui orgulho da organização na qual trabalha?”, “Como você avalia a igualdade de tratamento entre os funcionários?”, “Você está satisfeito com o seu nível de responsabilidade no trabalho?”, representam as questões com melhores médias, o que demonstra que o colaborador tem orgulho da empresa, sente que o tratamento é igualitário e está satisfeito com o nível de responsabilidade atribuído, pois as questões em média foram classificadas em “médio” e “bom”/ “muito”.

E as questões 5 (3,33; 1,03), 1 (3,55; 0,81) e 7 (3,61; 0,71), representadas por “Você se sente satisfeito com os treinamentos dados pela organização?”, “Você sente-se seguro no seu ambiente de trabalho?” e “O quanto você está satisfeito com a sua qualidade de vida no trabalho?”, respectivamente,

foram as questões que apresentaram as menores médias, manifestando que os treinamentos, segurança e a qualidade de vida não estão focados na avaliação dos colaboradores.

O domínio profissional é o que apresenta o maior número de indicadores avaliados, e esses indicadores, de acordo com Reis Junior (2008), representam a QVT organizacional, ou seja, os esforços feitos pela empresa com o objetivo de melhorar a QVT dos colaboradores, buscando deixar os cargos mais satisfatórios e menos monótonos.

A classificação, seguindo o escore padronizado informado na metodologia do estudo, classificou como alta a qualidade de vida dos colaboradores frente ao domínio profissional. A atribuição do conceito alto (49,30%) para qualidade de vida no trabalho enquadrou 70 colaboradores, sendo este um número muito próximo dos classificados em médio (47,89%), representados por 68 respondentes. E os demais, com o conceito baixo (2,82%), correspondem a apenas 4 colaboradores.

Para Reis Junior (2008), o fato de o domínio profissional representar, em grande parte, as condições oferecidas pela empresa, mostra que o colaborador, inconscientemente, tende a ser mais crítico em comparação aos outros três domínios, que abrangem, majoritariamente, aspectos pessoais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar as dimensões que impactam na Qualidade de Vida no Trabalho – físico, psicológico, pessoal e profissional – dos colaboradores do centro administrativo de uma Rede de Supermercados de Santa Maria/RS, respondendo ao problema: qual o nível de qualidade de vida no trabalho considerando os

aspectos físico, psicológico, pessoal e profissional dos colaboradores?

Para a consecução do objetivo, aplicou-se um questionário como instrumento de pesquisa para identificar o perfil sociodemográfico dos pesquisados e mensurar os níveis de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT dos colaboradores, com base no instrumento QWLQ - *bref* de Cheremeta *et al.* (2011).

Identificou-se primeiramente, em termos de perfil, uma homogeneidade em relação ao gênero, sendo 49,30% mulheres e 50,70% homens, com uma faixa etária concentrada em até 35 anos, representando 78,87% dos investigados. Em maior evidência, 49,30% possuem ensino superior e trata-se de um grupo de formação recente, pois 75,35% possuem menos de cinco anos de trabalho na empresa.

A seguir, verificou-se a confiabilidade da análise estatística por meio do teste de Alfa de Cronbach, que indicou homogeneidade e compatibilidade entre o instrumento e as respostas atribuídas pelos colaboradores, havendo consistência no instrumento de pesquisa utilizado para as indicações sobre a QVT.

Essencialmente, chegou-se à mensuração da qualidade de vida relacionada ao trabalho (QVT) considerando as dimensões física, psicológica, pessoal e profissional podendo-se evidenciar que das cinco questões de maior pontuação, três referem-se à dimensão pessoal, sendo estas “...a qualidade da relação com seus superiores (média 4,20; dp 0,68)”; “...sente-se realizado(a) com o trabalho que faz (média 3,99; dp 0,76)”; e “...sente-se respeitado pelos seus colegas e superiores (média 3,09; dp 0,70)”, o que representa a importância atribuída aos fatores relacionados aos aspectos familiares, crenças pessoais e religiosas, os quais influenciam o trabalho.

De outra forma, das cinco questões que apresentaram menor pontuação, três delas dizem respeito à dimensão profissional, sendo estas “...está satisfeito com sua qualidade de

vida no trabalho? (média 3,61; dp 0,71)”; “...o espírito de camaradagem na empresa? (média 3,55; dp 0,81)”; e “...possui orgulho da empresa na qual trabalha? (média 3,33; dp 1,03)”, expressando que os fatores organizacionais são aqueles que mais influenciam para um menor nível de qualidade de vida no trabalho.

A qualidade de vida relacionada ao trabalho (QVT), de modo geral, foi classificada como média (52,82%), praticamente não sendo encontrado baixo índice de QVT, e seguindo o exposto, o resultado deste trabalho apresentou-se coerente com os estudos e afirmações de Limongi-França (2010), que salienta a importância dos indivíduos para uma abordagem biopsicossocial organizacional, ou seja, aumentar o bem estar dos colaboradores, preservar a saúde e aperfeiçoar as energias pessoais, resultando em retenção de talentos e aumento da produtividade nas empresas.

Assim, os resultados aqui apresentados podem ser interpretados como sugestões para a organização pesquisada com relação ao posicionamento na realização de programas de treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores visando maior eficiência e eficácia nas atividades propostas. Reforça-se que esta pesquisa não encerra os debates sobre qualidade de vida no trabalho, tampouco, apresenta-se como definitiva em seus resultados, visto a QVT ser dinâmica e relacionada a aspectos organizacionais diversos, esperando-se que a realização deste tenha contribuído para o desenvolvimento de estudos futuros, bem como, que sirva de reflexão tanto para gestão deste grupo de profissionais da rede analisada, como para demais organizações que queiram ser conscientes de manter os níveis de qualidade de vida no trabalho.

REFERÊNCIAS

- BÉLANGER, L.; PETIT, A.; BERGERON J-L. **Gestion des ressources humaines, une approche globale et intégrée.** Chicoutimi: Gaétan Morin Éditeur, 1983.
- BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional.** São Paulo: Produção. 2006.
- CHEREMETA, M.; PEDROSO, B.; PILATTI, L. A.; KOVALESKI, J. L. Construção da versão abreviada do QWLQ-78: um instrumento de avaliação da qualidade de vida no trabalho. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, v. 03, n. 01, jan./jun. 2011.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** Porto Alegre: Bookman, 2005.
- FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: Como Medir para Melhorar.** São Paulo: Casa da Qualidade, 1996.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HACKMAN, J.; OLDFAN, G. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, Washington, D. C., v. 60, n. 2, p. 159-170, mar. 1975.
- HORA, H. R. M. **Análise da confiabilidade do questionário da metodologia softmat usando o coeficiente alpha de Cronbach.** 2006. Monografia (Especialização em Produção e Sistemas) - Instituto Federal Fluminense de Pós-graduação, Campos dos Goytacazes/RJ, 2006.
- KANIKADAN, A. Y. S.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. A qualidade de vida no trabalho dos professores de inglês. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 9, n.

25, p. 59-80, set./ dez., 2007.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT**. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho (QVT): conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, A.C.; KANIKADAN, A. Y. S. A Construção de um Instrumento de Coleta de Dados a Partir do Modelo de Indicadores Biopsicossocial e Organizacional – BPSO-96 e do Modelo de Competências do Bem-Estar – BEO, sobre Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista Eletrônica de Administração (REAd)**, v. 12, n. 6, nov./dez. 2006.

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

NAHAS, M. V. **Atividade física, saúde e qualidade de vida: conceitos e sugestões para um estilo de vida ativo**. 5. ed. Londrina: Midiograf, 2010.

NISHIMURA, A. Z. F. C. **Produção bibliográfica da qualidade de vida no trabalho**. 2008. 280 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2008.

PEDROSO, B.; PILATTI, L. A. Motivação e trabalho: análise do modelo de qualidade de vida no trabalho de Hackman e Oldham. **Revista brasileira de qualidade de vida**, Ponta Grossa/PR, v. 1, n. 2, p. 08-15, jul./ dez., 2009.

PILATTI, L. A.; BEJARANO, V. C. **Qualidade de vida no trabalho: leituras e possibilidades no entorno**. *In:*

GONÇALVES, A.; GUTIERREZ, G. L.; VILARTA, R. (org.). Gestão da qualidade de vida na empresa. Campinas, IPES Editorial, 2005.

REIS JUNIOR, D. R. **Qualidade de Vida no Trabalho:** Construção e validação do questionário QWLQ-78. 2008. 114 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2008.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho.** 10. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

VASCONCELOS, F. A. Qualidade de vida no trabalho: Origem, evolução e perspectivas. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 8, n. 1, jan./mar. 2001.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. **Human Relations**, v. 32, n. 2, p. 113-123, 1979.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CAPÍTULO 3

Espiritualidade no trabalho: análise de estudantes trabalhadores do terceiro setor

**Liane Beatriz Rotili
Daniel Knebel Baggio
Vanessa Hasper Dessbesell
Denize Grzybovski
Luis Felipe Dias Lopes**

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar a espiritualidade no ambiente de trabalho em estudantes que exerçam alguma função remunerada no terceiro setor. Este estudo vem ao encontro do bem-estar no trabalho e da psicologia positiva e contribui com teorias, que embora incipientes, apresentam estudos empíricos emergentes sobre a espiritualidade no trabalho, tema inovador no comportamento organizacional. Quanto ao percurso metodológico, foi realizado um *Survey*, aplicado a uma amostra de 50 estudantes que desenvolvem atividades remuneradas em empresas do setor de serviços na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. A pesquisa foi desenvolvida a partir de abordagem descritiva, sendo utilizado como instrumento de pesquisa o Inventário de Espiritualidade no Trabalho (IET), elaborado por Siqueira (2014). Os dados foram submetidos às análises de Alfa de Cronbach do instrumento e seus constructos, análises descritivas simples (frequências, médias e desvios-padrão) e a verificação de correlações entre as médias dos constructos (Coeficiente de Pearson). Os resultados obtidos revelaram que as dimensões senso de comunidade (SC) e trabalho como propósito de vida (TPV) denotam ambas alto índice de confiabilidade e contribuição ao IET.

Palavras-chave: Espiritualidade no trabalho. Senso de comunidade. Trabalho como propósito de vida. Bem-estar. Psicologia positiva.

INTRODUÇÃO

No início do terceiro milênio a compreensão da complexidade da natureza humana e a relação com o trabalho são requisito básico para a gestão (LIMONGI-FRANÇA, 2004). De acordo com Wheatley (2006, p. 66), a mecanização das organizações, com planos e cronogramas elaborados minuciosamente, deve ser atitude do passado, o futuro está nas pessoas cocriarem com o seu meio e aumentar a participação nos projetos da empresa. Assim, a humanização da administração é uma tendência da contemporaneidade, à qual a comunidade acadêmica pode direcionar seus esforços.

Esse caminho, no entanto, apresenta uma bifurcação: por um lado está a busca por conhecimentos psicossociais que possam ser utilizados unicamente para ampliar os lucros e para otimizar os recursos, e em outro caminho está a busca de ferramentas que tornem as organizações mais humanas, auxiliem o homem a encontrar-se dentro de si, na complexidade das organizações e das sociedades, contribuindo pelo desenvolvimento de maneira mais integral.

A humanização nas empresas não é um ideal romântico, de acordo com Aktouf (2001), nem filantropia gratuita ou utopia, mas uma necessidade de sair da rotina taylorista. Diante deste imperativo, os estudos de Dejours (1992) defendem que as relações dos trabalhadores e o ambiente de trabalho podem desencadear vivências de sofrimento ou prazer, resultantes de descargas de energias psíquicas que a tarefa proporciona. Assim, essas teorias renascem e inspiram o surgimento da psicologia positiva, que de acordo com Bacon (2005), Seligman e Czikszentmihalyi (2000) e Sheldon e King (2001), muda o foco da vertente da psicologia que historicamente preocupou-se em investigar patologias e negligenciou os aspectos saudáveis dos

seres humanos, para estudar a experiência subjetiva positiva, as potencialidades e virtudes humanas, e as instituições que promovem a qualidade de vida, ajudando a contribuir para a compreensão e o desenvolvimento dos fatores que permitem a prosperidade dos indivíduos e da comunidade.

Nesse cenário surge um movimento que tenta entender a espiritualidade no trabalho. Esse tema não se refere a uma crença religiosa, mas a busca das pessoas de modo a encontrar propósito e significado em sua atividade produtiva, bem como experimentar uma conexão com o outro e com sua comunidade (ASHMOS; DUCHON, 2000, p. 135). “Produzir bifurcações conceituais e interpretativas ou fortalecer a couraça dos conceitos que tanto nos têm ajudado a ver o mundo é um dos desafios com os quais temos que dialogar no cotidiano da construção da ciência” (ALMEIDA, 2006, p. 83).

A crescente preocupação da administração com a dimensão do bem-estar, do florescimento e da espiritualidade do trabalhador (CAVANAGH; BANDSUCH, 2002; PALOUTZIAN; PARK, 2005; REGO; SOUTO; CUNHA, 2007; SELIGMAN; CZIKSZENTMIHALYI, 2000), torna necessário a investigação empírica destes pressupostos para conhecer o capital humano das organizações. Assim, o presente estudo tem como objetivo analisar a espiritualidade no trabalho em estudantes que exerçam alguma função remunerada no terceiro setor da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, sob a luz das dimensões de senso de comunidade e trabalho como propósito de vida.

O presente artigo estabelece-se em quatro partes, inicialmente será apresentado uma revisão bibliográfica sobre espiritualidade no trabalho, na sequência, será apresentada a metodologia, a análise dos resultados e, por fim, as considerações finais do estudo.

ESPIRITUALIDADE NO TRABALHO

Espiritualidade é a essência do homem, é a busca de respostas para as questões fundamentais da vida, a qual se distingue do tema religião, que está associada a um sistema de crenças, rituais e símbolos organizados na busca de aproximar ao sagrado (MOREIRA-ALMEIDA; LOTUFO NETO; KOENIG, 2006). De acordo com Pinto e Pais-Ribeiro (2007), a espiritualidade é construída quando se estrutura e atribui significado a determinados valores, ao comportamento, as experiências humanas, podendo ser materializado na forma de prática de um credo religioso. A espiritualidade dentro do contexto organizacional, de acordo com Ashmos e Duchon (2000), é o reconhecimento que o emprego possui na vida interior e seu trabalho ocorre em um contexto de comunidade com significado.

De acordo com Hegel (2001), o trabalho é a mediação entre o homem e seu mundo. Desta forma, a espiritualidade no trabalho pode ser verificada no reconhecimento pelas organizações de que os trabalhadores têm uma vida interior que é alimentada pela realização de trabalho num contexto de comunidade (ASHMOS; DUCHON, 2000; MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003). A espiritualidade no ambiente de trabalho vem ganhando espaço e sutilmente tem sido introduzida nas organizações e traz um apelo do retorno ao interior, à consciência, aos valores que norteiam pessoas e instituições, vindo como forma de romper com a ditadura da exaltação da produção a qualquer custo, daí o seu caráter inovador (VASCONCELOS, 2007).

O cultivo da inteligência espiritual não conduz à atrofia ou à paralisia, ele põe em movimento a pessoa, a totalidade de seu ser na direção do que está além de tudo aquilo que é imediato

e superficial. “Estimula a pessoa a superar-se a si mesma, a dar-se, a transgredir os comportamentos estanques. A vida espiritual é dinâmica e abre a pessoa para novos horizontes, a salva da atrofia e da monotonia, da instalação num mesmo” (TORRALBA, 2012, p. 91).

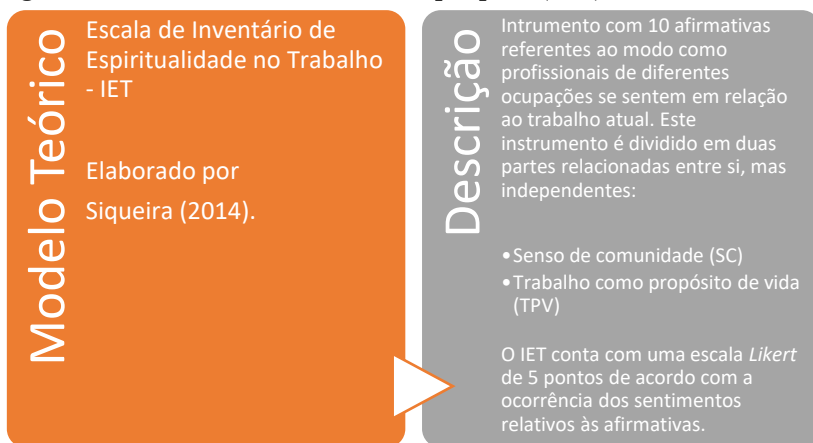
Uma organização espiritualizada tem preocupação em auxiliar os seus colaboradores a alcançar seu potencial pleno, ajudando os colaboradores a equilibrar tanto a vida pessoal quanto o trabalho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011). De acordo com os autores, uma organização espiritualizada possui como características: o forte sentido de propósito, ou seja, existem valores essenciais na empresa e, embora lucros sejam importantes, as pessoas se sentem inspiradas por propósitos que fazem seu trabalho valer a pena; confiança e respeito: transparência, honestidade e confiança mútua são características dos membros entre si e da empresa com a sociedade; críticas humanistas de trabalho: esquemas flexíveis de horário, estabilidade, autonomia, recompensas coletivas, limitação de diferenças salariais e de *status*.

Os modelos tradicionais de administração e comportamento organizacionais não davam muito espaço para a espiritualidade no ambiente de trabalho, tendo predominância a racionalidade, em detrimento de sentimentos, afetos, preocupações das pessoas (SIQUEIRA; 2014). O prazer, a satisfação, a frustração, a agressividades, de acordo com Dejours (2011), não podem ser classificadas de fantasmas ou negligenciadas pela subjetividade da relação homem-trabalho, pois têm muitos efeitos concretos e reais.

Os estudos de Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003), baseados no trabalho de Ashmos e Duchon (2000), ratificaram a importância do tema para as organizações e delinearam três dimensões para as pesquisas nessa área: sentido de comunidade, trabalho com significado e alinhamento do indivíduo com os valores organizacionais. Rego, Souto e Cunha (2007)

confirmaram esses constructos e desenvolveram um novo instrumento para medir a espiritualidade e o comprometimento nas organizações, com cinco fatores: sentido de comunidade, alinhamento do indivíduo com os valores da organização, sentido de préstimo à comunidade, alegria no trabalho e oportunidade para a vida interior. O instrumento utilizado nesta pesquisa foi construído e validado por Siqueira (2014), conforme figura 1, se valendo de dois dos constructos já citados, que no aspecto geral são os mais consolidados na literatura: senso de comunidade (SC) e trabalho como propósito de vida (TPV).

Figura 1 - Modelo teórico utilizado na pesquisa (IET)



Fonte: Rotili et al. (2016).

O inventário de espiritualidade no trabalho (IET) avalia o conceito de que a espiritualidade é um estado mental positivo nutrido pelo indivíduo no ambiente organizacional, sendo formado por dois constructos cognitivos: convicção de que as relações sociais dentro da organização constituem experiências assentadas em percepção de pertencimento (SC) e convicções de que as tarefas realizadas contêm sentido para a vida e dão

significado a ela (TPV). Para Siqueira (2014) o senso de comunidade, na perspectiva de espiritualidade no trabalho, é a percepção de pertencimento. Waddock (1999) e Vasconcelos (2007) complementam que é estar engajado em algo maior que nós, estar e trabalhar com o que nos preocupamos, sendo esse um constructo vital.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Visando responder ao objetivo deste estudo, empreendeu-se um estudo de cunho quantitativo, descritivo, do tipo *Survey*, tendo por base uma amostra aleatória por conveniência com 50 estudantes que exerçam alguma função remunerada no terceiro setor da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica por meio da seleção de estudos nacionais e internacionais de relevância na temática. Esta fase teve como intuito proporcionar sustentação à discussão do fenômeno estudado. Paralelamente a isto, verificou-se que existem alguns instrumentos já desenvolvidos e validados na literatura. Optou-se, assim, por trabalhar com o IET, por se tratar de uma ferramenta reduzida que detém as qualidades observadas em sua versão completa, de acordo com Siqueira (2014), e contém como constructo duas dimensões recorrentes nos principais estudos da literatura sobre o assunto pesquisado (ASHMOS; DUCHON, 2000; MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003; REGO; SOLTO; CUNHA, 2007).

O IET é composto por 10 itens divididos em duas dimensões, conforme figura 2, a partir de uma escala *Likert* de 5 pontos (1, discordo totalmente; 2, discordo; 3, nem concordo e nem discordo; 4, concordo; 5, concordo totalmente). De acordo com Siqueira (2014), a análise dos dados foi realizada tendo por

base a média nas escalas de respostas, assim, valores entre 4 e 5 indicam escore alto, entre 3 e 3,9, escore médio e um valor entre 1 e 2,9 escore baixo de espiritualidade no trabalho.

Para melhor compreensão, no quadro 1, o modelo teórico utilizado neste estudo é descrito detalhadamente, a saber:

Quadro 1 – Modelo teórico utilizado na pesquisa (IET)

IET – Inventário de Espiritualidade no Trabalho (10 itens)			
Dimensão	Definição	Questões	Índice de precisão
Senso de Comunidade	Convicções de que as relações sociais dentro da organização constituem experiências assentadas em percepções de pertencimento	5 itens	0,89
Trabalho como propósito de vida	Convicções de que as tarefas realizadas contêm sentido para a vida e dão significado a ela	5 itens	0,87
Inventário de Espiritualidade no Trabalho		10 itens	0,85

Fonte: Adaptado de Siqueira (2014).

Após a escolha do modelo IET, o instrumento foi aplicado em uma amostra de 50 estudantes que desenvolvem atividades remuneradas em organizações do terceiro setor da região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. A população estudada foi escolhida a partir de amostra aleatória por conveniência, em vista disso, não probabilística. Durante o período de coleta de dados, a aplicação do instrumento foi empreendida por meio de questionários virtuais (Google Docs). Foram divulgados os questionários por meio das mídias

eletrônicas: Facebook, WhatsApp e Twitter, visando maior abrangência e diversidade dos estudantes oriundos de diferentes grupos e organizações.

Para a análise dos dados foram usados os softwares Microsoft Excel 2010, *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS, versão 21. Foram realizadas análises do Alfa de Cronbach do instrumento e seus constructos, análises descritivas simples (frequências, médias e desvios-padrão) e a verificação de correlações entre as médias dos constructos (Coeficiente de Pearson).

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A amostra do estudo foi composta por 50 estudantes que desenvolvem atividades remuneradas no terceiro setor da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Ressalta-se que, primeiramente, buscou-se identificar o perfil da amostra e, em um segundo momento, procurou-se analisar o inventário de espiritualidade no trabalho e seus constructos, ou seja, trabalho como propósito de vida e senso de comunidade.

PERFIL DA AMOSTRA

Para caracterizar o perfil dos respondentes, utilizou-se a tabela de frequência e medidas descritivas (DANCEY; REIDY, 2006). Na tabela 1, apresenta-se a caracterização geral do perfil da amostra, sendo ela composta por 74,0% (37) feminino e 26,0% (13) masculino; quanto ao estado civil houve a predominância de 56,0% (28) casados ou em união estável, seguido de 38,0% (19) solteiros e 6% (3) outros; quanto à escolaridade, há predominância de 52,0% (26) em nível de graduação, seguida por especialização com 24,0% (12) e outros 24,0% (12). Foi verificado também que a área do conhecimento

em que estuda a maioria 44,0% (22) é das ciências sociais aplicadas, seguidos de 26,0% (13) de ciências humanas, e 26% (13) outras áreas (ciências exatas e da terra; engenharias; ciências biológicas; ciências humanas; linguística letras e artes; e história).

Tabela 1 – Perfil da amostra

Variáveis	Alternativas	Frequência	Percentual (%)
Gênero	Feminino	37	74,0
	Masculino	13	26,0
Estado Civil	Casado (a) /União	28	56,0
	Estável		
	Solteiro (a)	19	38,0
	Outros	3	6,0
Nível de Escolaridade	Cursando Graduação	26	52,0
	Cursando	12	24,0
	Especialização	12	24,0
	Outros		
Área do conhecimento Em que estuda	Ciências sociais aplicadas	22	44,0
	Ciências humanas	13	26,0
	Outros	15	30,0
	Outros		

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Quanto à idade, a amostra tem uma média de 27,2 anos e um desvio-padrão de 5,2 anos, sendo a idade mínima de 18 anos e a máxima de 41 anos (Tabela 2).

Tabela 2 – Estatística descritiva da idade da amostra

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	dp
Idade em anos completos	50	18	41	27,2	5,2

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na Tabela 3, apresenta-se o perfil profissional da amostra, sendo formado predominantemente – 72,0% (36) – por estudantes que trabalham em funções não gerenciais e 28,0% em

funções gerenciais. Quanto à remuneração em salários mínimos, 6,0% (3) diz ganhar menos de um salário mínimo, 32,0% (16) recebem entre um e dois salários mínimos, 20,0% (10) entre dois e três salários mínimos, 12,0% (6) entre três e quatro salários mínimos, 4,0% (2) entre cinco e seis salários mínimos e 12,0% (6) mais que seis salários mínimos.

Tabela 3 – Perfil profissional da amostra

Variáveis	Alternativas	n	Percentual (%)
Função Gerencial	Não	36	72,0
	Sim	14	28,0
Remuneração atual em salários mínimos (R\$ 930,00 atual)	Até 1 salário mínimo	3	6,0
	De 1 a 2 salários mínimos	16	32,0
	De 2 a 3 salários mínimos	10	20,0
	De 3 a 4 salários mínimos	6	12,0
	De 5 a 6 salários mínimos	2	4,0
	Mais de 6 salários mínimos	6	12,0

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O perfil dos estudantes que exercem alguma função remunerada no terceiro setor e que participaram do estudo é de profissionais com 27,2 anos em média ($dp=5,3$), 74,0% dos pesquisados são mulheres, 56,0% casados ou em união estável, 52,0% com graduação, sendo que a grande maioria 44,0% estuda na área das ciências sociais aplicadas. Em relação ao perfil profissional, verificou que 72,0% não desenvolvem nenhuma atividade gerencial e quanto à remuneração, 52,0% recebem entre um e três salários mínimos.

Na sequência, após realizar essa etapa do trabalho, que visou caracterizar o perfil dos alunos que exercem alguma

função remunerada, passa-se para a discussão do Alfa de Cronbach do instrumento e seus constructos, análises descritivas simples (frequências, médias e desvios-padrão) e a verificação de correlações entre as médias dos constructos (Coeficiente de Pearson).

ANÁLISE DO IET E SEUS CONSTRUCTOS

A confiabilidade interna do questionário, o qual comporta um total de 10 perguntas fechadas utilizando uma escala *Likert* de 5 pontos, foi verificada por meio do uso do coeficiente estatístico Alfa de Cronbach. De acordo com Hair Jr. *et al.* (2005), o limite inferior, geralmente aceito na aplicação do Alfa de Cronbach, é de no mínimo 0,7. No entanto, pode chegar a 0,6 em pesquisas exploratórias ou pesquisas que variam o tipo de estudo desenvolvido. No presente estudo, o Alfa de Cronbach obtido no questionário por meio dos construtos e suas respectivas variáveis analisadas foi de 0,852. Esse índice, conforme já ressaltado, é considerado altamente confiável dado que a natureza desta pesquisa é descritiva (HAIR Jr. *et al.*, 2005). A dimensão trabalho como propósito de vida (TPV) obteve o maior valor para o teste Alfa de Cronbach, com 0,942, e a dimensão senso de comunidade, apresentou Alfa de Cronbach de 0,883, conforme dados na Tabela 4.

Tabela 4 – Confiabilidade dos constructos IET

Constructos de IET	Alfa de Cronbach
Senso de Comunidade (SC)	0,883
Trabalho como Propósito de Vida (TPV)	0,942

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Para a análise da espiritualidade no trabalho foram utilizadas questões do Inventário de Espiritualidade no Trabalho

(IET) de Siqueira (2014), buscando-se verificar as questões que mais se evidenciaram no grupo pesquisado, assim como as que menos se destacaram. A Tabela 5 apresenta as variáveis e as respectivas médias e desvio-padrão. As médias com valores entre 4 e 5 indicam escore alto, entre 3 e 3,9, escore médio e um valor entre 1 e 2,9 escore baixo de espiritualidade no trabalho.

Tabela 5 - Estatística descritiva das questões do IET

Constructo	Variáveis	Média	dp
SC	No meu setor as pessoas são unidas	3,36	1,06
	No meu setor existe espírito de solidariedade entre as pessoas	3,42	0,99
	No meu setor existe colaboração entre as pessoas	3,56	0,86
	No meu setor existe um ambiente tranquilo	3,24	1,19
	No meu setor há companheirismo	3,48	0,99
TPV	Meu trabalho dá sentido à minha vida	3,44	1,16
	Meu trabalho dá uma razão especial à minha vida	3,40	1,20
	Meu trabalho é responsável por muitas vitórias que consegui na minha vida	3,82	1,06
	Meu trabalho ilumina os meus dias	3,18	1,00
	Meu trabalho faz minha vida ter mais significado.	3,50	1,09

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na tabela 5 verifica-se que as variáveis que mais contribuíram para o sentimento de espiritualidade no trabalho dentre os respondentes foram “Meu trabalho é responsável por muitas vitórias que consegui na minha vida” (média de 3,82; desvio-padrão de 1,06), do constructo trabalho como propósito de vida e “No meu setor existe colaboração entre as pessoas” (média de 3,56; desvio-padrão de 0,86), do constructo senso de comunidade. Já em relação às variáveis com menor média, isto é, as de escore mais baixo de espiritualidade no trabalho foram

“Meu trabalho ilumina os meus dias” (média de 3,18; desvio-padrão 1,00) do constructo trabalho como propósito de vida e “No meu setor existe um ambiente tranquilo” (média de 3,24 e desvio-padrão 1,19) do constructo de senso de comunidade. De acordo com Siqueira (2014), o fato de os escore permanecerem entre 3 e 3,9 indicam uma espiritualidade no trabalho média, ou seja, existe as convicções de que as relações sociais e as tarefas realizadas lhes dão percepção de pertencimento e significado à vida em um grau satisfatório, também pode-se afirmar que a amostra é homogênea devido ao desvio-padrão ser menor que a metade da média.

Tabela 6 - Estatística descritiva dos constructos do IET

Constructos	Média	dp
Senso de Comunidade (SC)	3,41	1,02
Trabalho como propósito de vida (TPV)	3,47	1,12
Total do Inventário de Espiritualidade no Trabalho (IET)	3,44	1,07

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na tabela 6, é possível verificar que o constructo com maior média (3,47) diz respeito ao trabalho como propósito de vida (TPV), o constructo senso de comunidade (SC) obteve uma média de 3,41. Já quanto ao desvio-padrão, o TPV apresentou resultados de 1,12, enquanto o SC teve 1,02, o que significa que a amostra é mais homogênea nas questões referentes ao senso de comunidade, sendo que o constructo TPV contém as questões de maior média, “Meu trabalho é responsável por muitas vitórias que consegui na minha vida” (média de 3,82; desvio-padrão de 1,06), e a de menor média, “Meu trabalho ilumina os meus dias” (média de 3,18; desvio-padrão 1,00), corroboram com o fato dessa mesma dimensão ter o maior desvio-padrão (1,12), como se pode ver na tabela 5.

A leitura dos valores médios presentes nas tabelas anteriores permite-nos afirmar que os alunos que possuem

alguma atividade remunerada e trabalham no terceiro setor consideram, que nas organizações onde se encontram atualmente inseridos, existe ou está presente um sentido de comunidade na equipe e assim como as tarefas realizadas contêm sentido para a vida e dão significado a ela, de maneira mediana. De acordo com Gonçalves (2012), esse resultado significa que há margem para melhorar a percepção dos pesquisados.

Tabela 7 - Correlação de Pearson entre os constructos e o IET

Matriz de Correlação	p – valor		
	SC	TPV	IET
SC	1,000	0,321	0,000
"r"	TPV	0,143*	1,000
	IET	0,706	0,802
			1,000

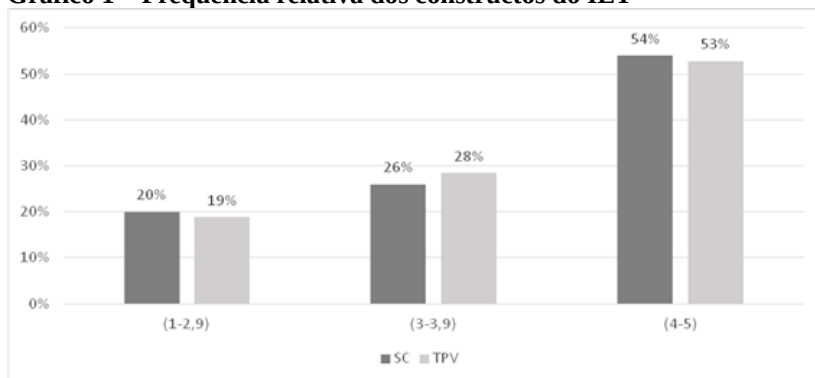
* correlação não significativa ($p > 0,05$)

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Para a verificação da existência de correlação entre as variáveis e seus respectivos constructos, estes foram submetidos a um tratamento estatístico com o teste de correlação paramétrico de Pearson. A correlação tem como objetivo encontrar o grau de relação entre duas variáveis, isto é, o coeficiente de correlação. Existem diversas maneiras para se analisar as correlações, no entanto, o "r" de Pearson é a forma mais comumente usada para se correlacionar variáveis (LOPES, 2016).

Na Tabela 7, é possível verificar qual dos constructos deram maior contribuição para a formação do escore do inventário de espiritualidade no trabalho (IET). Senso de comunidade (SC) contribuiu com uma correlação significativa de 0,706 e o constructo trabalho como propósito de vida (TPV) contribuiu com 0,802, ou seja, os dois constructos contribuíram de forma forte e positiva.

Gráfico 1 – Frequência relativa dos constructos do IET



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No gráfico 1, a frequência relativa dos constructos senso de comunidade é, respectivamente, 20% em escore baixo, 26% em escore médio e 54% em escore alto, significando que a maioria da amostra possui uma percepção de pertencimento alta. Já na dimensão de trabalho com propósito de vida, as frequências distribuíram-se da seguinte forma: 19% em escore baixo, 28% em escore médio e 53% em escore alto, significando que a maioria da amostra possui alta convicção que sua tarefa contém sentido para a vida e dá significado a ela.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo proposto foi realizado, sendo analisada a espiritualidade no trabalho dos estudantes que exercem alguma função remunerada no setor de serviços do noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Os dados obtidos com o IET possibilitaram identificar que os inquiridos possuem uma espiritualidade no trabalho alta, o que demonstra, de acordo com Siqueira (2014), que na dimensão de trabalho como propósito de

vida existem convicções de que as tarefas realizadas contêm sentido para a vida e dão significado, enquanto na dimensão de senso de comunidade existem convicções de que as relações sociais dentro da organização constituem experiências assentadas em percepção de pertencimento. Também pode-se concluir que nas organizações em que os estudantes trabalham existe espiritualidade no ambiente de trabalho e que ela pode ser melhorada.

Uma das limitações para realizar este estudo é a gama de referenciais teóricos incipientes e estudos ainda emergentes que possuem poucos conceitos recorrentes, especialmente na literatura brasileira, sendo necessário utilizar pesquisas estrangeiras, principalmente de origem norte-americana, sobre o tema espiritualidade no trabalho. O que por outro lado permite a sugestão de que se continue as pesquisas envolvendo a espiritualidade no ambiente de trabalho, e as correlações entre seus constructos e o comportamento organizacional.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. Administração e teorias das organizações contemporâneas: rumo a um humanismo radical crítico. **Revista Organização e Sociedade**, v. 8, n. 21, p. 13-33, 2001.
- ALMEIDA, M. da C. de. A ciência como bifurcação: uma homenagem a Ilya Prigogine. **Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia**, v. 1, n. 23, 2006.
- ASHMOS, D. P.; DUCHON, D. Spirituality at work: a conceptualization and measure. **Journal of Management Inquiry**, v. 9, n. 2, p. 134-145, 2000.
- BACON, S. F. Positive psychology's two cultures. **Review of General Psychology**, v. 9, n. 2, p. 181-192, 2005.

CAVANAGH, G. F.; BANDSUCH, M. R. Virtue as a benchmark for spirituality in business. **Journal of Business Ethics**, v. 38, n. 1/2, p. 109-117, 2002.

CAVANAGH, G. F. Spirituality for managers: Context and critique. **Journal of organizational change management**, v. 12, n. 3, p. 186-199, 1999.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para Psicologia**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011.

GONÇALVES, M. J. L. **A espiritualidade no local de trabalho e a performance em contexto organizacional português**: um estudo empírico. 2011. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra, 2012.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEGEL, G. W. **A Razão da História**: uma introdução geral à filosofia da história. 2. ed. São Paulo: Centauro, 2001.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LOPES, L. F. D. **Métodos Quantitativos**. Santa Maria: UFSM, 2016.

MILLIMAN, J.; CZAPLEWSKI, A. J.; FERGUSON, J. Workplace spirituality and employee work attitudes: An

exploratory empirical assessment. **Journal of Organizational Change Management**, v. 16, n. 4, p. 426-447, 2003.

MOREIRA-ALMEIDA, A.; LOTUFO NETO, F.; KOENIG, H. G. Religiousness and mental health: a review. **Revista brasileira de psiquiatria**, v. 28, n. 3, p. 242-250, 2006.

PALOUTZIAN, R. F.; PARK, C. L. **Handbook of the psychology of religion and spirituality**. New York: The Guilford Press, 2005.

PINTO, C.; PAIS-RIBEIRO, J. L. Construção de uma escala de avaliação da espiritualidade em contextos de saúde. **Arquivos de Medicina**, Porto, v. 21, n. 2, p. 47, 2007.

REGO, A.; SOUTO, S.; CUNHA, M. P. Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. **Comportamento organizacional e gestão**, v. 13, n. 1, p. 7-36, 2007.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional - Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education. 2011

ROTILI, L.; LOPES, L. F. D.; AMARAL-OLIVEIRA, A.; CARNEIRO, L. Espiritualidade no trabalho: análise em estudantes do noroeste do estado do Rio Grande do Sul. *In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO-SEMEAD, XIX.*, São Paulo, 2016. **Anais [...]**, v. 1. São Paulo (SP): FEA-USP, p. 1-11, 2016.

SELIGMAN, M. E. P.; CZIKSZENTMIHALYI, M. Positive psychology: an introduction. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, p. 5-14, 2000.

SHELDON, K. M.; KING, L. Why positive psychology is necessary? **American Psychologist**, 56, 216-217, 2001.

SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

TORRALBA, F. **A inteligência espiritual**. Petrópolis: Vozes, 2012.

VASCONCELOS, A. F. **Espiritualidade no ambiente de trabalho: dimensões, reflexões e desafios**. Porto Alegre: Atlas, 2007.

WADDOCK, S. Linking community and spirit: A commentary and some propositions. **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, n. 4, p. 332-344, 1999.

WHEATLEY, M. J. **Liderança e nova ciência: descobrindo ordem em um mundo caótico**. Tradução: Adail Ubirajara Sobral, Maria Stela Gonçalves. Rio de Janeiro: Edições Loyola, 2006.

CAPÍTULO 4

Florescimento organizacional: um estudo empírico sobre o bem-estar no trabalho

**Linéia Carneiro
Adriane Fabricio
Liane Beatriz Rotili
Luis Felipe Dias Lopes**

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar o florescimento organizacional em trabalhadores estudantes, ou seja, pessoas que conciliam pelos menos duas jornadas, uma de trabalho e uma de estudos, com base na escala de florescimento no trabalho (EFLOT) validada por Mendonça *et al.* (2014). Metodologicamente, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, com dados coletados por meio de uma *Survey*. Compuseram a amostra 80 profissionais residentes na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, estudantes de cursos de graduação e pós-graduação nível *lato sensu* de três instituições de ensino superior privadas. Os principais resultados apontam que os indivíduos da amostra têm alto escore de florescimento, o que indica que o trabalho contribui para seu bem-estar. Por meio de um estado psicológico positivo, conseguem apresentar melhor desempenho em suas atividades profissionais e em suas vidas pessoais, uma vez que os efeitos do florescimento abrangem não apenas o ambiente de trabalho, mas a forma como cada um conduz e percebe as demais áreas da própria vida.

Palavras-chave: Florescimento organizacional. Trabalhadores estudantes. Bem-estar.

INTRODUÇÃO

O trabalho é um elemento fundamental na construção do ser humano, caracterizando-se como um mediador entre o inconsciente e o campo das relações sociais, ou seja, entre o individual e o coletivo. A partir disso, não é possível considerá-lo como um fator neutro na vida do indivíduo, pois ele pode ser um fator gerador de desenvolvimento, além de ter poder estruturante, tanto da saúde mental quanto física, ou pode ser um elemento patogênico, gerador de doenças, e ser altamente deteriorante. O trabalho em si não é determinadamente bom ou mau para a saúde do trabalhador, uma vez que é através do modo como acontece a organização do trabalho que estes fatores serão determinados (FILHO, 1997; MARTINS *et al.*, 2010).

Para o contexto do trabalho, a Teoria Djouriana considera que a sua organização, não é apenas a divisão do trabalho, os ritmos de trabalho impostos e os modelos de execução do trabalho, bem como a divisão de tarefas, mas também as representações hierárquicas, as divisões de responsabilidades, além dos sistemas de controle. Quando ocorre um conflito entre a organização do trabalho e o funcionamento psíquico do indivíduo, ocorre o esgotamento das possibilidades de adaptação entre a organização do trabalho e os desejos do sujeito, surge então o sofrimento patogênico, que leva ao adoecimento do trabalhador. O sofrimento é causado pela insatisfação do indivíduo com a organização do trabalho, não apenas no campo operacional, mas também no que diz respeito a desejos e motivações (MILANESI *et al.*, 2003).

Por outro lado, uma das formas de se promover o prazer no trabalho é através da liberdade, permitindo a iniciativa do trabalhador, possibilitando que ele se utilize de suas capacidades psicomotoras, psicossensoriais e psíquicas, não se amparando

nos modelos altamente autoritários. Por meio do uso da criatividade, o trabalhador pode adequar sua personalidade à organização do trabalho, reduzindo a carga psíquica através da redução da energia pulsorial acumulada no aparelho psíquico, que é a causadora das perturbações psicológicas e da fadiga física (MILANESI, 2003).

Embora se tenha conhecimento sobre a potencialidade do trabalho em gerar prazer, por motivos de ordem global, como a 2ª Guerra Mundial e outras catástrofes sociais, os estudos dos aspectos positivos nas relações do indivíduo com o trabalho foram deixados de lado, e as atenções foram voltadas apenas à cura das patologias. Somente no final da década de 1990 voltou-se a falar sobre os aspectos saudáveis das relações, através da psicologia positiva, com a publicação do artigo *Positive psychology: an introduction*, de Martin Seligman. Não há um consenso entre a comunidade acadêmica sobre as origens da psicologia positiva, mas o que de fato importa, é que ela propõe um redirecionamento no foco da psicologia para os aspectos saudáveis, positivos e que têm capacidade de gerar bem-estar e desenvolvimento pessoal e profissional nos indivíduos (HUTZ, 2014).

Por meio da psicologia positiva, Seligman (2011) desenvolveu estudos com o objetivo de avaliar e fomentar o desenvolvimento humano a partir dos aspectos positivos da existência humana e criou a teoria do bem-estar, que segundo o autor, é um antecedente do florescimento humano.

Nesse sentido, o florescimento surge como resultado da proeminência dos afetos positivos sobre os negativos, o que é especialmente relevante para o ajuste emocional, e também para a saúde geral dos indivíduos. A partir disso, para que se estabeleça um estado psicológico que favoreça o florescimento, é necessário que se vivencie três vezes mais afetos positivos do que afetos negativos (DIHELA; HAYA; BERG, 2011; DIENER

et al., 2010; DIENER; CHAN, 2011; SILVA; CAETANO, 2011).

Neste sentido, é importante destacar que as experiências e sentimentos positivos não são a simples ausência do estresse, mas sim experiências qualitativamente diferentes, ou seja, dependem da percepção que o indivíduo tem da situação. A partir disso, os acontecimentos e as emoções positivas ou negativas podem ser transferidos de uma pessoa para outra através da empatia que existe entre elas, e isso impacta no bem-estar uma da outra (FREDRICKSON, 2001; FREDRICKSON; JOINER, 2002).

Os estudos sobre a psicologia positiva são relativamente recentes. Dentro deste contexto holístico da vida em que a psicologia positiva está inserida e embasa o florescimento, está também o trabalho, isso pois a satisfação com a prática profissional constitui parte importante para que se tenha uma vida saudável, considerando-se a importância que o trabalho tem na vida do indivíduo (MENDONÇA *et al.*, 2014).

Neste estudo, o tema central é o florescimento organizacional, estudado pelo viés do comportamento organizacional, e que se refere a uma circunstância de desenvolvimento pessoal e profissional e a um estado progressivo de satisfação e bem-estar no contexto do trabalho. O objetivo deste artigo é analisar o florescimento organizacional em trabalhadores estudantes, ou seja, pessoas que conciliam pelos menos duas jornadas, uma de trabalho e uma de estudos, para tal, será utilizada a escala de florescimento no trabalho (EFLOT) validada por Mendonça *et al.* (2014).

O ambiente de trabalho é considerado um dos mais importantes, por se tratar de um espaço que possibilita o envolvimento e a interação social, vivência e desenvolvimento das relações sociais, trocas sociais, além do desenvolvimento de competências e construção de propósito e significado para a vida. A vivência das relações entre todos esses fatores, além de

outros, no ambiente do trabalho, é que contribui para o florescimento organizacional (MENDONÇA, 2014).

A importância da pesquisa justifica-se pelo fato de que as condições do trabalho e do exercício da prática profissional afetam o nível de satisfação pessoal. Da mesma forma como o desemprego afeta negativamente a vida do indivíduo, o excesso de trabalho, ou as condições de trabalho, não apenas ligadas às condições físicas, mas psicológicas e sociais, podem ter reflexo negativo sobre a satisfação e, conseqüentemente, afetar o desenvolvimento e o progresso, além da saúde de modo geral. Além disso, o excesso de trabalho ou a insatisfação às suas condições aliado a conflitos entre o excesso de atividades ou relações acumuladas como estudo, relações familiares entre outras, está associado à vivência de emoções negativas e à infelicidade, mesmo que as condições econômicas sejam favoráveis (ARGYLE, 2001; DIENER, 2000; KASHDAN, 2004).

Este estudo será apresentado em quatro partes, iniciando com o referencial teórico acerca dos temas de psicologia positiva e da teoria do bem-estar e o florescimento organizacional, seguido pela metodologia utilizada, passando para os achados da pesquisa e encerrando com as considerações finais sobre o estudo.

A PSICOLOGIA POSITIVA E A TEORIA DO BEM-ESTAR

O estudo da psicologia positiva convida psicólogos a voltarem suas atenções ao entendimento e à exploração dos aspectos positivos da vida, isso não significa ignorar os aspectos negativos do ser humano e da sociedade, mas identificar as qualidades das pessoas e promover o seu funcionamento positivo, possibilitando, assim, o florescimento e o

desenvolvimento saudável do ser humano, dos grupos e das organizações, através do fortalecimento das características e competências, ao invés apenas de corrigir problemas e curar doenças (PALUDO; COLLER, 2005; SIMOTON; BAUMEISTER, 2005; SHELDON; KING, 2001; SNYDER; LOPES, 2009).

Segundo Martin Seligman (2004), a psicologia positiva baseia-se em três pilares: o primeiro é o estudo das emoções positivas, o segundo, o estudo dos traços positivos, em especial das forças e virtudes dos indivíduos, mas também, habilidades e capacidades, e o terceiro é o estudo das instituições positivas, como democracia, família e liberdade, que dão suporte às virtudes, que por sua vez, apoiam as emoções positivas (PASSARELI; SILVA, 2007).

A partir de seus estudos, Seligman (2004) desenvolveu a teoria da felicidade autêntica. Segundo ele, a psicologia positiva teria relação com os três aspectos dessa teoria, baseada nas escolhas do ser humano para gerar ou aumentar a felicidade. Segundo essa proposta, a felicidade poderia ser analisada a partir de três elementos: emoção positiva, engajamento e sentido. Ele acreditava que a psicologia positiva era a felicidade, e que o principal critério de mensuração da felicidade seria a satisfação com a vida, e o objetivo da psicologia positiva seria aumentar a satisfação com a vida, portanto, aumentar a felicidade (SELIGMAN, 2011).

Ampliando as pesquisas em torno desse tema, Seligman descobriu que a felicidade é uma “coisa” e que sua primeira teoria seria uma tentativa de explicar uma “coisa real”, que por sua vez, é uma entidade diretamente mensurável, o que significa que poderia ser definida por um conjunto específico de medidas, isso significa dizer que as pessoas que têm o máximo de emoções positivas, o máximo de engajamento e o máximo de sentido, são as mais felizes e que têm mais satisfação com a vida. A partir disso, Seligman ampliou seu campo de estudos e

desenvolveu uma nova teoria, negando que a psicologia positiva é uma “coisa real” e afirmando, que ela é apenas um constructo dentro de sua nova teoria. Esta é a teoria do bem-estar, que por sua vez tem vários elementos mensuráveis, cada um deles é uma “coisa real” e cada um deles contribui para formar o bem-estar, mas nenhum deles o definindo unicamente. Dessa forma, o objetivo da psicologia positiva na teoria do bem-estar é avaliar e fomentar o florescimento humano, e o alcance deste objetivo começa por questionar o que realmente faz as pessoas se sentirem felizes (SELIGMAN, 2011).

O quadro 1 apresenta um comparativo entre as duas teorias, para que seja possível visualizar as diferenças de suas concepções.

Quadro 1 - Felicidade autêntica x bem-estar

Teoria da felicidade autêntica	Teoria do bem-estar
Tema: Felicidade	Tema: Bem-estar
Padrão de mensuração: Satisfação com a vida.	Padrão de mensuração: Emoção positiva, engajamento, sentido, relacionamentos positivos e realização.
Objetivo: Aumentar a satisfação com a vida.	Objetivo: Aumentar o florescimento por meio da emoção positiva, do engajamento, do sentido, dos relacionamentos positivos e da realização.

Fonte: Seligman (2011).

A teoria do bem-estar proposta por Seligman baseia-se em cinco elementos: emoções positivas, engajamento, sentido, realização e relacionamentos positivos. E eles contemplam três propriedades: contribui para a formação do bem-estar; as pessoas o buscam por ele próprio e não por outras coisas ou para

obter um dos outros e; é definido e mensurado independentemente dos outros três (SELIGMAN, 2011).

A emoção positiva é a pedra angular da teoria do bem-estar, considera a felicidade e a satisfação com a vida, como medidas subjetivas, deixando de ser o objetivo de toda uma teoria (no caso da felicidade autêntica), para ser apenas um dos fatores incluídos sob o elemento da emoção positiva, segundo Seligman (2011).

São as emoções positivas que condicionam muito significativamente a satisfação e o bem-estar, a partir disso, sugere-se que elas possam prever os comportamentos e as atitudes do ser humano, da mesma forma como podem auxiliá-lo a lidar com as adversidades e dificuldades, influenciando na forma como cada um encara o compromisso, o estresse e outros fatores (MEIRELES; LOBO, 2012).

O engajamento é avaliado apenas subjetivamente, dessa forma, o pensamento e o sentimento estão geralmente ausentes durante o estado de envolvimento, sendo assim, as avaliações são uma retrospectiva do fato ocorrido. Sentido: tem um componente subjetivo, pertencer e servir a algo que se acredita ser maior que o “eu” propriamente dito; realização: é um elemento fundamental e distinguível, do bem estar, e leva a teoria a um passo mais perto de uma descrição mais completa das coisas que os indivíduos escolhem pelas próprias coisas; relacionamentos positivos: segundo Christopher Peterson, um dos fundadores da psicologia positiva, são muito poucas as coisas positivas da vida que são solitárias, dessa forma, é imprescindível para o bem-estar ter relações positivas (SELIGMAN, 2011).

A teoria do bem-estar é plural no método, bem como na substância, a emoção positiva é uma variável subjetiva, definida por aquilo que o indivíduo pensa e sente, já o engajamento, sentido, relacionamentos positivos e a realização têm componentes subjetivos e objetivos, já que no contexto

subjetivo, o indivíduo pode estar iludido. A conclusão é de que o bem-estar não pode existir apenas na cabeça do indivíduo, ele é uma combinação de sentir-se bem e efetivamente ter sentido, bons relacionamentos e realização, a forma como cada um conduz sua trajetória é o que maximiza ou não esses elementos. Essa combinação de fatores objetivos e subjetivos nos construtos, inclusive, protege a teoria no momento da mensuração do florescimento, pois dessa forma a pessoa não consegue manipular os dados (SELIGMAN, 2011).

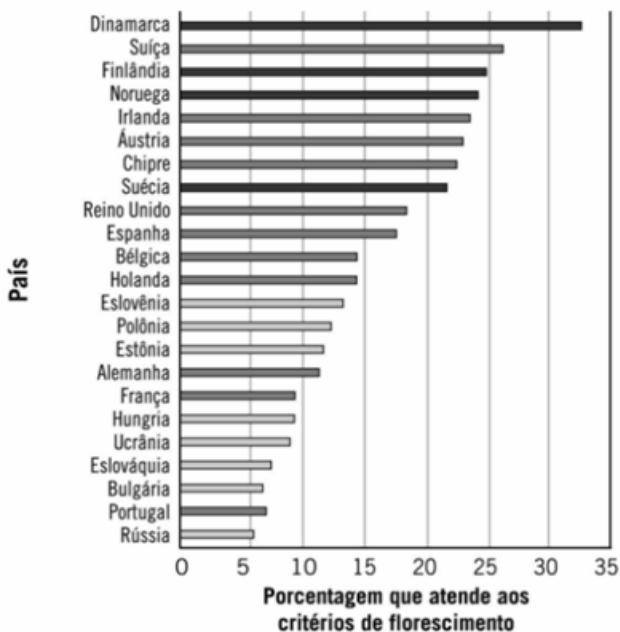
Seligman (2011) expõe um estudo empírico realizado por Felicia Huppert¹ e Timothy So², da Universidade de Cambridge, que buscou definir e avaliar o florescimento nos vinte e três países da União Europeia. Essa pesquisa visava complementar as medidas econômicas existentes e fornecer uma nova alternativa de avaliação da eficácia das políticas governamentais e sociais. A definição de florescimento utilizada por eles segue os mesmos pressupostos da teoria do bem-estar, em que para florescer, um indivíduo precisa ter todas as “características essenciais” (emoções positivas, engajamento, interesse, sentido e propósito) e pelo menos três das características adicionais

¹ Professora emérita de psicologia da Universidade de Cambridge integra a Sociedade Britânica de psicologia. Liderou o consórcio que envolveu indicadores nacionais de bem-estar para a Europa, que atingiu cerca de 30 países entre os anos de 2006 e 2007. Foi consultora em bem-estar emocional na iniciativa de toolbox dos Institutos Nacionais de Saúde dos EUA. Principal especialista em bem-estar no Projeto de Prospectiva do Governo Britânico sobre Capital Mental e Bem-Estar. Membro do Fórum Consultivo que mede o bem-estar nacional.

² Psicólogo, atua no Departamento de Psiquiatria da Universidade de Cambridge. Recebeu Prêmio de Excelência em Pesquisa do Ministério de Educação da China. Foi indicado como uma das “Estrelas em Ascensão de Cambridge”. Fez mestrado em Psicologia do Trabalho e Negócios na Aston Business Schools (Reino Unido). Recebeu Treinamento na Escola de Economia de Londres e na Universidade Chinesa de Hong Kong.

(autoestima, otimismo, resiliência, vitalidade, autodeterminação e relacionamentos positivos).

Figura 1 - Resultado Sintético da Pesquisa realizada por Huppert e So



Fonte: Seligman (2011).

O objetivo deste tipo de pesquisa em um determinado espaço de tempo é melhorar a capacidade de análise e avaliação de elementos como os da teoria do bem-estar – emoções positivas, engajamento, sentido, realização e relacionamentos positivos – para que seja possível fazer perguntas pontuais e realmente importantes, como, por exemplo: quais os percentuais de pessoas que estão florescendo em determinado país? Ou, também, se os sistemas de ensino estão ajudando as crianças a florescerem. Se as políticas públicas contribuem para o

florescimento. Enfim, avaliar não apenas o desenvolvimento econômico, como feito nos modelos até então usados através da medição do PIB (produto interno bruto) dos países, mas sim medir o bem-estar das pessoas, por entender que o objetivo da riqueza não seja apenas gerar mais riqueza, mas sim gerar o florescimento (SELIGMAN, 2011).

FLORESCIMENTO ORGANIZACIONAL

Dentro da perspectiva do comportamento organizacional, o florescimento organizacional refere-se a uma situação de prosperidade, desenvolvimento e a um estado progressivo de satisfação e bem-estar no contexto do trabalho (SIQUEIRA, 2014).

Nesse sentido, o florescimento surge como resultado da proeminência dos afetos positivos sobre os negativos, o que é especialmente relevante para o ajuste emocional, e também para a saúde geral das pessoas, dessa forma, para que se estabeleça um estado psicológico que favoreça o florescimento é necessário que o indivíduo vivencie três vezes mais afetos positivos do que afetos negativos, demonstrando que os estados emocionais positivos possibilitam distinguir os indivíduos que florescem (DIHELA; HAYA; BERG, 2011; DIENER *et al.*, 2010; DIENER; CHAN, 2011; SILVA; CAETANO, 2011).

O florescimento engloba todas as áreas da vida do ser humano, não é diretamente ligado ao trabalho, porém, o trabalho desempenha fator essencial na vida dos indivíduos, uma vez que a satisfação nesse campo constitui um importante fator para que se tenha uma vida saudável física e psicologicamente (SIQUEIRA, 2014).

Desse modo, as condições da prática das atividades profissionais afetam a satisfação dos indivíduos, e com isso afetam o seu desenvolvimento e, conseqüentemente, o

florescimento, isso porque os efeitos do trabalho não deixam de existir depois do expediente, uma vez que tanto o excesso de trabalho quanto a insatisfação com ele, podem gerar conflitos em outras áreas da vida do indivíduo, como família, relacionamentos afetivos, estudo e outros. Isso costuma estar associado à vivência de emoções negativas, o que por sua vez, gera níveis mais baixos de bem-estar, mesmo que as condições econômicas sejam satisfatórias (AGYLE, 2001; DIENER, 2000; KASHDAN, 2004).

Além de o trabalho ser fonte de prazer, satisfação e de atribuir mais sentido e significado à vida dos indivíduos, desempenha outro papel importante por ser um espaço que possibilita o envolvimento, às interações sociais, vivência das relações sociais, troca de ideias, assim como, o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, todos esses fatores caracterizam o florescimento (SIQUEIRA, 2014).

Porém, é importante considerar especificidades, como, por exemplo, o fato de que nem todas as atividades laborais são iguais: algumas profissões sofrem maior desgaste psicológico, o que afeta a saúde e dificulta o florescimento. Considerando isso, a compreensão do florescimento organizacional apresenta-se como imprescindível para as organizações, pois pode colaborar muito com a efetividade organizacional, dessa forma, podem ser feitas ações com o objetivo de minimizar tais desgastes (CARVER; CONNOR-SMITH, 2010).

Com o objetivo de analisar o florescimento no contexto do trabalho, foi desenvolvida a Escala de Florescimento no Trabalho (EFLOT). Esta escala é direcionada para aspectos como: a autoimagem que o trabalhador tem em relação às suas competências, envolvimento e contribuição para o desenvolvimento das atividades laborais, contempla também o sentimento de se sentir respeitado pela atividade que desenvolve e de que está lhe dá a possibilidade de ser uma pessoa melhor e de ter uma vida satisfatória. Além disso, o florescimento

organizacional envolve ainda relacionamento interpessoal com as pessoas no ambiente do trabalho, percepção em relação às competências profissionais e o otimismo acerca do futuro profissional (SIQUEIRA, 2014).

MÉTODO

Metodologicamente esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, cujos dados foram coletados por meio de uma *Survey*. Compuseram a amostra, profissionais residentes na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, estudantes de cursos de graduação e pós-graduação em nível *lato sensu* de três instituições de ensino superior privadas. A amostra é composta de 80 indivíduos, determinada pela técnica de amostragem não probabilística e por conveniência, feita de forma individual através de formulário eletrônico enviado por e-mail e redes sociais.

O instrumento de pesquisa foi a escala de florescimento no trabalho (EFLOT), validada e adaptada ao contexto do trabalho no Brasil por Mendonça (2014). A escala é composta por oito itens que retratam aspectos importantes do funcionamento humano, como os relacionamentos positivos e os sentimentos de competência que trazem propósito e significado ao trabalho. As repostas foram distribuídas em escala *Likert* de sete pontos da seguinte forma: 1 - discordo completamente, 2 - discordo em grande parte, 3 - discordo, 4 - nem concordo, nem discordo, 5 - concordo, 6 - concordo em grande parte e 7 - concordo completamente.

A amostra é composta em sua maioria por pessoas do sexo feminino (65%), que tem emprego formal (85%), independentes financeiramente (66,25%), o estado civil predominantemente é o solteiro (68,75%) e com média de idade

de 25,55 anos ($dp=5,45$). No quadro 2 são apresentados detalhes da amostra.

Quadro 2 - Caracterização geral do perfil da amostra

Variáveis	Alternativas		Frequência	Percentual (%)
Gênero	Feminino		52	65,00 %
	Masculino		28	35,00 %
Emprego formal	Sim		68	85,00 %
	Não		12	15,00 %
Independente financeiramente	Sim		53	66,25 %
	Não		27	33,75 %
Estado Civil	Casado/ União estável		24	30,00 %
	Solteiro		55	68,75 %
	Outro		1	1,25 %
Idade	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
	25,55	5,45	19	45

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A apuração dos resultados é obtida por meio da soma dos escores, que pode variar de 8 (forte discordância com todos os itens) a 56 (forte concordância com todos os itens). Nenhum dos itens é codificado inversamente. Considerou-se também a padronização de escalas proposta por Lopes (2016), para padronização dos escores em baixo, médio e alto, através da seguinte operação matemática: soma-se os valores subtraídos da menor soma possível, o resultado é dividido pela maior soma possível subtraído da menor soma possível, multiplicado por 10 ou por 100 (valor em percentual). A confiabilidade da escala foi avaliada pelo alpha de Cronbach ($\alpha = 0,85$), confirmando a consistência interna e a confiabilidade dos dados.

RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados da aplicação da EFLOT apontaram que a menor média obtida foi de 5,263 (Q1 – Em meu trabalho, as minhas relações sociais me dão suporte e são recompensadoras) e a maior foi de 6,175 (Q4 – Em meu trabalho, sou competente e capaz de fazer as atividades que são importantes), considerado alto coeficiente de florescimento. Os detalhes são apresentados no quadro 3.

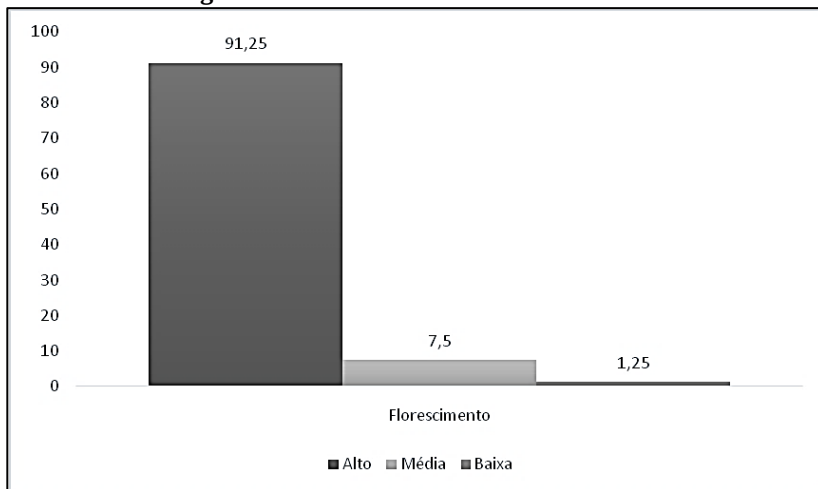
Quadro3 - Estatística descritiva

Número	Questão	Média	dp
Q1	Em meu trabalho, as minhas relações sociais me dão suporte e são recompensadoras.	5,26	1,30
Q2	Em meu trabalho, estou envolvido(a) e interessado(a) nas atividades diárias que executo.	6,16	1,10
Q3	Em meu trabalho, contribuo ativamente para a felicidade e o bem-estar dos outros.	5,89	1,23
Q4	Em meu trabalho, sou competente e capaz de fazer as atividades que são importantes para mim.	5,23	1,35
Q5	O meu trabalho contribui para que eu seja uma boa pessoa e viva uma boa vida.	5,88	1,23
Q6	O meu trabalho contribui para que eu seja otimista acerca do meu futuro.	5,53	1,35
Q7	O meu trabalho contribui para que eu leve uma vida com propósito e com significado.	5,79	1,17
Q8	Em meu trabalho, as pessoas me respeitam.	5,78	1,20

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No gráfico 1 são representados os coeficientes de florescimento da amostra conforme o modelo de padronização desenvolvido por Lopes (2016).

Gráfico 1 - Nível geral de incidência de florescimento na amostra



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Considerando a totalidade do instrumento, a grande maioria dos indivíduos apresentou alto escore de florescimento organizacional. Segundo Mendonça *et al.* (2014), um alto escore na escala significa que os indivíduos têm uma autoimagem positiva em relação a aspectos de seu trabalho associados ao suporte social, ao interesse e à contribuição ativa para o correto andamento das atividades e do bem-estar comum das pessoas com quem se relacionam, assim como para o sentimento de competência e capacidade para o bom exercício profissional. Trabalhadores com alto escore nessa escala tem o sentimento de que, por intermédio do trabalho, podem obter uma boa vida e serem pessoas melhores, além de se tornarem mais otimistas em

relação ao futuro, vislumbrando uma vida com propósito e significado.

Porém deve-se levar em consideração que as duas variáveis que apresentaram as menores médias: Q3 “em meu trabalho, sou competente e capaz de fazer as atividades que são importantes para mim” (5,23) e Q1 “em meu trabalho, as minhas relações sociais me dão suporte e são recompensadoras” (5,26), estão relacionadas às emoções positivas e aos relacionamentos positivos, elementos-chave da teoria do bem-estar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa demonstram que os indivíduos da amostra têm alto escore de florescimento, o que indica que o trabalho contribui para seu bem-estar. Por meio de um estado psicológico positivo, conseguem apresentar melhor desempenho em suas atividades profissionais e em suas vidas pessoais, uma vez que os efeitos do florescimento abrangem não apenas o ambiente de trabalho, mas a forma como cada um conduz e percebe as demais áreas da própria vida.

Neste estudo não foram encontrados resultados significantes em relação a variáveis como estado civil, independência financeira ou a empregabilidade formal (alguns indivíduos não tinham empregos formais, como apresentado no detalhamento da amostra).

Portanto, pode-se dizer que nesta amostra e neste contexto, a dupla jornada entre estudo e trabalho não interfere na satisfação dos indivíduos e nem nas relações familiares e afetivas, também não interfere no florescimento organizacional. Porém, como mostraram os resultados das duas variáveis com as médias mais baixas, tem relação com as emoções positivas e com os relacionamentos positivos. Isso pode estar relacionado às condições vivenciadas no trabalho.

Para estudos futuros, a pesquisa poderia identificar as áreas de atuação desses profissionais e atingir os ambientes específicos de trabalho para identificar possíveis estressores que geram desgaste psicológico e que afetam as emoções positivas e os relacionamentos positivos, pois, conforme Carver e Connor-Smith (2010), para o exercício de algumas atividades ocorre mais desgaste psicológico, o que atinge a saúde do indivíduo dificultando o florescimento. Por isso é necessária a compreensão do florescimento organizacional para que essas condições sejam identificadas e possam ser direcionadas ações que diminuam esses desgastes, o que além de contribuir para o florescimento organizacional dos indivíduos, contribui para a efetividade organizacional.

Dessa forma pode-se dizer que, a pesquisa revela que o tema florescimento organizacional relaciona-se com outros temas. Para estudos futuros, sugere-se, também, identificar se trabalhadores de algumas profissões florescem mais do que em outras, também se sugere que esses estudos possam utilizar pesquisas longitudinais, conferindo maior capacidade de análise ao fenômeno.

REFERÊNCIAS

AGYLE, M. **The psychological of happiness**. London: Routledge, 2001.

CARVER, C. S.; CONNOR-SMITH, J. Personality and coping. **Annual Review of Psychology**, v. 61, p. 679-704, 2010.

DIENER, E. Subjective well-being, the science of happiness and a proposal for a national index. **American Psychologist**, 2000.

DIENER, E.; CHAN, Y. Happy people live longer: subjective well-being contributes to health and longevity. **Applied Psychology: Health and Well-being**, v. 3, p. 1-43, 2011.

DIEHLA, M.; HAYA, E.L.; BERGB, K. M. The ratio between positive and negative affect and flourishing mental health across adulthood. **Aging & Mental Health**, v. 15, n. 7, p. 882-893, 2011.

FILHO, W. D. L. Prazer e sofrimento no trabalho: Contribuições à organização do processo de trabalho da enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, 1997.

FREDRICKSON, B. L. The role of positive emotions in the positive psychology: The broaden-and-building theory of positive emotions. **American Psychologist**, 2001.

FREDRICKSON, B. L.; JOINER, T. Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. **Psychology Science**, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

HUTZ, C. S. (org.). **Avaliação em psicologia positiva**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

KASHDAN, T. B. **The assessment of subjective well-being**. Personality and individual Differences, 2004.

LOPES, L. F. D. **Métodos Quantitativos**. 1 ed. Santa Maria, UFSM, 2016.

MARTINS, J. T; ROBAZZI, M. L. C. C; BOBROFF, M. C. C. Prazer e sofrimento no trabalho da equipe de enfermagem: Reflexão à luz da psicodinâmica Djouriana. **Revista da escola de enfermagem da USP**. São Paulo, 2010.

MEIRELES, C. A. M; LOBO, F. A psicologia positiva e as organizações. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PSICOLOGIA NO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES, I., Braga, 2012. **Anais[...]**, Braga, 2012.

MILANESI, K; COLLET, N; VIEIRA, C. S; OLIVEIRA, B. R. G. Sofrimento psíquico em Djours. *In: SEMINÁRIO NACIONAL ESTADO E POLÍTICAS SOCIAIS NO BRASIL*. Cascavel, 2003. **Anais[...]**, Cascavel, 2003.

PALUDO, S. S.; KOLLER, S. H. Resiliência na Rua: um Estudo de Caso. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 21, n. 2, p. 187-195, 2005.

PASSARELI, P. M.; SILVA, J. A. Psicologia positiva e o estudo do bem-estar subjetivo. **Estudo de psicologia**. Campinas, 2007.

SELIGMAN, M. E. P. **Florescer**: uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar. Trad. Cristina Paixão Lopes. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

SELIGMAN, M. E. P. **Felicidade autêntica**: usando a nova psicologia positiva para a realização permanente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

SILVA, A. J.; CAETANO, A. Validation of the flourishing scale and scale of positive and negative experience in Portugal. **Social Indicators Research**, 2011.

SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SNYDER, C. R.; LOPEZ, S. J. **Psicologia positiva**: uma abordagem científica e prática das qualidades humanas. Porto Alegre: Artmed. 2009.

CAPÍTULO 5

Síndrome de *burnout* em profissionais de enfermagem de unidades hospitalares

Oclaris Lopes Munhoz
Rafaela Andolhe
Laura Prestes Moreira

RESUMO

Este artigo tem por finalidade identificar as evidências científicas acerca dos fatores associados à Síndrome de *Burnout* em profissionais de enfermagem de unidades hospitalares. Trata-se de uma revisão integrativa de literatura, desenvolvida nas Bases de dados LILACS, BDEFN e MEDLINE, via Biblioteca Virtual de Saúde. Utilizou-se a seguinte estratégia de busca: “*burnout*” OR “Síndrome de *burnout*” OR “esgotamento profissional” AND “equipe de enfermagem” OR “profissionais de enfermagem” AND “hospital” OR “hospitais” OR “unidades hospitalares”. Como critérios de inclusão definiram-se: artigos originais, que abordassem a temática; disponíveis na íntegra, *on-line* e gratuitos; nos idiomas português, inglês ou espanhol. E como critérios de exclusão: artigos de estudos metodológicos (validação de instrumentos); artigos incompletos ou sem resumo. Os artigos duplicados foram considerados apenas uma vez. O processo de seleção dos artigos foi desenvolvido por dois pesquisadores independentes. Resultaram 19 artigos para leitura na íntegra. Evidenciou-se fatores que interferem negativamente e outros positivamente na saúde do profissional de enfermagem, estes chamados de fatores de proteção. Aqueles desfavoráveis foram, principalmente, falta de reconhecimento profissional, relações conflituosas interpessoais e com a gerência direta, duplo vínculo empregatício e carga horária elevada. Os fatores de proteção estão relacionados a um ambiente de trabalho organizado e com apoio das instituições, a um diálogo aberto e apoio da chefia direta. Profissionais casados, com filhos e mais jovens estão menos propensos a desenvolver a síndrome. Foi possível identificar os fatores associados ao desencadeamento da Síndrome de *burnout* em profissionais de enfermagem atuantes em unidades hospitalares. A partir dos achados, objetiva-se orientar e dar subsídios para a elaboração e implementação de estratégias que favoreçam a saúde do trabalhador no seu ambiente laboral.

Palavras-chave: *Burnout*. Esgotamento profissional. Profissionais de enfermagem. Enfermagem. Hospital.

INTRODUÇÃO

O ser humano dedica boa parte de sua vida ao trabalho, chega a investir em média oito horas diárias, por cerca de 30 a 35 anos. Para alcançar seus objetivos e o patamar desejado, um indivíduo estuda e capacita-se pensando em sua identidade individual. Toda essa preparação pode ser frustrante, visto que muitas vezes o trabalho pode não possibilitar o reconhecimento e o crescimento profissional e pessoal almejado, levando o indivíduo a insatisfação e a exaustão (BENEVIDES-PEREIRA, 2010).

A saúde do trabalhador tem sido fortemente evidenciada nos estudos da área de enfermagem. Apesar dos avanços tecnológicos, o ambiente de trabalho ainda é permeado de fatores que interferem na saúde ocupacional e emocional dos profissionais, o que acaba ocasionando o adoecimento destes, interferindo na qualidade da assistência prestada (BENEVIDES-PEREIRA, 2010).

Este adoecimento em decorrência do trabalho, embora já estudado anteriormente, passou a ser conceituado e discutido com mais ênfase a partir da publicação do psiquiatra Freudenberger, em 1974. O autor, em seu trabalho nomeado *Staff Burnout*, definiu como *Burnout*, sentimentos como exaustão, incapacidade e fracasso observados em profissionais de uma clínica de dependentes de substâncias psicoativas.

Essa perda de entusiasmo no trabalho é chamada Síndrome de *Burnout*, resultado de condições excessivas e estressantes do ambiente de trabalho, refletindo na saúde mental e física do profissional. Assim sendo, torna-se necessário identificar os fatores associados, consequências e possíveis intervenções na esfera preventiva e terapêutica dessa patologia

no ambiente de trabalho (BENEVIDES-PEREIRA, 2010; MASLACH, 2009).

A Síndrome de *Burnout* está relacionada às consequências do labor na saúde dos profissionais. Atinge principalmente os profissionais que atuam com contato intenso com pessoas, incluindo a enfermagem, pois trabalha diretamente com pacientes. O *Burnout* ficou reconhecido por ser um processo de risco ocupacional para as profissões que envolvem educação, cuidados e serviços com humanos (FRANÇA; FERRARI, 2012; SCHMIDT *et al.*, 2013). Ainda, é desencadeado devido ao estresse laboral excessivo, quando o indivíduo não consegue usar estratégias para enfrentar os estressores e, com isso, acaba adoecendo (ANDOLHE *et al.*, 2015).

A equipe de enfermagem, principalmente em nível hospitalar, executa atividades como o atendimento individual e coletivo, o relacionamento interpessoal e multiprofissional, atua em situações de urgência e emergência e lida com a falta de recursos materiais e de pessoal. Esses fatores podem resultar em carga de trabalho excessiva e estresse ocupacional, contribuindo para o adoecimento do profissional e o desenvolvimento da síndrome (SILVA; MOURA, 2014).

Nesse contexto, os ambientes de trabalho são considerados, muitas vezes, locais onde os profissionais necessitam não só de uma boa saúde física, como também mental, uma vez que estes têm demandas para cumprir e são cobrados por isso. Com isso, estudos que abordam o impacto do ambiente de trabalho na saúde mental dos profissionais de enfermagem têm crescido nas últimas décadas, visto que além da saúde do trabalhador, a segurança do paciente também é comprometida (FRANÇA; FERRARI, 2012).

Frente ao exposto, o presente estudo tem como objetivo identificar as evidências científicas acerca dos fatores associados à Síndrome de *Burnout* em profissionais de

enfermagem de unidade hospitalares. Espera-se que os resultados possam contribuir com a produção científica, bem como proporcionar subsídios e evidências que possam oportunizar a identificação da Síndrome de *Burnout* no profissional de enfermagem. Por conseguinte, contribuir para que sejam criadas estratégias que favoreçam a saúde do trabalhador, qualificando a assistência.

METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão bibliográfica, descritiva, do tipo integrativa, a partir da questão orientadora de pesquisa: quais os fatores associados à Síndrome de *Burnout* em profissionais de enfermagem de unidades hospitalares? Esse tipo de revisão é utilizado na Prática Baseada em Evidências, a qual visa unir os resultados de pesquisas com a prática assistencial. Também, é possível extrair evidências científicas por meio das revisões integrativas (LACERDA; COSTANERO, 2016).

A presente revisão foi desenvolvida em cinco etapas: identificação do tema e elaboração da questão de pesquisa; estabelecimento de critérios para a amostragem e busca dos manuscritos primários; definição da extração dos dados; avaliação dos estudos incluídos, interpretação dos resultados e; análise e apresentação das evidências da revisão (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO; 2008).

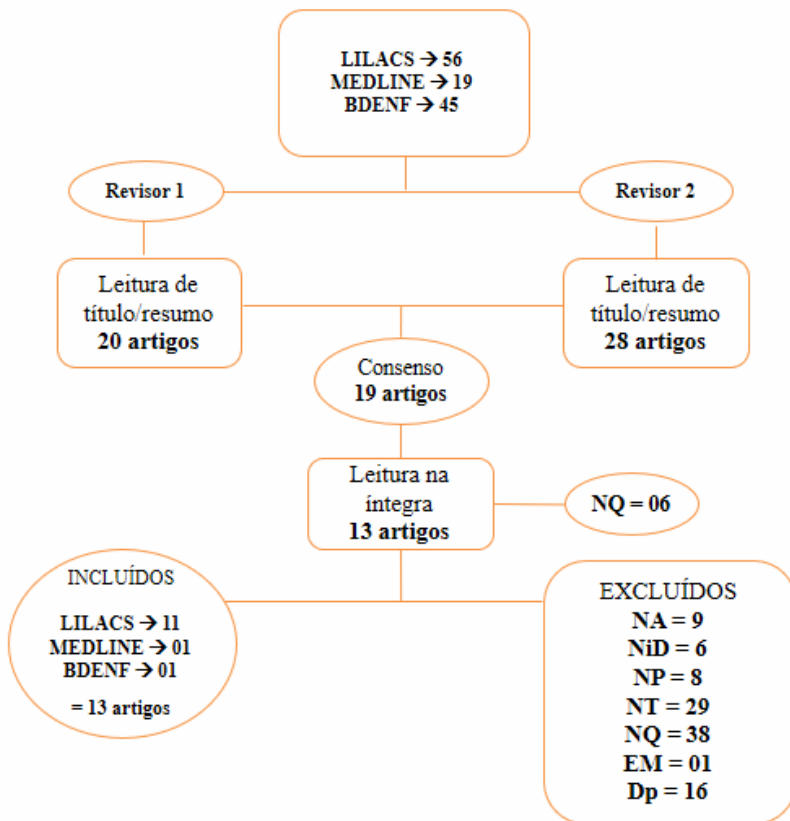
A busca foi realizada em agosto de 2017, na base de dados eletrônica *Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS)*, na *Public MEDLINE (PubMed)* e na Base de Dados Bibliográfica Especializada na Área de Enfermagem (BDENF), via Biblioteca Virtual de Saúde (BVS). Como estratégia de busca avançada, utilizou-se os seguintes descritores controlados, não-controlados e operadores booleanos: “*burnout*” OR “Síndrome de *burnout*” OR

“esgotamento profissional” AND “equipe de enfermagem” OR “profissionais de enfermagem” AND “hospital” OR “hospitais” OR “unidades hospitalares”. Foram utilizadas as ferramentas de filtro de busca disponíveis na BVS para selecionar as bases supracitadas.

Como critérios de inclusão, definiram-se: artigos originais, que abordassem a temática; disponíveis na íntegra, *online* e gratuitos; nos idiomas português, inglês ou espanhol. E como critérios de exclusão: artigos de estudos metodológicos (validação de instrumentos); artigos incompletos ou sem resumo. Os artigos duplicados foram considerados apenas uma vez.

Através da estratégia de busca, encontrou-se 128 produções na BVS, contidas em bases de dados e portais eletrônicos. Conforme sobrescrito, nas bases utilizadas na presente revisão, foram encontradas 56 produções na LILACS, 19 na MEDLINE e 45 na BDEF. Dessas 120, realizou-se a leitura dos títulos e resumos sendo submetidos, posteriormente, aos critérios de inclusão e exclusão, totalizando 19 manuscritos para a leitura na íntegra, número este que passou para 13 após a apreciação. O processo de seleção dos artigos foi desenvolvido por dois pesquisadores independentes, visando reduzir possíveis erros de interpretação e seleção dos estudos. O fluxograma apresentado na figura 1, retrata o caminho de seleção e identificação dos manuscritos para posterior extração dos dados.

Figura 1 - Fluxograma de seleção duplo-independente dos estudos acerca dos fatores associados ao *Burnout* da equipe de enfermagem hospitalar. Santa Maria, RS, Brasil, 2017.



NA = não é artigo; NiD = não possui textos nos idiomas indicados nos critérios de inclusão;

NP = não é pesquisa; NT = não é da temática;

NQ = não responde à questão de pesquisa; EM = estudos metodológicos (validação de instrumentos);

Dp = artigos duplicados.

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme exposto na Figura 1, das 120 produções, 13 artigos foram selecionados para a extração dos dados. Posterior à leitura dos artigos, preencheu-se um quadro de extração de informações dos artigos selecionados, composto pelos seguintes itens: codificação do artigo (Cód.: A1, A2, A3... A13), referência, objetivo, delineamento (metodologia), principais resultados e nível de evidência (NE). Área do conhecimento, instrumentos de coleta de dados e unidades hospitalares dos estudos foram apresentados descritivamente em frequências absolutas e relativas nos resultados.

Foi realizada análise descritiva da classificação dos níveis de evidência dos artigos, pautada em seis níveis, de acordo com categorização da *Agency for Health care Research and Quality* (AHRQ) dos Estados Unidos da América, que são: nível 1 – metanálise de múltiplos estudos controlados; nível 2 – estudo individual com desenho experimental; nível 3 – estudo com desenho quase experimental como estudo sem randomização com grupo único pré e pós-teste, séries temporais ou caso-controle; nível 4 – estudo com desenho não experimental como pesquisa descritiva correlacional e qualitativa ou estudos de caso; nível 5 – relatórios de casos ou dado obtido de forma sistemática ou dados de avaliação de programas; nível 6 – opinião de especialistas (LACERDA; COSTANERO, 2016).

No que concerne aos aspectos éticos em pesquisa, seguiu-se os preceitos ético-legais da resolução nº 311/2007 do Código de Ética de Enfermagem. Os conceitos, definições e resultados dos manuscritos selecionados para a análise foram reproduzidos sem sofrer alterações. Visto que o presente artigo se trata de um estudo de revisão bibliográfica que busca dados de pesquisas primárias já publicadas, não se fez necessária a certificação pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da caracterização, leitura e análise dos artigos selecionados, conforme o Quadro 1, exposto a seguir, foi possível extrair evidências científicas acerca dos fatores associados à Síndrome de *Burnout* na equipe de enfermagem de unidades hospitalares.

Além do exposto no Quadro 1, foi possível evidenciar que todos os artigos são da área de enfermagem (100%)^{A1-A13}, contemplando o crescimento dos estudos acerca da saúde do trabalhador.

No que se refere aos instrumentos utilizados para a coleta de dados, dos 13 artigos analisados, 12 (92,3 %) ^{A1-A6, A8-A13} utilizaram a *Maslach Burnout Inventory* (MBI) e um (7,7 %) ^{A7} aplicou a Escala de Caracterização do *Burnout* (ECB). O MBI é um instrumento composto por 22 questões e a ECB é composta por 35, ambos os instrumentos avaliam três dimensões: esgotamento emocional, despersonalização e realização pessoal (MASLACH; JACKSON, 1986; TAMAYO; TRÓCCOLI, 2009).

Quanto aos cenários hospitalares de investigação dos estudos, variaram entre o ambiente hospitalar com seis estudos (38,4 %) ^{A5-A7, A9, A11} e outros quatro (30,8 %) ^{A1, A3-A4, A8} em Unidades de Terapia Intensiva, especificadamente. Também, 1 estudo foi desenvolvido em uma Unidade Básica de Saúde e em um hospital (7,7 %) ^{A10}, 1 em uma Unidade de Nefrologia (7,7 %) ^{A12} e 1 em um Pronto Socorro Hospitalar (7,7 %) ^{A13}.

Quadro 1 - Quadro sinóptico dos estudos primários acerca dos fatores associados a Síndrome de *Burnout* da equipe de enfermagem de unidades hospitalares. Santa Maria, RS, Brasil, 2017.

Cód.	Referência	Objetivo	Delineamento	Principais Resultados	NE
A1	FERNANDES, L. S.; NITSCHKE, M. T. N.; GODOY, I. Síndrome de Burnout em profissionais de enfermagem de uma unidade de terapia intensiva. Revista Fund. Care Online , v. 9, n. 2, p. 551-557, 2017.	Avaliar o nível da Síndrome de Burnout nos profissionais de enfermagem na Unidade de Terapia Intensiva.	Quantitativo transversal; N = 47 profissionais de enfermagem.	Dentre os profissionais que trabalham 12 horas, 48,9% apresentaram a SB. Também, 10,6% dos graduados e 10,6% dos especialistas apresentaram a SB. Em relação aos praticantes de atividade física, 27,7% apresentaram a SB. A chance de adquirir a SB foi significativamente maior entre os funcionários que trabalham em dois ou mais turnos.	4
A2	CAMPOS, I. C. M. <i>et al.</i> Fatores Sociodemográficos e Ocupacionais Associados à Síndrome de Burnout em Profissionais de Enfermagem. Revista Psic. Reflexão e Crítica , v. 28, n. 4, p. 764-771, 2015.	Investigar a prevalência da síndrome de Burnout nos profissionais de enfermagem de um hospital e de Unidades Básicas de Saúde.	Quantitativo, correlacional transversal; N = 116 profissionais de enfermagem.	O maior percentual de trabalhadores rastreados com a síndrome (48,1%) foi observado no hospital; Na comparação dos grupos caso e não caso de Burnout, em relação aos fatores ocupacionais e sociodemográficos, as variáveis ocupacionais que apresentaram associação foram: número de afastamentos no último ano, carga horária em outro emprego ligado à enfermagem, carga horária em outro emprego ou atividade não ligada à enfermagem, crença que trabalha em excesso, problemas de relacionamento	4

				e apoio com colegas de trabalho, apoio da chefia imediata, satisfação com o trabalho, crença de que o trabalho pode causar desgaste físico e mental, planos de mudar de profissão e desejo de mudar de emprego se tivesse oportunidade.	
A3	SILVA, J. L. L. <i>et al.</i> Fatores psicossociais e prevalência da síndrome de burnout em trabalhadores de enfermagem intensivistas. Revista Brasileira de Terapia Intensiva , v. 27, n. 2, p. 125-133, 2015.	Descrever a prevalência da síndrome de burnout entre trabalhadores de enfermagem de unidades de terapia intensiva, fazendo associação à aspectos psicossociais.	Quantitativo seccional; N = 130 profissionais de enfermagem.	Quanto à prevalência da Síndrome de Burnout, de acordo com variáveis sociodemográficas e laborais, não foram encontradas associações significativas. Constatou-se como evidências: escores de esgotamento emocional e despersonalização; alto grau de estresse autorreferido e aferido pela <i>Job Stress Scale</i> em alta exigência e em baixa exigência; todas as variáveis associadas à síndrome de burnout.	4
A4	ANDOLHE, R. <i>et al.</i> Estresse, coping e burnout da Equipe de Enfermagem de Unidades de Terapia Intensiva: fatores associados. Revista da Escola de Enfermagem da USP , v. 49, n. esp., p. 58-64, 2015.	Verificar os níveis de estresse, estratégias de coping e burnout dos profissionais de enfermagem que atuam em UTI e sua associação com os fatores biossociais e de trabalho.	Quantitativo observacional, transversal; N = 287 profissionais de enfermagem.	Quanto à presença de burnout, pelo teste do qui-quadrado houve associação com a avaliação da efetividade das horas de sono dormidas. Não houve associação entre as variáveis quantitativas. Na presença de burnout, verificou-se que o percentual se aproximou do percentual de sujeitos em níveis elevados de estresse.	4
A5	SÁ, A. M. S.; MARTISN-SILVA, P. O.; FUNCHAL, B.	Analisar a relação entre os fatores de satisfação no	Quantitativo transversal;	As dimensões de satisfação no trabalho (satisfação com o ambiente físico do	4

	Burnout: o impacto da satisfação no trabalho em profissionais de enfermagem. Psicologia & sociedade , v. 26, n. 3, p. 664-674, 2014.	trabalho e a Síndrome de Burnout em profissionais de enfermagem de um hospital público do Sudeste.	N = 52 profissionais de enfermagem.	trabalho e satisfação intrínseca com o trabalho e oportunidades de crescimento) impactam nas dimensões da Síndrome de Burnout. Além dessas variáveis de satisfação, verificou-se que a variável tipo de trabalho também impacta na dimensão Despersonalização.	
A6	GASPARINO, R. C. Síndrome de burnout na equipe de enfermagem de um hospital universitário. Cogitare Enfermagem , v. 19, n. 2, p. 232-8, 2014.	Identificar o nível da Síndrome de Burnout da equipe de enfermagem e sua relação com as variáveis sobrecarga de trabalho, satisfação profissional e intenção em deixar o emprego	Quantitativo, exploratório transversal; N = 178 profissionais de enfermagem.	No estudo das variáveis com relação ao Burnout, as associações significativas encontradas foram: quanto maior o nível da síndrome, maior a insatisfação profissional, a intenção em deixar o emprego no próximo ano e o sentimento de sobrecarga de trabalho. As mulheres mostraram-se mais despersonalizadas e aqueles que já haviam gozado férias estavam mais realizados pessoalmente do que os demais.	4
A7	NEVES, V. F.; OLIVEIRA, A. F.; ALVES, P. C. Síndrome de burnout: impacto da satisfação no trabalho e da percepção de suporte organizacional. Psico , Porto Alegre, PUCRS, v. 45, n. 1, p. 45-54, 2014.	Analisar a relação entre satisfação no trabalho, percepção de suporte organizacional e Síndrome de Burnout.	Quantitativo transversal; N = 339 profissionais de enfermagem.	Constatou-se que os maiores percentuais de explicação para as três dimensões da Síndrome de burnout foram atribuídos às variáveis satisfação com a natureza do trabalho e à percepção de suporte organizacional. Os resultados evidenciam a importância da natureza do trabalho e do apoio organizacional para esses profissionais e alertam para que as	4

				organizações de saúde lhes estabelecem estratégias de valorização.	
A8	SCHMIDT, D. R. C. <i>et al.</i> Qualidade de vida no trabalho e burnout em trabalhadores de enfermagem de Unidade de Terapia Intensiva. Revista Brasileira de Enfermagem , Brasília, v. 66, n. 1, p. 13-27, 2013.	Avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e a presença da Síndrome de Burnout entre profissionais de enfermagem de Unidade de Terapia Intensiva.	Quantitativo transversal; N = 53 profissionais de enfermagem;	Observou-se que a dimensão Exaustão Emocional obteve resultado estatisticamente significativo com a medida de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). O resultado demonstrou que os profissionais classificados na categoria de alta exaustão emocional, obtiveram menor escore para a medida de QVT quando comparados aos demais trabalhadores.	4
A9	FRANÇA, F. M. <i>et al.</i> Burnout e os aspectos laborais na equipe de enfermagem de dois hospitais de médio porte. Revista Latino-Am. Enfermagem , v 20, n. 5, [09 telas], 2012.	Identificar a incidência da Síndrome de Burnout (SB) e avaliar sua relação com os aspectos laborais, em profissionais de enfermagem de dois hospitais de médio porte de Cáceres, MT	Quantitativo transversal; N = 141 profissionais de enfermagem;	Verificou-se que nos dois hospitais de Cáceres, MT, os profissionais de enfermagem mais acometidos pela Síndrome de Burnout eram aqueles com regime de trabalho diarista, com carga horária semanal de 30 horas, vínculo empregatício por meio de contrato, duplo vínculo empregatício, menor tempo de formação, com menos de um ano de trabalho na unidade e aqueles que possuíam, como setor de lotação, cargo administrativo.	4
A10	FERREIRA, T. C. Enfermagem em nefrologia e síndrome de burnout. Cogitare Enfermagem , v. 17, n. 1, p. 44-9, 2012.	Investigar as dimensões da Síndrome de Burnout, identificar e avaliar os fatores de risco relacionados à sua ocorrência.	Quantitativo, prospectivo e exploratório; N = 60 profissionais de enfermagem.	Gênero, escolaridade, carga horária e tempo de trabalho na instituição e ausência de outro vínculo empregatício foram considerados possíveis fatores de risco para o desenvolvimento da síndrome.	4

A11	FRANÇA, F. M.; FERRARI, R. Síndrome de burnout e os aspectos sociodemográficos em profissionais de enfermagem. Acta Paulista de Enfermagem , v. 25, n. 5, p. 743-8, 2012.	Verificar a incidência da Síndrome de Burnout, de acordo com os aspectos sociodemográficos dos profissionais de enfermagem que atuam no Hospital Regional Dr. Antônio Fontes e no Hospital São Luiz, município de Cáceres, Mato Grosso.	Quantitativo transversal; N = 141 profissionais de enfermagem;	Quanto à incidência da Síndrome de Burnout (SB) em função dos aspectos sócios demográficos, o maior número de casos foi verificado no sexo feminino, nos profissionais com menos tempo de formação e nos solteiros. Em função da idade, observou-se maior predominância de SB entre os profissionais mais velhos. Em relação à escolaridade, houve predominância da síndrome nos profissionais com ensino Superior completo.	4
A12	MACHADO, R. M. <i>et al.</i> Síndrome de burnout em centro de terapia intensiva infantil da região centro-oeste de minas gerais. Revista de Enfermagem do Centro Oeste Mineiro , v. 1, n. 2, p. 201-209, 2011.	Caracterizar os profissionais de enfermagem, identificar a presença da Síndrome de Burnout e avaliar os fatores de risco relacionados à sua ocorrência.	Quantitativo, prospectivo exploratório; N = 36 profissionais de enfermagem.	Foram considerados possíveis fatores de risco para a ocorrência da Síndrome de Burnout, a idade entre 20 e 30 anos, solteiros, sem filhos, com poucos anos de atuação, turno de trabalho diurno e sedentarismo.	4
A13	JODAS, D. A.; HADDAD, M. C. L. Síndrome de Burnout em trabalhadores de enfermagem de um pronto socorro de hospital universitário. Acta Paulista de Enfermagem , v. 22, n. 2, p. 192-7, 2009.	Investigar sinais e sintomas de burnout em trabalhadores de enfermagem de um Pronto Socorro de Hospital Universitário correlacionando-os com fatores preditores.	Quantitativo descritivo; N = 61 profissionais de enfermagem.	Fatores como o não reconhecimento e incentivo ao desenvolvimento profissional estão relacionados com o diagnóstico de Síndrome de Burnout. A dinâmica organizacional de um Pronto Socorro gera uma sobrecarga e tensão ocupacional.	4

Cód. = código; NE = nível de evidência; N = população estudada.

Constatou-se a presença de *burnout* entre profissionais que atuam em unidades fechadas^{A1, A3-A4, A8, A13}, que se caracterizam pelo atendimento a pacientes graves, que demandam cuidados intensos de enfermagem, como são as unidades de urgência e emergências e UTI. Essas características exigem de seus trabalhadores conhecimento científico elevado, habilidade para tomada de decisão rápidas e prontas, interação entre equipe multiprofissional, entre outros, que caracterizam uma dinâmica organizacional que gera sobrecarga e estresse. Estudo desenvolvido com profissionais de enfermagem de um pronto socorro evidenciou que a dinâmica organizacional desta unidade gera tensão e sobrecarga de trabalho (JODAS; HADDAD, 2008).

Frente ao exposto, evidenciou-se que a Síndrome de *Burnout* está presente em diversos cenários de atuação da equipe de enfermagem e relacionada a fatores ocupacionais e sociodemográficos. Dentre os principais fatores associados à Síndrome, estão: carga horária de trabalho elevada^{A1-A2, A6, A9-A10}, duplo vínculo empregatício^{A1-A2, A9}, crença de que trabalha em excesso^{A6} e horas de sono dormidas insuficientes^{A4}.

Os profissionais, geralmente, escolhem a dupla jornada de trabalho com vistas a ter uma melhor remuneração salarial e consequente qualidade de vida, porém, essa condição aumenta a carga de trabalho (NOVARETTI *et al.*, 2014). Não obstante, um profissional cansado e que não consegue ter horas de sono adequadas acaba comprometendo o desenvolvimento do seu trabalho (ANDOLHE *et al.*, 2015).

Problemas de relacionamento e apoio com colegas de trabalho^{A2}, apoio da chefia imediata^{A2-A7} e insatisfação com o trabalho^{A2, A5-A8} também são fatores associados ao *Burnout*. Os ambientes de trabalho possuem características organizacionais que podem facilitar ou dificultar a atuação da equipe de enfermagem. Nesse ínterim, ambientes favoráveis à prática de enfermagem contribuem para redução de exaustão emocional e

favorecem um cuidado de qualidade e uma percepção positiva acerca de atitudes de segurança (GUIRADELLO, 2017).

Um estudo que objetivou identificar e comparar variáveis que caracterizavam a Síndrome de *Burnout*, presentes nos profissionais de uma Unidade de Emergência hospitalar, evidenciou como fatores associados à Síndrome o desempenho na carreira, a estrutura organizacional e a sobrecarga de trabalho. Ainda, os dados demonstraram que os níveis de *Burnout* são mais elevados quando há desacordos entre a pessoa e o seu ambiente de trabalho (BENETT *et al.*, 2009).

Outros fatores encontrados referem-se ao gênero feminino^{A6, A10, A11}, escolaridade baixa^{A10}, menor tempo de formação^{A9-A10}, cargos administrativos e níveis de estresse elevados^{A3-A4}. Estudos destacam que as mulheres se preocupam mais com suas demandas e estão mais expostas aos estressores, visto que além do seu trabalho, desenvolvem tarefas domésticas, são mães, esposas e expõem mais seus sentimentos (ANDOLHE *et al.*, 2015; LIMA; BIANCHI, 2010; OLIVEIRA *et al.*, 2012). No que se refere a formação dos profissionais, os autores, em contraponto, destacam que uma maior formação implica na capacidade de qualificar a assistências prestada (ANDOLHE *et al.*, 2015; LIMA; BIANCHI, 2010).

Observou-se maior predominância de *Burnout* em profissionais solteiros^{A11-A12}, sem filhos^{A12} e mais velhos^{A11-A12}. Nesse contexto, os profissionais casados e com filhos estão mais preparados para enfrentar situações adversas, considerando o apoio e o suporte familiar recebido (ANDOLHE *et al.*, 2015; LIMA; BIANCHI, 2010).

A enfermagem, no seu ambiente profissional, passa por situações de pressão como nas urgências e emergências, vivencia o processo de morte/morrer dos pacientes, envolve-se em conflitos interpessoais, fatores que podem desencadear o adoecimento psíquico do profissional, como consequência do seu ambiente de trabalho. Ainda, os profissionais de

enfermagem desenvolvem atividades que lhes exigem capacidades técnicas e científicas específicas (GUIRADELLO, 2017).

Sendo assim, cabe a reflexão acerca dos diferentes ambientes das unidades hospitalares, bem como dos fatores que podem interferir na saúde dos trabalhadores de enfermagem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As evidências disponibilizadas nos artigos científicos analisados acerca dos fatores associados à Síndrome de *Burnout* em profissionais de enfermagem de unidades hospitalares indicam que estes são, geralmente, desfavoráveis a saúde do trabalhador, porém, existem fatores de proteção. Aqueles desfavoráveis foram, principalmente, falta de reconhecimento profissional, relações interpessoais conflituosas e com a gerência direta, duplo vínculo empregatício e carga horária de trabalho elevada. Os fatores de proteção estão relacionados a um ambiente de trabalho organizado e com apoio das instituições, ao diálogo aberto e ao apoio da chefia direta. Profissionais casados, com filhos e mais jovens estão menos propensos a desenvolver a síndrome.

Ressalta-se que ainda há uma lacuna de estudos brasileiros sobre a Síndrome de *Burnout* em profissionais de enfermagem, o que de certa forma, desfavorece a identificação dos sinais e sintomas dessa patologia. Com isso, é pertinente que sejam desenvolvidas pesquisas nos ambientes ocupacionais que visem proporcionar medidas de prevenção e promoção para a saúde do profissional de enfermagem.

As limitações da presente revisão integrativa estão contidas, basicamente, nos estudos indisponíveis ou incompletos e nos que não possuíam texto nos idiomas indicados, fatores que dificultaram a extração das evidências científicas.

REFERÊNCIAS

ANDOLHE, R. *et al.* Estresse, coping e burnout da Equipe de Enfermagem de Unidades de Terapia Intensiva: fatores associados. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 49, n. Esp., p. 58-64, 2015.

BENETTI, E. R. R. *et al.* Variáveis de Burnout em profissionais de uma unidade de emergência hospitalar. **Cogitare Enfermagem**, v. 14, n. 2, p. 269-277, 2009.

BENVENITES-PEREIRA, A. M. T. **Burnout**: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010.

CAMPOS, I. C. M. *et al.* Fatores Sociodemográficos e Ocupacionais Associados à Síndrome de Burnout em Profissionais de Enfermagem. **Revista Psic. Reflexão e Crítica**, v. 28, n. 4, p. 764-771, 2015.

CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM. **Resolução COFEN nº 311/2007**. Aprova a reformulação do Código de Ética dos profissionais de enfermagem. 2012. Disponível em: http://www.huwc.ufc.br/arquivos/biblioteca_cientifica/1188236444_91_0.pdf. Acesso em: 17 ago. 2017.

FERREIRA, T. C. *et al.* Enfermagem em nefrologia e Síndrome de burnout. **Cogitare Enfermagem**, v. 17, n. 1, p. 44-49, 2012.

FERNANDES, L. S.; NITSCHKE, M. T. N.; GODOY, I. Síndrome de Burnout em profissionais de enfermagem de uma unidade de terapia intensiva. **Revista da Fund Care Online**, v. 9, n. 2, p. 551-557, 2017.

FRANÇA, F. M. *et al.* Burnout e os aspectos laborais na equipe de enfermagem de dois hospitais de médio porte. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 20, n. 5, [09 telas], 2012.

FRANÇA, F. M.; FERRARI, R. Síndrome de burnout e os aspectos sociodemográficos em profissionais de enfermagem. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 25, n. 5, p. 743-748, 2012.

FREUDENBERGER, H. J. Staff Burnout. **Journal of Social Issues**, v. 30, n. 1, p. 159-165, 1974.

GASPARINO, R. C. Síndrome de burnout na equipe de enfermagem de um hospital universitário. **Cogitare Enfermagem**, v. 19, n. 2, p. 232-238, 2014.

GUIRADELLO, E. B. Impacto do ambiente de cuidados críticos no burnout, percepção da qualidade do cuidado e atitude de segurança da equipe de enfermagem. **Revista Latino-Am. Enfermagem**, v. 25, n. e2884, 7 p., 2017.

JODAS, D. A.; HADDAD, M. C. L. Síndrome de Burnout em trabalhadores de enfermagem de um pronto socorro de hospital universitário. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 22, n. 2, p. 192-7, 2009.

LACERDA, M. R.; COSTANERO, R. G. S. **Metodologias da pesquisa para a enfermagem e saúde: da teoria à prática**. Porto Alegre: Moriá, 2016.

LIMA, G. F.; BIANCHI, E. R. F. Estresse entre enfermeiros hospitalares e a relação com as variáveis sociodemográficas. **REME**, v. 14, n. 2, p. 210-218, 2010.

MACHADO, R. M. *et al.* Síndrome de burnout em centro de terapia intensiva infantil da região centro-oeste de minas gerais. **Revista de enfermagem do Centro-Oeste Mineiro**, v. 1, n. 2, p. 201-209, 2011.

MASLACH, C. Comprendiendo el Burnout. **Ciência & Trabalho**, v. 11, n. 32, p. 37-43, abr./jun. 2009.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Revista Texto Contexto Enfermagem**, v. 17, n. 4, p. 758-764, 2008.

NEVES, V. F.; OLIVEIRA, A. F.; ALVES, P. C. Síndrome de burnout: impacto da satisfação no trabalho e da percepção de suporte organizacional. **Psico**, Porto Alegre, v. 45, n. 1, p. 45-54, 2014.

NOVARETTI, M. C. Z. *et al.* Sobrecarga de trabalho da Enfermagem e incidentes e eventos adversos em pacientes internados em UTI. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 67, n. 5, p. 692-699, 2014.

OLIVEIRA, E. R. A. *et al.* Gênero e qualidade de vida percebida: estudo com professores da área de saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 17, n. 3, p. 741-747, 2012.

SÁ, A. M. S.; MARTISN-SILVA, P. O.; FUNCHAL, B. Burnout: o impacto da satisfação no trabalho em profissionais de enfermagem. **Psicologia & sociedade**, v. 26, n. 3, p. 664-674, 2014.

SCHMIDT, D. R. C. *et al.* Qualidade de vida no trabalho e *burnout* em trabalhadores de enfermagem de Unidade de Terapia Intensiva. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 66, n. 1, p. 13-17, 2013.

SEYLE, H. **The stress of life**. New York: McGrawHill, 1965.

SILVA, J. L. L. *et al.* Fatores psicossociais e prevalência da Síndrome de burnout em trabalhadores de enfermagem intensivistas. **Revista Brasileira de Terapia Intensiva**, v. 27, n. 2, p. 125-133, 2015.

STETLER, C. B. *et al.* Utilization-focused integrative reviews in a nursing service, **Appl Nurs Res**, v. 11, n. 4, p. 195-206, 1998.

TAMAYO, M. R.; TRÓCCOLI, B. T. Construção e validação fatorial da Escala de Caracterização do Burnout (ECB). **Estudos de Psicologia**, v. 14, n. 3, p. 213-221, 2009.

CAPÍTULO 6

Análise da correlação da estratégia de *coping* com o índice de estresse dos colaboradores de um banco público da Região Sul/BR

**Tiago Bissacot Gomes
Lisiane Pellini Faller
Lucas Charão Brito**

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo verificar a correlação das estratégias de *Coping* com o estresse dos colaboradores bancários da instituição estudada e quais são as técnicas de enfrentamento utilizadas por eles, identificando, ainda, o perfil dos bancários, os fatores organizacionais que mais influenciam no estresse dos profissionais e quais estratégias de *Coping* são mais eficazes para a amostra. Fez-se uma revisão bibliográfica sobre estresse e estratégias de enfrentamento; em seguida, a aplicação dos questionários da Escala de Estresse no Trabalho (EET) e Inventário de Estratégias de *Coping* (IEC) através de e-mails diretos aos colaboradores de um Banco Público da Região Sul/BR com uso da ferramenta *on-line Survey Monkey*. A tabulação e a correlação dos dados foram realizadas por meio do programa *Microsoft Excel*. Apesar das inúmeras variáveis que podem influenciar o estresse, o levantamento teórico e de dados deste estudo mostrou que para os colaboradores do banco a escolha correta das estratégias de enfrentamento pode amenizar os efeitos do estresse laboral.

Palavras-chave: Bancários. Pressão no trabalho. Resiliência. Estratégia de *coping*.

INTRODUÇÃO

O advento da globalização tem exigido mudanças organizacionais, comportamentais e tecnológicas constantes, pois estas são necessárias para que as organizações e indivíduos alcancem melhores resultados e sustentabilidade. Essa dinâmica exige dos trabalhadores esforços contínuos para profissionalização e atualização e as mudanças têm gerado incertezas quanto ao futuro e desgaste emocional nos trabalhadores. Contudo, atualmente, as organizações têm se preocupado mais com a saúde de seus funcionários, pois sabem que funcionário doente pode se tornar um fator de prejuízo para a empresa empregadora.

Nesse contexto, o tema estresse se destaca como um assunto atual e de interesse geral, pois é sabido que pode causar impactos na saúde dos trabalhadores e nas organizações. Profissionais da saúde, da psicologia, de recursos humanos, entre outros, têm buscado a compreensão deste fenômeno e também das estratégias utilizadas pelos indivíduos para o controle do estresse.

Na revisão bibliográfica realizada, percebeu-se que, em um contexto geral, o estresse é abordado como algo negativo (FREITAS, 2013), porém, quando os estudos são aprofundados, encontram-se autores, tais como Paschoal e Tamayo (2004), que defendem as estratégias de enfrentamento (*Coping*) como ferramentas eficazes para mudar este cenário. Os autores afirmam que estas estratégias podem ser positivas, dependendo de cada situação. De acordo com Paschoal e Tamayo (2004), o interesse pelo estudo do estresse no trabalho tem sido crescente na literatura científica. Uma razão para o aumento de pesquisas sobre este tema deve-se ao impacto negativo do estresse ocupacional na saúde e no bem-estar dos empregados e,

consequentemente, no funcionamento e na efetividade das organizações.

Ainda existem poucos estudos que apresentam preocupação na eficiência com qualidade de vida no setor bancário, principalmente focando estresse e estratégias de *Coping*, razão pela qual este trabalho mostra sua importância e necessidade, especialmente na investigação de fatores inerentes e fundamentais às atividades dos colaboradores bancários.

A partir dessas considerações, o presente estudo tem por objetivo responder a seguinte questão de pesquisa: *Qual é o grau de correlação das estratégias de Coping com o estresse dos colaboradores bancários de um Banco Público da Região Sul e quais são as técnicas de enfrentamento utilizadas por eles?* Como objetivos específicos, o estudo propõe-se a: 1) Identificar o perfil dos funcionários do Banrisul Sureg Fronteira; 2) Verificar quais os fatores organizacionais que mais influenciam no estresse dos profissionais; e 3) Identificar quais estratégias de *Coping* são mais eficazes para a amostra.

Na próxima seção, serão abordados os pressupostos teóricos relacionados às temáticas em estudo. A seção seguinte trata da metodologia utilizada para a coleta e análise dos dados, para posteriormente apresentar a análise e a discussão dos resultados. Por fim, são apresentadas as considerações finais acerca do estudo realizado.

REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção dedica-se a expor os aspectos teóricos relativos aos temas em estudo. A primeira subseção aborda o tema Estresse; a segunda subseção apresenta o tema Estresse com foco ocupacional; e a terceira subseção aborda o tema Estratégias de enfrentamento (*Coping*).

ESTRESSE

Costa (2003 *apud* FREITAS, 2013) define o estresse como qualquer evento que demande do ambiente interno ou externo, que gera um transtorno às fontes de adaptação de um indivíduo ao sistema social.

Selye (1956) traduz o estresse como estado manifestado por todas as alterações não específicas produzidas no sistema biológico. O autor cita um modelo para representar o estresse caracterizado por três fases: fase de alerta, fase de resistência e fase de exaustão. Na fase de alerta (reações de natureza biológica e psicossocial), o organismo é mobilizado para situações de emergência numa reação de luta ou fuga representada pelo efeito inicial e imediato do agente nocivo sobre os tecidos. É a reação natural do organismo tentando se defender e preservar a vida. A fase de resistência representa os esforços defensivos ativos por parte do sistema fisiológico para restabelecer a homeostase. Se os agentes causadores de tensão persistem e a situação estressante for mantida por um longo período, a capacidade defensiva será excedida. E por fim, a terceira fase, a fase da exaustão, que se manifesta enfraquecendo o organismo e dando lugar a diversas enfermidades.

Chamon, Santos e Chamon (2008) afirmam que existem dois grandes modelos teóricos para abordar o estresse: mecanicista, com enfoque nas respostas e no estímulo, e transacional, com enfoque na interação ou transação entre ambiente interno e ambiente externo do indivíduo. Na abordagem do estresse como resposta, prevalece o enfoque nas respostas físicas (alterações hormonais – suor excessivo, palpitações), nas respostas psicológicas (angústia, depressão) ou nas respostas acompanhadas de alterações biológicas (psicossomática - gastrite). Já a abordagem do estresse como

estímulo é caracterizada eminentemente como de ordem física (contusão, dor, afago), emocional (desprazer, alegria, temor) ou sensorial (frio, calor, agitação) capazes de estimular o desequilíbrio da homeostase.

Conforme Chamon, Santos e Chamon (2008), essas linhas de análise apresentam algumas limitações. A primeira não permite identificar as fontes ou causas do estresse, e a segunda não explica como um mesmo estímulo (estressor) pode gerar respostas diferentes em um mesmo indivíduo. O modelo transacional vê o estresse como uma interação entre o indivíduo e seu meio ambiente, que implica a percepção e interpretação das situações por ele vividas.

Lazarus (1995) e Lazarus e Folkman (1984) salientam que a simples presença de eventos que podem se constituir como estressores em determinado contexto, no qual o indivíduo esteja inserido, não caracteriza um fenômeno de estresse. Para que isto ocorra, é necessário que o indivíduo perceba e avalie os eventos como estressores, o que quer dizer que fatores cognitivos têm um papel central no processo que ocorre entre os estímulos potencialmente estressores e as respostas do indivíduo a eles.

Freitas (2013), em seu trabalho de conclusão de mestrado, percebeu que estresse deixa de ser visto apenas pelo prisma biológico e passa também a ser considerado pelo cognitivo.

Jex (1998 *apud* PASCHOAL; TAMAYO, 2004) descreve que as definições de estresse permitem diferenciar dois tipos de estudo: os de estresse em geral e os de estresse ocupacional. Os de estresse em geral enfocam estressores gerais na vida do indivíduo e os de estresse ocupacional indicam estressores relacionados ao ambiente de trabalho.

ESTRESSE COMO FOCO OCUPACIONAL

De acordo com Freitas (2013), o estresse ocupacional pode ser definido como um processo em que o indivíduo percebe demandas do trabalho como estressores, os quais, ao exceder sua habilidade de enfrentamento, provocam no sujeito reações negativas.

Marques e Abreu (2008 *apud* FREITAS, 2013) salientam que o estresse é inevitável e adaptativo. Entretanto, quando o estresse ocorre no ambiente ocupacional, ele pode levar ao desgaste profissional e isto pode refletir na produtividade, ocasionando prejuízos individuais.

Cooper (1996 *apud* FREITAS, 2013) comenta que existe uma síntese em torno da questão do conceito de estresse ocupacional, focada em três aspectos: estresse como variável dependente – uma resposta a um estímulo perturbador; estresse como variável independente – um estímulo externo; estresse como variável interveniente – uma abordagem interacionista que enfatiza a forma como os indivíduos percebem e reagem às situações.

De acordo com Glowinkowski e Cooper (1987 *apud* PASCHOAL; TAMAYO, 2004), os estressores podem ser fatores intrínsecos ao trabalho, e dentre eles podem-se citar a sobrecarga quantitativa e qualitativa. A primeira diz respeito ao número de tarefas a serem realizadas; já a segunda refere-se à dificuldade do trabalho, ou seja, o indivíduo depara-se com demandas que estão além de suas habilidades ou aptidões. Esses fatores envolvem as relações pessoais, pois quando estas resultam em conflitos, tem-se outra fonte de estresse; fatores relacionados ao desenvolvimento da carreira, como falta de estabilidade no trabalho, medo de obsolescência frente às mudanças tecnológicas e poucas perspectivas de promoções e

crescimento; e autonomia no trabalho em relação às decisões e aos métodos de trabalho.

A Escala de Estresse no Trabalho (EET) é uma ferramenta que foi validada em 2004 por Paschoal e Tamayo, e teve cada um dos itens elaborados a partir da análise da literatura sobre estressores organizacionais de natureza psicossocial e sobre reações psicológicas ao estresse ocupacional, bem como da análise de instrumentos existentes anteriormente.

Composta por 23 itens, é uma escala do tipo *Likert*, onde o número um é para identificar “Discordo Totalmente”, o número dois, “Discordo”, o número três, para “Concordo em Parte”, o número quatro para “Concordo” e o número cinco, para “Concordo Totalmente”. As questões da EET abordam tanto o estressor quanto à reação ao mesmo. A decisão de conjugar estressor e reação deve-se à convicção do papel central da percepção do indivíduo como mediadora do impacto do ambiente de trabalho.

ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO (*COPING*)

Paschoal e Tamayo (2004) constataram em seus estudos um consenso entre os estudiosos da área de que as percepções dos indivíduos são mediadoras do impacto do ambiente de trabalho sobre o indivíduo; para algo na organização ser um estressor, ele precisa ser percebido como tal pelo empregado.

Os recursos de enfrentamento, denominados *Coping*, utilizados pelos indivíduos como forma de lidar com os estressores, podem ser efetivos quando ocorre a diminuição da emoção e a superação do estressor, ou ineficazes, levando à crise e à continuidade do processo de estresse (GUIDO, 2003). Paschoal e Tamayo (2004) inferem que, dependendo de suas percepções, o indivíduo pode reagir aos estressores

organizacionais de forma positiva ou negativa e quanto das variáveis pessoais que influenciam o estresse ocupacional, o estilo de enfrentamento (estilo de *Coping*) do empregado frente aos eventos estressores consiste na principal variável individual.

Lazarus e Folkman (1984) comentam que o indivíduo é capaz de enfrentar o estresse quando utiliza esforços cognitivos e comportamentos definidos para identificar, administrar, avaliar e manter o equilíbrio em resposta ao estressor. Entende-se por estratégia de enfrentamento (*Coping*) as reações que o indivíduo apresenta em situações estressoras a fim de manter o equilíbrio orgânico. Esse processo pode ser modificado conforme a avaliação e reavaliação do estressor e visa à adaptação da pessoa. Os autores propõem, dentro de uma perspectiva cognitiva, um modelo que classifica as estratégias de *Coping* em dois enfoques predominantes: aquelas focalizadas na emoção e as focalizadas no problema. As primeiras caracterizam-se por estratégias que derivam de processos defensivos, como evitar, distanciar-se e buscar valores positivos em eventos negativos. No *Coping* focalizado no problema, as estratégias se voltam para a realidade e são mais adaptativas, envolvem circunstâncias que incluem a visão de desafio e atenção para um aspecto da situação, compreendem lembranças e experiências passadas e avaliação das possibilidades de ação e suas consequências (LAZARUS; FLKMAN, 1984).

Lazarus e Folkman (1984) afirmam que existem os seguintes fatores de *Coping*: confronto, afastamento, autocontrole, suporte social, aceitação, fuga e esquiva, resolução e reavaliação positiva. O inventário de estratégias de *Coping* de Folkman e Lazarus (1985) foi transcrito e validado em Português por Savóia, Santana e Mejias em 1996. O inventário de estratégias de *Coping* é um questionário que contém itens que englobam pensamentos e ações que as pessoas utilizam para lidar com demandas internas ou externas de um evento

estressante específico. *Coping* pode ser aprendido, usado e adaptado para cada situação.

Savóia, Santana e Mejias (1996) afirmam que os resultados obtidos nas tentativas de se adaptar inventário de estratégias de *Coping* de Lazarus e Folkman, validado de acordo com os critérios técnicos de boa aceitabilidade e conteúdo, permitem que se parta para sua aplicação em estudos.

Cada administração do questionário centraliza-se no processo de *Coping* e não *Coping* a uma situação particular como estilos ou traços de personalidade.

Chamon, Santos e Chamon (2008) afirmam que na estratégia de controle o indivíduo tenta dominar a situação, seja evitando decisões precipitadas sem refletir, pelo controle cognitivo, disfarçando suas emoções ou controlando o pânico/medo, pelo controle emocional. A estratégia de apoio social traduz a demanda, a solicitação e a procura de ajuda. Esta ajuda pode se dar por meio de conselhos, informações, diálogos e escuta de outras pessoas. A estratégia de isolamento consiste em fechar-se em si mesmo, significando uma ruptura das atividades e das interações com o outro. A estratégia de recusa traduz a incapacidade de aceitar a realidade e o problema. O indivíduo tenta negar a situação. Ele se engaja em outras atividades procurando distrair-se ou busca satisfação em outros domínios de sua vida, distração. Este campo inclui também como manifestação a dificuldade de controlar e expor suas emoções. O enfrentamento pode ser positivo, associando aspectos do apoio social ou do controle pela ação ou pela emoção. O enfrentamento negativo implica na articulação entre fuga e isolamento. Esta estrutura organiza-se em torno da negação e da recusa mental.

Guido (2003) afirma que os recursos de enfrentamento utilizados pelos indivíduos como forma de lidar com os estressores podem ser efetivos, e ocorrerá a diminuição da

emoção e superação do estressor, ou ineficazes, levando à crise e à continuidade do processo de estresse.

MÉTODO

De acordo com Demo (1985), a finalidade da ciência é tratar a realidade teórica, e à metodologia cabe tratar das formas de se fazer a ciência, cuidando dos procedimentos, das ferramentas e dos caminhos.

Este trabalho trata de um estudo de caso realizado no Banco do Estado do Rio Grande do Sul e caracteriza-se por ser uma pesquisa descritiva e quantitativa. O estudo de caso tem como característica a análise de modo detalhado de um caso individual, onde se supõe que se pode adquirir conhecimento do fenômeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso (VENTURA, 2007). De acordo com Spratt, Walker e Robinson (2004 *apud* DAL-FARRA; LOPES, 2013), a pesquisa quantitativa busca uma abordagem dedutiva, com base no teste de uma teoria com um olhar sobre o fenômeno social como algo objetivo e mensurável.

A coleta de dados foi realizada pelo envio dos questionários diretamente para os e-mails dos colaboradores do banco, por meio da ferramenta *on-line Survey Monkey*, que possibilita edição e envio das questões. Para tabulação e análise dos dados utilizou-se o programa *Microsoft Excel*.

A pesquisa contou com a participação 42 agências da Sureg Fronteira, e foi realizada no período de 10/08/2016 a 19/08/2016. Foram obtidos 49 questionários, sendo que 45 completamente respondidos e apenas quatro deles apresentaram-se incompletos.

A ferramenta utilizada para medir o nível de estresse foi a Escala de Estresse no Trabalho (EET) (PASCHOAL; TAMAYO, 2004), formada por 23 questões, possuindo uma

escala de concordância do tipo *Likert* de cinco pontos: 1 - discordo totalmente, 2 - discordo, 3 - concordo em parte, 4 - concordo e 5 - concordo totalmente.

O instrumento utilizado para avaliar os domínios das Estratégias de *Coping* foi o proposto por Lazarus e Folkman (1984), composto de 66 itens agrupados em oito fatores, onde os itens 2, 3, 4, 5, 11, 12, 19, 24, 27, 32, 33, 37, 50, 53, 55, 57, 61, 64, 65 e 66 não compõem nenhum fator e não representam valor na avaliação de *Coping*. Cada item oferece quatro opções de resposta: zero - não usei esta estratégia; 1 - usei pouco; 2 - usei bastante; e 3 - usei em grande quantidade.

Tabela 1 - Distribuição dos Fatores do IC – Inventário de *Coping*

Fatores	Itens
Confronto	7, 17, 28, 34, 40, 47
Afastamento	6, 10, 13, 16, 21, 41, 44
Autocontrole	14, 15, 35, 43, 54
Suporte social	8, 18, 22, 31, 42, 45
Aceitação de responsabilidade	9, 25, 29, 48, 51, 52, 62
Fuga e esquiva	58, 59
Resolução de problemas	1, 26, 46, 49
Reavaliação positiva	20, 23, 30, 36, 38, 39, 56, 60, 63

Fonte: Folkman e Lazarus (1985 *apud* FREITAS, 2013).

A empresa onde o estudo foi desenvolvido é o Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A., uma sociedade anônima de capital aberto que atua sob a forma de banco múltiplo e opera nas carteiras comercial, de crédito, de financiamento e de investimento, de crédito imobiliário, de desenvolvimento, de arrendamento mercantil e de investimentos, inclusive nas de operações de câmbio, corretagem de títulos e valores mobiliários e administração de cartões de crédito e consórcios. As operações são conduzidas por um conjunto de Instituições que agem de forma integrada no mercado financeiro. O banco atua, também, como instrumento de execução da política econômico-financeira

de um Estado da Região Sul, em consonância com os planos e programas do Governo Estadual.

O ano de 2009 foi marcado pela consolidação da estratégia de agregar eficiência e qualidade à gestão, que tomou forma com a implementação de um modelo de gestão voltado para a geração de resultados. Tal decisão implicou numa mudança profunda e abrangente em todos os canais do Banco, na modernização do parque tecnológico, na revisão de processos internos, no desenvolvimento de um novo modelo de crédito, na reestruturação da modelagem de metas comerciais e de remuneração aos empregados e na implementação de oportuna ação financeira, que foi a capitalização da Instituição em 2007.

Atualmente, o Banco vem agregando a gestão para sustentabilidade à sua estratégia de negócio. Os programas e projetos do banco visam concretizar a responsabilidade corporativa e socioambiental do banco em diversos meios de atuação, fortalecendo o papel público que a instituição exerce na sociedade, por meio dos quatro eixos de iniciativas, voltado à área ambiental, à cultural, às comunidades e ao público interno. Preocupado com a qualificação de seus colaboradores, lançou, em novembro de 2014, a Universidade Corporativa, com vistas à promoção de conhecimento em disciplinas de negócios financeiros e na linha de desenvolvimento pessoal.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para análise dos dados da estratégia de *Coping*, foram somados todos os valores de concordância do total dos participantes, dividido pelo número efetivo de respostas, identificando-se, assim, a média de cada item. Os itens aparecem agrupados em seus respectivos fatores, onde se pode identificar a média de concordância de cada estratégia. Por meio da análise

desses dados é possível observar quais são as estratégias de enfrentamento mais utilizadas.

Ao se analisar o conteúdo dos itens na estratégia Confronto (Tabela 2), foi possível perceber traços de rigidez e agressividade, mais característicos de reações químicas, como excessos nas demonstrações dos sentimentos, conforme aponta o item 17, e ruptura com as relações pessoais (item 40). Identificou-se uma baixa média geral de concordância dos bancários (0,79), indicando que é uma estratégia pouco utilizada pela amostra.

A Tabela 2 mostra que o item de maior média foi o 34 (*Enfrentei como um grande desafio, fiz algo muito arriscado*), seguido do item 28 (*De alguma forma extravasei os meus sentimentos*). Percebe-se que nesta estratégia de *coping*, a pessoa reage de forma quase instintiva para se defender do estressor. Com baixa análise cognitiva comportamental, esta estratégia é vista como a de menor eficiência para os autores Chamon, Santos e Chamon (2008).

Tabela 2 - Fator Confronto

Itens	Média de concordância
34 - Enfrentei como um grande desafio, fiz algo muito arriscado.	1,13
28 - De alguma forma extravasei os meus sentimentos.	1,09
07 - Tentei encontrar a pessoa responsável para mudar suas ideias	0,96
47 - Descontei minha raiva em outra (s) pessoa (s).	0,64
40 - Procurei fugir das pessoas em geral.	0,53
17 - Mostrei a raiva que sentia para as pessoas que causaram o problema.	0,39
Média Geral do Fator Confronto	0,79

Fonte: Folkman e Lazarus (1985 *apud* FREITAS, 2013) e dados da pesquisa.

No fator Afastamento (Tabela 3) ficou caracterizada a predominância de uma reação de negação e esquiva do fato estressor, como mostra o item 21 (*Procurei esquecer a situação desagradável*), que obteve a maior média de concordância (1,64), onde a pessoa procura esquecer a situação, como se desta forma o problema fosse desaparecer. O item 10 apresentou a segunda maior média de concordância (1,53), mostrando certa postura de esquiva em assumir responsabilidades sobre as situações. É uma estratégia que apresenta uma postura passiva de recusa e pouca adaptação à realidade (CHAMON; SANTOS; CHAMON, 2008), de modo que, na maior parte dos casos o problema não é resolvido, apenas postergado, na tentativa de que outra pessoa resolva. No fator Afastamento os colaboradores apresentaram uma média geral de concordância de 1,05, sendo, em relação aos demais fatores, uma estratégia pouco utilizada pela amostra de trabalhadores.

Tabela 3 - Fator Afastamento

Itens	Média de concordância
21 - Procurei esquecer a situação desagradável.	1,64
10 - Tentei não fazer nada que fosse irreversível, procurando deixar outras opções.	1,53
6 - Fiz alguma coisa que acreditava que não daria resultados, mas ao menos eu estava fazendo alguma coisa.	1,05
41 - Não deixei me impressionar, me recusava a pensar muito sobre esta situação.	0,96
44 - Minimizei a situação, me recusando a preocupar-me seriamente com ela.	0,91
16 - Dormi mais do que o normal.	0,78
13 - Fiz como se nada tivesse acontecido.	0,48
Média Geral do Fator Afastamento	1,05

Fonte: Folkman e Lazarus (1985 *apud* FREITAS, 2013) e dados da pesquisa.

O fator Autocontrole (Tabela 4) mostra características de inteligência emocional e a predominância das reações cognitivas. Analisando as características dos itens desta estratégia, percebe-se que as pessoas que as usam com mais frequência demonstram maior capacidade de administrar as emoções, fato que ajuda a manter o equilíbrio em situações desafiadoras e mostra maior capacidade de gerenciar bem o trabalho.

Os itens do fator Autocontrole que apresentaram maior média de concordância foram o 15, com índice de 2,09 (*Procurei encontrar o lado bom da situação*), seguido do item 54, com 1,70 (*Procurei não deixar que meus sentimentos interferissem muito nas outras coisas que estava fazendo*). Nestas questões, mesmo diante de uma adversidade, a pessoa tenta controlar seus impulsos e emoções negativas, buscando outros fatos da experiência que, em um segundo momento, com uma observação menos emocional e mais cognitiva, tende a apresentar resultados mais positivos.

A média de concordância geral neste fator foi de 1,51, indicando ser uma das estratégias de *Coping* mais utilizadas pela amostra em relação às demais.

Tabela 4 - Fator Autocontrole

Itens	Média de concordância
15 - Procurei encontrar o lado bom da situação.	2,09
54 - Procurei não deixar que meus sentimentos interferissem muito nas outras coisas que estava fazendo.	1,70
35 - Procurei não fazer nada apressadamente ou seguir meu primeiro impulso.	1,60
14 - Procurei guardar para mim mesmo(a) os meus sentimentos.	1,43
43 - Não deixei que os outros soubessem da verdadeira situação.	0,74
Média Geral do Fator Autocontrole	1,51

Fonte: Folkman e Lazarus (1985 apud FREITAS, 2013) e dados da pesquisa.

O fator Suporte Social (Tabela 5) apresentou predominância de comportamento com características cognitivas em seus itens, considerando a busca de ajuda no meio social e profissional, diretamente relacionada à interação humana e busca de respostas externas.

Diferente do posicionamento de Chamon, Santos e Chamon (2008), entende-se que este fator, além de apresentar aspectos positivos, pode apresentar também aspectos negativos. Quando as necessidades sociais e profissionais são suprimidas por ajudas, informações e relações externas, tem-se eficiência nesta estratégia. Porém, quando se insiste em um apoio e esse é insuficiente, não profissionalizado ou mal-intencionado, pode-se estar agravando a possibilidade de ocorrência de estresse, sendo, portanto, uma estratégia ineficiente.

Os itens que apresentaram as maiores médias de concordância foram o 18 e o 08, ambos com 2,00 pontos, e o item que apresentou menor média foi o 22 (*Procurei ajuda profissional*) com índice de 1,02, conforme mostra a Tabela 5.

Por meio das análises dos dados obtidos no fator Suporte Social, entendeu-se que o grupo pesquisado tem procurado pouca ajuda profissional adequada, correndo o risco de menor eficiência na estratégia, como mostra o baixo índice do item 22 (*Procurei ajuda profissional*).

A média geral de concordância do grupo pesquisado para o fator Suporte Social foi de 1,57, mostrando ser um dos fatores mais utilizados pela amostra também.

Tabela 5 - Fator Suporte social

Itens	Média de concordância
08 - Conversei com outra pessoa sobre o problema, procurando mais dados sobre a situação	2,00
18 - Aceitei a simpatia e a compreensão das pessoas.	2,00
31 - Falei com alguém que poderia fazer alguma coisa concreta sobre o problema.	1,76
45 - Falei com alguém sobre como estava me sentindo.	1,38
42 - Procurei um amigo para pedir conselhos.	1,23
22 - Procurei ajuda profissional.	1,02
Média Geral do Fator Suporte social	1,57

Fonte: Folkman e Lazarus (1985 *apud* FREITAS, 2013) e dados da pesquisa.

O fator Aceitação da responsabilidade (Tabela 6) demonstra comportamento cognitivo em seus itens, apresentando maior índice de concordância de 2,19 no item número 62 (*Analisei mentalmente o que fazer e o que dizer*), apresentando forte característica de planejamento presente.

Conforme os itens apresentados em ordem decrescente de concordância na Tabela 6, verificou-se também características de comprometimento e competência, visível nos itens 51 e 25, e autoanálise percebida nos itens 09 e 29. Acredita-se que as pessoas que utilizam mais esta estratégia assumem suas responsabilidades, reconhecem seus erros e transmitem mais confiabilidade. A média de concordância da amostra para o fator Aceitação da responsabilidade foi de 1,64, demonstrando ser uma estratégia de *Coping* bastante utilizada pelos bancários.

Tabela 6 - Fator Aceitação da responsabilidade

Itens	Média de concordância
62 - Analisei mentalmente o que fazer e o que dizer.	2,19
51 - Prometi a mim mesmo (a) que as coisas serão diferentes da próxima vez.	1,91
52 - Encontrei algumas soluções diferentes para o problema.	1,74
25 - Desculpei ou fiz algo para repor os danos.	1,60
48 - Busquei nas experiências passadas uma situação similar.	1,49
09 - Me critiquei, me repreendi.	1,32
29 - Compreendi que o problema foi provocado por mim.	1,22
Média Geral do Fator Aceitação de responsabilidade	1,64

Fonte: Folkman e Lazarus (1985 *apud* FREITAS, 2013) e dados da pesquisa.

O fator Fuga e Esquiva (Tabela 7) está mais presente em pessoas com baixa capacidade de adaptação, que frequentemente fogem das responsabilidades. O indivíduo cria mentalmente seu próprio cenário paralelo para fugir de uma situação real e, assim, mantém sempre seu próprio padrão de comportamento, negando as reais necessidades de mudanças e o desenvolvimento de competências que o momento exige.

A média geral de concordância dos bancários neste fator foi de 1,47, indicando que ele possui uma representação significativa nas estratégias de *Coping* adotadas pela amostra.

Tabela 7 - Fator Fuga e esquiva

Itens	Média de concordância
58 - Desejei que a situação acabasse ou que de alguma forma desaparecesse.	1,64
59 - Tinha fantasias de como as coisas iriam acontecer, como se encaminharia.	1,30
Média	1,47

Fonte: Folkman e Lazarus (1985 *apud* FREITAS, 2013) e dados da pesquisa.

O fator Resolução de Problemas apresentou características cognitivas, organizadas em formas e métodos ordenados para encontrar soluções de problemas específicos. Os itens deste fator estão apresentados em ordem decrescente do índice de concordância na Tabela 8.

A média geral de concordância da amostra para o fator Resolução de Problemas foi de 1,80, demonstrando ser a estratégia de enfrentamento mais utilizada pelos bancários entrevistados. Nesse fator, as competências mais utilizadas pelos entrevistados foram concentração (item 01), persistência (46), comprometimento (item 49) e planejamento (item 26).

Tabela 8 - Fator Resolução de Problemas

Itens	Média de concordância
01 - Me concentrei no que deveria ser feito em seguida no próximo passo.	2,07
46 - Recusei recuar e batalhei pelo que eu queria.	1,83
49 - Eu sabia o que deveria ser feito, portanto dobrei meus esforços para fazer o que fosse necessário.	1,72
26 - Fiz um plano de ação e o segui.	1,60
Média	1,80

Fonte: Folkman e Lazarus (1985 *apud* FREITAS, 2013) e dados da pesquisa.

O fator de Reavaliação Positiva (Tabela 9) possui comportamento cognitivo e mais uma vez aparece como fator principal à percepção do indivíduo sobre os estressores. Analisando os itens desta estratégia percebe-se características de adaptação, flexibilidade, pensamento positivo, fé, coragem, otimismo, habilidades interpessoais, esperança, perseverança, capacidade de *insight*, criatividade, entre outras características.

De acordo com Giacomoni (2002) e Sheldon e King (2001 *apud* MARQUES, 2007), os estudos sobre psicologia positiva apresentam uma mudança que consiste na busca de um modelo de prevenção de doenças, focalizado na construção de competências, no lugar da correção de fragilidades. O enfoque passa, então, do estudo das fraquezas para o estudo do vigor e de virtudes.

Conforme é possível verificar na Tabela 9, no fator de Reavaliação Positiva, o item que apresentou maior índice de concordância (1,74) foi o item 23 (*Mudei, ou cresci como pessoa de uma maneira positiva*), seguido dos itens 56 e 30, ambos com índice de concordância de 1,70. A média geral de concordância apresentada pela amostra nesta estratégia de *Coping* foi de 1,52, demonstrando presença significativa desta estratégia entre os trabalhadores entrevistados.

TABELA 9 - Fator Reavaliação Positiva

Itens	Média de concordância
23 - Mudei, ou cresci como pessoa de uma maneira positiva.	1,74
56 - Mudei alguma coisa em mim, me modifiquei de alguma forma.	1,70
30 - Saí da experiência melhor do que esperava.	1,70
39 - Modifiquei aspectos da situação para que tudo desse certo no final.	1,68
63 - Pensei em uma pessoa que admiro e em como ela resolveria a situação e a tomei como exemplo.	1,57
20 - Me inspirou a fazer algo criativo.	1,55

38 - Redescobri o que é importante na vida.	1,49
60 - Rezei.	1,30
36 - Encontrei novas crenças.	0,94
Média	1,52

Fonte: Folkman e Lazarus (1985 *apud* FREITAS, 2013) e dados da pesquisa.

Ao se analisar comparativamente a média final de cada fator, foi possível perceber uma predominância na concordância em fatores com características cognitivas entendidas como positivas, mais eficazes e usadas como ferramentas para enfrentar o fato percebido como estressor. Entre essas estratégias, a que apresentou maior índice de concordância foi o fator Resolução de Problemas, com 1,80 pontos.

As estratégias que apresentam menor capacidade cognitiva e maiores características de reações biológicas são as menos utilizadas pelo grupo. Entre essas estratégias estão os fatores Esquiva e fuga, Afastamento e Confronto, conforme é possível observar na Tabela 10.

Tabela 10 - Média de concordância nos diferentes fatores

Fatores	Média de concordância
Média Fator Resolução de Problemas	1,80
Média Fator Aceitação da Responsabilidade	1,64
Média Fator Suporte Social	1,57
Média fator Reavaliação Positiva	1,52
Média Fator Autocontrole	1,51
Média Fator Esquiva e Fuga	1,47
Média Fator Afastamento	1,05
Média Fator Confronto	0,79

Fonte: Folkman e Lazarus (1985 *apud* FREITAS, 2013) e dados da pesquisa.

Na sequência do estudo, foi realizada a análise dos resultados relativos ao estresse.

Para a avaliação do estresse, os valores de concordância de cada item da Escala de Estresse do Trabalho foram somados e divididos pelo número de respostas efetivas. Por meio do cálculo da média de cada item foi possível medir o índice de estresse global da amostra, cujo valor encontrado foi de 2,42.

Como foi explicado no método, para este instrumento, não existe uma medida geral e é possível fazer duas análises diferentes, considerando-se os aspectos positivo e negativo dos resultados.

O aspecto positivo dos resultados está no fato de que, quando se analisa isoladamente a média de concordância da amostra em relação aos índices de concordância mínimo (1), máximo (5) e médio (2,5) como valores aceitáveis pelo instrumento, pode-se afirmar que os funcionários apresentaram baixo índice de estresse, pois a maioria (33 dos 49 respondentes – 67,35% da amostra) apresentou índice de estresse abaixo de 2,5, e apenas 16 dos entrevistados (32,65%) apresentam média superior de concordância.

O aspecto negativo está no fato de que 22 bancários (44,8%) apresentaram índice geral de estresse superior a 2,42, média geral do grupo, números superiores aos apresentados recentemente na dissertação de mestrado de Freitas (2013), em estudo realizado com policiais rodoviários federais, onde apenas 26,92% dos indivíduos apresentaram média superior a do próprio grupo (2,21 pontos).

Tabela 11 - Itens da escala de estresse no trabalho (EET) e médias de concordância.

Escala de Estresse no Trabalho (EET)	Média de concordância da população
1- A forma como as tarefas são distribuídas em minha área tem me deixado nervoso	3,00
22- O tempo insuficiente para realizar meu volume de trabalho deixa-me nervoso	2,98

4- Tenho me sentido incomodado com a falta de confiança de meu superior sobre o meu trabalho	2,92
5- Sinto-me irritado com a deficiência na divulgação de informações sobre decisões organizacionais	2,86
2- O tipo de controle existente em meu trabalho me irrita	2,80
12- Fico irritado com discriminação/favoritismo no meu ambiente de trabalho	2,79
13- Tenho me sentido incomodado com a deficiência nos treinamentos para capacitação profissional	2,71
16- As poucas perspectivas de crescimento na carreira têm me deixado angustiado	2,71
15- Fico irritado por ser pouco valorizado por meus superiores	2,69
3- A falta de autonomia na execução do meu trabalho tem sido desgastante	2,57
6- Sinto-me incomodado com a falta de informações sobre minhas tarefas no trabalho	2,42
9- Sinto-me incomodado por ter que realizar tarefas que estão além de minha capacidade	2,40
17- Tenho me sentido incomodado por trabalhar em tarefas abaixo do meu nível de habilidade	2,39
20- Tenho estado nervoso por meu superior me dar ordens contraditórias	2,38
21- Sinto-me irritado por meu superior encobrir meu trabalho bem feito diante de outras pessoas	2,20
11- Sinto-me incomodado com a comunicação existente entre mim e meu superior	2,10
18- A competição no meu ambiente de trabalho tem me deixado de mau humor	2,08
19- A falta de compreensão sobre quais são minhas responsabilidades neste trabalho tem causado irritação	2,08
10- Fico de mau humor por ter que trabalhar durante muitas horas seguidas	2,04
14- Fico de mau humor por me sentir isolado na organização	1,93
8- Sinto-me incomodado por meu superior tratar-me mal na frente de colegas de trabalho	1,87
7- A falta de comunicação entre mim e meus colegas de trabalho deixa-me irritado	1,85

23- Fico incomodado por meu superior evitar me incumbir de responsabilidades importantes	1,79
Média	2,42

Fonte: Folkman e Lazarus (1985 apud FREITAS, 2013) e dados da pesquisa.

Como é possível verificar na Tabela 11, os seis maiores motivadores de estresse para os bancários estão concentrados nos itens 1, com média 3,00 (*A forma como as tarefas são distribuídas em minha área tem me deixado nervoso*); item 22, com média 2,98 (*O tempo insuficiente para realizar meu volume de trabalho deixa-me nervoso*); item 4, com média 2,92 (*Tenho me sentido incomodado com a falta de confiança de meu superior sobre o meu trabalho*); item 5, com média 2,86 (*Sinto-me irritado com a deficiência na divulgação de informações sobre decisões organizacionais*); item 2, com média 2,8 (*O tipo de controle existente em meu trabalho me irrita*); e item 12, com média 2,79 (*Fico irritado com discriminação/favoritismo no meu ambiente de trabalho*).

Acredita-se que os fatores responsáveis pelas maiores concordâncias do grupo nestes itens possam estar relacionados, em partes, por aspectos referentes à capacitação técnica e comportamental, supostamente insuficientes aos trabalhadores, e diretamente relacionados com a qualidade e as dificuldades nas tarefas. Nesse contexto, o indivíduo depara-se com demandas que estão além de suas habilidades e competências, manifestando sintomas estressores em decorrência de suas carências.

Outro aspecto possível pode ser em decorrência do excesso de tarefas exigidas aos trabalhadores por parte da agência empregadora, fazendo referência à quantidade excessiva de demanda.

Pelos dados coletados, é possível identificar a possibilidade de influência de conflitos interpessoais, visíveis

principalmente nos itens 12 (*Fico irritado com discriminação/favoritismo no meu ambiente de trabalho*) e 4 (*Tenho me sentido incomodado com a falta de confiança de meu superior sobre o meu trabalho*), que apresentaram altas pontuações (2,79 e 2,92, respectivamente). No entanto, para maiores afirmações, sugere-se um mapeamento mais próximo e profundo do ambiente em estudo.

Na sequência do estudo foram feitas as análises das possíveis influências das estratégias de enfrentamento no nível de estresse dos colaboradores.

CORRELAÇÃO ENTRE ESTRESSE E DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE *COPING*

No intuito de determinar quais as estratégias de enfrentamento mais eficazes para amenizar os índices de estresse no trabalho, aplicou-se o coeficiente de correlação de Pearson.

Figueiredo Filho e Silva Júnior (2009) afirmam que o Coeficiente de Pearson (r) mede o grau da correlação linear entre duas variáveis quantitativas. É um índice adimensional com valores situados ente -1,0 e 1,0, inclusive, e que reflete a intensidade de uma relação linear entre dois conjuntos de dados.

Tabela 12 - Correlações estresse e *Coping*

Correlações entre estresse e estratégias de Coping	Coeficiente r
Correlação Estresse e Confronto	0,425
Correlação Estresse e Fuga	0,298
Correlação Estresse e Suporte Social	0,259
Correlação Estresse e Resolução de problemas	0,246
Correlação Estresse e Afastamento	0,245
Correlação Estresse e Aceitação da responsabilidade	0,096
Correlação Estresse e Autocontrole	0,057
Correlação Estresse e Reavaliação Positiva	-0,055

Fonte: Folkman e Lazarus (1985 *apud* FREITAS, 2013) e dados da pesquisa.

Corroborando as afirmativas anteriores, a estratégia de Confronto que apresenta características de rigidez e agressividade é a que possui maior correlação com o estresse para o grupo em estudo, seguida da estratégia de Fuga e esquiva, onde os problemas são negados, porém permanecem sem solução.

As estratégias de enfrentamento que apresentaram melhor eficácia para o índice de estresse da amostra foram Aceitação da responsabilidade, Autocontrole, e a melhor delas, a única que apresentou correlação negativa, foi a estratégia de Reavaliação positiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De forma geral, toda atividade laboral pode gerar estresse, dependendo da forma como ela é percebida pelo indivíduo. No grupo estudado apenas 32,65% dos trabalhadores apresentaram nível de estresse superior à média de 2,5, fato que se justifica pela predominância no grupo do uso de estratégias cognitivas comportamentais, entendidas como positivas.

Identificou-se que, apesar de as estratégias de Suporte social e de Resolução de problemas serem consideradas positivas, apresentaram correlação considerável com o estresse.

Acredita-se na hipótese de que, ao escolher essas estratégias de *Coping*, os trabalhadores estejam sinalizando que não estão tendo preparo técnico, amparo técnico externo e ferramentas suficientes para desempenhar suas tarefas. Este fato parece reafirmar-se quando são observados os itens que mais causam estresse e que apresentam índice maior que 2,5 pontos na escala de estresse no trabalho, e envolvem questões como: má distribuição de tarefas, tempo insuficiente para realizar o

trabalho, falta de confiança dos superiores, deficiência na divulgação de informações, excesso de controle, discriminação e favoritismo, entre outras, apresentadas na Tabela 12.

Identificou-se e trouxe preocupação o fato de que 44,8% dos colaboradores apresentaram índice de estresse acima de 2,42, valores superiores aos apresentados na tese de mestrado de Andreia Freitas, em 2013, realizada com policiais rodoviários federais que, diferentemente dos bancários, possuem ainda o agravante de risco de vida e luta armada.

Cabe às instituições bancárias a constante preocupação em reduzir os índices de estresse no trabalho de seus colaboradores, para que o menor número possível de trabalhadores chegue à terceira fase, onde existe a exaustão do indivíduo, causando danos irreversíveis à saúde, redução da rentabilidade e prejuízos para a empresa.

A organização deve dar atenção para estas questões, criar abertura para diálogo e planos de desenvolvimento profissional, que agreguem cada vez mais um número maior de colaboradores. Pode-se perceber que, de forma gradual, as melhorias já vêm ocorrendo na instituição, como por exemplo, a melhoria dos processos internos, a criação da universidade corporativa e os planos de incentivo ao estudo e desenvolvimento pessoal.

A amostra do estudo ficou caracterizada por um perfil seletivo de profissionais, que apresentaram um índice de estresse controlado e que se utilizam das estratégias de *Coping* mais eficazes. Foi possível perceber que o banco estudado possui profissionais com ótimas competências comportamentais, fato que gera forte concorrência profissional interna, também diretamente relacionado às exigências de um ambiente dinâmico no qual está inserido, de intensa concorrência no setor econômico gaúcho, brasileiro e mundial.

O estudo conclui que as estratégias de *Coping* podem ser aprendidas, usadas e adaptadas para cada situação e que, a partir

desta afirmação, cabe ao colaborador aproveitar ao máximo as oportunidades de desenvolvimento de competências e escolher as estratégias comportamentais de maior eficácia.

Ficou evidenciado neste trabalho que as estratégias de *Coping* Aceitação da responsabilidade, Autocontrole e Reavaliação positiva são as que apresentam menor correlação com o estresse e, portanto, é possível conceber que sejam as mais eficientes para o grupo. Dessa forma, entende-se que o colaborador precisa possuir boa relação interpessoal, assumir responsabilidades, adaptar-se às dinâmicas do mercado e ser flexível aos objetivos da empresa, sempre desenvolvendo as competências técnicas e comportamentais necessárias para desempenhar as funções e tarefas que lhes são exigidas.

Conforme foi afirmado na revisão teórica e quantitativamente reafirmado pelo presente estudo, a capacidade de adaptação e de assimilação dos fatores estressores são competências fundamentais para o sucesso na carreira profissional e para qualidade de vida dos indivíduos.

Sugerem-se novos estudos focados na liderança e engajamento no sentido de desenvolver estratégias para reduzir o nível de estresse e melhorar a qualidade de vida dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

CHAMON, E. M. Q. de O.; SANTOS, O. A. da S. G. dos; CHAMON, M. A. Estresse e estratégias de enfrentamento: instrumentos de avaliação e aplicações. *In: ENCONTRO DA ANPAD, XXXII.*, Rio de Janeiro, 2008. **Anais [...]**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

DAL-FARRA, R. A.; LOPES, P. T. C. Métodos mistos de pesquisa em educação: pressupostos teóricos. **Nuances: estudos sobre Educação**, Presidente Prudente-SP, v. 24, n. 3, p.

67-80, set./dez. 2013. Disponível em:
<http://revista.fct.unesp.br/index.php/Nuances/article/viewFile/2698/2362>. Acesso em: 27 ago. 2016.

DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Atlas, 1985.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JÚNIOR, J. A. da. **Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de Pearson (r)**. Revista Política Hoje, v. 18, n. 1, p. 115-146, 2009. Disponível em:
<https://periodicos.ufpe.br/revistas/politica hoje/article/viewFile/3852/3156>. Acesso em: 20 ago. 2016.

FOLKMAN, S.; LAZARUS, R. S. If it changes it must be a process: A study of emotion and coping during three stages of a college examination. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 48, p. 150-170, 1985.

FREITAS, A. K. B. de. **Estresse, coping e Síndrome de burnout em policiais rodoviários federais**. 2013. Dissertação (Mestrado de Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.

GUIDO, L. A. **Stress e coping entre enfermeiros do centro cirúrgico e recuperação anestésica**. 2003. Tese (Doutorado em Enfermagem) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

LAZARUS, R. S. Psychological stress in the workplace. In: CRANDALL, R.; PERREWÉ, P. L. (org.). **Occupational stress: A handbook**. Washington, USA: Taylor & Francis, 1995. p. 3-14.

LAZARUS, R. S.; FOLKMAN, S. **Stress, appraisal and coping**. New York: Springer Publishing Company, 1984.

MARQUES, I. M. **Atividade física e bem-estar na perspectiva da psicologia positiva**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Validação da escala de estresse no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 9, n. 1, p. 45-52, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v9n1/22380.pdf>. Acesso em: 01 jul. 2016.

PLATAFORMA ONLINE SURVEY MONKEY. Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com>. Acesso em: 13 jul. 2016.

SAVÓIA, M. G.; SANTANA, P. R.; MEJIAS, N. P. Adaptação do inventário de estratégias de Coping de Folkman e Lazarus para o português. **Psicologia**, São Paulo, v. 7, n. 1/2, p. 183-201, 1996.

SELYE H. **The stress of life**. New York: McGraw-Hill Book Co, 1956.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista da Sociedade de Cardiologia do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383-386, set./out. 2007. Disponível em: http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf. Acesso em: 27 ago. 2016.

CAPÍTULO 7

A apropriação de aplicativos como ferramenta estratégica de gestão pela área de recursos humanos

**Raquel Prá
Fernando Zeni Alvarenga
Jhony Pereira Moraes**

RESUMO

A Tecnologia da Informação (TI) tem sido largamente incorporada pela área de recursos humanos das organizações com o intuito de aprimorar processos e promover mudanças. Com base neste contexto, o presente estudo tem por objetivo analisar a contribuição de aplicativos provenientes da área de Tecnologia da Informação (TI) para a área de recursos humanos das organizações. Para tanto, foram descritos e analisados comparativamente três aplicativos (TINYpulse, CrewHu e Kodus). A comparação permitiu identificar que estes foram constituídos com a ideia de que as pessoas representam vantagem competitiva para as organizações e podem ser úteis tanto para realizar atividades relacionadas a desenvolvimento e manutenção de pessoas, bem como fonte de informação para tomada de decisões mais assertivas.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Tecnologia da Informação. Aplicativos.

INTRODUÇÃO

A incorporação da Tecnologia da Informação (TI) pela área de recursos humanos tem sido entendida como uma fonte de ampliação de sua vantagem competitiva, pois permite, dentre outros benefícios, dar agilidade a processos e rotinas (JOIA, 2012). Mascarenhas (2003), nesta mesma linha, aponta que estas tecnologias tem sido responsáveis pela execução de melhorias e mudanças organizacionais.

As tecnologias da informação adotadas pelas empresas são variadas, incluindo “*softwares*, sistemas de informação, computadores, bancos de dados, infraestrutura, redes, dispositivos eletrônicos” (LARIEIRA; ALBERTIN, 2015, p. 519). De acordo com McMillan e Burrows (2017), os aplicativos são *softwares* utilizados em aparelhos móveis como, por exemplo, os *smartphones* e os *tablets*, fornecidos por meio das lojas virtuais: App Store® e Google Play®. Isto posto, de acordo com App Annie (2017), de 2015 a 2016 o tempo gasto com aplicativos aumentou em 25% e as receitas das lojas virtuais cresceram em 40%.

Uma reportagem veiculada no site da revista Exame (LOUREIRO, 2016) aponta que diversas empresas têm se preocupado em criar aplicativos para auxiliar no processo de gestão de seus recursos humanos e cita o exemplo de três empresas. A AMBEV criou o portal "Click Ambev" com o intuito de facilitar a comunicação com seus colaboradores, tirar dúvidas e emitir solicitações. A Avon criou o aplicativo Viva Bem para difundir medidas de prevenção a doenças e com isso consequentemente reduzir gastos com absenteísmo. E a consultoria e auditoria PWC criou o aplicativo PWC carreira por meio do qual candidatos podem verificar vagas em aberto na empresa e se candidatar a elas.

Com base neste contexto, o objetivo do presente estudo foi avaliar a contribuição de aplicativos para as atribuições da área de recursos humanos das organizações. Para tanto, foram selecionados três aplicativos que foram analisados comparativamente, visando compreender de que forma estes podem contribuir para a melhoria do ambiente organizacional.

Será apresentada inicialmente uma breve contextualização teórica a respeito da apropriação da TI pela área de recursos humanos. Após, é descrita a metodologia utilizada no estudo; a análise dos aplicativos à luz da teoria revisada; as considerações finais e, por fim, as referências.

REFERENCIAL TEÓRICO

Para dar suporte à análise dos dados foi realizada uma apreciação da literatura a respeito do conceito e definição de TI e a aplicabilidade desta à área de Recursos Humanos.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Com a ocorrência de profundas mudanças, principalmente tecnológicas, no cenário atual, a Tecnologia da Informação (TI) se faz relevante para as organizações no sentido de garantia de competitividade e sustentabilidade dos negócios. Diante disso, muitas empresas passaram a investir em recursos tecnológicos para a articulação de seus produtos, serviços e processos; também como suporte na operacionalização das atividades; e contribuindo para interligar diferentes áreas/setores. Com isso, objetiva-se maximizar a eficiência e a eficácia organizacional (RODRIGUES; PINHEIRO, 2010).

De acordo com Gouvêa e Cunha (2005), a Tecnologia da Informação consiste na utilização de recursos computacionais para coleta, armazenamento, processamento, recuperação e

divulgação de informações. Larieira e Albertin (2015, p. 519) corroboram ao afirmar que se trata de um “conjunto de softwares, sistemas de informação, computadores, bancos de dados, infraestrutura, redes, dispositivos eletrônicos [...] para obter, armazenar, tratar e disponibilizar informações que suportam a operação das organizações”.

Para Rodrigues e Pinheiro (2010), a organização da informação colabora para as tomadas de decisão, para o modo de trabalho e para a estrutura da Administração. Os autores sustentam que com a implementação da TI as informações tornam-se precisas na busca de soluções, contribuindo para solidificar diretrizes estratégicas que podem suscitar vantagens competitivas em relação aos concorrentes. Valle (2013) aponta que o principal papel da TI nas organizações é sustentar as atividades de negócios organizacionais.

Yong (1992) salienta uma série de benefícios da aplicação da TI no ambiente organizacional: reduz custos, melhora a qualidade dos produtos e dos serviços, otimiza as operações e insere processos autônomos. O autor expressa ainda a relação da Tecnologia da Informação com a adição de valor aos produtos e serviços, o que tem significativa importância para os clientes.

Além desses, Rosseti e Morales (2007) dizem que tempo, espaço e processos são otimizados, as unidades de negócios são integradas e um novo perfil de gestão é formado, o que corrobora com a visão de Prates e Ospina (2004, p. 12) ao afirmarem que a Tecnologia da Informação induz “novos processos e instrumentos que atingem por completo a estrutura e o comportamento das organizações, repercutindo diretamente em sua gestão”. Ainda, a TI pode transformar dados em informações atualizadas e confiáveis, redesenhar a estrutura organizacional e influenciar nos resultados econômicos e financeiros da empresa (SILVA, 2002; RODRIGUES; PINHEIRO, 2010).

Ruggiero e Godoy (2006) retratam a utilização da TI sob as perspectivas da: I) produtividade; II) inovação; III) satisfação dos clientes; IV) controle gerencial; V) processo decisório; e VI) recursos humanos. O quadro 1 expõe os principais aspectos apresentados pelos autores sobre essas seis perspectivas.

Quadro 1 - Utilização da Tecnologia da Informação (TI)

Perspectiva	Principais relações
Produtividade	<p>Combinação com investimentos em métodos de trabalho e inovação.</p> <p>Possibilidade de impactos limitados sobre a produtividade organizacional. Os projetos de TI podem ser improdutivos conforme a forma de gerenciamento.</p> <p>Falhas de investimento em TI pelas organizações podem comprometer a relação com a produtividade.</p>
Inovação	<p>A TI é vista como um recurso facilitador para a inovação. A inovação se desenvolve a partir do posicionamento da empresa no mercado, da sua trajetória tecnológica e de seus processos.</p> <p>Deve-se considerar os aspectos organizacionais que a introdução de novas tecnologias informacionais causa nos usuários.</p>
Satisfação dos clientes	<p>Exigência por personalização (customização) de serviços.</p> <p>Oferta de serviços e produtos por meio da implementação de acessos <i>on-line</i>.</p>
Controle Gerencial	<p>TI como instrumento de reforço de um estilo de gestão centralizador e controlador, ao invés de flexível e descentralizado.</p> <p>Em contrapartida, a TI pode ser utilizada como alternativa de descentralização “controlada”, possibilitando aos níveis hierárquicos inferiores maior liberdade para organizar seu trabalho [...] em melhores formas de realizar suas atividades ou diferentes formas de realizá-las.</p>
Processo decisório	<p>A introdução de sistemas informacionais nas organizações possibilitou a criação de testes de modelos matemáticos de decisão, podendo-se analisar todas as alternativas e seus efeitos.</p>

Recursos Humanos	Utilização da Tecnologia da Informação na integração de subsistemas de RH. Apoia os processos de recrutamento, desenvolvimento e manutenção dos recursos humanos [...], planejamento e gerenciamento das relações trabalhistas, <i>empowerment</i> dos empregados através da disponibilização da informação no tempo certo, com qualidade e custo adequado e no desenvolvimento de equipes através do autogerenciamento. Implementação de um sistema de informações de RH.
-------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Adaptado de Ruggiero e Godoy (2006, p. 163-169).

Para que se consiga o sucesso na implementação da Tecnologia da Informação, é necessário afinidade entre o planejamento estratégico e o de TI, como também a consciência de que benefícios e resultados mais abrangentes poderão vir em médio ou longo prazo (JÚNIOR *et al.*, 2005; MORAES *et al.*, 2004). Joia (2012) corrobora sustentando que para gerar vantagem competitiva, a adoção de sistemas ou tecnologias de informação deve estar alinhada com a estratégia de negócios e o contexto organizacional.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO APLICADA À ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005) citam que a incorporação da TI pela área de recursos humanos vai ao encontro da passagem de atividades operacionais para o caráter estratégico da área. As tecnologias permitiram dispendar menos tempo com processos burocráticos que foram automatizados. Com isso, há maior tempo disponível para outras atividades. No entanto, apresentam-se como desafios à área de recursos

humanos a capacidade de manter as atividades bem-feitas, se apropriar destas tecnologias e gerar conhecimento a partir delas.

A aplicação da Tecnologia da Informação na área de Recursos Humanos, conforme exposto por Ruggiero e Godoy (2006, p. 168) pode apoiar as atividades de “recrutamento, desenvolvimento e manutenção dos recursos humanos”. De acordo com Turban e Volonino (2013), a maioria das tarefas realizadas pela área de recursos humanos, tais como: recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, gerenciamento de salários e benefícios, treinamento e desenvolvimento, podem ser suportadas por sistemas de informação.

A utilização de softwares e redes sociais tem permitido otimizar o tempo dispendido na análise de candidatos e o alcance das divulgações de vagas geradas pelas empresas. *Softwares* como o Trovix Intelligence Search® permitem verificar, de forma rápida, a compatibilidade do perfil de candidatos com vagas em aberto. Embora o software não tenha a mesma precisão que um processo manual, facilita a análise, principalmente quando é recebido um número muito elevado de currículos. As redes sociais, como o LinkedIn®, permitem um alcance maior das divulgações, inclusive por meio de indicações (TURBAN; VOLONINO, 2013).

Mascarenhas (2003) destaca o papel dos sistemas de informação para facilitar a comunicação empresarial enfatizando a utilização dos sistemas de autoatendimento. Estes permitem a facilidade de acesso dos colaboradores a informações e serviços da área de Recursos Humanos sem envolver o contato presencial. Tal acesso pode ser por meio de portais, *intranet*, dentre outros.

Carvalho e Ferreira (2013) defendem a articulação entre Tecnologia da Informação e gestão do conhecimento. Para os autores, é por meio desta ligação que se permite reunir e organizar os conhecimentos dispersos na organização, de forma

que estes possam ser divulgados, transferidos e compartilhados. Rosseti e Moralles (2007) apontam que é comum a confusão entre práticas de gestão do conhecimento e Tecnologia da Informação. Apesar de se tratarem de conceitos distintos, quanto maior sua interação, melhores serão as tomadas de decisão. A TI, para os autores, agiliza a transmissão de conhecimento dentro das organizações.

Ainda em relação à qualidade de informações que a TI traz para a tomada de decisão, Valentim (2002, p. 7) introduz o conceito de inteligência competitiva. Para a autora, trata-se do conjunto de “dados, informações e conhecimentos” de diferentes fontes e naturezas, os quais, geridos de forma adequada, podem gerar informações essenciais para o posicionamento competitivo da empresa.

Ruggiero e Godoy (2006) em um estudo conduzido com 394 profissionais, gestores de recursos humanos, identificou que na visão destes, a Tecnologia da Informação tem contribuído principalmente para estabelecer controle gerencial, gerar alternativas decisórias e aprimorar a produtividade. Para os autores, a definição de como a área faz uso da TI dá suporte ao seu reposicionamento estratégico.

Em síntese, o potencial da Tecnologia da Informação para a área de recursos humanos e demais processos empresariais é, além de agilizar processos por meio da automatização (MASCARENHAS; VASCONCELOS; VASCONCELOS; 2005), servir como fonte de informação para a empresa se posicionar de forma competitiva (VALENTIM, 2002). Afinal, não basta apenas que as empresas introduzam a TI para colher os benefícios, mas sim, de que forma serão geridas estas tecnologias (JOIA, 2012; VALLE, 2015).

MÉTODO

O presente estudo é de natureza qualitativa, pois visa compreender de forma mais aprofundada uma dada realidade (GIL, 1999). A pesquisa é do tipo descritiva, a qual de acordo com Barros e Lehfeld (2011, p. 70), consiste na descrição de um objeto de pesquisa buscando “descobrir a frequência com que ocorre, sua natureza, característica, causas, relações e conexões com outros fenômenos”.

Serão descritos e analisados três aplicativos: TINYpulse®, CrewHu® e Kodus®. A pesquisa foi realizada no Google Play® dentre os aplicativos corporativos. Os mesmos foram selecionados por possuírem as notas mais altas de avaliações de usuários dentre estas categorias e se adequarem ao objetivo da pesquisa: foram desenvolvidos para auxiliar nos processos de gestão de pessoas das organizações.

Após a consideração individual dos aplicativos, foram criadas categorias para analisá-los comparativamente em relação a suas características e o que se propõe a contribuir para a área de gestão de pessoas. As etapas para estabelecer o processo de comparação, estão de acordo com a metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin (2010).

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente, os aplicativos são avaliados separadamente e, após, é realizada uma análise comparativa integrando os dados encontrados com o referencial utilizado.

TINY PULSE®

As informações sobre a empresa e aplicativo TINIpulse® estão contidas e foram retiradas do próprio site da companhia (TINYpulse, 2017). A TINYpulse® é uma empresa americana que trabalha com o fornecimento de soluções para promover o engajamento dos colaboradores. Sua crença central é de que estes são recursos muito importantes para as organizações e que por isso, mantê-los felizes é um assunto tão crítico quanto à atenção aos demais aspectos da empresa.

O aplicativo, que leva o nome da empresa, tem como finalidade desenvolver uma cultura empresarial próspera, promover a transparência nas relações, estimular uma cultura de reconhecimento e empoderar os empregados na medida em que eles são incentivados a dar ideias e sugestões. Ele permite que de forma anônima possam ser coletadas informações que permitam à empresa investir em assuntos que geram maior impacto ao invés de dispendir tempo em ações menos importantes.

A funcionalidade do aplicativo consiste na emissão de uma pergunta curta e rápida aos colaboradores a cada semana. É possível responder utilizando-se o portal da empresa mediante o uso de computadores ou por meio de *smartphones*. Lembretes são enviados para evitar que os colaboradores se esqueçam de responder. Além de responder às perguntas, é possível que sejam dados *feedbacks*, enviadas sugestões à empresa e elogios aos pares, a qualquer momento.

Os resultados são consolidados assim que no mínimo cinco perguntas são respondidas e apresentados por meio de um painel de indicadores. Estes dados também são apresentados em comparação aos de *benchmarking* para que possam ser identificados pontos críticos e tendências.

É possível que se realizem interações por meio do aplicativo, para aprofundar o entendimento de sugestões e *feedbacks*, por exemplo, por meio de mensagens privadas para se garantir o anonimato. Os dados consolidados também são apresentados aos empregados, para que estes possam ver os resultados e votar nas sugestões que consideram mais relevantes e podem ser adaptados para utilização em apresentações visando atingir públicos diversos.

CREWHU®

Os dados do aplicativo CrewHu® trazidos neste tópico também constam no site da empresa (CrewHu, 2017). O propósito do aplicativo é obter o melhor desempenho por parte dos empregados, constatando-se que isso irá interferir nos resultados organizacionais. Acredita-se que o reconhecimento e a premiação dos colaboradores geram satisfação, a qual impacta à satisfação dos clientes. Dentre as funcionalidades do aplicativo estão: obter *feedback* de clientes; premiar e reconhecer empregados e criar concursos para atingimento dos objetivos organizacionais.

A pesquisa de satisfação permite que os clientes deem *feedbacks* à empresa de forma rápida e concisa. Assim que as pesquisas são respondidas, as respostas são enviadas de forma imediata aos gerentes para que estes possam tomar ações, caso seja necessário. Com base nestes dados, é possível se premiar o ou os colaboradores que são responsáveis por este resultado.

No caso de situações de reconhecimento por atingimento de objetivos, estas são registradas no aplicativo onde qualquer pessoa pode vê-las. O colaborador acumula créditos pelos reconhecimentos obtidos, o que vai resultar em uma nota de performance. Por intermédio do aplicativo, também é possível,

considerando a *performance*, fornecer prêmios por reconhecimento aos colaboradores de destaque.

Por fim, é possível por meio do aplicativo gerar concursos para envolver os colaboradores. Nesse sentido, são definidas e disseminadas as metas e acompanha-se o atingimento das mesmas. Os colaboradores que atingirem as metas podem, a partir desta avaliação, receber premiações.



O aplicativo Kudos®, que leva o nome da própria empresa, de acordo com dados contidos em seu próprio site (KUDOS, 2017), se trata de um sistema de reconhecimento de colaboradores americano e uma rede social corporativa. O objetivo do aplicativo é promover o engajamento dos colaboradores e realizar o alinhamento das equipes visando estabelecer uma cultura corporativa mais sólida e integrada.

Para tanto, o aplicativo permite que sejam realizadas ações de reconhecimento tanto por parte dos gestores para os colaboradores quanto dos colaboradores para os gestores. As mensagens de reconhecimento podem ser relacionadas aos valores organizacionais, permitindo perceber o alinhamento entre estes dados. Prêmios digitais podem ser dados em relação a estas ações de reconhecimento como cartões presentes.

É possível integrá-lo a diversas plataformas como *e-mail*, LinkedIn®, *smarthphones*, dentre outros. A relevância do aplicativo é a suposição de que o reconhecimento dos colaboradores impacta o retorno do investimento organizacional (ROI). A equipe da Kudos® é formada por especialistas em assuntos de engajamento dos empregados, análises culturais, psicologia e desenvolvimento humano e organizacional.

Trata-se, de acordo com a empresa, de uma forma criativa para lidar com os desafios de engajamento dos

colaboradores. Os relatórios do aplicativo permitem aos usuários ter acesso a um relatório de dados sobre engajamento dos trabalhadores.

ANÁLISE COMPARATIVA DOS APLICATIVOS

O Quadro 2 tem como objetivo realizar uma análise comparativa dos aplicativos por intermédio da definição de três categorias: premissa subjacente, objetivo e metodologia.

Quadro 2 - Análise comparativa dos aplicativos

Aplicativo	Premissa subjacente	Objetivo	Metodologia
TINYpulse®	Manter os colaboradores felizes é um aspecto crítico para bom funcionamento das organizações.	Cultura próspera, transparência, cultura de reconhecimento e empoderamento. Fornecer informações para que as empresas conduzam suas ações para o que realmente gera impacto.	<i>Surveys, feedbacks</i> e sugestões (do colaborador ao empregador), relatórios.
CrewHu®	Reconhecimento e premiação geram satisfação. Satisfação gera bom desempenho. Satisfação do empregado se	Satisfação dos colaboradores refletindo em bom desempenho e satisfação dos clientes.	<i>Feedbacks</i> de clientes, reconhecimento de empregados, fornecimento de premiações, promoção de concursos internos, relatórios.

	reflete na do cliente.		
Kodus®	Reconhecimento impacta o ROI (retorno sobre investimento)	Engajamento, alinhamento das equipes, estabelecimento de uma cultura sólida e integrada.	Reconhecimento de empregados, fornecimento de premiações, rede social corporativa, relatórios.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

De forma semelhante, todos os aplicativos demonstram como premissa subjacente a visão das pessoas como fonte de vantagem competitiva para as organizações, o que justifica a criação dos mesmos. Essa preocupação maior com as pessoas vai ao encontro do exposto por Mascarenhas, Vasconcelos, Vasconcelos (2005) a respeito das mudanças que ocorreram em relação à atuação da área de recursos humanos juntamente com a incorporação da Tecnologia da Informação.

Uma análise dos objetivos dos aplicativos permite identificar que estes se propõem a apoiar as atividades de desenvolvimento e manutenção de pessoas, citadas por Ruggiero e Godoy (2006) e Turban e Volonino (2013) como papel TI aplicada à área de recursos humanos.

Com relação à metodologia, todos os aplicativos fornecem relatórios a respeito das informações que suas metodologias permitem coletar. No entanto, o único aplicativo que faz menção a utilização dos dados para tomadas de decisão mais assertivas é o TINYpulse®. O reconhecimento pelo TINYpulse®, da importância destas informações, relaciona-se com a definição de Valentim (2002) de inteligência competitiva

e do exposto por Joia (2012) e Valle (2015) a respeito do valor estratégico dos sistemas de informação dependente da forma como são utilizados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação dos aplicativos TINYpulse®, CrewHu® e Kodus® permitem entender de que forma a TI pode auxiliar e contribuir de forma estratégica para as atividades da área de recursos humanos das organizações. Cabe se salientar que existem diversas outras tecnologias que podem ser adotadas nesse sentido como, por exemplo, a utilização da *big data*, mas por questões de escopo não foram consideradas neste estudo.

Sugere-se para futuros estudos, que sejam realizadas avaliações de outras tecnologias, visando ampliar a capacidade de contribuição destas tecnologias para a gestão de pessoas. Recomenda-se também que futuras pesquisas busquem identificar empresas que utilizam estes aplicativos e qual o impacto que elas percebem sobre suas práticas de gestão de pessoas e sobre o negócio.

Ressalta-se que além de promover um alinhamento estratégico entre TI e estratégia empresarial (JOIA, 2012) as empresas devem ter outro cuidado na inserção destas tecnologias. Trata-se de levar em consideração que essa implantação muitas vezes gera resistências por parte dos indivíduos como o medo de não se adaptar aos novos métodos de trabalho ou de perder o emprego. Ou seja, o sucesso na implementação da Tecnologia da Informação vai depender do adequado manejo destas resistências (JOIA, 2012; JUNIOR; FREITAS; LUCIANO, 2005).

REFERÊNCIAS

- APP ANNIE. App Annie 2016 Retrospective. Disponível em: <http://go.appannie.com/app-annie-2016-retrospective>. Acesso em: 15 jun. 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia Científica**: Um guia para iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CARVALHO, R. B; FERREIRA, M.A. T. Tecnologia de Informação aplicada à Gestão do Conhecimento. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – UFBA, 17., Salvador, 2016. **Anais [...]**, Salvador: UFBA, 2016.
- CREWHU. Disponível em: <http://www.crewhu.com/>. Acesso em: 17 maio 2017.
- GOUVÊA, M. A.; CUNHA, R. D. The implementation of information technology and its association with organizational profiles. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 5, 2005.
- JUNIOR, S. S.; FREITAS, H. M. R.; LUCIANO, E. M. Dificuldades para o uso da tecnologia da informação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 1-25, 2005.
- KUDOS. Disponível em: <http://kudosnow.com/>. Acesso em: 17 maio 2017.
- JOIA, A. A. L. A. **Gestão estratégica da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Editoria FGV, 2012.

LARIEIRA, C. L. C.; ALBERTIN, A. L. Um Estudo sobre os fatores organizacionais que influenciam a gestão de portfólio de projetos de tecnologia da informação e comunicação.

Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 21, n. 2, p. 515-547, 2015.

LOUREIRO, M. Os Apps invadem o RH. **Exame**. São Paulo, 28 de abril de 2016. Disponível em:

<http://exame.abril.com.br/negocios/os-apps-invadem-o-rh/>.

MASCARENHAS, A. O. **Tecnologia de Informação e recursos humanos**: Valor Estratégico da TI na transição da área. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 125-147, 2005.

MACMILLAN, D.; BURROWS, P. Inside the App Economy. Disponível em:

<http://www.bloomberg.com/news/articles/2009-10-22/inside-the-app-economy>. Acesso em: 15 jun. 2017.

MORAES, G. D. A.; TERENCE, A. C. F.; FILHO, E. E. A tecnologia da informação como suporte à gestão estratégica da informação na pequena empresa. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 27-43, 2004.

PRATES, G. A.; OSPINA, M. T. Tecnologia da informação em pequenas empresas: fatores de êxito, restrições e benefícios.

Revista de Administração Contemporânea, v. 8, n. 2, p. 9-26, 2004.

RODRIGUES, E.; PINHEIRO, M. A. S. Tecnologia da informação e mudanças organizacionais. **Revista de Informática Aplicada**, v. 1, n. 2, 2010.

ROSSETTI, A. G.; MORALES, A. B. T. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135, 2007.

RUGGIERO, A. P.; GODOY, A. S. A influência da tecnologia da informação no trabalho gerencial: um estudo com gestores de recursos humanos. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n. 1, 2006.

SILVA, S. L. da. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 142-151, 2002.

TINY PULSE. Disponível em: <https://www.tinypulse.com/>. Acesso em: 17 maio 2017.

TURBAN, E.; VOLONINO, L. **Tecnologia da informação para gestão**: em busca de um melhor desempenho estratégico e operacional. 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero - Revista de Ciência da Informação**, v. 3, n. 4, 2002.

VALLE, A. B. **Gestão estratégica da tecnologia da informação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

YONG, C. S. Tecnologia de informação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 1, p. 78-97, 1992.

CAPÍTULO 8

Estresse, *Coping* e Síndrome de *burnout* em policiais rodoviários federais

**Andrea Karla Breunig de Freitas
Luciana Raquel Nunes Irineu Moura
Raquel Paiva Neves do N. Rocha
Luis Felipe Dias Lopes**

RESUMO

O presente estudo teve como propósito avaliar a percepção de estresse no trabalho de policiais rodoviários federais e as estratégias de enfrentamento adotadas para minimizar este estresse a fim de não atingirem o *Burnout* . Consiste em um estudo de campo descritivo, exploratório com abordagem quantitativa. Como instrumentos de pesquisa foram utilizados o Formulário sociodemográfico, contendo elementos para a identificação e a caracterização da população; a Escala de Estresse no Trabalho (ETT); o Inventário de Estratégias de *Coping* e; o *Maslach Inventory Burnout General Survey – MBI-GS* , aplicados a uma amostra de 52 respondentes. Os resultados obtidos por meio da análise estatística foram de 26,92% em alto estresse e 73,08% em baixo estresse. As estratégias mais utilizadas foram as de “resolução de problemas”. Em relação à Síndrome de *Burnout* , a dimensão Despersonalização apresentou-se com a maior média (2,90) nesta população. Deste modo, o estudo contribui para a ampliação do conhecimento acerca desta categoria profissional, o que poderá acarretar em melhores condições de trabalho e respeito à saúde.

Palavras-chave: Estresse. *Coping* . Síndrome de *Burnout* . Policial Rodoviário Federal.

INTRODUÇÃO

A análise dos impactos negativos resultantes das imposições laborais tem aumentado a atenção aos aspectos relacionados à saúde do trabalhador. Nesta circunstância, encontram-se os trabalhadores de serviços de segurança pública onde estão inseridos os Policiais Rodoviários Federais, cujo escopo de trabalho envolve, dentre outras atividades, a fiscalização, o patrulhamento e o policiamento ostensivo, e o atendimento e o socorro às vítimas de acidentes de trânsito em rodovias federais de todo o Território Nacional e no Estado do Rio Grande do Sul.

Atualmente o tema “Estresse” vem sendo amplamente discutido no meio acadêmico e nos meios de comunicação, e tornou-se comum caracterizá-lo como o mal da vida moderna (GREENBERG, 2002). Embora o conceito sobre estresse seja banalizado e empregado pela sociedade de forma generalizada como sinônimo de qualquer comportamento negativo incomum, cientificamente há controvérsias entre os pesquisadores sobre sua definição. Para e Limongi-França (2012), o estresse é uma temática sempre atual procedente da distinção de contexto social e vulnerabilidades a que os profissionais estão sujeitos no processo laboral. De acordo com Faro e Pereira (2013) existem diferentes enfoques a respeito do fenômeno. Geralmente destacam-se os agentes estressores, a mediação cognitiva ou as consequências sobre a saúde.

Lazarus e Folkman (1984) conceituaram estresse como um processo que exige uma resposta e desencadeia uma sucessão de etapas avaliativas pelo indivíduo em busca de adaptação ao estressor, bem como seu significado, para que, posteriormente possa optar por estratégias de enfrentamento.

Neste sentido, Guido (2003) afirma que tais estratégias são ações cognitivas que as pessoas utilizam para enfrentar situações de estresse, conceituadas como estratégias de *Coping*. De acordo com Lazarus e Folkman (1984), *Coping* pode ser definida como uma variável individual representada pelas formas de reação das pessoas ao estresse, determinadas por fatores pessoais, situacionais e recursos à disposição do indivíduo.

A conceituação do estresse ocupacional está vinculada a partir da perspectiva nos estressores organizacionais relacionados ao ambiente de trabalho (PASCHOAL; TAMAYO, 2004). Ainda de acordo com os autores, esses estressores ocupacionais têm como características a natureza física ou natureza psicossocial. Desse modo, o quadro de estresse ocupacional vem a comprometer, a saúde do trabalhador, da organização e de toda uma da sociedade (PAIVA *et al.*, 2015).

Para Benevides-Pereira (2010), a intensificação prolongada do estresse no ambiente profissional pode levar o trabalhador a um quadro patológico crônico, denominado como Síndrome de *Burnout*, desencadeando sintomas de esgotamento físico e mental. Destacam-se também problemas de relacionamentos interpessoais, despersonalização, sentimentos de baixa eficácia pessoal, alterações fisiológicas, queda de produtividade, baixo envolvimento pessoal no trabalho, absenteísmo, entre outros (LEITER; MASLACH, 2016).

Logo, a atenção voltada para os temas Estresse Ocupacional, *Coping* e Síndrome de *Burnout* justifica-se pela relevância da pesquisa no cotidiano das atividades mais propensas ao estresse, como às relacionadas à segurança pública. Policiais Rodoviários Federais lidam frequentemente com fatos geradores de estresse, como a criminalidade e até mesmo a morte. Os policiais estão entre os profissionais que mais sofrem de estresse, pois estão constantemente expostos ao perigo e à agressão, devendo frequentemente intervir em situações de

problemas humanos de muito conflito e tensão (OLIVEIRA; SANTOS, 2010).

REFERENCIAL TEÓRICO

Diante das questões propostas neste estudo, este referencial teórico terá como objetivo discorrer sobre os temas: Estresse, *Coping* e Síndrome de *Burnout*, a fim de verificar sua aplicabilidade nos Policiais Rodoviários Federais do Rio Grande do Sul.

ESTRESSE

Inicialmente o estresse foi definido por Selye (1959) como uma reação inespecífica do organismo a qualquer situação que exige uma adaptação. De acordo com o autor, atualmente ainda se traduz o estresse como estado manifestado por todas as alterações não específicas produzidas no sistema biológico.

A concepção de estresse foi desenvolvida a partir de diferentes perspectivas de pesquisas. Para Lazarus (1984), a manifestação de estresse é geralmente decorrente da interação entre o indivíduo e seu meio, contemplando suas características sociais, econômicas e culturais. Tamayo (2007) menciona que o estresse pode ser apontado como mecanismo utilizado pelas pessoas para se adequarem às condições do meio externo ou para responderem a metas que fixam para si próprias. Para o autor, a disfunção entre o ambiente de trabalho e as motivações, interesses e outras características do trabalhador são a fonte principal do estresse. Já Silva e Salles (2016) descrevem o termo estresse como um conjunto de reações psicológicas ou fisiológicas que alteram o organismo, buscando se ajustar às mudanças que surgem no dia a dia.

Assim, percebe-se que o estresse deixa de ser visto apenas pelo prisma biológico, mas também passa a ser considerado o cognitivo, tornando de extrema relevância a forma de avaliação e de enfrentamento dos agentes estressores.

ESTRESSE OCUPACIONAL

De acordo com Moraes e Kilimnik (1994), o fenômeno do estresse ocupacional pode ser avaliado em termos de, basicamente, quatro variáveis: fontes de pressão no trabalho; personalidade do indivíduo; estratégias de combate ao estresse desenvolvidas pelas pessoas; e sintomas físicos e mentais manifestados no processo. Para os autores, as duas primeiras variáveis afetam sensivelmente as duas últimas.

Para Ferrareze, Ferreira e Carvalho (2006, p. 311), o estresse ocupacional:

“É um estado em que ocorre um desgaste anormal do organismo humano e/ou diminuição da capacidade de trabalho, devido basicamente à incapacidade prolongada de o indivíduo tolerar, superar ou se adaptar às exigências de natureza psíquica existentes em seu ambiente de trabalho ou de vida”.

Ainda, para Ganster e Rosen (2013), o termo pode ser apontado como um meio pelo qual vivências e demandas psicológicas no local de trabalho fornecem alterações a curto e longo prazo na saúde física e mental do trabalhador. Dessa maneira, os trabalhadores, quando estressados, tendem a minimizar seu desempenho e elevar os custos das organizações, em virtude dos possíveis problemas de saúde, acarretando uma maior rotatividade e absenteísmo, além do próprio ceticismo, característico do *Burnout* (FERREIRA *et al.*, 2017).

A profissão de policial é uma atividade de elevado risco, uma vez que esses profissionais lidam, no seu cotidiano, com a

violência, a brutalidade e a morte. As condições de trabalho, ou seja, as circunstâncias sob as quais os policiais mobilizam as suas capacidades físicas, cognitivas e afetivas para atingir os objetivos de segurança que a comunidade espera, podem gerar sobre esforço de suas funções psicofisiológicas, o que poderá desencadear estresse.

Esse fato fica evidenciado no estudo com policiais militares do sul de Minas Gerais de Dantas *et al.* (2010), o qual aponta que 45% dos policiais apresentaram estresse em algum nível, com predominância da fase de resistência. Também pelo estudo com policiais militares do estado do Rio Grande do Sul de Almeida (2015), constatou-se que a maioria (72,39%) dos participantes da pesquisa apresentou nível médio de estresse ocupacional, enquanto que 16,99% demonstraram alto nível e 10,62% baixo nível.

Para adaptarem-se a circunstâncias adversas e estressantes, as pessoas lançam mão de um conjunto de estratégias, denominadas estratégias de *Coping* (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

COPING

Coping tem origem no verbo “*to cope*”, que na Língua Inglesa significa lutar, competir, enfrentar. *Coping* é concebido como um processo pelo qual o indivíduo administra as demandas da relação pessoa/ambiente que são avaliadas como estressantes e as emoções que elas causam (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

Para Antoniazzi, Dell’Aglío e Bandeira (1998), *Coping* envolve quatro conceitos principais: 1) É um processo ou uma interação que se dá entre o indivíduo e o ambiente; 2) Sua função é a administração da situação estressora, ao invés do controle ou domínio da mesma; 3) Os processos de *Coping* pressupõem a noção de avaliação, ou seja, como o fenômeno é percebido,

interpretado e cognitivamente representado na mente pelo indivíduo; 4) O processo de *Coping* constitui-se em uma mobilização de esforços, pelos quais os indivíduos irão empreender esforços cognitivos e comportamentais para administrar as demandas internas ou externas que surgem da sua interação com o ambiente.

Nesse sentido, Lazarus e Folkman (1984) definem *Coping* como sendo a forma como as pessoas avaliam o estresse e suas formas de enfrentamento diante das adversidades. No conceito de Mengel (1982), *Coping* é um conjunto de comportamentos que um indivíduo apresenta diante de uma situação que ele deseja mudar. Convém notar que *Coping* representa esforços cognitivos e comportamentais com o objetivo de gerenciar demandas que excedam os recursos da pessoa. *Coping* pode ser aprendido, usado e adaptado para cada situação.

Lazarus e Folkman (1984) abordam o *Coping* de duas formas distintas: *Coping* centrado no problema e *Coping* centrado na emoção. No primeiro caso, a preocupação maior está na resolução do problema, definindo-o, enumerando as alternativas, comparando-as em termos de custo e benefício e escolhendo uma forma de ação. No *Coping* centrado na emoção, as estratégias derivam de ações defensivas, fazendo com que o indivíduo evite confrontar-se com a ameaça. No *Coping* centrado na emoção, o objetivo é alterar a emoção da pessoa diante da situação de estresse e assim reduzir a sensação desagradável causada por ele (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

Convém notar que, quando a continuidade de exposição a um ou mais estressores, e as estratégias de enfrentamento não forem efetivas, a adaptação não ocorrerá e o estresse se manterá, levando o indivíduo a uma situação de cronificação, com conseqüente exaustão e, como conseqüência, a Síndrome de *Burnout*. Essa Síndrome é conseqüência do estresse ocupacional crônico vivido pelos profissionais, a qual será abordada a seguir.

BURNOUT

A Síndrome de *Burnout* consiste em uma reação à tensão emocional crônica cuja causa reside no trato com outros seres humanos. Vale lembrar que *Burnout*, ao ser definida como estresse crônico, vivenciado pelo profissional no ambiente de trabalho, não se relaciona com sentimentos positivos, o que acontece por vezes com o estresse. É um termo que designa algo que não possui mais energia, que chegou ao limite de suas forças (BENEVIDES-PEREIRA, 2008).

Maslach e Jackson (1981) definem *Burnout* como uma Síndrome multidimensional constituída por três dimensões:

- ✓ Exaustão Emocional - caracteriza-se pela sensação de esgotamento emocional e físico. Trata-se da constatação de que não se dispõe mais de energia para levar adiante as atividades laborais.
- ✓ Despersonalização - aponta que o cotidiano no trabalho passa a ser penoso, doloroso. Os contatos tornam-se impessoais, desprovidos de afetividade, desumanos. Por vezes, estes profissionais passam a apresentar comportamentos ríspidos, cínicos e irônicos. Esta dimensão é considerada elemento defensivo da Síndrome de *Burnout*.
- ✓ Realização pessoal no trabalho - decresce, o profissional perde a satisfação e a eficiência no trabalho. Há um sentimento de descontentamento pessoal; o labor perde o sentido e passa a ser um fardo.

A Síndrome de *Burnout* é a maneira encontrada para enfrentar, mesmo que de forma inadequada, a cronificação do

estresse ocupacional. Sobrevêm quando falham outras estratégias para lidar com o estresse.

De forma geral, toda e qualquer atividade pode vir a desencadear a Síndrome de *Burnout*, no entanto, algumas profissões têm sido apontadas como predisponentes por características peculiares das mesmas. As ocupações cujas atividades estão dirigidas às pessoas e que envolvem contato muito próximo, preferentemente de cunho emocional, são tidas como de maior risco à Síndrome de *Burnout*. Assim sendo, têm-se encontrado em *Burnout* um número considerável de pessoas que se dedicam à docência, enfermagem, medicina, psicologia, policiamento, etc. (BENEVIDES-PEREIRA, 2002).

MÉTODO

TIPO DE PESQUISA

Com o intuito de alcançar os objetivos propostos, a presente pesquisa é caracterizada como uma pesquisa de campo do tipo descritiva, explicativa com abordagem quantitativa e do tipo *Survey*. Lakatos e Marconi (1985) referem que a pesquisa de campo tem como finalidade a obtenção de informações relativas a um determinado problema para o qual se busca encontrar respostas, ou um levantamento de hipóteses com o intuito de comprová-las, ou ainda, tendo a intenção de descobrir novos fenômenos ou a existência de relação entre eles.

Referente à natureza da pesquisa, Gil (2007, p. 42) menciona que “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre variáveis”.

Já a pesquisa explicativa busca identificar os fatores determinantes ou que contribuem para os acontecimentos dos fenômenos, sendo este o foco de suas inquietações (GIL, 2007).

Para o autor, esse tipo de pesquisa permite avaliar minuciosamente o conhecimento de uma determinada realidade, visto que esta explica a razão e o “porquê” das coisas.

Quanto à abordagem quantitativa, Lopes *et al.* (2008) assim a conceituam, por permitir identificar características populacionais que podem ser quantificadas. Para Malhotra (2006), o método quantitativo, analisa os dados encontrados por meio dos resultados da amostra estudada, que podem ser generalizados para a população-alvo e refere-se à estratégia de pesquisa que foi utilizada para o levantamento. Quanto ao método de pesquisa, o tipo *Survey*, conforme afirma Fonseca (2002), pode ser referida como sendo a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa.

POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população é constituída por policiais da Polícia Rodoviária Federal dos municípios de Santa Maria, Rosário do Sul, Santana do Livramento, Caçapava do Sul, Cruz Alta, Ijuí, Dom Pedrito, Bagé e São Gabriel, todos no Estado do Rio Grande do Sul.

Inicialmente, previu-se uma população de aproximadamente 60 Policiais Rodoviários Federais de ambos os sexos. Ao término da coleta de dados, chegou-se a um total de 52 policiais que, de acordo com os critérios a seguir, aceitaram participar da pesquisa.

CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E CRITÉRIO DE EXCLUSÃO

O Critério de inclusão são policiais que desempenham as funções de patrulhamento, fiscalização de trânsito, resgate, socorro e salvamento a vítimas de acidentes nas rodovias federais, nos postos que são abrangidos pelas Delegacias Regionais de Santa Maria, Santana do Livramento e Cruz Alta, e que estejam de acordo em participar do estudo.

ESCALA DE ESTRESSE NO TRABALHO - EET

A Escala de Estresse no Trabalho (EET), composta por 23 itens, foi validada por Tamayo e Paschoal (2004). Esta escala foi elaborada a partir da análise de literatura sobre estressores organizacionais de natureza psicossocial e sobre reações psicológicas ao estresse ocupacional.

Cada item aborda tanto um estressor, quanto uma reação ao mesmo. Esta decisão de conjugar estressor e reação deve-se à convicção da percepção do impacto do ambiente de trabalho. Cada item do instrumento oferece cinco opções de resposta com valores variáveis de 1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”, de acordo com a ocorrência do sentimento, em escala tipo *Likert*.

INVENTÁRIO DE ESTRATÉGIA DE *COPING* - IEC

O instrumento utilizado para avaliar os domínios das Estratégias de *Coping*, proposto por Folkman e Lazarus (1984), é composto de 66 itens que englobam pensamentos e ações que as pessoas utilizam para lidar com as demandas internas ou externas decorrentes de estressor específico, com o intuito de verificar a frequência em que são utilizadas. O instrumento foi adaptado e validado para a realidade brasileira por Savóia, Santana e Mejias (1996). Cada item do instrumento oferece quatro opções de resposta com valores variáveis de zero a três, em escala tipo *Likert*, variando de 0 (zero) para identificar “não usei esta estratégia” a 3 (três) para “usei em grande quantidade”.

INVENTÁRIO DA SÍNDROME DE *BURNOUT*

Maslach Burnout Inventory General Survey (MBI – GS), construído por Maslach e Jackson (1981), e adaptado por Heloisa Papp (2007) para utilização em populações em geral, é um instrumento autoaplicável e avalia a ocorrência de *Burnout* decorrente do estresse no ambiente de trabalho.

De acordo com Sweeney e Summers (2002), este instrumento é usado para obter dados de diferentes amostras de trabalhadores e foram obtidas três dimensões principais de análise: exaustão profissional, despersonalização e reduzida realização profissional. O MBI-GS tem uma estrutura tridimensional, com 16 questões. Para a mensuração da realização profissional, o instrumento é composto por uma escala *Likert*, variando de 0 “nunca” a 6 “os dias” que dão ênfase ao aspecto social e não social do trabalho, centrando-se nas expectativas que o trabalhador possui.

RESULTADOS CARACTERÍSTICAS SOCIDEMOGRÁFICAS

No período da coleta de dados, o número de Policiais Rodoviários Federais entrevistados nas Delegacias de Santa Maria, Ijuí e Santana do Livramento totalizou em 52 profissionais. Os critérios de inclusão na pesquisa foram: estar na ativa e aceitar participar do estudo.

A seguir, na Tabela 1 apresenta-se a caracterização da população quanto ao sexo, estado civil, filhos, escolaridade.

Tabela 1 – Características Sociodemográficas da população.

Características	N	%
Sexo		
Feminino	06	11,54
Masculino	46	88,46
Escolaridade		
Ensino Fundamental	03	5,77
Ensino Médio	11	21,15
Graduação	31	59,62
Pós-graduação	07	13,46
Estado Civil		
Casado	38	73,08
Outros (solteiro e separado)	14	21,15
Número de filhos		
0	07	13,46
1	19	36,54
2	23	44,23
3	03	5,77

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se na Tabela 01 que a população é na maioria, do sexo masculino 88,46%. As idades variam entre 25 e 54 anos e com uma média de 42,44 anos e desvio-padrão de 6,07 anos. Quanto ao estado civil dos entrevistados, constatou-se que 73,08% são casados e possuem 02 filhos (44,23%). No que se refere à escolaridade, verificou-se que possuem curso de graduação (59,62%).

ESTRESSE EM POLICIAIS RODOVIÁRIOS FEDERAIS

Para avaliação do estresse em Policiais Rodoviários Federais foi calculada a média dos itens que compõem cada domínio, tendo sido selecionados os cinco itens que apresentaram as maiores e menores médias, respectivamente. Assim, o domínio de maior média representa o de maior estresse para o Policial Rodoviário e vice-versa. As médias de estresse foram classificadas como altas e baixas nos referidos domínios.

De acordo com a padronização realizada (Estresse alto e baixo), verifica-se que nos sujeitos que estão com alto estresse houve uma variação entre 50,01 (menor) e 88,60 (maior). Na classificação de baixo estresse, houve uma variação nas médias entre 21,05 (menor) e 49,12 (maior).

De acordo com os escores padronizados no nível de Baixo Estresse verificamos, ainda, as questões com menor e maior escore referidas pelos Policiais Rodoviários Federais.

Nas Tabelas 2, apresentam-se os 5 fatores que obtiveram as maiores médias, com os seus desvios padrões, dentro do construto.

Tabela 2 – Maiores médias de estresse da população na Escala de Estresse no Trabalho.

Itens de maiores médias	Médias / Desvio padrão
13 - Tenho me sentido incomodado com a deficiência nos treinamentos para a capacitação profissional	3,03 / 1,05
5 - Sinto-me irritado com a deficiência da divulgação de informações sobre decisões organizacionais	2,82 / 1,22
1 - A forma como as tarefas são distribuídas em minha área tem me deixado nervoso	2,75 / 0,99
12 - Fico irritado com a discriminação/ favoritismo no meu ambiente de trabalho	2,65 / 0,95
22 - O tempo insuficiente para realizar meu volume de trabalho deixa-me nervoso	2,34 / 1,12

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 2, percebe-se que o item de maior média e mais mencionado pelos Policiais Rodoviários Federais foi: “Tenho me sentido incomodado com a deficiência nos treinamentos para a capacitação profissional (13)”, com uma média de 3,03 e desvio-padrão de 1,05. O fator menos utilizado neste construto foi: “O tempo insuficiente para realizar meu volume de trabalho me deixa nervoso (22)”, com uma média de 2,34 e desvio-padrão de 1,12.

Martins (2004) afirma que cada indivíduo tem uma maneira de perceber o mundo e interpretá-lo em função de sua história de vida e suas experiências, e isso tem uma relação direta com a forma com que ele reagirá a uma determinada situação. Para algumas pessoas, um agente estressor pode ser considerado forte, enquanto, para outras, pode não representar perigo ou ameaça alguma.

De acordo com Sanchez-Milla, Sanz-Bou, Apellaniz-Gonzalez e Pascual-Izaola (2001), o policial desenvolve seu trabalho em um meio conflitivo. Além disso, sua ferramenta habitual de trabalho, em geral uma arma de fogo (pistola, carabina, metralhadora, etc.) possui um risco genérico que se

caracteriza como fator de estresse. Mas, além dos fatores puramente laborais, existem outros, de caráter organizacional, como as relações no ambiente de trabalho, e com as características de desenvolvimento do trabalho policial, que incidem em maior ou menor grau nos policiais, aumentando sua fadiga psíquica e, conseqüentemente, os efeitos nocivos do estresse.

Para análise dos dados de estresse dos Policiais Rodoviários Federais foi calculada a média geral dos itens que compõem o instrumento e a média de cada item do instrumento, com o propósito de identificar as situações de maior estresse entre os policiais.

A média geral do estresse no instrumento ficou em 2,21 e desvio-padrão de 0,61 e o item do instrumento que possui maior média foi: “Tenho me sentido incomodado com a deficiência nos treinamentos para a capacitação profissional”, com média de 3,03 e desvio-padrão de 1,05. A escala utilizada para mensurar o estresse neste estudo é composta por 23 questões, distribuídas em Escala tipo *Likert* e as respostas se enquadram entre: Discordo totalmente, Discordo, Concordo em parte, Concordo e Concordo Totalmente.

Para a avaliação do estresse dos Policiais Rodoviários Federais, foi proposta uma classificação referente à Escala de Estresse no Trabalho (EET). Portanto, para este instrumento, não há uma medida geral. Para análise dos dados foi calculada a média dos itens que compõem cada domínio a fim de identificar os domínios de alto e baixo estresse para os Policiais Rodoviários Federais. A partir da média, os Policiais Rodoviários Federais foram classificados quanto à existência de estresse na referida função.

Dentre os 52 Policiais Rodoviários Federais entrevistados, 38 indivíduos estão em baixo estresse (73,08%) e 14 indivíduos em alto estresse (26,92%). Gil-Monte (2005) afirma que a prevenção dos riscos psicossociais no trabalho que

podem causar estresse têm tido um grande destaque nos últimos tempos.

O estresse, de acordo com Kalimo (1988), tem sido um dos fatores da qualidade da saúde no trabalho e objeto de pesquisa. Porto (2004) e Souza *et al.* (2007) argumentam que o cotidiano da atividade policial pode levar a sofrimento em razão da contínua pressão a qual esses profissionais ficam expostos.

Os Policiais Rodoviários Federais vivenciam situações no ambiente de trabalho que podem ser avaliadas como estressoras, como o contato com as emoções dos familiares, o sofrimento dos usuários acidentados, a lidar com a intimidade corporal e emocional daqueles, entre outros. A profissão do policial, de acordo com Sanchez-Milla, Sanz-Bou, Apellaniz-Gonzalez e Pascual-Izaola (2001), pelo contato contínuo que o desenvolvimento de sua função tem em relação à sociedade, é considerada uma profissão estressante.

No que se refere a problemas de saúde, de acordo com Lennings (1997), algumas pesquisas relatam que os policiais têm taxas mais altas de doenças cardíacas, úlceras e depressão que levam ao suicídio em maior número que a população geral. Outras revelam taxas de doenças e acidentes oito vezes mais altas para os policiais do que para os demais funcionários públicos (LENNINGS, 1997). Em uma pesquisa realizada por Johnson *et al.* (2005), sobre as ocupações mais estressantes, seis tipos de trabalho foram relatados com maior nível de estresse: o dos paramédicos, professores, servidores sociais, atendentes de telemarketing, oficiais de prisão e policiais. Ademais, algumas ocupações, por suas características, são consideradas mais predisponentes ao estresse, tais como as de juízes, jornalistas, executivos e policiais (LIPP, 2004; ROMANO, 1997). Estudos com policiais mostram que estes apresentam muitos sintomas físicos e psicológicos de estresse (ANSHEL 2000).

Diante do exposto, evidencia-se que apesar da profissão ser perigosa e requerer muita dedicação, o nível de estresse

avaliado é considerado baixo, considerando a padronização adotada neste estudo.

Conforme discutido anteriormente, este instrumento consiste numa medida geral do estresse ocupacional. A desvantagem dessa generalidade é que se pode perder aspectos mais específicos de determinadas ocupações, organizações, reações individuais e outras variáveis que constituem o fenômeno em questão.

ESTRATÉGIAS DE *COPING* UTILIZADAS PELOS POLICIAIS RODOVIÁRIOS

As estratégias de *Coping* são desenvolvidas para a superação dos estressores e têm sido objeto de estudo de pesquisadores e, por isso, há várias classificações (FOLKMAN e LAZARUS, 1980). Os Policiais Rodoviários Federais utilizaram estratégias de *Coping* para enfrentar o estresse, de acordo com os dados coletados neste estudo.

Neste sentido, Lazarus e Folkman (1984) referem que o indivíduo é capaz de enfrentar o estresse quando utiliza esforços cognitivos e comportamentos definidos para identificar, administrar, avaliar e manter o equilíbrio em resposta ao estressor. Entende-se por enfrentamento, as reações que o indivíduo apresenta em situações estressoras a fim de manter o equilíbrio orgânico.

Lazarus e Folkman (1984), numa perspectiva cognitiva, propõem um modelo que classifica as estratégias de *Coping* focalizadas na emoção e focalizadas no problema. As primeiras caracterizam-se por estratégias que derivam de processos defensivos, como evitar, distanciar-se e buscar valores positivos em eventos negativos. No *Coping* focalizado no problema, as estratégias se voltam para a realidade e são mais adaptativas. De acordo com estes autores, são os seguintes os fatores de *Coping*:

confronto, afastamento, autocontrole, suporte social, aceitação, fuga e esquiva, resolução e reavaliação.

Na avaliação das estratégias de enfrentamento, a partir do Inventário de *Coping* (IC), as pontuações foram atribuídas aos itens, portanto não há uma medida geral para escala. A fim de identificar as estratégias de *Coping* utilizadas, para população do estudo, foi calculada a média dos itens que compõem cada fator. Na tabela 3 são apresentados os resultados do IC.

Tabelas 3 - Inventário de *Coping* – médias, desvio padrão e ordenação dos construtos.

Fatores	Média	Desvio Padrão
1. Confronto	1,28	0,32
2. Afastamento	1,42	0,31
3. Autocontrole	1,60	0,31
4. Suporte Social	1,62	0,40
5. Aceitação de Responsabilidade	1,59	0,30
6. Fuga e esquiva	1,35	0,56
7. Resolução de Problemas	1,74	0,35
8. Reavaliação Positiva	1,69	0,36

Fonte: Dados da pesquisa.

Identificou-se que o fator **confronto** foi o menos utilizado pelos Policiais Rodoviários Federais com uma média de 1,28 e desvio-padrão de 0,32. A estratégia mais utilizada foi a **Resolução de problemas**, com média de 1,74 e desvio-padrão de 0,35. Estas estratégias possuem foco no problema, portanto são resolutivas. Envolvem circunstâncias que incluem a visão de desafio e atenção para um aspecto da situação. Compreendem lembranças e experiências passadas e avaliação das possibilidades de ação e suas consequências.

Nas tabelas que seguem, apresentam-se as estratégias mais utilizadas e as menos utilizadas por fatores de *Coping*. Na tabela 4 apresenta-se a análise do construto confronto.

Tabela 4 – Identificação e Classificação dos itens mais e menos utilizados dos fatores de *Coping* no construto confronto.

Itens	Média	Desvio padrão
7 – Tentei encontrar a pessoa responsável para mudar suas ideias;	1,41	0,54
17 – Mostrei a raiva que sentia para as pessoas que causaram o problema;	1,26	0,53
28 – De alguma forma extravasei meus sentimentos;	1,36	0,58
34 – Enfrentei como um grande desafio, fiz algo muito arriscado;	1,33	0,47
40 – Procurei fugir das pessoas em geral;	1,28	0,65
47 – Descontei minha raiva em outra (s) pessoa (s).	1,20	0,40
CONFRONTO	1,28	0,33

Fonte: Dados da pesquisa.

Na análise do construto **confronto**, Tabela 4, verifica-se que a estratégia mais utilizada pelos Policiais Rodoviários Federais foi: “Tentei encontrar a pessoa responsável para mudar suas ideias”, com média de 1,41 e desvio-padrão de 0,54, e a estratégia menos utilizada foi: “Descontei a minha raiva em outra pessoa”, com média de 1,20 e desvio-padrão de 0,40. De acordo com Lazarus e Folkman (1984), este tipo de enfrentamento pode ser considerado como um processo de reavaliação com a finalidade de modificar o significado da situação estressora. No entanto, os autores afirmam ainda, que a melhor estratégia de *Coping* é aquela que a pessoa utiliza especificamente para cada situação.

Tabela 5 – Identificação e Classificação dos itens mais e menos utilizados nos fatores de *coping* no construto afastamento.

Itens	Média	Desvio Padrão
6 – Fiz alguma coisa que acreditava que não daria resultados, mas ao menos eu estava fazendo alguma coisa;	1,19	0,48
10 – Tentei não fazer nada que fosse irreversível, procurando deixar outras opções;	1,63	0,76
13 – Fiz como se nada tivesse acontecido;	1,19	0,48
16 - Dormi mais que o normal;	1,19	0,48
21 – Procurei esquecer a situação desagradável;	1,76	0,66
41 – Não deixei me impressionar, me recusava a pensar muito sobre esta situação;	1,31	0,56
44 – Minimizei a situação me recusando a reocupar-me seriamente com ela.	1,34	0,53
AFASTAMENTO	1,43	0,31

Fonte: Dados da pesquisa.

O **Afastamento**, na Tabela 5, foi o sexto fator mais utilizado pelos Policiais Rodoviários Federais, com média de 1,43 e desvio-padrão de 0,31, fato que pode ser considerado positivo, uma vez que compreende estratégias que envolvem a negação do sentimento de medo ou de ansiedade advinda de uma situação de estresse. Nestas estratégias o indivíduo tenta esquecer a verdade, recusando-se a acreditar que realmente a situação esteja acontecendo (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

As estratégias mais utilizadas neste fator foram: “Procurei esquecer a situação desagradável” e “Tentei não fazer nada que fosse irreversível, procurando deixar outras opções”. As estratégias menos utilizadas neste fator foram: “Dormi mais que o normal, fiz como se nada tivesse acontecido” e “Fiz alguma coisa que acreditava que não daria resultados, mas ao menos estava fazendo alguma coisa”, estas estratégias ficaram empatadas na sua utilização dentro deste fator.

Tabela 6 – Identificação e Classificação dos itens mais e menos utilizados nos fatores de *Coping* no construto auto controle.

Itens	Média	Desvio Padrão
14 – Procurei guardar para mim mesmo (a) os meus sentimentos;	1,41	0,58
15 – Procurei encontrar o lado bom da situação;	1,78	0,73
35 – Procurei não fazer nada apressadamente ou seguir meu primeiro impulso;	1,74	0,67
43 – Não deixei que os outros soubessem da verdadeira situação;	1,22	0,57
54 – Procurei não deixar que meus sentimentos interferissem muitos nas outras coisas que eu estava fazendo.	1,67	0,66
AUTOCONTROLE	1,60	0,31

Fonte: Dados da pesquisa.

O **autocontrole**, Tabela 6, foi o fator que se enquadrou no quarto lugar, com média de 1,60 e desvio-padrão de 0,31 no estudo desta população. Tais estratégias envolvem o empenho direto do indivíduo na tentativa de controlar as situações e as emoções advindas dos problemas. Os indivíduos recorrem à supressão dos impulsos e conscientização dos sentimentos, de modo a não permitir a influência das emoções conflitantes. Ocorre a manutenção da rigidez e do controle frente a uma determinada situação de conflito (LAZARUS; FOLKMAN, 1984). A estratégia mais utilizada neste fator foi “Procurei encontrar o lado bom da situação” e a estratégia menos utilizada foi “Não deixei que os outros soubessem da verdadeira situação”.

Tabela 7 – Identificação e Classificação dos itens mais e menos utilizados nos fatores de coping no construto suporte social.

Itens	Média	Desvio Padrão
8 – Conversei com outras pessoas sobre o problema, procurando mais dados sobre a situação;	1,81	0,70
18 – Aceitei a simpatia e a compreensão das pessoas;	1,80	0,60
22 – Procurei ajuda profissional;	1,52	0,75
31 – Falei com alguém que poderia fazer alguma coisa concreta sobre o problema;	1,70	0,62
42 – Procurei um amigo ou parente para pedir conselhos;	1,52	0,62
45 – Falei com alguém de como eu estava me sentindo.	1,48	0,58
SUPORTE SOCIAL	1,63	0,41

Fonte: Dados da pesquisa.

O fator que ficou em terceiro lugar no estudo foi o de **Suporte Social** com uma média de 1,62 e desvio-padrão de 0,40. Este fator é focado na emoção e é apontado por alguns estudos como importante no apoio e no enfrentamento do estresse em diversas situações. Mimura e Griffiths (2002), em estudo bibliográfico, concluíram que o suporte social contribui efetivamente para o enfrentamento do estresse ao administrar mudanças no ambiente de trabalho. As estratégias mais utilizadas neste fator são: “Conversei com algumas pessoas sobre o problema, procurando mais dados sobre a situação”, com média de 1,81 e desvio-padrão de 0,70 e “Aceitei a simpatia e a compreensão das pessoas”. E a estratégia menos utilizada neste fator foi “Falei com alguém de como eu estava me sentindo”, com média de 1,48 e desvio-padrão de 0,58.

Tabela 8 – Identificação e Classificação dos itens mais e menos utilizados nos fatores de *Coping* no fator aceitação de responsabilidade.

Itens	Média	Desvio Padrão
9 – Me critiquei; me repreendi;	1,39	0,61
25 – Desculpei ou fiz alguma coisa para repor os danos;	1,63	0,63
29 – Compreendi que o problema foi provocado por mim;	1,25	0,43
48 – Busquei nas experiências passadas uma situação similar;	1,63	0,70
51 – Prometi a mim mesmo (a) que as coisas serão diferentes da próxima vez;	1,72	0,62
52 – Encontrei algumas soluções diferentes para o problema;	1,50	0,58
62 – Analisei mentalmente o que fazer e o que dizer.	2,08	0,62
ACEITAÇÃO DE RESPONSABILIDADES	1,59	0,31

Fonte: Dados da pesquisa.

A **aceitação de responsabilidade**, Tabela 8, foi o quinto fator utilizado pelos Policiais Rodoviários Federais, com média de 1,59 e desvio-padrão de 0,31. Envolve estratégias utilizadas para aceitar a realidade da situação. O indivíduo acredita em suas responsabilidades sobre o ocorrido e decide que nada pode ser feito para mudá-lo, submetendo-se, portanto, ao curso do fato. Deixa o tempo passar, como a melhor forma de contornar a situação (LAZARUS; FOLKMAN, 1984). Neste contexto, a estratégia mais utilizada foi: “Analisei mentalmente o que fazer e o que dizer”, com média de 2,08 e desvio-padrão de 0,62 e a estratégia menos utilizada foi: “Compreendi que o problema foi provocado por mim”, sua média foi de 1,25 e desvio-padrão de 0,43.

Tabela 9 – Identificação e Classificação dos itens mais e menos utilizados nos fatores de *Coping* no construto fuga e esquiva.

Itens	Média	Desvio Padrão
58 – Desejei que a situação acabasse ou de alguma forma desaparecesse;	1,30	0,51
59 – Tinha fantasia de como as coisas iriam acontecer, como se encaminhariam.	1,39	0,66
FUGA E ESQUIVA	1,35	0,57

Fonte: Dados da pesquisa.

A **Fuga e esquiva**, Tabela 9, com média de 1,35 e desvio-padrão de 0,57 foi o sétimo fator utilizado pelos Policiais Rodoviários Federais. Neste fator, o indivíduo tenta minimizar a gravidade da situação real de conflito, portanto, compreende estratégias focadas na emoção. Neste contexto, a estratégia mais utilizada foi a “Tinha a fantasia de como as coisas iriam acontecer, como elas se encaminhariam”, sua média foi de 1,39 e desvio-padrão de 0,66 e a menos utilizada neste fator foi a “Desejei que a situação acabasse ou que de alguma forma desaparecesse”, com média de 1,30 e desvio-padrão de 0,51. De acordo com Lazarus e Folkman (1984), o envolvimento emocional com a realidade estressante pode provocar utilização de estratégias de *Coping* e de distanciamento da realidade e menos efetivos para a neutralização ou superação do estresse.

Tabela 10 – Identificação e Classificação dos itens mais e menos utilizados nos fatores de *Coping* no construto resolução de problemas.

Itens	Média	Desvio Padrão
1 – Concentrei-me no que deveria ser feito e em seguida no próximo passo;	1,77	0,65
26 – Fiz um plano de ação e o segui;	1,83	0,60
46 – Recusei recuar e batalhei pelo que eu queria;	1,72	0,61
49 – Eu sabia o que deveria ser feito, portanto dobrei meus esforços para fazer o que fosse necessário.	1,71	0,61
RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	1,74	0,35

Fonte: Dados da pesquisa.

Na avaliação do *Coping*, Tabela 10, identificou-se que as estratégias de enfrentamento que compõem o fator **Resolução de problemas** possuem uma média de 1,74 e desvio-padrão de 0,35 e foram as mais utilizadas pelos policiais. Neste fator, as estratégias com maior destaque foram: “Fiz um plano de ação e o segui”, com média de 1,83 e desvio-padrão de 0,60 e “Esperei que um milagre acontecesse” e a estratégia menos utilizada foi a “Eu sabia o que deveria ser feito, portanto dobrei meus esforços para fazer o que fosse necessário”, com média de 1,71 e desvio-padrão de 0,61.

De acordo com Lazarus e Folkman (1984), para a resolução de problemas, é necessário definir o problema, enumerar as alternativas e compará-las com os resultados desejados, além de selecionar e implementar um plano de ação apropriado.

Assim, a predominância deste fator de *Coping* entre os Policiais Rodoviários Federais permite considerar que o enfrentamento dos estressores acontece de forma resolutiva, visto que, ao identificarem as demandas do ambiente, ocorre

mobilização dos indivíduos para o enfrentamento da situação desgastante.

Ao ampliar o repertório de estratégias de enfrentamento, as pessoas podem se tornar mais hábeis para lidar bem com as dificuldades e aprender quais os tipos de estratégias podem ajudá-las a atingir seus objetivos.

Portanto, adaptar-se ou não a um dado acontecimento e enfrentar situações semelhantes de maneiras bastante diversificadas depende de fatores que englobam aspectos, entre eles, os culturais, emocionais, vivências anteriores e características pessoais.

Tabela 11 – Identificação e Classificação dos itens mais e menos utilizados nos fatores de *Coping* no construto reavaliação.

Itens	Média	Desvio Padrão
20 – Inspirou-me a fazer algo criativo;	1,51	0,58
23 – Mudei ou cresci como pessoa de uma maneira positiva;	2,06	0,65
30 – Saí da experiência melhor do que esperava;	1,65	0,52
36 – Encontrei novas crenças;	1,40	0,66
38 – Redescobri o que é importante na vida;	1,79	0,68
39 – Modifiquei aspectos da situação para que tudo desse certo no final;	1,64	0,53
56 – Mudei alguma coisa em mim, me modifiquei de alguma forma;	1,71	0,58
60 – Rezei;	1,81	0,73
63 – Pensei em uma pessoa que admiro e em como ela resolveria a situação e a tomei como exemplo.	1,62	0,69
REAVALIAÇÃO	1,69	0,37

Fonte: Dados da pesquisa.

O segundo fator de *Coping* mais utilizado pelos Policiais Rodoviários Federais foi a **Reavaliação**, Tabela 11, com média

de 1,69 e desvio-padrão de 0,36. Neste fator, as estratégias mais utilizadas foram: “Mudei ou cresci como pessoa de uma maneira positiva”, sua média foi de 2,06 e desvio-padrão de 0,65 e seguida de “Rezei”. A estratégia menos utilizada neste fator foi: “Encontrei novas crenças”, com média de 1,40 e desvio-padrão de 0,66. Neste fator de *Coping* são utilizadas estratégias cognitivas para aceitação da realidade e da situação. O indivíduo tenta reestruturar o acontecimento com o intuito de encontrar alguns aspectos que o favoreçam, fala coisas a si próprio com intenção de amenizar a gravidade, ou concentra-se nos aspectos positivos da situação (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

De uma forma geral, observa-se que a Estratégia de *Coping* mais utilizada pelos Policiais Rodoviários Federais foi: “Fiz um plano de ação e o segui”, e se enquadra no fator **Resolução de Problemas**. A estratégia de enfrentamento menos utilizada pelos Policiais Rodoviários Federais foi: “Tentei encontrar a pessoa responsável para mudar suas ideias”; e pertence ao fator **Confronto**.

Assim, conclui-se que não convém questionar quais os benefícios e a eficácia das estratégias de enfrentamento, mas sim, reconhecer que seus benefícios se tornam evidentes a médio e longo prazo. Caso haja persistência no estressor, e não aconteça a adaptação, o estresse pode cronificar e pode ser manifestado pela ocorrência da Síndrome de *Burnout*.

SÍNDROME DE *BURNOUT* EM POLÍCIAS RODOVIÁRIOS

A fim de verificar a ocorrência da Síndrome de *Burnout* na população estudada foi calculada a média de cada subescala que compõe o MBI-GS. A partir desta medida, foi considerado com indicativo de Síndrome de *Burnout*, o indivíduo que

apresentou altas médias de Exaustão e Despersonalização e baixa média de Realização Pessoal.

Dos 52 Policiais Rodoviários Federais, verifica-se (3,84%) com indicativo da Síndrome de *Burnout*.

Na Tabela 12, apresenta-se os valores médios para a Exaustão Emocional, Despersonalização e Realização Pessoal.

Tabela 12 - Medidas Descritivas de *Maslach Inventory Burnout* – MBI – GS.

Subescalas	Média	Desvio Padrão
Exaustão	2,66	1,09
Despersonalização	2,90	1,30
Realização Pessoal	1,96	0,71

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se na Tabela 12 que na avaliação da Síndrome de *Burnout* entre os Policiais Rodoviários Federais, a dimensão **Despersonalização** tem a maior média, 2,90, e desvio-padrão 1,30. Esta dimensão refere-se à reação negativa, insensível ou excessivamente desligada do indivíduo frente ao trabalho. Caracteriza-se por insensibilidade emocional e dissimulação afetiva, tendo como manifestações mais comuns a ansiedade, aumento da irritabilidade, desmotivação, redução do idealismo, desesperança, egoísmo e alienação. As manifestações da despersonalização refletem a busca do indivíduo em adaptar-se à situação e aliviar a tensão reduzindo o contato com as pessoas. Com segunda maior média, encontra-se a Exaustão Emocional, com média de 2,66 e desvio-padrão de 1,09, que sugere desgaste emocional. De acordo com o modelo de *Burnout*, a exaustão emocional é o primeiro sinal, geralmente apresentando-se com pontuação mais elevada em relação às outras dimensões. De acordo com Maslach (1981), a exaustão emocional é relacionada a excessivas demandas provenientes do exercício do trabalho, que no caso dos Policiais Rodoviários Federais, seria a maneira

das atividades exercidas, dificultando a conciliação com os aspectos importantes da vida pessoal. A exaustão emocional é caracterizada por falta de energia e entusiasmo, por sensação de esgotamento e de recursos aos quais pode somar-se o sentimento de frustração e tensão nos trabalhadores, por perceberem que já não têm condições de despender mais energia para o atendimento dos usuários ou demais pessoas, como faziam antes.

Com relação ao sentimento de **Realização profissional**, a média foi de 1,96 e desvio-padrão de 0,71. A diminuição da realização profissional é caracterizada por uma tendência do trabalhador a autoavaliar-se de forma negativa, tornando-se infeliz e insatisfeito com seu desenvolvimento profissional, com conseqüente declínio no seu sentimento de competência e êxito, bem como de sua capacidade de interagir com os demais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo nos permitiu conhecer um pouco das atividades realizadas em três Delegacias da Polícia Rodoviária Federal (PRFs) do Estado do Rio Grande do Sul, e ao propor a participação na pesquisa, houve ótima aceitação e receptividade por parte dos PRFs.

A pesquisa foi realizada com 52 Policiais Rodoviários Federais do Estado do Rio Grande do Sul e teve como objetivo geral verificar a ocorrência de estresse, identificar as estratégias de *Coping* e a ocorrência da Síndrome de *Burnout*. A partir dos objetivos específicos deste estudo, inicialmente, descreveu-se o perfil sociodemográfico, do qual os resultados permitiram concluir que 88,46% dos policiais federais são do sexo masculino, com idade média entre 42-44 anos, sendo a maior parte casados (73,08%) e com 02 filhos (44,23%). No que se

refere à escolaridade, verificou-se que possuem curso de graduação (59,62%).

A efetivação da pesquisa nos permitiu observar que a Polícia Rodoviária Federal possui um quadro de efetivo abaixo do que seria considerado necessário, pois as equipes trabalham, na sua maioria, com apenas dois profissionais em um turno de 24h, quando o ideal seria, ao menos, quatro policiais a cada turno de 12h.

Assim, considerando o público entrevistado, a maioria dos Policiais Rodoviários Federais encontram-se em baixo nível de estresse, cerca de 38 (73,08%), em um total de 52 policiais. Evidenciou-se que apesar da profissão ser perigosa e requerer muita dedicação, o nível de estresse avaliado é considerado baixo, considerando a padronização adotada neste estudo, porém observou-se que 26,92% do público entrevistado estão em Alto Estresse, isto indica que este valor pode ser considerado muito alto, significando que a cada dez policiais em serviço, pelo menos dois deles estão em alto Estresse, conforme o escore padronizado neste estudo.

Identificou-se que a estratégia de enfrentamento mais utilizada pelos policiais foi o fator Resolução de problemas, com uma média de 1,74. Neste fator, as estratégias com maior destaque foram: “Fiz um plano de ação e o segui”, com média de 1,83. Ressalte-se que as questões referentes ao contato com colegas e superiores são vistas como pouco estressantes para estes profissionais, o que pode favorecer a ampliação de vínculos sociais. Em relação à Síndrome de *Burnout*, a dimensão Despersonalização apresentou-se com a maior média (2,90) em relação às dimensões Exaustão e Realização Pessoal. Esta dimensão refere-se à reação negativa, insensível ou excessivamente desligada do indivíduo frente ao trabalho.

Portanto, acredita-se que a saúde dos Policiais Rodoviários Federais merece ser preservada, e cabe à instituição a busca por segurança física e emocional para estes

trabalhadores, com o objetivo de proporcionar um ambiente de trabalho mais saudável, com melhores condições de saúde física, mental e, conseqüentemente, menos estresse. Os resultados desta pesquisa podem servir de subsídio para ampliar a qualidade de vida no trabalho dos PRFs. A identificação dos estressores pode viabilizar ações para elencar estratégias de enfrentamento eficazes para lidar com o estresse no trabalho, com repercussões no desempenho, na saúde e na qualidade de vida. Esta pesquisa pode estimular pesquisadores, no sentido de realizar estudos futuros que possam promover, complementar e aprofundar a análise das relações do processo de Estresse, *Coping* e Síndrome de *Burnout* no trabalho da Polícia Rodoviária Federal.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, D. M. **Satisfação no Trabalho e Estresse Ocupacional na Perspectiva dos Policiais Militares do Estado Do Rio Grande do Sul**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria/RS, 2015.
- ANTONIAZZI, A. S.; DELL'AGLIO, D. D.; BANDEIRA, D. R. O conceito de coping: uma revisão teórica. **Estudos de psicologia**, v. 3, n. 2, p. 273-294, 1998.
- BENEVIDES-PEREIRA, Ana Maria T. et al. O trabalho docente e o burnout: um estudo em professores paranaenses. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO DA PUCPR EDUCERE, 8, 2008, Paraná, **Anais do VIII congresso nacional de educação**. Curitiba: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2008. p. 4870-4884.
- BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. O processo de adoecer pelo trabalho. In: BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. (org.).

Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. **Burnout:** Quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador. 4. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010.

CANTELE, S. T. P.; OLIVEIRA, L. H. Estresse Ocupacional em Policiais Militares da Região do Vale do Paranhana, RS. Iniciação Científica **CESUMAR**, v. 18, n. 2, p. 101-116. jul./dez. 2016.

COSTA, C. M. L. Qualidade de vida e saúde: Aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de saúde pública**, v. 20, n. 2, p. 580-588, 2004.

DANTAS, M. A.; BRITO, D. V. C.; RODRIGUES, P. B.; MACIENTE, T. S. Avaliação de estresse em policiais militares. **Psicologia: teoria e prática**, v. 12, n. 3, p. 66-77, 2010.

PAPP, H. **Adaptação para o português do Maslach Burnout Inventory** – General Survey (Inventário Maslach de Burnout - População Geral). Trabalho de Conclusão de Curso em Psicologia. Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, Santa Catarina. 2007.

FARO, A.; PEREIRA, M. E. Estresse: Revisão narrativa da evolução conceitual, perspectivas teóricas e metodológicas. **Psicologia, Saúde e Doenças**, v. 14, n. 1, p. 78-100, 2013.

FERREIRA, C. A. A.; REIS NETO, M. T. R; KILIMNIK, Z. M.; SANTOS. A. S. O Contexto do Estresse Ocupacional dos Trabalhadores da Saúde: Estudo Bibliométrico. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 5, n. 2, jul./dez. 2017.

FERRAREZE, M. V. G.; FERREIRA, V.; CARVALHO, A. M. P. Percepção do estresse entre enfermeiros que atuam em

terapia intensiva. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 310-315, set. 2006.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. (Apostila).

FRANÇA, Salomão Patrício de Souza et al. Preditores da Síndrome de Burnout em enfermeiros de serviços de urgência pré-hospitalar. **Acta Paul Enferm**, v. 25, n. 1, p. 68-73, 2012.

GANSTER, D. C.; ROSEN, C. C. Work stress and employee health: a multi-disciplinary review. **Journal of Management**, v. 39, n. 5, p. 1085-1122, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GUIDO, L. A. **Stress e coping entre enfermeiros do centro cirúrgico e recuperação anestésica**. 2003. Tese (Doutorado) - Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

GREENBERG, J. S. **Administração do Estresse**. 6. ed. São Paulo: Manole, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1986.

LAZARUS, R. S.; FOLKMAN, S. **Stress, appraisal and coping**. New York: Springer Publishing Company, 1984.

LEITER, M. P.; MASLACH, C. Latent burnout profiles: A new approach to understanding the burnout experience. **Burnout Research** v. 3, p. 89-100, 2016.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. **Stress e Trabalho: uma abordagem psicossomática**. São Paulo: Atlas, 2012.

LIPP, M. E. N. **Inventário de sintomas de stress para adultos de Lipp**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

LOPES, L. F. D. *et al.* **Estatística geral**: Caderno didático. 3. ed. Santa Maria: Caderno Didático - UFSM, 2008.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MASLACH, C.; JACKSON, S. **The Maslach Burnout Inventory**. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 1981.

Mengel A. The concept of coping. *Top Clin Nurs*, 4:1-3, 1982.

MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. In: ENANPAD, 19., João Pessoa, 1995. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 1995. v. 1, n. 6, p. 219-257.

OLIVEIRA, K. L.; SANTOS, L. M. Percepção da Saúde Mental em Policiais militares da força tática e de rua. **Sociologias**. Porto Alegre, v. 12, n. 25, set/dez, p. 224-250, 2010.

PAIVA, K. C. M.; GOMES, M. A. N.; HELAL, D. H. Estresse ocupacional e Síndrome de burnout: proposição de um modelo integrativo e perspectivas de pesquisa junto a docentes do ensino superior. **Gestão & Planejamento**, v. 16, n. 3, p. 285-309, 2015.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Validação da escala de estresse no trabalho. **Estudos de psicologia**, v. 9, n. 1, p. 45-52, 2004.

PAPP, H. **Adaptação para o português do Maslach Burnout Inventory General Survey (Inventário Maslach Burnout - populações em geral)**. TCC - Conclusão de Curso. Itajaí, Santa Catarina, 2007.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003.

TAMAYO, A. Impacto dos Valores da Organização sobre o Estresse Ocupacional. **RAC-Eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 20-33, maio/ago. 2007.

SAVÓIA, M. G.; SANTANA, P. R.; MEJIAS, N. P. Adaptação do inventário de estratégias de *coping* de Folkman e Lazarus para o português. **Psicologia USP**, v. 7, p. 183-201, 1996.

SELYE, H. **A tensão da vida**. 2. ed. São Paulo: Ibrase, 1959.

SILVA, L. C.; SALLES, T. L. A. O estresse ocupacional e as formas alternativas de tratamento. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo. v. 4, n. 2, maio/jun./jul./ago., 2016.

SWEENEY, J. T.; SUMMERS, S. L. The effect of the busy season workload on public accountants' job Burnout. **Behavioral Research in Accounting**, Sarasota, v. 14, p. 223-245, 2002.

CAPÍTULO 9

Policiais Militares: satisfação no trabalho e estresse ocupacional associados às variáveis pessoais e ocupacionais

**Damiana Machado de Almeida
Vania Medianeira Flores Costa
Rita de Cássia Trindade dos Santos
Jonathan Saidelles Corrêa
Luis Felipe Dias Lopes**

RESUMO

O objetivo deste estudo foi associar satisfação no trabalho e nível de estresse ocupacional com os dados pessoais e ocupacionais de policiais militares. Para tanto, realizou-se uma *survey* descritiva com abordagem quantitativa. Participaram 519 indivíduos de 97 cidades do Estado do Rio Grande do Sul/Brasil. Aplicou-se um questionário com escalas previamente validadas e os dados foram estatisticamente analisados. Os resultados demonstraram que as variáveis, tempo de atuação e faixa de renda, registraram mais associações significativas com os níveis de satisfação e de estresse, merecendo maior atenção nas definições estratégicas de melhoria dos níveis de satisfação e de estresse.

Palavras-chave: Satisfação no Trabalho. Estresse Ocupacional. Policiais Militares. Trabalho.

INTRODUÇÃO

É notória a falta de atenção em relação à saúde dos trabalhadores. Em se tratando de policiais militares, o cenário é ainda mais perverso. Essa realidade tem raízes históricas e começou a ganhar outro olhar a partir da década de 1990, quando se começou a perceber a Segurança Pública como parte da construção democrática e objeto da ciência social. Essa mudança na maneira de perceber a importância da saúde dos policiais militares é urgente e necessária em função do aumento acelerado da criminalidade urbana (SOUZA; MINAYO, 2005). Fatores físicos, familiares e sociais, influenciam a atividade profissional, além de outros, tais como: a satisfação no trabalho e o estresse ocupacional.

Entende-se satisfação no trabalho como o vínculo afetivo do indivíduo com o seu labor, estando diretamente relacionada e dependente das políticas e práticas gerenciais da organização (SIQUEIRA, 2008). Satisfação é uma variável de atitude que reflete como a pessoa se sente com relação ao trabalho (SPECTOR, 2012), constituindo-se em um antecedente de desempenho profissional (CALDAS *et al.*, 2013) afetando diretamente o comportamento, a saúde e o bem-estar do trabalhador (MARQUEZE; CASTRO MORENO, 2005).

Considerando que uma das profissões que mais sofre de estresse é a de policial militar – visto que trabalha sob forte tensão em situações que colocam em risco a sua própria vida (COSTA *et al.*, 2007; OLIVIERA; BARDAGI, 2010) – outra temática que merece atenção é o estresse ocupacional, que é entendido como um processo em que o indivíduo percebe demandas do trabalho como estressores, os quais, ao exceder sua habilidade de enfrentamento, provocam no sujeito reações negativas (PASCHOAL; TAMAYO, 2004).

Por esse motivo é tão relevante estudar esse fator no exercício da função dos profissionais da Segurança Pública, uma vez que, o estresse ocupacional em policiais pode apresentar como consequência a redução da produtividade, o absentismo, o aumento do número de relações de conflito com os demais, problemas físicos e emocionais e pouca satisfação com a vida (SELOKAR *et al.*, 2011), cuja evolução dos sintomas, em casos extremos, pode levar ao desespero e até mesmo ao suicídio (VASCONCELOS, 2011).

A partir desse contexto, o objetivo geral do presente estudo foi associar o nível de satisfação no trabalho e o nível de estresse ocupacional com os dados pessoais e ocupacionais de policiais militares. Como objetivos específicos: (1) identificar o nível de satisfação no trabalho dos policiais militares pesquisados; e (2) identificar o nível de estresse ocupacional dos policiais militares pesquisados.

Assim, por meio desta pesquisa, espera-se trazer novos elementos para que os gestores possam conhecer e compreender as respostas do seu efetivo em relação ao estresse e à satisfação no trabalho, a fim de implementar estratégias para melhorar a satisfação e reduzir o estresse dos policiais militares, o que trará melhores resultados para o indivíduo, para a organização e para a sociedade como um todo.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO

As organizações almejam o sucesso, enquanto o colaborador espera ser reconhecido, respeitado e recompensado de forma justa pelo seu trabalho (KUNKEL; VIEIRA, 2012). Na expectativa de suprir as necessidades individuais, iniciou-se um movimento preocupado em entender como ocorre a satisfação no trabalho e sua relação com a correspondência entre os

esforços individuais e as vantagens oferecidas pela organização (GIAUQUE *et al.*, 2012).

O conceito de satisfação representa um vínculo afetivo do indivíduo com o trabalho (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004). A satisfação no trabalho refere-se à compreensão do quanto o colaborador vivencia experiências prazerosas na organização (SIQUEIRA, 2008).

A satisfação no trabalho se constitui em estado emocional prazeroso, positivo, resultante do julgamento do trabalho ou da experiência de alguém. Os principais fatores que influenciam a satisfação estão relacionados à organização, aos grupos e às pessoas (ROTHMANN; COOPER, 2009). Apesar de tal definição, alguns autores consideram o conceito de difícil compreensão em função da sua subjetividade, pois reflete experiências e percepções do colaborador que influenciam as condições de trabalho e a sua situação econômica e social (FIGUEIREDO, 2012).

Como observado, a satisfação no trabalho depende de uma série de fatores, necessitando monitoramento constante, uma vez que acarreta numa série de aspectos negativos, como: absenteísmo, rotatividade e baixo desempenho (ROTHMANN, 2009).

Siqueira (2008), visando medir satisfação no trabalho, desenvolveu uma escala a partir de uma visão multidimensional, onde a expressão “satisfação no trabalho” refere-se à totalização do quanto o indivíduo vivencia experiências prazerosas no contexto do trabalho nas organizações. Desse modo, cada uma das cinco dimensões de satisfação no trabalho compreende uma origem de tais experiências prazerosas sendo, portanto, utilizadas as expressões “satisfação com...” (o salário, os colegas, a chefia, as promoções e a natureza do próprio trabalho) (SIQUEIRA, 2008). Essas dimensões realçam a importância das relações estabelecidas entre o trabalhador em atividade e três outros elementos: seus pares, seu trabalho e a organização em

que trabalham (ANDRADE *et al.*, 2015). Mensurar a satisfação no trabalho significa avaliar o quanto os investimentos realizados pela empresa (ex. salários, promoção), o quanto o relacionamento com os colegas e as chefias, e o quanto à realização das tarefas propiciam ao colaborador sentimentos positivos (SIQUEIRA, 2008).

ESTRESSE OCUPACIONAL

A temática Estresse Ocupacional desenvolveu-se a partir da década de 70, no intuito de analisar as condições de trabalho, bem como suas consequências para a saúde e o desenvolvimento do indivíduo (HURRELL; SAUTER, 2011). O estresse ocupacional é definido como um processo em que o indivíduo percebe demandas do trabalho como estressores, os quais, ao exceder sua habilidade de enfrentamento, provocam no sujeito reações negativas (PASCHOAL; TAMAYO, 2004). Ainda de acordo com os autores, para determinado fator ser considerado estressor, esse deve ser reconhecido como tal pelo colaborador. Os estressores ocupacionais têm natureza física ou natureza psicossocial, sendo este último o mais estudado e relacionado a fatores intrínsecos do trabalho, como o relacionamento interpessoal, assim como a fatores ligados à carreira.

A relação entre estresse e trabalho é notável, principalmente em atividades que exigem esforços físicos, processos repetitivos e apresentam um ambiente desfavorável, mesmo que a pessoa se encontre bem fisicamente. Assim, é necessário que exista um equilíbrio entre o trabalho desenvolvido e a capacidade do colaborador em desenvolvê-la (BARBOSA *et al.*, 2010).

A literatura internacional aponta alguns fatores que predisõem ao estresse, como a natureza da tarefa e do papel ocupacional, as características pessoais e as variáveis de

natureza situacional e pessoal, como suporte social e conflitos. Ainda, esses autores afirmam que as pesquisas nacionais apresentam outros fatores de predisposição, como sobrecarga de trabalho, interferência família-trabalho, clima organizacional, gênero, prática de atividade física, valores pessoais, falta de autonomia, alto grau de esforço físico e mental, falta de participação na tomada de decisão, riscos de segurança, suporte social e intervenções para manipular o estresse (CANOVA; PORTO, 2010).

O estresse ocupacional constitui-se na associação de vários sintomas apresentados pelo organismo, podendo desencadear doenças de ordem física e mental, cujas consequências, podem se manifestar de diversas formas, tais como: faltas, atrasos, saídas antecipadas, ausências, *turnover*, retrabalhos e até mesmo hostilidade entre as pessoas (MARRAS; VELOSO, 2012).

Os trabalhadores com estresse crônico têm mais que o dobro de chances de desenvolver problemas metabólicos (CHANDOLA; BRUNNER; MARMOT, 2006), distúrbios do sono, fadiga crônica, diabetes e Síndrome de *Burnout* (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2012), ocasionando prejuízos para as organizações em termos financeiros devido a atendimentos médicos, afastamentos, absenteísmo, redução da eficácia e acidentes de trabalho (JEX *et al.*, 2012). Apesar da dificuldade em mensurar os custos do estresse ocupacional, é obrigação da empresa zelar pela saúde física e mental de seus colaboradores (MARRAS; VELOSO, 2012). Principalmente ao se considerar que o estresse pode colocar em perigo o bem-estar do colaborador ou mesmo a sua sobrevivência (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2012).

MÉTODO

No intuito de atender os objetivos da pesquisa, realizou-se uma *survey* descritiva de caráter quantitativo com recorte transversal (BABBE, 2001; GIL, 2007).

A amostragem foi do tipo não-probabilística por conveniência, uma vez que a participação dos sujeitos foi voluntária e dependia da sua disponibilização pela organização para participação no momento da coleta. Participaram da pesquisa somente aqueles que já estavam trabalhando a mais de um ano na instituição, sendo excluídos da amostra indivíduos que se encontravam de laudo, férias, atestado ou licença de qualquer natureza. Assim, a amostra final ficou composta de 519 policiais que trabalhavam distribuídos em 97 municípios do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil.

Após a autorização do Comando Geral da Brigada Militar e aprovação do Comitê de ética sob Certificado de Apreciação Ética (CAAE: 31304914.4.0000.5346), passou-se à coleta de dados, que foi realizada entre julho e outubro de 2014, por meio de um questionário composto por 60 itens estruturados em três partes, sendo as duas partes finais apoiadas em propostas de medidas já desenvolvidas e validadas.

A primeira parte, denominada de Dados Pessoais e Ocupacionais, foi composta por 12 itens que recuperaram a condição social, contexto familiar, sexo, idade, formação acadêmica, localidade de exercício, tempo de atuação e características do cargo.

A segunda parte foi formada pela Escala de Estresse no Trabalho (EET), proposta e validada por Paschoal e Tamayo (2004), sendo constituída por 23 itens que medem diferentes estressores, bem como a reação a eles. A escala apresenta um único fator cujo coeficiente de confiabilidade é $\alpha = 0,91$. Na

mensuração desta escala, utilizou-se uma escala do tipo *Likert*, de cinco pontos, onde a atribuição do número 1 representa “Discordo totalmente” e o número 5 “Concordo Totalmente”.

Por fim, na terceira parte do questionário, utilizou-se a Escala de Satisfação no Trabalho (EST) de Siqueira (2008), constituída por 25 itens. A EST analisa o contentamento no trabalho a partir de cinco dimensões: satisfação com os colegas de trabalho (Fator 1, cinco itens, $\alpha = 0,86$), satisfação com o salário (Fator 2, cinco itens, $\alpha = 0,92$), satisfação com a chefia (Fator 3, cinco itens, $\alpha = 0,90$), satisfação com a natureza do trabalho (Fator 4, cinco itens, $\alpha = 0,82$) e satisfação com as promoções (Fator 5, cinco itens $\alpha = 0,87$). Para a medição do nível de satisfação foi feito o uso de uma escala do tipo *Likert* de sete pontos (1- totalmente insatisfeito; 2 - muito insatisfeito; 3 - insatisfeito; 4 - indiferente; 5 - satisfeito; 6 - muito satisfeito; 7 - totalmente satisfeito).

A coleta consistiu na aplicação dos questionários, pessoalmente, aos sujeitos que aceitavam participar da pesquisa, momento no qual recebiam uma explanação sobre os objetivos do estudo, sobre as normas éticas, sobre a confidencialidade dos dados, o tratamento de dados e a disponibilidade dos resultados.

Juntamente com os questionários, os indivíduos interessados em participar da pesquisa recebiam um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o qual era assinado e preenchido pelo participante.

Finda essa etapa, os dados coletados foram analisados com o auxílio do software Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versão 21 para Windows. Inicialmente, realizaram-se análises descritivas (de tendência central e de dispersão) e exploratórias, para investigar a exatidão da entrada dos dados, a distribuição dos casos omissos e a descrição da amostra. Posteriormente, utilizou-se o indicador de consistência interna alpha de Cronbach, com o propósito de verificar a

confiabilidade das medidas dos construtos teóricos utilizados no questionário (HAIR *et al.*, 2009).

Para identificar os níveis de satisfação e de estresse, os dados em escala ordinal (*Likert*) foram transformados em escala de razão, de acordo com três categorias, a saber: alto (média de 66,67% a 100%), médio (de 33,34% a 66,66%) e baixo (de 0 a 33,33%) (PASQUALI, 1999). Por fim, para avaliar as associações entre as variáveis, foi realizado o teste Qui-quadrado, que considerou estatisticamente significantes as diferenças que representaram um $p < 0,05$ (HAIR *et al.*, 2009).

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em relação ao perfil da amostra, observou-se um predomínio de indivíduos do sexo masculino (83,43%), com idade superior aos 31 anos (66,47%), casados (72,45%), com um filho (42,45%). Em sua maioria apresentavam o ensino médio completo (59,15%). O perfil ocupacional é predominantemente constituído por policiais militares que possuem de 21 a 30 anos (31,98%) de atuação na Brigada Militar, soldados (58,76%), que exercem atividades externas (42,58%), com renda entre 1 a 3 salários mínimos (52,41%), e dividem igualmente a responsabilidade pela manutenção financeira da família com outra pessoa (35,45%).

Na medição da confiabilidade das escalas, os *alphas de Cronbach* obtidos neste estudo para a Escala de Estresse no Trabalho (EET) foi $\alpha = 0,932$ e para a Escala de Satisfação no Trabalho (EST) foi $\alpha = 0,940$, confirmando um ótimo nível de consistência interna e confiabilidade dos dados obtidos pelas escalas (HAIR Jr. *et al.*, 2009).

Em relação à satisfação no trabalho, verificou-se que a maioria dos participantes da pesquisa (79,38%) apresentou um nível médio de satisfação no trabalho, 18,69% apresentaram

nível baixo de satisfação e 1,93% uma alta satisfação. Com esses resultados, observa-se que a maior parcela dos indivíduos apresenta média satisfação com o seu trabalho.

Percebem-se indícios de um resultado preocupante que se refere ao total de pesquisados que se encontram com baixa satisfação no trabalho (18,69%), associado ao dado de que apenas 1,93% dos policiais militares pesquisados apresentaram alta satisfação no trabalho, uma vez que, de acordo com Martinez e Paraguay (2003), a satisfação no trabalho pode se manifestar sobre a saúde, a qualidade de vida e comportamento do indivíduo, ocasionando consequências para os indivíduos e para as organizações.

Em relação ao estresse ocupacional, a maioria dos participantes da pesquisa (72,39%) apresenta nível médio de estresse ocupacional, enquanto que 16,99% demonstraram alto nível e 10,62%, baixo nível. Autores como Sauter *et al.*, em 1998 mencionavam que nos Estados Unidos e na Europa, o estresse já representava uma das principais causas de incapacitação para o trabalho (SAMPAIO; GALASSO, 2012).

Os resultados obtidos indicam a necessidade de ações, para que haja uma diminuição do nível médio de estresse, uma vez que, o estresse traz repercussões em três níveis: individual, grupal e organizacional.

No individual, os autores apontam para: queda da eficiência, ausências repetidas, insegurança nas decisões, protelação na tomada de decisão, sobrecarga voluntária de trabalho, uso abusivo de medicamentos, irritabilidade constante, explosão emocional, grande nível de tensão, sentimento de frustração, sentimentos de impotência, desconfiança e agravamento de doenças (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2012).

No grupal: competição não saudável, politicagem, comportamento hostil, discussões inúteis, pouca contribuição no trabalho, trabalho isolado dos demais membros, não

compartilhamento de problemas, alto nível de insegurança e grande dependência do líder.

No nível organizacional ocorrem prejuízos como greves, atrasos constantes nos prazos, absenteísmo, alta rotatividade de funcionários, altas taxas de doenças, baixo nível de esforço e vínculos empobrecidos. Além de relacionamento entre os colegas marcado por rivalidade, desconfiança, desrespeito e desqualificação.

No caso do policial militar existem outros fatores como o trabalho noturno, o trabalho em turnos e a exposição a altas temperaturas, que contribuem para comprometer a saúde, desde a fadiga crônica até a incapacidade laboral. Para esses casos, fazem-se necessárias intervenções no ambiente físico, a fim de minimizar as doenças ocupacionais (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2012).

Por fim, buscou-se identificar as associações significativas entre o nível de satisfação no trabalho (e suas dimensões) e o nível de estresse ocupacional, com as variáveis, faixa etária, escolaridade, faixa de renda e tempo de atuação na instituição.

Na tabela 1, constam as variáveis que apresentaram uma quantidade maior de associações significativas por meio do teste Qui-quadrado, considerando estatisticamente significante as diferenças que representaram um $p < 0,05$.

Tabela 1 – Associação entre o nível de satisfação no trabalho (e suas dimensões) e o nível de estresse ocupacional, com a faixa etária, escolaridade, faixa de renda e tempo de atuação na instituição

Nível	Variáveis			
	Faixa Etária	Escolaridade	Faixa de Renda	Tempo de Atuação
Satisfação no Trabalho (geral)	p = 0,0053	p = 0,1291	p ≤ 0,0001	p ≤ 0,0001
Satisfação com os colegas	p = 0,7161	p = 0,1003	p ≤ 0,0001	p = 0,7907
Satisfação com o salário	p ≤ 0,0001	p = 0,0205	p ≤ 0,0001	p ≤ 0,0001
Satisfação com a chefia	p = 0,0005	p = 0,0710	p = 0,0026	p = 0,0002
Satisfação com a natureza do trabalho	p = 0,0526	p = 0,4794	p ≤ 0,0001	p ≤ 0,0001
Satisfação com as promoções	p ≤ 0,0001	p = 0,0033	p ≤ 0,0001	p ≤ 0,0001
Estresse Ocupacional	p = 0,0477	p = 0,2131	p = 0,0440	p = 0,0092

Associações significativas ($p < 0,05$); n=519

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar a Tabela 1, identifica-se associação significativa entre a **faixa etária** e os níveis de satisfação no trabalho ($p = 0,0053$); com o salário ($p \leq 0,0001$); com a chefia ($p = 0,0005$); e com as promoções ($p \leq 0,0001$). Acima de 30 anos, a Satisfação com as promoções, com o salário, com a chefia, bem como, a Satisfação Geral dos indivíduos é maior do que para os indivíduos com menos de 30 anos de idade.

Verificou-se, também, uma relação significativa entre a faixa etária e o nível de estresse. A quantidade de indivíduos com mais de 30 anos que apresenta um alto nível de estresse é menor do que a quantidade de indivíduos altamente estressados com menos de 30 anos de idade.

Não se comprovou associação significativa entre faixa etária e os níveis de satisfação com os colegas ($p = 0,7161$) e

com a natureza do trabalho ($p = 0,0526$), indicando que a idade não interfere em relação a esses fatores.

Quanto à associação entre a **escolaridade** e demais dimensões, identificou-se uma associação significativa com os níveis de satisfação com o salário ($p = 0,0205$); e com as promoções ($p = 0,0033$), o que indica que o grau de instrução interfere de maneira negativa na satisfação financeira. A falta de promoção na carreira e a importância simbólica que essa representa, transforma-se em fonte de pressão e de disputas dentro da organização. Dependendo da forma como o funcionário interpreta tal situação, poderá desencadear o estresse ocupacional (MARRAS; VELOSO, 2012).

Salienta-se que não se identificou associação entre escolaridade e os níveis de satisfação no trabalho ($p = 0,1291$), com os colegas ($p = 0,1003$), com a chefia ($p = 0,0710$), com a natureza do trabalho ($p = 0,4794$), e com o estresse ($p = 0,2131$). Esses achados vão ao encontro dos resultados obtidos por Martinez (2002), que também não identificou associação entre o nível de escolaridade e a satisfação no trabalho, vindo a indicar que empregados de todos os níveis de escolaridade têm níveis de satisfação no trabalho semelhantes.

As associações com a **faixa de renda** demonstraram que com o aumento da renda ocorre um aumento do número de indivíduos que apresentam uma maior satisfação no trabalho, satisfação com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções. De modo contrário, quanto maior a faixa de renda, menor é o número de indivíduos estressados.

Constatou-se, ainda, que, a grande maioria dos indivíduos que recebe até 6 salários mínimos apresenta um nível de satisfação com o salário, com as promoções, bem como satisfação geral abaixo de 50%. A partir de 7 salários mínimos esse cenário inverte, sendo que, em sua maioria, os indivíduos apresentam índices superiores a 50% de satisfação.

Verificou-se também que, indivíduos com uma renda menor apresentam um estresse maior. Nesse caso específico, indivíduos que recebem até 6 salários mínimos, em sua maioria, apresentaram um nível de estresse superior a 50%. De modo contrário, os sujeitos com um salário superior a 6 salários mínimos, em sua maioria, apresentaram um nível de estresse inferior aos 50%.

Tais resultados demonstram que a faixa de renda é uma variável importantíssima, podendo ser utilizada de modo a reverter positivamente os níveis de satisfação e de estresse que não estejam satisfatórios. Martinez (2002) ensina que o nível salarial é a principal causa de insatisfação entre os empregados. No entanto, a autora não identificou associação entre a faixa de rendimentos e o nível de satisfação no trabalho, o que levou a concluir que a insatisfação é generalizada e semelhante em todas as categorias salariais.

No que se refere à associação entre o **tempo de atuação** dos pesquisados na Brigada Militar e os níveis de satisfação no trabalho, registrou-se uma associação positiva. Assim como, ao associar a satisfação com o salário; com a chefia; com a natureza do trabalho; com as promoções, e com os níveis de estresse. Esse resultado, somente não se aplica para indivíduos que possuem até 4 anos de atuação na organização. Para esse período o nível de satisfação é um pouco superior do que para os indivíduos que possuem de 5 a 10 anos de atuação. A partir dos 10 anos a satisfação tende a aumentar novamente, progredindo até a aposentadoria. Achados parecidos foram encontrados por Martinez (2002), que identificou que quanto ao tempo de empresa, empregados com menos de 3 anos de empresa apresentam maiores níveis de satisfação que os demais. Provavelmente tal fato se deve ao período denominado de “lua de mel”, o qual é marcado pelo entusiasmo e exuberância inicial com o novo emprego em que ocorre um aumento da satisfação seguida de uma fase subsequente de declínio chamada de

período de “ressaca” (BOSWELL; TICHY; BOUDREAU, 2005). Não foi encontrada associação significativa ao associar o tempo de atuação com a satisfação com os colegas ($p = 0,7907$). Após analisar a associação dos níveis de satisfação no trabalho e de estresse ocupacional dos pesquisados, com a faixa etária, escolaridade, renda e tempo de atuação na instituição, passa-se para apresentação das considerações finais do presente estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao identificar o nível de satisfação no trabalho dos policiais militares, os dados obtidos revelaram que, em geral, os policiais apresentam um nível médio de satisfação no trabalho. Contudo, 18,69% dos policiais demonstraram baixa satisfação no trabalho, o que é preocupante visto que esse resultado pode acarretar prejuízos para a Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul, para a sociedade, para o indivíduo e também para seus familiares. Tais prejuízos compreendem também o contexto organizacional, no que se refere aos valores, à percepção de justiça, ao suporte e à reciprocidade nas relações.

Da mesma forma, os policiais militares apresentaram, em sua maioria, um nível médio de estresse ocupacional. Esse resultado merece atenção, visto que caso não sejam providenciadas intervenções visando reverter esse quadro, corre-se o risco de tal índice intensificar-se, atingindo um alto nível de estresse, o que pode comprometer a saúde física e mental do policial, colocando em risco a sua própria segurança e a da sociedade, que tanto depende de suas ações.

Foi verificado que indivíduos com maior idade apresentam uma maior satisfação com as promoções, com o salário e com a chefia. Também constatou-se que a idade está relacionada a menores índices de estresse.

Quanto à escolaridade, foi possível identificar que a maiores níveis de formação estão associados níveis menores de satisfação com o salário e satisfação com as promoções. As demais relações não apresentaram uma associação significativa.

Em relação à faixa de renda, identificou-se associações significativas com todas as variáveis pesquisadas, demonstrando-se, assim, uma variável determinante para os níveis de satisfação e estresse. O aumento da faixa de renda está diretamente associado a um aumento do número de indivíduos com uma maior satisfação no trabalho, satisfação com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções e a um menor número de indivíduos estressados. Essa relação merece atenção por parte dos governantes, pois tais resultados demonstram que os prejuízos financeiros decorrentes do estresse ocupacional e da baixa satisfação podem ser minimizados por meio de ajustes na faixa de renda dos policiais.

Também verificou-se uma associação positiva entre o tempo de atuação dos policiais e os níveis de satisfação no trabalho, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho, satisfação com as promoções, e níveis de estresse ocupacional. Por sua vez, ao analisar a associação entre os níveis de satisfação com os colegas e o tempo de atuação na Brigada Militar, não foram identificadas associações significativas.

Em síntese, merecem destaque as variáveis tempo de atuação e faixa de renda, que registraram mais associações significativas com os níveis de satisfação e de estresse. Entende-se que merecem atenção, pois poderão ser utilizadas de modo a reverter os níveis de satisfação e de estresse. Em contrapartida, dentre as variáveis pesquisadas, a variável escolaridade, foi a que menos registrou associações significativas. Interferindo apenas no que se refere a satisfação com o salário e com as promoções.

Finalizando, aponta-se como uma das limitações desse estudo a dificuldade em comparar os achados com outras pesquisas. O fato da coleta dos dados ter ocorrido em apenas um estado brasileiro também é outro limitador. Apesar dessas limitações e do fato de ser um estudo limitado a uma corporação, este trabalho apresenta um tema de grande importância e que vem despertando o interesse da população, haja vista o clamor social por maior segurança pública.

Sugere-se, para estudos futuros, replicar esta pesquisa com uma amostra composta por outras polícias militares, e até mesmo em outros países, a fim de realizar análises comparativas. Também se faz necessário a utilização de um corte longitudinal, a fim de verificar as mudanças da satisfação e estresse ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, T. F.; BARBOSA, S. C.; SOUZA, S.; MOREIRA, J. S. Valores humanos e satisfação no trabalho de professores e servidores técnico-administrativos de uma universidade pública. **Revista psicologia: organizações e trabalho**, v. 15, n. 4, p. 397-406, 2015.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Editora: UFMG, 2001. 519 p.

BARBOSA, S. C.; MELO, R. L. P.; MEDEIROS, M. U. F.; VASCONCELOS, T. M. Perfil de bem-estar psicológico em profissionais de limpeza urbana. **Revista psicologia: organizações e trabalho**, v. 10, n. 2, p. 1-10, 2010.

BOSWELL, W. R.; TICHY, J.; BOUDREAU, J. W. The relationship between employee job change and job satisfaction: The honeymoon-hangover effect. **Journal Appl. Psych**, v. 90, n. 5, p. 882-92, 2005.

CALDAS, C. B.; SOMENSARI, P.; COSTA, S. N.; SIQUEIRA, M. M. M.; CLARO, J. A. C. S. Satisfação e engajamento no trabalho: docentes temáticos e auxiliares da EAD de universidade privada brasileira. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 225-237, 2013.

CANOVA, K. R.; PORTO, J. B. O Impacto dos Valores Organizacionais no Estresse Ocupacional: um estudo com professores de ensino médio. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 5, p. 4-31, 2010.

CHANDOLA, T.; BRUNNER, E.; MARMOT, M. G. Chronic stress at work and the metabolic syndrome: prospective study. **BMJ**, v. 332, p. 321-525, 2006.

COSTA, M.; ACCIOLY, H.; OLIVEIRA, J.; MAIA, E. Estresse: diagnóstico dos policiais militares em uma cidade brasileira. **Revista Panamericana de Salud Pública**, v. 21, n. 4, p. 217-22, 2007.

FIGUEIREDO, J. M. **Estudo Sobre a Satisfação no Trabalho dos Profissionais de Informação de Uma IFES**. 2012. 175 p. [Dissertação de Mestrado] - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2012.

GIAUQUE, D.; RITZ, A.; VARONE, F.; ANDERFUHREN-BIGET, S. Resigned but satisfied: the negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction. **Public Administration**, v. 90, n. 1, p. 175-193, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEUY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HURRELL, J. J.; SAUTER, S. L. **Stress Ocupacional**: causas, consequências, prevenção e intervenção. São Paulo: Atlas, 2011.

JEX, S. M.; CUNNINGHAM, C. J. L.; ROSA, G. D. L.; BRODFOOT, A. Stress e Eficácia dos Funcionários. *In*: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. (org.). **Stress e Qualidade de Vida no Trabalho**: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas, 2012.

KUNKEL, F. I. R.; VIEIRA, K. M. Bem-estar no trabalho: um estudo junto aos servidores públicos da prefeitura municipal de Cerro Largo, Rio Grande do Sul. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 83, p. 49-63, 2012.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. **Stress e Trabalho**: uma abordagem psicossomática. São Paulo: Atlas, 2012.

MARQUEZE, E. C.; CASTRO MORENO, C. R. Satisfação no trabalho: uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 30, n. 112, p. 69-79, 2005.

MARRAS, J. P.; VELOSO, H. M. **Estresse Ocupacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MARTINEZ, M. C. **As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador**. 2002, 243p. [Dissertação de Mestrado] - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 6, p. 59-78, 2003.

OLIVEIRA, A. L. M.; BARDAGI, M. P. Estresse e comprometimento com a carreira em policiais militares. **Boletim de Psicologia**, v. 59, n. 131, p. 153-166, 2010.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Validação da escala de estresse no trabalho. **Estudos de psicologia**, v. 9, n. 1, p. 45-52, 2004.

PASQUALI, L. **Instrumentos Psicológicos: Manual Prático de Elaboração**. Brasília: Labpam, 1999.

ROTHMANN, I.; COOPER, C. **Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SAMPAIO, J. R.; GALASSO, L. M. R. Stress no mundo do Trabalho: trajetória conceitual. *In*: LIMONGE-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. (org.). **Stress e Trabalho: uma abordagem Psicossomática**. São Paulo: Atlas, 2012.

SELOKAR, D.; NIMBARTE, S.; AHANA, S.; GAIDHANE, A.; WAGH, V. Occupational stress among police personnel of Wardha City, India. **Australasian Medical Journal**, v. 4, n. 3, p. 114-117, 2011.

SIQUEIRA, M. M. M. **Satisfação no trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SOUZA, E. R.; MINAYO, M. C. S. Policial, risco como profissão: morbimortalidade vinculada ao trabalho. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 10, n. 4, p. 917-928, 2005.

SPECTOR, E. P. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2012.

VASCONCELOS, T. S. Programas de Gerenciamento do Estresse e Qualidade de Vida no Trabalho na Área de Segurança Pública. São Paulo: Atlas, 2011.

CAPÍTULO 10

Estilos de liderança de gestores do segmento de varejo calçadista de Santa Maria/RS

**Fernanda Soares Vieira
Mauren Pimentel Lima
Camila Borges Fialho
Stefania Tonin
Luis Felipe Dias Lopes**

RESUMO

As organizações são formadas por líderes e estes adotam diferentes estilos de liderança, os quais devem agregar maior valor à empresa, acompanhando as mudanças do mercado atual (BOTELHO; KROM, 2012). O presente estudo teve como objetivo geral analisar o estilo de liderança dos gestores em uma empresa do segmento de varejo calçadistas de Santa Maria-RS. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de caráter descritivo, exploratório e de abordagem quantitativa. Desse modo, utilizou-se questionário composto por questões sociodemográficas e ocupacionais para caracterizar o perfil dos pesquisados e instrumento validado contendo a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) de Melo (2004), que avalia os estilos de liderança voltados para tarefa, relacionamento e situacional. Os participantes da pesquisa totalizaram 112 (cento e doze) colaboradores da empresa em estudo. Os resultados obtidos foram analisados por meio de estatísticas descritivas e correlações. Quanto à caracterização geral do perfil, houve um predomínio de mulheres (73,21%), com idade entre 17 a 27 anos (58,93%), ensino médio (78,57%), atuantes na empresa há mais de 06 meses e menos de 05 anos (80,36%) e são vendedores (61,61%). Referente aos estilos de liderança, verificou-se que a gestão é voltada para tarefa (3,50). Ao investigar as relações entre os estilos de liderança, evidenciou-se que as correlações foram significativas e positivas, sendo que a de maior intensidade houve um destaque para o estilo tarefa com o relacionamento ($r = +0,9058$; $p = 0,0001$; forte) e de menor intensidade foram relacionamento e situacional ($r = +0,5787$; $p = 0,015$; moderada). Por meio desse estudo, foi possível concluir que todos os estilos apresentados estão inseridos na atuação dos gerentes da empresa, no entanto, o estilo voltado à tarefa foi o mais significativo.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Liderança. Estilos de Liderança.

INTRODUÇÃO

A partir da década de 90, uma nova nomenclatura chamada Gestão de Pessoas começou a ser usada por teóricos que estudam e praticam a gestão de recursos humanos (VENÂNCIO *et al.*, 2014). Essa área pode ser definida como um conjunto de políticas, práticas e padrões de atitudes, ações e instrumentos empregados por uma organização para transmitir ao comportamento de seus colaboradores e orientá-los no ambiente do trabalho (VENÂNCIO *et al.*, 2014).

Com base em Venâncio *et al.* (2014), os colaboradores passaram de atores secundários para os principais das organizações, visto que sua atuação era restrita apenas a operação de máquinas ou funções burocráticas. Tal realidade é corroborada por meio de estudiosos da área de Gestão de Pessoas, como Guest (1987), Legge (2006), Boxall, Purcell e Wright (2007), Armstrong (2009) e Wilkinson, Bacon, Redman e Snell (2010), os quais concordam que as pessoas passaram a assumir um papel estratégico e importante nos ambientes organizacionais. Desse modo, esse fato promoveu as empresas maior envolvimento e empenho de seus colaboradores, os quais passaram a se destacar por sua liderança.

Piedade (2011) explica que há anos a liderança tem sido alvo de discussões, teorias e abordagens diversas, o que permitiu o seu desenvolvimento em termos de aperfeiçoamento de técnicas e exemplos de administração. Ainda de acordo com o autor, o tema liderança é uma tática dentro dos ambientes empresariais. Piedade (2011) diz que as organizações em geral, tanto interna ou externamente, assumem um caráter administrativo em termos de gerência de pessoas, processos e negócios, de modo que possam se tornar, formar ou conduzir líderes, sendo este um grande desafio.

Cabe destacar que as organizações em geral são formadas por líderes e estes adotam estilos que se diferenciam. Desse modo, o estilo de liderança adotado deve agregar maior valor à empresa, acompanhando as mudanças do mercado atual (BOTELHO; KROM, 2012). Ainda conforme os autores, líder é aquele que administra atividades e pessoas, que possui uma posição de força perante um grupo, sendo responsável pelos efeitos provenientes de sua influência. Já o estilo de liderança seria a atitude como um líder influencia as pessoas por meio de sua postura perante seus subordinados.

Vergara (2007) explica que os estilos de liderança passaram a ser estudados com base na teoria dos traços de personalidade, a qual estabelecia que um líder era aquele que tinha traços físicos, sociais, intelectuais e pertinentes à tarefa desde seu nascimento. A liderança era ponderada como inata e quem tivesse tais traços era considerado líder. Desse modo, Vergara (2007) menciona estudos contrários à teoria dos traços que foram estabelecidos, indicando que a liderança não é apenas inata podendo ser aprendida. Sendo assim, o autor defende a ideia de que o foco de liderança “passa ser em como escolher o melhor estilo de liderar, e foram identificados três: o democrático, o autocrático e o *laissez-faire*” (VERGARA, 2007, p. 62).

Para Piedade (2011), a partir das oposições à teoria dos traços de personalidade, diversas teorias sobre os estilos de liderança passam a aparecer para a busca do entendimento do assunto, de modo que o estilo adotado passa a ser ponderado visto o seu alcance no líder e conseqüentemente no grupo. Desse modo, Piedade (2011) afirma que dependendo do estilo inserido na organização, o mesmo poderá se tornar um fator de estagnação ou de propulsão dos objetivos organizacionais, podendo influenciar tanto positivamente quanto negativamente o desempenho dos colaboradores.

Diante dessas questões, e com o intuito de compreender o estilo de liderança adotado por gestores na visão de seus colaboradores, este estudo teve como objetivo analisar o estilo de liderança dos gestores em uma empresa do segmento de varejo calçadistas de Santa Maria-RS.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

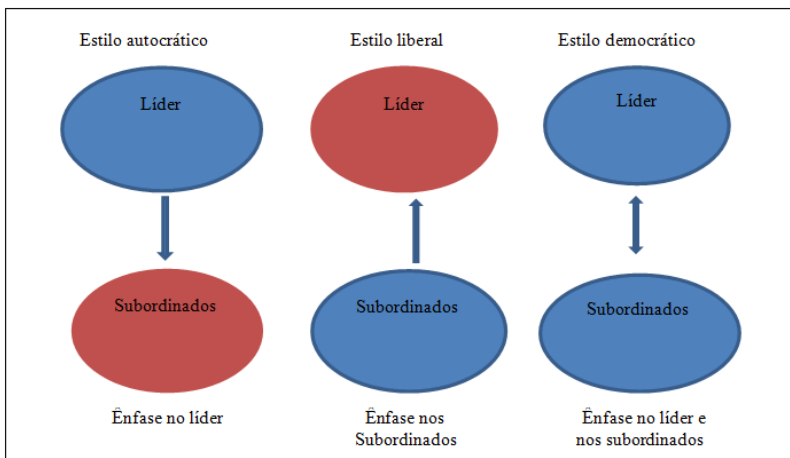
ESTILOS DE LIDERANÇA

A identificação e a caracterização dos estilos de liderar fundamentam-se na evolução das teorias de liderança, sendo que vários estilos foram acrescentados e apresentados como meio de estilo de liderança. Com base nisto, Neto (2011) argumenta que dentro das organizações não existe um estilo padrão, e sim uma mistura das teorias de liderança, sendo possível identificar quais estilos estão inserido no contexto organizacional.

Já, Abbade e Brenner (2009) identificaram que cada gerente possui seu estilo de liderança, ou seja, cada indivíduo apresenta comportamentos que o difere dos demais. Desse modo, surgiram diversos tipos de liderança que podem ser utilizadas.

Para Vergara (2007), o foco passou a ser em como escolher o melhor estilo de liderar, sendo destacado os seguintes: o democrático, o autocrático e o *laissez-faire*. Assim, observa-se que a abordagem dos estilos de liderança se refere ao estilo de comportamento adotado, o qual vai classificar o indivíduo como líder ou não, sendo apresentados na Figura 1.

Figura 1 – Os três estilos de liderança



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003).

A Figura 1 indica que o estilo de liderança autocrático diz que o líder impõe suas ordens ao grupo e acaba centralizando suas decisões, podendo este grupo executar as tarefas somente quando o mesmo estiver presente. Já o liberal não tem controle nenhum, deixando o grupo à vontade e as decisões ficam para os mesmos. No estilo democrático, o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas.

Neste estudo, são abordados os estilos gerenciais desenvolvidos por Melo (2004), a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), a qual descreve o comportamento do gestor no dia a dia de trabalho com seus colaboradores. Melo (2004) baseia esta escala voltada para três fatores: fator tarefa, fator relacionamento e o fator situação.

Um líder que está voltado para o fator tarefa enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a hierarquia, a observância dos padrões, canais de comunicação, os procedimentos e os métodos, também a realização das tarefas. Este estilo de liderança é normalmente encontrado em

organizações onde predomina a autocracia, a falta de autonomia e de participação dos colaboradores.

Já o líder focado no fator relacionamento terá relações de trabalho caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeitando as ideias dos colaboradores e interesses por seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais, tais como, apoio, orientação e facilitação, ou seja, busca a satisfação dos membros do grupo.

No entanto, um líder que tem seu foco no fator situação, tem a habilidade de identificar a realidade de seu ambiente de trabalho e adapta-se às exigências desse ambiente, sendo flexível para variar seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos de seus subordinados.

ESTILOS DE LIDERANÇA DAS EMPRESAS DO SEGMENTO CALÇADISTA

O avanço dos negócios exige muitas transformações organizacionais, em que as empresas necessitam adaptar-se em passo acelerado. Destaca-se que entre estas mudanças, a liderança é um fator primordial para a gestão e a competitividade do mercado. Assim, a identificação do estilo de liderar de cada gestor numa determinada empresa pode ajudar a determinar as dificuldades enfrentadas e auxiliar na tomada de decisão (BERTÊ, 2008).

Pazzeto (2013) realizou uma pesquisa sobre a liderança adotada por 7 gestores de lojas do ramo varejista, concluindo que existem alguns gerentes que adotam a tradição de um líder tradicional, sendo caracterizado como líder centralizador, restringindo a força de decisão de sua equipe de trabalho. De acordo com o autor, alguns dos gerentes da pesquisa acreditam que a divisão das tarefas é essencial para que todos obtenham o

propósito da empresa. Por outro lado, o autor menciona que há gerentes que acreditam na necessidade do líder ser descentralizador, porque as tarefas devem ser divididas, e centralizador, pois deve ter autonomia na decisão. Podemos perceber na pesquisa de Pazzeto (2013) que não existe um único estilo de liderança, mas várias abordagens são utilizadas pelos gestores.

Santos e Assunção (2010) constataram em seus estudos que por meio das análises dos estilos de liderança, a organização consegue identificar habilidades e características em seus colaboradores, de forma a averiguar onde cada colaborador se encaixa e quais apresentam destrezas para exercer um papel de liderança na organização, pois é com uma visão mais otimista que o líder provocará maior motivação em seus colaboradores.

Paiva e Nicolai (2012) identificaram em sua pesquisa que um líder que possui orientação para ação, especificamente para o varejo e para a questão do cumprimento de metas, está atrelado por um ambiente marcado pela ambiguidade, por contradições e por cobranças, ou seja, é um líder que apenas controla a loja, reduzindo a sua ação ao controle das pessoas, dos processos e dos resultados.

MÉTODO

Este estudo trata-se de uma pesquisa de campo do tipo descritiva e de abordagem quantitativa. O objeto de estudo foi uma empresa do segmento de varejo calçadista que em outubro de 2014 completou 90 anos de atuação no comércio de Santa Maria-RS, onde possui nove filiais segmentadas, que compuseram o objeto deste estudo. Cada filial possuía um gerente, sendo todos eles profissionais que atuam há mais de 15 anos na empresa, e cada gestor possuía uma equipe. Tais equipes estavam distribuídas de acordo com o porte de cada loja, a

maioria dos colaboradores ocupava os cargos de vendedores e caixa.

Quanto aos aspectos éticos do presente estudo, seu projeto foi encaminhado à coordenadora de RH da empresa, por meio de requerimento para realização da pesquisa, o qual foi avaliado e autorizado. Após autorização, a pesquisadora teve acesso aos documentos e à coleta de dados para compor a caracterização da empresa e os resultados do estudo.

Referente à população e à amostra do estudo, o quadro funcional total da empresa era formado por 248 colaboradores, destes mesmos, 168 sujeitos fizeram parte da amostra, os quais foram submetidos à pesquisa. Para tanto, foi aplicado o questionário nas equipes das 9 filiais da cidade Santa Maria-RS. Sendo cada uma destas equipes subordinadas a um líder, que executava as mesmas tarefas diariamente e buscava o alcance das mesmas metas e objetivos.

Para realização do estudo, foi utilizado um instrumento de pesquisa constituído em duas partes: Parte 01 - dados sociodemográficos e ocupacionais e, Parte 02 - Escala de Avaliação de Estilo Gerencial (MELO, 2014). A primeira parte do instrumento é formada por variáveis sociodemográficas e ocupacionais, na qual constam questões fechadas referentes a: idade, gênero, escolaridade, tempo de empresa, cargo que ocupa atualmente, totalizando 5 questões.

A segunda parte do instrumento corresponde à Escala de Avaliação de Estilo Gerencial (EAEG) construída e validada por Melo (2004), a qual é formada por 19 questões, que são avaliadas em uma escala do tipo *Likert*, variando de 0 a 4, onde 0 = Não se Aplica e 4 = Sempre Age. Assim, distribuídas em três fatores: tarefa, relacionamento e situacional.

A coleta de dados do estudo foi realizada nos períodos de março e abril do ano de 2015, sendo realizados agendamentos da visita da pesquisadora nas lojas e aplicação dos questionários aos colaboradores da empresa.

Para a interpretação dos dados foi realizada uma análise descritiva simples (média geral, por construto e por variável e desvio-padrão) por meio do *Microsoft Office Excel* e onde os mesmos foram tabulados e convertidos em tabelas. Tais dados foram transportados para o *software Statistical Analysis System* (SAS versão 9.1) e analisados estatisticamente. Logo após, calculou-se o coeficiente de consistência interna alpha de Cronbach com o intuito de verificar a confiabilidade dos construtos do instrumento de pesquisa.

Posterior a isso, foram realizadas as análises da correlação de Pearson entre os construtos. Tal correlação baseia-se na averiguação de sua significância (p) e nos resultados do coeficiente de Pearson (r).

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para caracterização do perfil dos pesquisados utilizou-se tabelas com medidas descritivas simples. Para tanto, na Tabela 1, é apresentado o perfil sociodemográfico e ocupacional dos pesquisados:

Tabela 2 – Caracterização geral do perfil dos participantes da pesquisa (n = 112)

Variáveis	Características	Percentual
Faixa de Idade	De 17 a 27 anos	58,93
	De 28 a 38 anos	25,89
	De 39 a 49 anos	10,71
	Acima de 50anos	4,46
Gênero	Feminino	73,21
	Masculino	26,79
Escolaridade	Ensino Fundamental	6,25
	Ensino Médio	78,57

	Ensino Superior	15,18
Tempo de empresa	De 6 meses a 5 anos	80,36
	De 5 anos a 15 anos	11,61
	Mais de 15 anos	8,04
Cargo que ocupa atualmente	Assistente de loja	8,04
	Vendedor	61,61
	Caixa	16,96
	Vitrinista	1,79
	Estoquista	3,57
	Empacotador	4,46
	Auxiliar de limpeza	3,57

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar a Tabela 1, foram identificadas as variáveis sociodemográficas como idade, gênero e escolaridade dos participantes do estudo, bem como, as ocupacionais, tais como, tempo de empresa e cargo que ocupa atualmente. Quanto aos dados sociodemográficos, evidenciou-se que dos 112 pesquisados houve um predomínio da faixa etária de 17 a 27 anos (58,93%) e de mulheres (73,21%). Já referente aos dados ocupacionais, à maioria dos pesquisados possui ensino médio (78,57%), atua na empresa há mais de 6 meses e menos de 05 anos (80,36%) e são vendedores (61,61%). Com base nos resultados encontrados, cabe mencionar o estudo realizado por Padilha *et al.* (2012) referente à atuação de trabalhadores no comércio varejista de Santa Maria-RS, o qual evidenciou que a população feminina se encontra em maior número e economicamente ativa neste setor econômico, apresentando idade em torno dos 17 aos 27 anos e a grande maioria possui ensino médio. Corroborando com esta realidade, verificam-se as estatísticas do IBGE (2011), segundo as quais a região sul do Brasil possui a maior parte da população com Ensino Médio completo.

Após realizar a caracterização do perfil sociodemográfico e ocupacional dos participantes, na sequência apresenta-se a avaliação da confiabilidade da escala aplicada no presente estudo por meio do coeficiente alpha de Cronbach.

AVALIAÇÃO DA CONFIABILIDADE DA ESCALA

Na presente pesquisa, todos os construtos da escala passaram pelo coeficiente alpha de Cronbach, verificando a intensidade de associação em que os itens que compõem a escala estão integrados, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 3 – Coeficientes de Alpha de Cronbach da Escala de Melo (2004)

Constructos	Número de itens	Alfa de Cronbach		Intensidade de Associação
		Original	Pesquisa	
Tarefa	6	0,72	0,67	Moderada
Relacionamento	9	0,94	0,78	Boa
Situacional	4	0,82	0,69	Moderada
Geral	19	---*	0,88	Muito Boa

*Melo (2004) autor do instrumento não informou o valor original do alpha de Cronbach.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 2, observa-se que o alpha de Cronbach obtido nos construtos analisados foi de 0,7, sendo considerado pela literatura como um bom indicador de confiabilidade. Ou seja, uma variação do alpha de Cronbach de 0,6 a 0,7 pode ser explicada como uma associação moderada de uma determinada escala enquanto que o valor acima de 0,9 é interpretado como excelente (HAIR Jr. et al., 2005).

No que diz respeito à confiabilidade de coerência interna geral do instrumento de Melo (2004), o resultado geral obtido neste estudo do alpha de Cronbach foi de 0,879, o que demonstra

uma confiabilidade “muito boa”. Corroborando com os resultados, Hair Jr. *et al.* (2005) diz que um nível aceitável de confiabilidade significa que as respostas dos pesquisados apresentam coerência em determinado instrumento composto por escalas.

ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS CONSTRUTOS

Para esclarecer e complementar o primeiro objetivo específico do presente estudo, o qual se refere a: Verificar os estilos de liderança: tarefa, relacionamento e situacional, dos gerentes de uma empresa do segmento de varejo calçadistas de Santa Maria-RS. Parte-se para a apresentação mais detalhada dos resultados de cada construto (tarefa, relacionamento e situacional), para uma análise individual de cada uma destas variáveis; observou-se o desvio-padrão, bem como a média das respostas, como pode-se verificar na Tabela 3.

Observa-se, na Tabela 3, que a média geral do estilo de liderança tarefa e as médias das variáveis mantiveram-se acima do ponto médio 3 (dois), que equivale à “Frequentemente age assim”. Sendo consideradas satisfatórias todas as respostas do construto tarefa, pois os resultados das médias ficaram num intervalo de classificação positiva da escala (3v = Frequentemente; 4v = Sempre), demonstrando que os colaboradores concordam sobre a grande expressividade deste estilo gerencial na gestão de seus líderes. Dessa forma, ao analisar as variáveis individuais da escala, constata-se na Tabela 4 que a maior parte dos pesquisados concordaram que seu gestor coloca o trabalho em primeiro lugar (item 4), solicita que seus colaboradores sigam normas e regras (item 13) e que seja valorizado o respeito à autoridade (item 17). O resultado demonstra que as características de liderança do gerente voltada

para tarefa pode estar relacionada a um líder que dá ênfase aos resultados, metas, regras, normas, respeito à autoridade, à hierarquia e à disciplina. Ou seja, possui um estilo mais voltado para o alcance de metas e pressão por resultados (GADELHA, 2011). Na empresa pesquisada, a atuação dos gerentes voltada para a tarefa, deve-se ao fato de que a mesma possui objetivos que vão ao encontro desse resultado. Estes objetivos organizacionais visam maximizar o retorno dos investimentos e a rentabilidade da empresa, por meio de cobranças diárias para o alcance das metas e resultados.

Tabelas 5 – Estatísticas do Construto Estilo de Liderança - Tarefa

Variáveis		Média	D. Padrão
Tarefa	Coloca o trabalho em primeiro lugar	3,62	0,92
	É rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos	3,49	0,91
	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)	3,40	0,87
	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um	3,34	0,75
	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras	3,61	0,90
	Valoriza o respeito à autoridade	3,56	1,05
Geral		3,50	0,90

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 4 são apresentados o desvio-padrão, as médias gerais e por itens da escala do construto relacionamento.

Tabelas 6 – Estatísticas do Construto Relacionamento

Variáveis		Média	D. Padrão
Relacionamento	É atencioso (a) no relacionamento com	3,48	0,99
	É compreensivo (a) com as falhas e erros	3,22	0,87
	Interessa-se pelos sentimentos dos	3,33	0,94
	Demonstra respeito pelas ideias dos	3,49	1,00
	Estimula os funcionários a darem	3,23	0,96
	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho	3,25	0,92
	Demonstra confiança nos funcionários	3,44	1,04
	Encontra tempo para ouvir os funcionários	3,32	0,88
	Mostra-se acessível aos funcionários	3,54	0,97
Geral		3,37	0,95

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos dados apresentados na Tabela 4, no que diz respeito à média geral e às médias das variáveis do estilo relacionamento, observa-se que se encontram dispostas acima do ponto médio (3,37), numa escala de 0 a 4, onde 3 é equivalente à Frequentemente. Pode-se dizer que este posicionamento pode estar relacionado a uma variação no estilo de liderar dos gestores.

Dentre as variáveis que compõem o construto relacionamento, as que mais pontuaram foram: no que diz respeito à acessibilidade do líder aos colaboradores (item 16), demonstração de respeito às ideias dos colaboradores (item 6), na atenção que oferece para eles (item 1), demonstração de confiança (item 12), interesse pelos sentimentos dos funcionários (item 5) e o tempo que disponibiliza para ouvir seus subordinados (item 15). Esses resultados corroboram com os achados de Melo (2004), o qual descreve que este comportamento é valorizado entre brasileiros, pois descreve o valor que eles atribuem aos vínculos pessoais, sendo percebido

com maior clareza nas relações de trabalho entre gerentes e colaboradores. No que diz respeito à empresa pesquisada, este comportamento apresenta-se em líderes que atuam há menos tempo na gerência das lojas, pois os mesmos procuram espelhar-se na visão atual da direção, que conduz para a busca de metas e resultados, mas também direciona para um desenvolvimento organizacional em que seus gerentes devem estar preparados e adaptar-se aos novos modelos de gestão e às atuais exigências do mercado.

Após apresentar as médias gerais e por itens dos construtos tarefa e relacionamento, os quais se destacaram na pesquisa, passa-se para análise das variáveis do construto situacional, conforme a Tabela 5. Sendo este percebido pelos colaboradores como o menos aplicado pelos seus líderes.

Tabelas 7 – Estatísticas do Construto Situacional

Variáveis		Média	D. Padrão
Relacionamento	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao funcionário dependendo da sua disposição para realizar a tarefa	3,10	0,76
	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao funcionário, dependendo da sua competência para realizar a tarefa	3,11	0,84
	Dá liberdade de trabalho aos funcionários que se mostram motivados para executar a tarefa	3,45	0,95
	Dá liberdade de trabalho aos funcionários que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada	3,43	0,96
Geral		3,37	3,27

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar a Tabela 5, observa-se que há uma concordância nas respostas dos participantes da pesquisa a respeito do estilo de liderança situacional, pois o desvio-padrão geral e de cada item do construto é menor que 1,00. Quanto às

médias encontradas, verifica-se que todas as variáveis tiveram valores dentro do ponto 3 (Frequentemente age assim) e 4 (Sempre age assim), na escala de 0 a 4.

A partir destes resultados, verifica-se que os colaboradores percebem que seus líderes consideram a motivação (item 18) e a segurança (item 19) importantes fatores para executar uma liderança situacional. Esses resultados estão em consonância com os achados de Vargas (2013) acerca de líderes que estão direcionados ao estilo situacional, consideram a motivação dos colaboradores um fator principal para atuarem e adaptarem-se a modelos e comportamentos de liderança de acordo com a situação.

No que se relaciona o estilo situacional com a realidade da empresa objeto do estudo, percebe-se que as lideranças atuam com menos intensidade neste estilo. No entanto, com as mudanças estão acontecendo na organização, convergem para uma atuação situacional, uma vez que esta conduz seus comportamentos e ações moldadas às transformações propostas.

De acordo com os resultados das estatísticas dos construtos, percebe-se que todos os estilos estão inseridos no contexto da organização. Desse modo, os estilos tarefa e relacionamento apareceram com maior expressividade nos dados encontrados. Já o estilo situacional apareceu com menor expressividade na atuação dos líderes da empresa. Para tanto, apresenta-se na última parte do estudo a relação entre as variáveis do estilo de liderança.

RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS DO ESTILO DE LIDERANÇA

Foram analisadas as correlações entre os construtos na organização do objeto do estudo, para tanto, utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson (r). Na Tabela 6

apresentam-se os resultados obtidos das correlações entre as médias dos construtos estudados.

Tabela 8 – Matriz de Correlações e as significâncias das variáveis em Estudo

Matriz		Significância (p - valor)			
		Tarefa	Relacionamento	Situacional	Geral
Valor	Tarefa	1,0000	p = 0,000	p = 0,001	p = 0,000
	Relacionamento	0,9058	1,0000	p = 0,015	p = 0,000
	Situacional	0,7488	0,5787	1,0000	p = 0,000
	Geral	0,9761	0,9391	0,8086	1,0000

Correlações significativas ($p < 0,05$); $n = 112$.

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se na Tabela 6, que há uma relação direta nas correlações entre os construtos, pois os mesmos apresentaram associações positivas. Desse modo, confirma que de alguma maneira existe uma associação entre eles. Tais correlações, além de serem positivas, são moderadas e fortes, pois se encontram respectivamente num intervalo de +0,5 a +0,75 e de 0,75 a +1. O resultado geral das correlações dos construtos tarefa ($r = +0,9761$), relacionamento ($r = +0,9391$) e situacional ($r = +0,8086$) estão em um intervalo considerado forte e positivo. Corroborando com este resultado encontrado, estão os achados de Sant’Anna *et al.* (2012) acerca dos estilos de gerenciamento, as correlações entre os três fatores foram altas, positivas e significativas, ou seja, os três estilos pareceram não se diferenciar na percepção dos respondentes.

Observa-se que a correlação entre o estilo de liderança tarefa e situacional ($r = +0,7488$), relacionamento e situacional ($r = +0,5787$) tiveram uma associação moderada e positiva. Para tanto, tais correlações apresentam associações entre si com menor intensidade. Já a correlação que apresenta maior intensidade está entre o estilo de liderança tarefa e relacionamento ($r = +0,9058$). Tal resultado representa uma associação forte e positiva, sendo diretamente proporcional.

Corroborando com este resultado, estão os achados de Vargas (2013), que verificou em sua pesquisa uma associação do estilo de liderança tarefa com o relacionamento, ou seja, evidenciou que o gerente foca no alcance de metas e resultados, mas também ressalta a participação de todos os colaboradores com ideias, valorizando as relações interpessoais. Após apresentar os resultados principais e discussões passa-se para as considerações finais do presente estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos dados obtidos, verificou-se que o estilo de liderança predominante na empresa é orientado para tarefa, o qual caracteriza a atuação dos gerentes do estudo. Tal resultado indica que a maioria dos gerentes da empresa executa uma gestão focada no alcance de metas e resultados, ao cumprimento de prazos, seguimento de procedimentos e técnicas, organização e orientações de funções, colocando em primeiro lugar o trabalho (VARGAS, 2013). Sugere-se, a partir deste resultado, que na empresa pesquisada possivelmente os colaboradores aprenderam com o fundador como gerir seus colaboradores com foco apenas em resultados, em práticas repetitivas e rotineiras das atividades da organização e assim continuaram a fazer. Nesse sentido, ao analisar especificamente cada estilo de liderança identificou-se um destaque para a tarefa e situacional, respectivamente, como as de maior e menor expressividade dentro do contexto da gestão organizacional.

Quanto à relação entre as variáveis de estudo, evidenciou-se que todos os construtos se relacionam entre si com uma associação direta, proporcional, moderada, forte e positiva. Sendo que as correlações de maior intensidade foram as do estilo tarefa com o relacionamento ($r = +0,9058$) e de menor intensidade foram relacionamento e situacional ($r = +0,5787$).

Ou seja, conforme a percepção dos colaboradores todos os estilos apresentados estão inseridos na atuação dos gerentes da empresa, em maior ou menor expressividade. Dessa forma, respondendo ao problema e ao objetivo geral deste estudo, foi possível concluir que todos os estilos apresentados estão inseridos na atuação dos gerentes da empresa, no entanto, o estilo voltado para tarefa foi o mais significativo.

Portanto, estima-se que sua realização tenha contribuído para o desenvolvimento de futuros estudos. Sendo assim, sugere-se a verificação do tema em outros contextos, elucidando possíveis diferenças na relação entre os estilos de liderança, fazendo uso de abordagens qualitativas, podendo auxiliar na compreensão dos dados do estudo e suas relações.

REFERÊNCIAS

ABBADÉ, E. B.; BRENNER, F. Perfil de liderança e tomada de decisão. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 8, n. 1, jan,-mar. p, 107-127. 2009.

AGUIAR, J. C. **Constituição das competências de liderança dos acadêmicos de administração**: Um estudo no Curso de Administração da Unijuí. 2012. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2012.

BERTÊ, L. **A liderança como ferramenta de gestão**. 2008. Monografia (Graduação em Psicologia) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria-RS, 2008.

BENEVIDES, V. L. A. **OS estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.

BISPO, E. A.; SANTOS, F. C.; BARBOSA, M. V. **Influência do estilo de liderança no comportamento da equipe:**

empresa Curinga Pneus, no município de São Mateus-ES. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Faculdade Capixaba Norte de São Mateus, São Mateus, 2012.

BOTELHO, J. C.; KROM, V. **Os estilos de liderança nas organizações.** In: XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica. Anais... Universidade do Vale do Paraíba. 2011.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FONSECA, R. **A representação social da liderança por líderes e potenciais líderes.** 2007. [Dissertação de Mestrado] - Universidade de Taubaté, Taubaté, 2007.

GADELHA, L. S. **Bem-estar e estresse no trabalho:** relações com estilos gerenciais. 2011. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

HORTA, P. DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de Gestão de Pessoas, Confiança e Bem-estar: Estudo em uma Multinacional. **Revista de Administração Contemporânea.** v. 16, n. 4, p. 566-585, 2012.

IBGE. Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso em: mar. 2011.

JABOR, P. S. A.; LEITE, T. C. F.; HORA, H. R. M. Qualidade de vida no trabalho nas empresas varejistas. **Perspectivas online.** v. 3, n. 12, p. 79-101, 2009.

LACOMBE, F. J. M. **Administração fácil**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 2, p. 31- 62, jul./dez., 2004.

NETO, V. L. C. Estilos de Liderança Praticados nas Empresas: modelos teóricos e práticas locais. In: XVI SEMEAD, **Anais...** São Paulo, 2011.

PADILHA, L. F.; TOMAZONNI, G. C.; COSTA, V. M. F.; STEFAN, A. A.; SANTOS, A. S. Comprometimento organizacional de vendedoras das lojas de vestuário do comércio de Santa Maria-RS. In: IX SEGET, **Anais...** Campo Grande, 2012.

PAIVA, C. M.; NICOLAI, E. F. P. Competências Profissionais: Um Estudo com Gestores do Varejo de Moda do “Barro Preto” - Belo Horizonte (MG). **Teoria e Prática em Administração**, v. 2, n. 2, p. 27-55, 2012.

PAZZETO, I. T. **Estudo das Estratégias utilizadas no Processo de Empowerment nas Lojas de Departamentos do Município de Criciúma – SC**. 2013. Monografia (Graduação em Administração) - Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma, 2013.

PEREIRA, J.; GIULIANI, T. A.; JACUBAVICIUS, C. **As Estratégias de Gestão de Pessoas na Visão das Lideranças**. III Seminário ENIAC, **Anais...** v. 1, n. 2, p. 1-16, 2011.

PIEIDADE, A. G. S. **A influência da liderança no desempenho de atendentes em contact centers**: o caso Contax S/A. 2011. Dissertação (Pós-Graduação em Administração) - Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

SANT'ANNA, L. L. PASCHOAL, T.; GOSENDO, E. E. M. Bem-estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, p. 744-764, set./out. 2012.

SANTOS, G. F.; ASSUNÇÃO, J. J. O. **Liderança**: Lojas Tanger Ltda. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Lins, 2010.

VARGAS, K. F. S. **Estilo gerencial e capacidade organizacional para mudança**: um estudo de caso em uma empresa do setor de implementos rodoviários. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.

VENÂNCIO, D. M.; MARTINS, C.; DUTRA, A.; STEINBACH, A. Análise da produção científica sobre gestão de pessoas nos anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação Em Administração – (Enanpad) de 2001 a 2010. **Revista de Administração da Unimep**, v. 12, n. 2, p. 159-181, 2014.

VERGARA, S. C. **A liderança aprendida**. 2007. Disponível em:
<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/issue/view/1876>. Acesso em: 29 ago. 2014.

CAPÍTULO 11

A Gestão de pessoas nas pequenas e médias empresas sob o olhar de ex- funcionários de grandes instituições

**Carla dos Santos Feijó
Angela Beatriz Busato Scheffer
Jhony Pereira Moraes**

RESUMO

Trabalhar em uma grande empresa pode representar maiores oportunidades de crescimento de carreira, de desenvolvimento profissional, de *status* e de melhores salários, em função das práticas e políticas de gestão de pessoas que são implementadas, enquanto que o trabalho em uma pequena empresa é muitas vezes deixado como uma segunda opção de carreira. Entretanto, apesar do *status* das grandes instituições, algumas pessoas têm preferido sair e trabalhar em pequenas ou médias empresas. Neste artigo, a partir de entrevistas realizadas com funcionários e/ou empresários que fizeram essa opção – hoje exercendo novas atividades e gerindo pessoas – serão analisados os fatores que influenciaram a escolha pelas empresas menores, as diferenças percebidas na gestão de pessoas (em relação aos diferentes portes de empresas) e, principalmente, se esses indivíduos procuram fazer uma gestão de pessoas diferenciada. Como principais resultados desta mudança, destacam-se: a dificuldade percebida em gerir pessoas e a valorização frente à maior autonomia que os trabalhadores adquirem nas menores.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Pequenas e médias empresas. Carreira. Mobilidade.

INTRODUÇÃO

Para muitos, trabalhar em grandes empresas significa, além de empregabilidade e ascensão de carreira, a possibilidade de altos salários e *status*. Muito das características atrativas das grandes empresas está em suas práticas e políticas de gestão de pessoas, que dizem respeito ao modo pelo qual uma empresa ou seus gestores se organizam para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho.

Um exemplo, entre outros vários que poderiam ser aqui citados, é o caso dos profissionais de contabilidade que geralmente desejam trabalhar em uma das chamadas “Big Four” (PWC, Deloitte, KPMG e Ernst & Young), empresas de grande porte que, além de serem as quatro maiores empresas de auditoria do mundo, são também consideradas as melhores neste segmento. Essas empresas são atrativas e desejadas por essa categoria profissional muito em função do impacto positivo no currículo, da empregabilidade e do poder de ascensão que estas companhias apresentam, tendo uma estrutura de carreira que vai desde a entrada como *trainee*, quando vai tendo possibilidade de crescimento para assistente, sênior, gerente, até o cargo de diretor ou sócio.

Entretanto, algumas pessoas, apesar das características das grandes instituições, ao longo do tempo acabaram despertando para outras possibilidades de carreira, como trabalhar em pequenas e médias empresas, seja montando seu próprio negócio, se tornando empresário, ou mesmo trabalhando enquanto funcionário contratado. As pequenas e médias empresas, por suas características próprias, acabam tendo um funcionamento bem diferente.

O atual contexto privilegia a carreira dentro de uma lógica de maior mobilidade, especialmente inter-empresas, de menos fronteiras, onde o mais importante é a flexibilidade.

Como apontam Oltramari, Grisci e Weber (2011), tanto na academia quanto nas revistas populares de negócio, o atual modelo de carreira, que dá ênfase ao sujeito como único responsável por seu percurso profissional e por atingir o "sucesso", advindo do investimento em si mesmo, não é suficientemente problematizado face às escolhas e repercussões na vida pessoal, os condicionantes externos que repercutem na carreira dos sujeitos ou outras dificuldades e dilemas enfrentados.

Assim, a partir do entendimento das razões para essa mudança na carreira, procurou-se compreender como vem se dando para esse público a mobilidade na carreira, entendendo suas decisões, o que valorizavam e o que hoje valorizam enquanto práticas e políticas de gestão de pessoas e, principalmente, de que modo procuram construir as práticas específicas (ou contribuir) para essas empresas menores. Assim, questionou-se: a partir dessa mudança, estariam hoje buscando reconstruir as bases para uma gestão de pessoas diferente da até então vivenciada?

Com esta finalidade, foram entrevistados para este artigo 07 pessoas que trabalharam em grandes instituições e escolheram sair para ir trabalhar em pequenas e médias empresas. Atualmente, 04 desses indivíduos atuam como funcionários, tendo subordinados, e os outros 03 como sócios, ocupando posição de líderes no negócio, todos então atuando como gestores das pessoas.

A seguir, apresenta-se uma breve revisão da literatura sobre as temáticas que cercam gestão de pessoas e carreira nas grandes e nas pequenas e médias empresas. Segue o método do estudo e, após, iniciam-se as análises da pesquisa de campo, terminando com as considerações finais a respeito desta pesquisa.

REFERENCIAL TEÓRICO

Neste artigo será mencionada com frequência a expressão Gestão de Pessoas, por isso é pertinente fazer uma conceituação prévia. Gestão de Pessoas é a atividade de administrar o trabalho e as pessoas nos diversos tipos de organizações (BOXAL; PURCELL, 2003). Entende-se não apenas as atividades desenvolvidas em um departamento, mas, conforme Gil (2009, p. 17), “gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais, quanto individuais”.

A partir de processos de gestão de pessoas, de modo resumido, as empresas buscam movimentar seus quadros, desenvolver e valorizar/mantêr seus funcionários. Pode-se dizer que Gestão de Pessoas diz respeito a escolhas quanto à forma da organização se relacionar com seus funcionários.

Na sociedade do século XXI, conhecida na obra de Bauman (2007) como Sociedade Líquido-Moderna, a tendência é de empregos que são rápidos e variados, na qual a mobilidade é uma característica. Em um contexto de globalização, foi acentuada a constante movimentação dos profissionais entre empresas, países, culturas em um curto espaço de tempo, diferentemente da sociedade do século anterior, que cultuava a permanência, os valores fixos, de longo prazo, no qual os empregos eram de longa data, numa carreira de apenas um emprego durante toda a vida produtiva das pessoas.

Na própria literatura gerencialista, essas e outras características são destacadas, como no texto de Meister (2005):

O antigo contrato social implícito – você trabalha bastante e terá emprego durante o tempo que quiser – não existe mais. A segurança do emprego não é mais uma decorrência do trabalho em uma única empresa, mas da manutenção de uma carteira de qualificações relacionadas ao emprego. Essa transformação sinaliza um “novo contrato psicológico” entre empregador e empregado. Sob os termos desse novo contrato, os empregados oferecem aprendizagem em lugar de segurança no emprego. As qualificações e conhecimentos adquiridos promovem a capacidade contínua de emprego do funcionário – a capacidade de encontrar trabalho significativo dentro e fora da empresa. Em outras palavras, os empregadores estão dando aos empregados a oportunidade de desenvolver uma melhor capacidade de emprego em troca de maior produtividade e algum nível de comprometimento com a missão da empresa, enquanto lá estiverem (MEISTER, 2005, p. 9-10).

Nesse sentido, Dutra (2010, p. 41) aponta que esse novo contrato psicológico é influenciado por alterações importantes nas expectativas das pessoas em relação à organização. “A partir de um ambiente mais competitivo, as pessoas percebem rapidamente que sua mobilidade, tanto no interior da organização quanto no mercado, está atrelada ao seu contínuo desenvolvimento”.

Freitas (2002, p. 67) traz inclusive que conceitos como a excelência profissional, que está contida no imaginário organizacional, recentemente mudou de significado, pois deixou de ser um valor durável para ser mutável. Passou a estar ligado à necessidade do sujeito de estar sempre em movimento, sempre em busca de desenvolvimento. Essa mobilidade na busca de excelência ocorre devido ao risco de ser superado, numa corrida sem fim, pois os velhos saberes hoje não servem mais como referência para os dias vindouros. Assim, o indivíduo deve ser um “empreendedor de sua própria história, sua própria marca, um investimento que deve dar retorno”.

Assim, quanto à carreira, até então prevalecia o modelo ligado à progressão linear, de avanços em cargos hierárquicos na pirâmide corporativa, com base em certa estabilidade no

emprego (HALL, 1996). Hoje, os novos modelos falam em mobilidade na carreira, num rompimento das fronteiras entre empresas, “permitindo que a carreira flua entre empresas e a ampliação da autonomia do trabalhador em gerir sua carreira” (OLTRAMARI; GRISCI; WEBER, 2011).

Carreira passou a ser associada à necessidade de uma maior mobilidade, bem como à necessidade da carreira ser gerida pelo próprio sujeito, responsabilizando o trabalhador por seu percurso profissional. O planejamento das suas carreiras, assim, encontra-se ligado ao desenvolvimento pessoal e fluidez; flexibilidade e autorresponsabilização passam a ser centrais.

Entretanto, estudos como os de Scafone, Carvalho Neto e Tanure (2007) e Oltramari, Grisci e Weber (2011) revelam vivências de insatisfação de gestores, onde são relatados sobrecarga de responsabilidades – para Chanlat (1995) responsabilidades são atreladas a cada nível – e desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional, como consequências da condução da carreira rumo ao sucesso. Para Borges, Miranda e Casado (2010, p. 172), o equilíbrio, ou seja, a “necessidade de integração entre vida pessoal e vida profissional são aspectos fundamentais para a compreensão de como as pessoas constroem a sua carreira”.

Nesse sentido, julga-se relevante entender a mobilidade, as escolhas e as repercussões, incluindo na maneira de se fazer gestão a partir da experiência vivida nas grandes empresas. Antes, porém, de se apresentar o estudo, cabe ainda refletir um pouco mais sobre a questão da mobilidade, bem como contextualizar o campo das grandes empresas e os das pequenas, como opção de carreira, o que será visto a seguir.

GRANDES E PEQUENAS EMPRESAS E SEUS ATRATIVOS

No contexto da atual sociedade, Bauman (2007) aponta que ter empregabilidade pode ser uma compensação pela insegurança nas relações de trabalho. O status no currículo por ter tido experiência em uma empresa de grande porte é um fator importante para a busca de empregos futuros.

Para Siqueira e Freitas (2006, p. 3), “são as grandes empresas que fazem parte da indústria que define o que deve ser objeto do discurso organizacional”. E esse discurso organizacional moderno “abre a possibilidade de realização profissional e do atendimento dos desejos dos indivíduos” (SIQUEIRA; FREITAS, 2006, p. 5). Dessa forma, a empresa torna-se o “lugar perfeito para alcançar seus objetivos”, pois ele percebe a grande empresa como “parte essencial da sua existência, se envolverá emocionalmente com ela, lutará pelo seu sucesso, que é o seu próprio sucesso” (SIQUEIRA; FREITAS, 2006, p. 6).

As grandes instituições, de acordo com Siqueira e Freitas (2006, p. 5), tornam-se “o lugar privilegiado de jogos de poder”, pois o indivíduo tem “necessidade e desejo de reconhecimento, isto é, deseja ser reconhecido como alguém bem-sucedido e merecedor de louvores”. Ainda segundo as autoras, as grandes empresas são vistas como o local de dedicação quase que absoluta, no qual “os jovens se inserem cada vez mais intensamente no imaginário construído pela empresa, devendo vestir a camisa desta”, existindo, assim, apenas uma consciência parcial do preço pago pelo empregado ao trabalhar em uma grande instituição, abrindo mão de qualidade de vida e horas de descanso (SIQUEIRA; FREITAS, 2006, p. 11).

As grandes organizações privadas, de acordo com Freitas (2002), apresentam maior facilidade de captar e reagir a mudanças no contexto social, visto que elas reagem de forma simbólica, por meio da cultura organizacional.

Nesse imaginário glamouroso, a vida corporativa e o trabalho nas grandes organizações aparecem como a ocupação profissional ideal e repleta de realizações, e surgem como caminho para o sucesso e a felicidade. Difundiu-se a ideia de ser executivo equivale a ter sucesso e prestígio, de que a vida no mundo dos negócios é uma das melhores coisas que um profissional pode querer (VIEIRA; ALCADIPANI, 2011, p. 71).

De modo geral, as grandes organizações têm maior capacidade de oferecer capacitação e treinamentos, um nome/marca com maior reconhecimento no mercado, que fazem com que as pessoas tenham currículos mais empregáveis. A permanência das pessoas nessas empresas, de acordo com Cappelli (2009), pode se dar por diversos motivos, como: reconhecimento profissional, sensação de pertencer, de se identificar com a empresa, maiores possibilidades de carreira intraorganizacional, entre outras razões. Percebe-se, então, uma relação com as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas nas empresas.

Por sua vez, de acordo com Santos, Krein e Calixtre (2012, p. 9), as pequenas empresas são responsáveis por uma parte considerável do emprego da força de trabalho na economia brasileira. “O segmento de micro e pequenas empresas (MPEs) apresenta uma participação expressiva no estoque de ocupados e na geração de postos de trabalho no Brasil, situação que tem sido reafirmada no período recente, de forte dinamismo do mercado de trabalho”. De acordo com Madi e Gonçalves (2012, p. 20), essa participação foi de “aproximadamente metade dos postos de trabalho formais criados entre 2000 e 2008. Assim, foram gerados 9,0 milhões de postos de trabalho no período, o que corresponde à média de 1,131 milhão de postos por ano”.

No Brasil, no período 2000-2008, as MPEs foram responsáveis por aproximadamente 54% dos empregos formais do país (Sebrae, 2010a). Em 2008, os pequenos negócios respondiam por 51% da força de trabalho urbana empregada no setor privado, equivalente a 13,2 milhões de empregos com carteira assinada, 38% da massa salarial e 20% em média do produto interno bruto (PIB) (Brasil, 2009) (MADI; GONÇALVES, 2012, p. 18).

Os autores enfatizam que houve uma melhora substantiva no rendimento médio dos empresários do segmento de MPEs: aumento de 8%, entre 2003 e 2009, para o conjunto. A elevação foi mais substantiva (16%) entre aqueles com seis a dez empregados (SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012, p. 11).

Leone (1999) aponta algumas características das pequenas e médias empresas, dividindo-as em três classes, onde se destacam: 1º Organizacionais: menos recursos, menos controles, estrutura leve e simples, menos planejamento formal; 2º Decisionais: tomada de decisões mais intuitivas e num horizonte de curto prazo, alto grau de autonomia decisional, racionalidade econômica, política e familiar na solução de problemas; 3º Gestão: influência pessoal do proprietário-dirigente, dependência de alguns funcionários, associação entre patrimônio social e patrimônio pessoal, propriedade dos capitais; propensão a riscos calculados.

Tais características apontam para pontos positivos e outros que desfavorecem o trabalhar nesse tipo de organização.

Feitas essas considerações teóricas, que destacam os diferentes contextos e o fazer gestão de pessoas, cabe agora apresentar os procedimentos metodológicos adotados no presente estudo.

MÉTODO

A presente pesquisa classifica-se como estudo qualitativo. Para Merriam (1998), tipo de estudo que “procura

descobrir e entender um fenômeno, um processo ou perspectivas e visões de mundo das pessoas envolvidas”. Complementando, Lessard-Hérbert, Goyette e Boutin (1994) dizem que a análise de dados na investigação qualitativa é composta por três processos simultâneos: a compilação, a apresentação, e a interpretação de dados.

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas, que seguiram roteiro construído, tendo em vista os objetivos do estudo e envolveram questões como: motivações para a saída das grandes empresas, organização atual das pequenas empresas, de que forma são geridas as pessoas, principais práticas e políticas de gestão de pessoas, diferenças nas práticas e políticas de gestão de pessoas da empresa de grande porte, modos de gerir pessoas e forma de buscar conhecimentos para essa gestão. Expectativas futuras de carreira também foram questionadas.

As entrevistas foram gravadas com consentimento dos entrevistados e posteriormente transcritas, no período de junho a setembro de 2014.

Os sujeitos entrevistados foram sete ex-funcionários de grandes instituições que se tornaram empresários ou continuam empregados, entretanto atuando, como uma de suas funções, como gestores de pessoas, em uma organização menor (pequena ou média empresa). Para a seleção dos entrevistados, utilizou-se como critérios: que tivessem tido experiência de trabalho como empregado em uma grande instituição, (que variou de 01 a 17 anos de trabalho nesse tipo de instituição) e que, atualmente, administrem pessoas em pequenas e médias empresas. Os primeiros contatos foram realizados com profissionais indicados por conhecidos que, na sequência, indicaram os demais entrevistados.

Para análise dos dados, foi usada a análise de conteúdo. De acordo com Bardin (1991), a análise de conteúdo é um método compreensivo e interpretativo, considerado uma técnica

de pesquisa que se destina a descrever sistemática, objetiva e quantitativamente o conteúdo pesquisado. De acordo com Freitas e Janissek (2000, p. 37), a análise de conteúdo pode ser utilizada para analisar em profundidade cada expressão específica de uma pessoa, “permitindo também observar os motivos de satisfação, insatisfação ou opiniões subentendidas”. Assim, a partir das entrevistas transcritas, foram categorizados os dados nas seguintes categorias, pré-definidas.

As seguintes categorias foram elencadas:

Quadro 1 – Categorias e suas descrições

Categoria	Descrição da categoria
Oportunidades de carreira: novas buscas	Abrange as motivações para a mobilidade, o percurso profissional e a perspectiva de futuro
Práticas de Gestão de Pessoas	Engloba comparativo entre a atual situação de trabalho e a anterior
Como gerir pessoas?	Discute os entendimentos a respeito de como gerir as pessoas, tendo em vista a experiência vivida e o que querem propiciar enquanto gestores de pessoas

O conteúdo discutido em cada uma dessas categorias foi analisado com base no referencial teórico adotado, buscando compreender como vem se dando para esse público a mobilidade na carreira.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

PERFIL DOS ENTREVISTADOS E DAS EMPRESAS QUE TRABALHAM

Como mencionado anteriormente, para a realização deste artigo foram realizadas entrevistas com sete pessoas, todos

contadores. Três empresários, sendo dois deles gaúchos, de Porto Alegre e Canoas, e um empresário de Maringá, cidade do interior do Paraná; quatro são empregados, também de Maringá. Têm idades entre 25 e 39 anos, com diferentes tempos de profissão, todos são contadores (03 deles cursaram pelo menos uma pós-graduação). Um resumo do perfil se encontra no Quadro 2.

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados

Status na pesquisa	Cidade	Gênero	Atividade	Idade	Formação
Entrevistado 1	Porto Alegre – RS	Mulher	empresária	33 anos	Contadora
Entrevistado 2	Canoas – RS	Homem	empresário	33 anos	Contador
Entrevistado 3	Maringá – PR	Homem	empresário	34 anos	Contador
Entrevistado 4	Maringá – PR	Homem	empregado	25 anos	Contador
Entrevistado 5	Maringá – PR	Homem	empregado	39 anos	Contador
Entrevistado 6	Maringá – PR	Homem	empregado	36 anos	Contador
Entrevistado 7	Maringá – PR	Homem	empregado	27 anos	Contador

Quanto ao perfil das empresas em que hoje atuam, a que tem menos funcionários possui 22 e a empresa que possui maior número de empregados conta com 40 pessoas. O tempo de existência das empresas variou de 2 a 10 anos. Nas grandes empresas que atuavam anteriormente, os ramos de atuação eram: auditoria tributária, setor alimentício e siderurgia e metalurgia. Atualmente os ramos são: consultoria tributária, controladoria e inteligência empresarial e comércio.

OPORTUNIDADES DE CARREIRA: NOVAS BUSCAS

Dentre os fatores pelos quais os entrevistados saíram das grandes empresas, a maioria citou o descontentamento que sentia devido à burocracia neste tipo de empresa, pois, de acordo com eles, os processos eram muito “engessados”, palavra utilizada por mais da metade dos entrevistados. Um deles usou também a palavra “congelado” para expressar como se sentia em um ambiente onde existia falta de possibilidades de mobilidade devido aos processos e estruturas rígidas. De acordo com Halpern (2005 *apud* BORGES; MIRANDA; CASADO, 2010, p. 182), “quando o empregado pode tomar decisões sobre como ele trabalhará, ele é capaz de elaborar estratégias de enfrentamento, de acordo com seus recursos”.

Esse “engessamento” se refere à falta de autonomia das pessoas, característica das grandes instituições devido à forte hierarquia, conforme alguns relataram:

Burocrática e muito sistêmica. Você precisava muito de sistema, sistema, processo, você ficava engessado, você não tinha autonomia na decisão, muitas vezes você tinha que pedir autorizações, pedir pra fulano, pra sicrano, e você não tem o poder de decisão (Empregado 4).

O que eu mais identifico de diferença entre as 2 empresas é justamente por ser um pouco mais informal, no sentido de informal eu tô querendo dizer que a Big (Big Four) ela devia muita informação, tu tinha que seguir padrões internacionais, por ser uma empresa multinacional, às vezes a nossa área, tanto de gestão de pessoas quanto de trabalho ela era muito engessada. Nós não conseguíamos alterar determinados procedimentos porque isso dependeria de uma aprovação. Primeiro teria que justificar e receber aprovação da nossa matriz lá no exterior (Empresária 1).

Diante da ansiedade de você querer fazer as coisas, a gente sofria muito a pressão de querer fazer e tal e algumas vezes eu cheguei a ficar num limite de estresse assim tão alto, tão alto, que dava alergia, dor de cabeça e tal, assim você ficava muito sufocado com aquilo: você querer fazer e fica limitado ali, na barreira, você fica batendo de frente com padrões, processos, você não conseguia desenvolver e aquilo me sufocava (Empregado 3).

Outro fator de descontentamento mencionado nas grandes empresas foi a promoção de pessoas que não estavam suficientemente qualificadas para os cargos de chefia enquanto as percebidas como mais qualificadas, muitas vezes não tinham oportunidade. Alguns dos entrevistados citaram a expectativa de crescimento profissional que tinham por anos, sem sucesso, gerando frustração.

Eu percebi que numa empresa muito grande você trabalha muito com "politicagem" né, ou você é amigo do chefe ou você faz muitas concessões com aquilo que você acha, você também não pode ser muito claro, muito verdadeiro naquilo que você pensa de certas coisas, você acaba, com o tempo você vai se decepcionando um pouco, você quer colocar um monte de ideia em prática e você não consegue (Empregado 3).

Na grande empresa para você crescer na sua carreira, você não precisa ser simplesmente competente, não é só isso que influencia, tem política no meio da empresa, tem um jogo de interesses, tem uma série de coisas que influenciam além do desempenho (Empresário 3).

Nestas duas falas acima, pode-se mencionar o contrato psicológico, que pode ser definido como um conjunto de expectativas, não escritas no contrato de trabalho, do empregado em relação ao empregador e também do empregador em relação ao comportamento do empregado, tendo como benefício tornar as pessoas e as empresas mais produtivas.

Quando questionados sobre a gestão das pessoas nas grandes empresas, em comparação à gestão nas pequenas e

médias, todos concordam que, para eles, não era adequada e se sentem satisfeitos na forma de gerir pessoas que agora vivenciam, conforme relatos dos empregados:

Gestão de pessoas mesmo não existia, você não tinha um plano de carreira, você não tinha pré-definido o que você poderia ser daqui 4, 5 anos dentro da empresa. O principal motivo de eu ter concordado em trabalhar nessa nova empresa. Por causa dessa relação muito próxima com o dono, ou seja, se você está fazendo um bom trabalho é o dono que está vendo, você não tem que ter um trampolim para chegar na pessoa que toma a decisão (Empregado 3).

Da onde eu vim, os funcionários são apenas um número, eu era o número 49222. E lá não, lá as pessoas são tratadas como pessoas mesmo, então eu vejo essa ligação. Como é uma empresa familiar, essa característica é muito forte lá (Empregado 1).

A partir do último relato, encontramos em Zitkoski (2013) respaldo teórico em relação a este sentimento, de ser considerado um número na grande empresa na qual trabalhou, conforme o que o Empregado 1 citou.

Está em curso uma lógica de controle social que nos aliena, despersonaliza e desumaniza enquanto ser pessoa. Através dessa lógica, cada ser humano é visto apenas como número, peça, ou objeto de manobra. Os desdobramentos práticos, então, da razão instrumental são o controle da vida em sociedade e não a emancipação, ou libertação dos sujeitos sociais, que sofrem as consequências negativas das contradições e problemas dos sistemas estruturados. O controle ocorre pela organização do mundo do trabalho, da política, da legislação, dos projetos de educação, da produção cultural, pela mídia, ciência, técnica, entre outros mecanismos que reproduzem o poder da razão instrumental (ZITKOSKI, 2013, p.10).

Nota-se um discurso um pouco diferente para ex-empregados das grandes empresas que hoje são empresários:

Na pequena empresa o desempenho é o que vale mais. Nisso a XYZT me ajudou um pouco. Me deu um “enxergar necessidade” de você olhar para as pessoas como colaboradores mesmo, como parceiros que vão alavancar o seu negócio (Empresário 3).

Então estas pessoas que trabalham comigo a gente tem padrões de tratamento no seguinte sentido: o relacionamento é aberto, as pessoas quando são contratadas a gente chama toda equipe pra sala de reunião, apresenta a pessoa e apresenta também o negócio. A gente diz o que é a empresa e como é o funcionamento das relações profissionais e pessoais dentro da empresa, a gente estabelece os limites pra que todo mundo fique, vamos dizer assim, na mesma página. Aí todo mundo sabe o que tá acontecendo (Empresária 1).

Gerir pessoas implica que, de acordo com Ulrich (1998), os gestores “se envolvam nos problemas, preocupações e necessidades cotidianas de seus subalternos”. Entretanto, este envolvimento citado percebe-se mais facilmente em empresas de porte pequeno, como as analisadas nesta pesquisa e enfatizadas por um dos entrevistados:

A pessoa que fica, esse funcionário que entra, ele fica totalmente à vontade pra me procurar, ou chegar pra mim e reportar uma situação em que ele não se sente confortável, ou que não tá gostando da forma de trabalhar, de repente ele não se dá bem com alguém, ou uma situação que ele não consegue resolver ou mesmo particular, pessoal, que ele acha que tá atrapalhando o trabalho dele ele traz pra gente e, assim, se eu tiver condições de resolver este problema, se for algum detalhe simples, alterar a rotina de trabalho, alterar algumas programações que a gente trabalha sempre com programações, em equipes de clientes, eles sabem com antecedência onde eles vão estar (Empresária 1).

Todos os entrevistados veem nas pequenas e médias empresas uma forma melhor de gerir as pessoas, pela proximidade dos sócios com os funcionários, da forma bem mais aberta e dinâmica de ter um diálogo com os gestores de pessoas e os processos são mais eficientes, impactando diretamente na

questão do crescimento profissional, conforme relato dos entrevistados a seguir:

Quem está numa pequena empresa tem a grande chance de crescer com ela. Já numa grande empresa, você tem uma ilusão, você cria uma expectativa (Empresário 3).

A possibilidade de você chegar a um alto nível é muito maior numa pequena empresa, obviamente, do que numa grande empresa. O nível de salário é bem pareado, ou até maior na pequena. Porque numa pequena empresa a sua qualidade de trabalho, vamos dizer assim, as suas competências são muito bem conhecidas pelo proprietário e na grande empresa não (Empresário 3).

Apesar das diversas insatisfações que tiveram nas grandes empresas, os entrevistados mencionam como ponto positivo relevante das grandes instituições a força da marca da empresa, o *status* para o seu currículo, o fato de ter tido experiência em uma empresa de grande porte. Sobre a gestão das pessoas nas grandes, o único entrevistado que citou algo positivo segue no relato a seguir:

Eu não tenho, quero implementar, uma coisa que eu achava bem bacana na XYZT, que é a pesquisa de satisfação dos funcionários. Eu quero saber qual é o sonho dessas pessoas, onde elas querem chegar na vida, aí para que eu possa dentro da minha empresa encaixá-las, para que elas possam chegar mais perto possível desses objetivos. Eu quero ter gente comigo que cresça na vida, em todos os sentidos. Uma coisa que a XYZT me ensinou um pouco foi a questão de pensar um pouco nos outros, na sociedade onde você está, na comunidade que você está e que impactos você traz (Empresário 3).

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Na questão do crescimento profissional dentro das grandes empresas, alguns ex-funcionários disseram sentir dificuldades de receberem promoções.

Foi um dos grandes motivos de eu ter saído, entendeu? Você não tem perspectiva de crescimento profissional numa empresa que na qual ela busca mão de obra de fora sendo que você se qualifica ali dentro, você busca uma pós-graduação, você busca uma graduação diferenciada pra agregar valor dentro da empresa (Empregado 4).

A partir do relato imediatamente anterior, podemos encontrar em Kilimnik, Sant’Anna e Luz (2004) alguns argumentos que corroboram o relato do empregado, pois, de acordo com o autor, os profissionais estão dotados de competências mais abrangentes, pois as instituições necessitam de profissionais cada vez mais qualificados e dotados de experiências variadas no nosso contexto atual. Assim, necessitam de constante atualização profissional para valorizar seu capital intelectual na modernidade organizacional. Este autor cita, ainda, algumas competências essenciais dos bons profissionais, tais como: criatividade; capacidade de inovação e comunicação, bom relacionamento interpessoal e capacidade de trabalhar em equipe; iniciativa; responsabilidade e geração de resultados para a empresa.

Ainda neste contexto, de acordo com Zarifian (2001, p. 67),

[...] competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete, então, à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

Apesar de alguns mencionarem que, para eles, existia uma falta de plano de carreira com possibilidades reais de crescimento, uma ex-funcionária das “Big Four” mencionou exatamente o contrário, que existe sim um plano de carreira bem estruturado, principalmente nas grandes empresas de auditoria. De acordo com Silva (2010), quando fala da heterogeneidade do mercado de trabalho, faz uma classificação em segmento de mercado de trabalho interno para as grandes empresas. Nelas “Há possibilidades concretas de ascensão funcional, por meio de programas de carreira profissional que estimulam a aquisição de formação especializada e tempo de serviço na empresa”.

Apesar de haver um plano de carreira bem estruturado nas grandes empresas, muitas vezes, o crescimento na empresa não é acompanhado de um aprimoramento no trato com os subordinados, que pode ser pela falta de treinamento em gestão de pessoas naquelas instituições ou pelo fator comportamental dos que receberam este tipo de treinamento. Assim, uma entrevistada relatou que seria interessante nestas instituições um preparo comportamental para os gestores tratarem os subordinados da melhor maneira possível, conforme fica claro no relato a seguir:

Nós tínhamos uma escada pra subir e todo ano se subia um degrau daquela escada. Então em determinado x tempo de trabalho na Big Four, automaticamente a tua posição já era de gestor e nem sempre as pessoas estavam maduras profissionalmente pra atingir essa posição. Então nós vemos muitas pessoas com pouco tempo profissional e muitas pessoas com, com 5 anos de carreira, tu imagina que uma pessoa com 5 anos de carreira não tem o conhecimento que uma empresa de 20, que uma pessoa de 20, 30 anos de carreira e de gestão tem pra tratar as pessoas. Então eram pessoas que chegavam despreparadas pro cargo de gestão e, como é que eu vou te dizer assim ó, muitas vezes as pessoas que tem que gerir nessa situação em que entram despreparadas elas não sabem como tratar o funcionário e acabam fazendo até determinadas pressões psicológicas que foi um dos motivos também que me fez

cansar desse trabalho na auditoria externa. Então hoje eu sinto muita diferença nisso, na questão de preparo (Empresária 1).

Em relação ao ambiente de trabalho e quando questionados sobre o que retém funcionários, há opiniões divergentes, vindo sob o ponto de vista dos empresários, conforme relatos a seguir:

A gente mantém, além de tentar manter o máximo possível de um ambiente sadio de trabalho, em que as pessoas se sintam valorizadas, não só valorizando profissionalmente, dando feedbacks positivos a respeito do trabalho, mas dando treinamentos. A gente tem treinamentos internos e também disponibiliza cursos pros nossos funcionários pra que eles se sintam valorizados nesse sentido em crescimento profissional, e também a gente costuma ter uma política de aumentos de salário regular, pelo menos uma vez por ano a gente costuma dar aumentos ... Então a gente faz o que pode pra tentar manter o profissional mais feliz possível, tanto financeira, profissionalmente e emocionalmente, na questão do ambiente (Empresária 1).

O que move pessoas além do ambiente, que tem que estar 100%, tem que ser um ambiente bom, um ambiente agradável, boas instalações e tudo, é o dinheiro. Tu tem que mostrar qual é a regra de se ganhar mais e de se ganhar menos, e dentro disso aí tu gerencia as pessoas (Empresário 2).

Quanto à questão salarial nas pequenas e médias empresas em relação às grandes organizações, nesta pesquisa os entrevistados relataram que, além de existir um ambiente menos burocrático nas pequenas e médias, muitas vezes elas ainda remuneram melhor seus funcionários e promovem com maior facilidade, tendo em vista que conhecem melhor seus colaboradores e veem os resultados do empenho das pessoas ao exercer suas tarefas com comprometimento. Alguns dos empregados entrevistados relataram que o salário inicial na pequena empresa foi igual ou maior que a remuneração na grande organização onde trabalhou por anos, e em poucos meses

já tinham a possibilidade de ter promoções e aumentos de salário. Dois deles relataram que seus salários iniciais na pequena empresa foram maiores que o salário que eles tinham na grande com 10 anos de trabalho e outro, com 17 anos de trabalho.

Quanto à satisfação das pessoas nas pequenas e médias empresas, os que são empregados disseram que a questão da autonomia é o que gera satisfação, e os empresários entendem que, quanto mais feliz o funcionário está naquela empresa, melhores as chances de crescimento tanto da pessoa quanto da empresa. “Esse é o grande desafio, gente feliz – e você enquanto patrão, enquanto chefe, tem que perceber isso – ela trabalha melhor, ela rende mais, então, a empresa cresce além”, disse o empresário 3.

Não foi indagada diretamente a questão da qualidade de vida no trabalho nas entrevistas, porém um dos empresários nos informou que há um trabalho com este enfoque na sua empresa. Demonstrando, assim, uma preocupação não somente sob o ponto de vista profissional, mas também social e pessoal de seus colaboradores.

Nós temos o programa “Triple A faz bem”, que engloba cursos, engloba... o Triple A Faz Bem são 3 pilares né, o Triple A Faz Bem social, pessoal e profissional. Então dentro do social nós temos atividades de engajamento com a sociedade e meio ambiente. Dentro do profissional nós temos a disponibilização de cursos internos e externos voltados para a área profissional e dentro do Triple A Faz Bem pessoal nós temos o acompanhamento de shiatsu terapeutas e ergonomia aqui dentro. Qualidade de vida no trabalho (Empresário 2).

NAS PEQUENAS E MÉDIAS O MODO DE GERIR PESSOAS É DIFERENTE?

Dentre os três empresários entrevistados, dois disseram que, para eles, há dificuldades em gerir as pessoas. Levando-se em consideração que a formação acadêmica destes empresários é em contabilidade, ciência mais exata que social, pode ser este um dos motivos da dificuldade deles, podendo ser objeto de futuras pesquisas. Para auxiliar nesta dificuldade encontrada, uma alternativa seria a realização de treinamentos específicos na área de gestão de pessoas para os empresários das pequenas e médias empresas, principalmente para aqueles em que a formação não seja numa ciência social aplicada como é o caso da Administração e, principalmente, da Gestão de Pessoas. “Eu vou te dizer que a parte mais difícil do trabalho sempre é administrar as pessoas tá. Porque a gente pega muitas pessoas com criações diferentes, valores diferentes, pra colocar no mesmo ambiente”, disse a Empresária 1. O Empresário 2 também contou sua experiência: “Não entendo nada de pessoas. Então eu tinha que ter alguém capaz o suficiente que fizesse isso pra mim”.

Quando perguntado aos entrevistados sobre em que locais eles buscam conhecimentos sobre Gestão de Pessoas, apenas um deles diz que na sua empresa se busca a atualização constante nesta área do conhecimento, conforme relato do Empresário 2: “Cursos, periódicos, nós assinamos boas literaturas que é a HBR, Harvard Business Review, a HSN, pessoal tá direto fazendo curso na ABRH, que tem cursos bons, então estão sempre estudando”.

Por fim, identificou-se na pesquisa que a forma mais citada de contratação de empregados foi a indicação, em detrimento a outras formas de encontrar pessoas para o trabalho

como as agências de emprego e os bancos de currículos. Isso corrobora com um dos trabalhos sobre sociologia econômica da professora doutora Guimarães (2009), da Universidade de São Paulo, sobre o papel dos mecanismos não mercantis, as redes pessoais, que se estabelecem nas relações privadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos relatos dos empresários e funcionários de pequenas e médias empresas, podemos concluir que apesar do *status* de ser funcionário de uma grande instituição e o impacto deste *status* no currículo para a busca de empregos futuros, até mesmo em outras grandes organizações, muitos preferem mudar para empresas de menor porte, na busca de satisfação profissional. A mobilidade foi vista como algo interessante para esses profissionais na busca por sua realização profissional.

Percebeu-se que a decisão de saída das grandes empresas se deu por dificuldades relacionadas ao ato de gerir pessoas. Passaram a valorizar o que mais caracteriza os pequenos empreendimentos, como a possibilidade de maior reconhecimento, a autonomia no trabalho, relações mais próximas e um bom ambiente de trabalho.

Praticamente todos os entrevistados estavam insatisfeitos com a burocracia e a forma “engessada” – expressão utilizada por metade deles para a falta de autonomia –, que são os processos e as práticas comuns nas empresas de grande porte, tanto dos processos gerais da empresa, quanto nos processos de gestão de pessoas.

Praticamente a metade dos entrevistados tornaram-se pequenos e médios empresários, que têm como uma de suas atribuições a função de gerir seus subordinados. 2/3 destes empresários sentem dificuldades nessa gestão das pessoas. Um dos motivos pode ser que, como profissionais de contabilidade, a gestão de pessoas não é um assunto que seja essencial, até o

presente momento, para a formação no curso superior de Ciências Contábeis.

No exercício da gestão das pessoas nas pequenas e médias empresas, quando da seleção para a admissão de novos empregados, metade dos entrevistados citou a indicação de amigos e de pessoas do seu convívio social como fator principal para se contratar, revelando a força das redes de relacionamentos.

A construção de um bom ambiente de trabalho foi valorizada pelos entrevistados, que na gestão de pessoas priorizam a valorização das pessoas, dando *feedbacks* positivos a respeito do trabalho, assim como treinamentos.

Todas as pessoas que fizeram parte desta pesquisa dizem sentir uma satisfação maior, uma realização profissional, por trabalharem em empresas onde conseguem ter uma relação direta entre sócios e funcionários, numa dinâmica produtiva muito diferente da encontrada nas instituições de grande porte nas quais tiveram experiências anteriores de trabalho. Veem uma forma melhor de gerir as pessoas, pela proximidade com os funcionários e abertura para constituírem diálogos, nas maiores possibilidades de reconhecimento e crescimento profissional. Além disso, como os processos são percebidos como mais eficientes, há maior flexibilidade e autonomia nas decisões e na própria execução do trabalho.

Além disso, percebeu-se que muito do que hoje é praticado em termos de gestão de pessoas, nas atuais pequenas empresas foram pensadas e baseadas nas vivências trazidas, no que consideram fundamental, no que não gostariam mais de encontrar, embora ainda exista a necessidade de buscar mais conhecimento para melhor gerirem pessoas.

O estudo aponta para reflexões em termos de possibilidades de carreira e para a importância de mais estudos que possam discutir a questão da mobilidade de carreira, bem como a gestão de pessoas em pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Editora 70, 1991.
- BAUMAN, Z. **Vida Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2007.
- BORGES, J. F.; MIRANDA, B. S.; CASADO, T. Desenvolvimento de Carreira: Trabalho, Família e outras Dimensões do Projeto de Vida da Pessoa. *In*: DUTRA, J. S. (org.). **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BOXAL, P.; PURCELL, J. **Strategy and Human Resource Management**. 2. ed. New York: Palgrave, 2003.
- CAPPELLI, P. (org.). **Contratando e mantendo as melhores pessoas**. Harvard Business Essentials. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.
- CHANLAT, J. Quais carreiras e para qual sociedade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.
- DUTRA, J. S. Trajetórias de Carreira nas Organizações. *In*: DUTRA, J. S. (org.). **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.
- FREITAS, M. E. Gestores da Vida. **RAE Executivo**, v. 1, n. 1, p. 65-69, ago./set./out. 2002.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GUIMARÃES, N. A. **À Procura de Trabalho: Instituições do Mercado e Redes**. Belo Horizonte: Argumentum, 2009.

HALL, D. T. Protean careers of the 21st century. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p. 8-16, nov. 1996.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S.; LUZ, T. R. Competências profissionais e modernidade Organizacional: Coerência ou Contradição? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, 2004.

LEONE, N. M. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr./jun. 1999.

LESSARD-HÉRBERT, M.; GOYETTE, G.; BOUTIN, G. **Investigação qualitativa: fundamentos e práticas**. Lisboa: Instituto Piaget, 1994.

MADI, M. A. C.; GONÇALVES, J. R. B. Produtividade, financiamento e trabalho: Aspectos da dinâmica das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no Brasil. *In*: SANTOS, A. L.; KREIN, J. D.; CALIXTRE, A. B. (org.). **Micro e Pequenas Empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: IPEA, 2012.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa**. A Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas. São Paulo: Pearson Makron Books, 2005.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

OLTRAMARI, A. P.; GRISCI, C. L. I.; WEBER, L. Carreira e relações familiares: dilemas de executivos bancários. **Revista Mal-Estar e Subjetividade**, Fortaleza, v. 11, n. 1, mar. 2011.

Disponível em:

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-61482011000100005&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 14 ago. 2015

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SANTOS, A. L.; KREIN, J. D.; CALIXTRE, A. B. (org.).

Micro e Pequenas Empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: IPEA, 2012.

SCAFONE, L.; CARVALHO NETO, A.; TANURE, B. Tempos de trabalho e de não-trabalho: o difícil equilíbrio do alto executivo entre a carreira, as relações afetivas e o lazer. *In:* ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., Rio de Janeiro, 2007. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007 [CD-ROM].

SILVA, M. M. Redes de relações sociais e acesso ao emprego entre jovens: o discurso da meritocracia em questão. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 110, 2010.

SIQUEIRA, M. V. S.; FREITAS, M. E. O Papel da Mídia Especializada em Negócios na Reprodução do Discurso Organizacional em Recursos Humanos no Brasil. *In:* ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais [...]**, Salvador: ANPAD, 2006.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VIEIRA, R. M.; ALCADIPANI, R. Impertinências da Gestão. **Revista GV Executivo**, v. 10, n. 1, p. 71, jan./jun. 2011.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência:** Por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZITKOSKI, J. J. A Interdisciplinaridade na Formação Universitária: Desafios Contemporâneos. *In:* SIMPÓSIO INTERNACIONAL SOBRE INTERDISCIPLINARIDADE NO ENSINO, NA PESQUISA E NA EXTENSÃO DA REGIÃO SUL, Florianópolis, 2013. **Anais [...]**, Florianópolis: UFSC, 2013.

CAPÍTULO 12

Síndrome de *burnout*: análise em docentes de uma instituição pública de ensino

Sandra Leonara Obregon

Steffani Nikoli Dapper

Franciele Martins Pichini

Luciana Raquel Nunes Irineu Moura

Raquel Paiva Neves do N. Rocha

Luis Felipe Dias Lopes

RESUMO

O objetivo deste estudo consistiu em verificar a possível incidência das dimensões da Síndrome de *Burnout* (Exaustão Emocional, Despersonalização e Envolvimento Pessoal no Trabalho) em docentes de uma Instituição Pública de Ensino. Para isso, foi realizada uma pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa, por meio de um instrumento do tipo *Survey*, totalizando uma amostra de 556 pesquisados. Primeiramente foram levantados os dados sociodemográficos e socioprofissionais e, posteriormente, aplicou-se a escala *Maslach Burnout Inventory - General Survey* (MBI-GS) de Maslach e Jackson (1981), adaptada e validada para a Língua Portuguesa por Tamayo (2002). Os dados foram analisados a partir de estatísticas descritivas, análise de agrupamentos e análise fatorial exploratória. A partir dos resultados foi possível verificar baixas médias para as dimensões Exaustão Emocional (EE) e Despersonalização (DP), e média alta para a dimensão Envolvimento Pessoal no Trabalho (EPT). A análise de agrupamentos revelou a formação de três clusters formados pelas questões correspondentes a cada dimensão da escala. A partir da análise fatorial exploratória, foi possível extrair três fatores, os quais revelaram duas variáveis não significativas. Os resultados demonstraram que os docentes estão altamente envolvidos com as suas atividades diárias e apresentaram baixa despersonalização e baixa exaustão emocional. Apesar destes resultados, não se descarta a importância de erradicar as fontes que geram tensão e estresse no trabalho, pois a Síndrome de *Burnout* é uma doença silenciosa e se analisada individualmente, em cada docente, poderão haver casos em que ela predomine.

Palavras-chave: Síndrome de *Burnout*. Docentes. Instituição Pública de Ensino.

INTRODUÇÃO

O ambiente atual em que se encontram as organizações e indivíduos é influenciado pelo cenário socioeconômico e contemporâneo, sendo caracterizado pela busca de resultados eficazes. O impacto desta realidade pode influenciar negativamente a vida dos colaboradores. Neste sentido, as organizações estão cada vez mais se preocupando em obter o equilíbrio organizacional, atentando-se para a saúde física e mental de seus trabalhadores.

Por volta dos anos 70 começou a surgir o interesse pelo estudo da Síndrome de *Burnout* ou Síndrome do Esgotamento Profissional, a qual ocorre em virtude do desenvolvimento do estresse profissional crônico, sendo caracterizada por um conjunto de sintomas e sinais físicos e psíquicos consequentes da não adaptação ao trabalho e da intensa carga emocional (ALMEIDA; SOUZA; CARLOTTO, 2009).

Desde então, a Síndrome de *Burnout* possui diferentes concepções teóricas, porém a mais utilizada pelos pesquisadores é a perspectiva sociopsicológica (GIANASI; OLIVEIRA, 2014). Esta perspectiva foi consolidada na literatura pelos pesquisadores Maslach e Jackson (1981), com o instrumento *Maslach Burnout Inventory* (MBI), composto por três dimensões: Exaustão Emocional (EE), Despersonalização (DP) e Baixa Realização Pessoal (RP) (TRIGO; TENG; HALLAK, 2007; ENACHE, 2013).

Suas manifestações transcendem aspectos organizacionais e podem manifestar-se também em diferentes contextos da vida do indivíduo, refletindo em problemas psicossociais, problemas de relacionamento interpessoais, transtornos ansiosos ou depressivos, entre outras implicações que afetam na queda de produtividade, baixo envolvimento no trabalho e absenteísmo, impactando diretamente na qualidade de

vida no trabalho (TRIGO; TENG; HALLAK, 2007; TAMAYO, 2008; BENEVIDES-PEREIRA, 2010a; MASLACH; LEITER; JACKSON, 2012).

Este cenário também se aplica às Instituições de Ensino Superior (IES), pois impacta na qualidade de vida dos docentes em que, de acordo com Winkler et al. (2012), o adoecimento destes pode prejudicar o processo de ensino-aprendizagem e as relações no ambiente de trabalho. Além disso, devido à atuação dos docentes envolver diversas tarefas e inter-relações (professor-professor, professor-aluno, professor-coordenação e outras), os docentes ficam sujeitos à exaustão física e emocional, podendo implicar de maneira direta no desempenho e comprometer o processo de ensino-aprendizagem (CARLOTTO, 2002; MASSA et al., 2016).

Deste modo, considerando que os impactos da Síndrome de *Burnout* influenciam no desenvolvimento e na qualidade do ensino, torna-se importante investigá-la nos docentes. No Brasil, estes profissionais ocupam o segundo lugar nas categorias das doenças ocupacionais (BATISTA *et al.*, 2010). Devido a vulnerabilidade da profissão docente frente ao desenvolvimento da Síndrome de *Burnout*, este estudo teve como objetivo analisar as percepções dos docentes de uma Instituição Pública de Ensino Superior, em relação às dimensões da Síndrome de *Burnout*.

SÍNDROME DE *BURNOUT* EM DOCENTES

Com a aceleração do ritmo econômico, os trabalhadores vivenciam, constantemente, situações em que o grau de ansiedade, tensão e competitividade são altos. Além disso, a pressão do tempo e ruptura dos laços sociais impedem de se realizar o trabalho com sentido, acarretando, muitas vezes, em excessivas cargas físicas e mentais, aumentando as chances de desenvolver sofrimento psíquico, depressão, estresse e, por sua

vez, um fenômeno chamado Síndrome de *Burnout* (TRIGO; TENG; HALLAK, 2007; CASTRO, 2013b).

A Síndrome de *Burnout* teve sua introdução na literatura e no discurso cultural, primeiramente, com os estudos do psicanalista Herbert J. Freudenberger no ano de 1974 (FREUDENBERGER, 1974; INNSTRAND et al., 2011). Esse fenômeno de significado notável é um dos mais importantes desdobramentos do estresse profissional (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2012), sendo caracterizado por um conjunto de sintomas e sinais físicos e psíquicos consequentes da má adaptação ao trabalho e com intensa carga emocional (ALMEIDA; SOUZA; CARLOTTO, 2009).

Esta se manifesta em indivíduos que por falta de energia para o trabalho chegaram ao seu limite, não dispendo mais de condições físicas e mentais para exercê-lo eficazmente. Constitui-se em um conjunto de sintomas físicos e psíquicos que podem estar acompanhados de comportamentos como apatia, irritabilidade, fadiga, depressão, exaustão emocional, despersonalização, sentimentos reduzidos de realização pessoal, ansiedade, vulnerabilidade e insegurança (FREUDENBERGER, 1974; ALMEIDA; SOUZA; CARLOTTO, 2009; SHAU FELI; LEITER; MASLACH, 2009; CORSO; SANTOS; FALLER, 2012).

A Síndrome de *Burnout* pode receber diferentes nomes para o mesmo fenômeno. Esta surge em várias profissões e em diversos ambientes organizacionais, mas é comumente observada em profissões que exerçam atividades de cuidado com os outros, como por exemplo, professores, assistentes sociais, médicos, enfermeiros ou qualquer outra profissão que requer alguma relação de inter-relacionamento pessoal, sejam elas entre colegas, chefias, clientes, consumidores ou usuários (MASLACH, 1976; MASLACH; LEITER, 1999; SILVA, 2006).

Referente ao nível educacional, Benevides-Pereira (2002b) afirma que quanto maiores são as habilidades acadêmicas dos profissionais, maior é a propensão ao *Burnout*. Assim como, Maslach e Jackson (1981) afirmam que os profissionais com nível educacional mais altos possuem elevados níveis na dimensão de Exaustão Emocional. Neste caso, infere-se que quanto mais alto o nível educacional, maiores são as responsabilidades, as cargas de estresse desses indivíduos e as suas expectativas em relação às funções (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001).

Existem diferentes concepções teóricas da Síndrome, mas a mais utilizada é a perspectiva sociopsicológica, e as variáveis socioambientais são consideradas coadjuvantes no processo de seu desenvolvimento, ou seja, os fatores individuais associados às condições do trabalho possibilitam o aparecimento dos fatores multidimensionais da Síndrome (MASLACH; JACKSON, 1977; BENEVIDES-PEREIRA, 2010; GIANASI; OLIVEIRA, 2014).

Diversos autores, como Maslach e Jackson (1981), Trigo, Teng e Hallak (2007) e Enache (2013), ressaltam que a concepção sociopsicológica é composta por Exaustão Emocional (EE), Despersonalização (DP) e Baixa Realização Pessoal (RP). E, de acordo com o estudo de Moreno-Jimenez *et al.* (2002), essa concepção se manifesta nos docentes da seguinte maneira:

Exaustão emocional (EE): Devido ao contato diário com os discentes, leva os profissionais docentes ao esgotamento emocional, sentimento este de que esgotaram todos seus recursos próprios. O desgaste emocional é tão acentuado a ponto de não conseguirem exercer seu trabalho com a mesma energia e dedicação em comparação ao início de suas carreiras.

Despersonalização (DP): É o modo como os docentes encaram a exaustão emocional, eles não conseguem transmitir aos alunos tudo o que gostariam, passando a ter tratamentos

desqualificados, distantes e frios. Além disso, repulsam os problemas dos alunos, tratando-os como objetos, pois passam a considerar o trabalho apenas por seu valor de troca.

Baixa realização profissional (RP): Os docentes passam a considerar suas profissões de maneira negativa. São insatisfeitos com seus trabalhos, pois não se sentem motivados a trabalhar. Estes não enxergam seus trabalhos valorizados, possuindo sentimentos de insuficiência.

A Síndrome de *Burnout* na educação é um fenômeno complexo e multidimensional que resulta na relação entre fatores individuais e do ambiente de trabalho, e a sua incidência em docentes é vista como um fenômeno psicossocial relevante, pois afeta simultaneamente o professor e o ambiente educacional, intervindo na conquista dos objetivos pedagógicos (SILVA; CARLOTTO, 2003).

Ressalta-se ainda que a profissão docente é uma das mais vulneráveis à ocorrência da Síndrome de *Burnout*, sendo conhecida como "mal-estar docente" devido a muitas fontes de estresse que esses profissionais são expostos diariamente (CARNEIRO, 2010). Além disso, pelo fato desse fenômeno desenvolver-se no ambiente de trabalho, este é considerado um problema maior, mais social do que simplesmente escolar (MASLACH, 2003).

Gomes *et al.* (2013), Llorens-Gumbau e Salanova-Soria (2014) e Naghieh *et al.* (2015) afirmam que a profissão docente é altamente estressante e apresenta até duas vezes mais estresse, por apresentarem mais ansiedade e frustração em comparação com outras profissões. Além disso, Mallmann *et al.* (2009) e Hypolito e Grishcke (2013) ressaltam que a Síndrome de *Burnout* em docentes tem ganhado a atenção de muitos estudiosos em razão do alto risco de desenvolvimento desta nesses profissionais, que de acordo com Andrade e Franco (2014), seus compromissos com a docência acabam muitas vezes ultrapassando suas competências profissionais. Sob a

mesma perspectiva, Freitas e Senra (2015) realizaram uma revisão da literatura em mais de 18 publicações a respeito do *Burnout* em docentes universitários e os resultados também apontam que esses profissionais se encontram com altos indicativos da síndrome e muitas vezes apresentam dificuldade na identificação ou na diferenciação com outras doenças.

Estudos têm comprovado que a Síndrome de *Burnout* não se restringe apenas a profissionais da área da saúde e educação. Ela se estende a qualquer indivíduo exposto a situações dramáticas de estresse intenso e tensão, como é o caso de médicos, enfermeiros, contadores, policiais, executivos, corretores de bolsa, treinadores desportistas, controladores de tráfego aéreo e inclusive pode ser encontrada fora do âmbito profissional, como em donas de casa (GIL-MONTE, 2002; LUNA, 2002).

Sendo assim, a Síndrome de *Burnout* tem desfrutado do reconhecimento de diversos países, pesquisadores e profissionais como problemática social e organizacional de extrema relevância, digna de atenção e melhoria tendo em vista que a sua prevenção é um dos grandes desafios do século XXI para a saúde ocupacional (MASLACH, 1976; CHERNISS, 1980; PINES; ARONSON, 1989; HAKANEN; BAKKER; SCHAUFELI, 2006; SCHAUFELI; LEITER; MASLACH, 2009; LLORENS-GUMBAU; SALANOVA-SORIA, 2014; RAWOLLE *et al.*, 2016).

MÉTODO

Neste item apresentar-se-ão, respectivamente, os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização deste estudo: a caracterização da pesquisa, a população e a amostra do estudo, a coleta de dados, o tratamento e a análise dos dados e os aspectos éticos adotados.

CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

No que tange a natureza da pesquisa, esta classificou-se como descritiva e quanto à abordagem, como quantitativa.

Em relação ao método de pesquisa, este é classificado como de levantamento (*Survey*), que se caracteriza por descobrir e descrever determinados traços e atributos de uma população (BABBIE, 1999).

POPULAÇÃO E AMOSTRA DO ESTUDO

A população é definida como a unidade de estudo em que um pesquisador deseja generalizar suas constatações, podendo ser pessoas, organizações, entidades, entre outros (REA; PARKER, 2000).

A população deste estudo foi composta pelos docentes de uma Instituição Pública de Ensino Superior, compreendendo um total de 1922 docentes.

O cálculo do tamanho da amostra foi realizado pela fórmula matemática de população finita de Lopes (2016, p. 107), conforme a seguinte equação:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot N}{e^2(N-1) + Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}} \quad (1)$$

em que:

$Z_{\alpha/2}$ = valor da distribuição normal padrão para um nível de confiança de 95% = 1,96

\hat{p} = percentual estimado = 0,5

\hat{q} = complemento de \hat{p} = $1 - \hat{p}$ = 0,5

e = erro amostral = 0,05

α = nível de significância = 0,05

Foi considerado um erro amostral de 5% e um nível de confiança dos dados de 95% para a população de 1922 docentes da instituição. A partir da fórmula (1), estipulou-se o mínimo de 320 indivíduos.

Os docentes foram convidados via e-mail para participar da pesquisa. Estes receberam um *link* desenvolvido pelo Centro de Processamento de Dados da instituição, contendo o Termo de Confidencialidade (TC), o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e o questionário da pesquisa. Foram obtidos o total de 556 questionários respondidos.

Foram considerados como critérios de inclusão, todos os docentes que disponibilizarem-se a responder a pesquisa, constituindo a amostra do estudo. Como critérios de exclusão foram desconsiderados os docentes aposentados.

COLETA DE DADOS

A realização da coleta de dados foi compreendida no período de 09 de agosto a 31 de outubro de 2016. Para tal, foi utilizado um Protocolo de Pesquisa constituído em duas partes: Parte I - Dados sociodemográficos e socioprofissionais; Parte II - Escala de Síndrome de *Burnout* (MBI-GS).

A partir da proposta do estudo, para avaliar o nível da Síndrome de *Burnout* nos docentes de uma instituição, aplicou-se a escala *Maslach Burnout Inventory - General Survey* (MBI-GS) de Maslach e Jackson (1981), adaptada e validada para a Língua Portuguesa por Tamayo (2002), que é utilizada em populações que possuem diversos tipos de ocupações (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001). Essa escala possui 16 variáveis que avaliam os níveis de Exaustão Emocional (EE), Despersonalização (DP) e Envolvimento Pessoal no Trabalho (EPT), sendo que os itens são mensurados de maneira

quantitativa, dispostos em escala *Likert* variando de 0 (nunca) a 6 (todo dia), conforme a ocorrência do sentimento.

TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram organizados utilizando o Software Microsoft Excel e foram analisados por meio do Software Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

Foram realizadas análises de estatística descritiva, a fim de identificar as principais características das respostas. Com o intuito de verificar a confiabilidade do instrumento aplicou-se o alfa de Cronbach, que para Hair Jr. *et al.* (2005), é um coeficiente que avalia o grau de consistência da escala inteira. Field (2009) ressalta que valores entre $0,7 \leq \alpha < 0,8$ representam índices aceitáveis, já índices entre $0,8 \leq \alpha < 0,9$ são considerados um bom índice e $\alpha > 0,9$ diz respeito a índices ótimos, sendo que $\alpha < 0,6$ indicam que a escala não é confiável.

O diagnóstico da relação existente entre as variáveis foi realizado a partir da correlação de Pearson (r), em que Lopes (2016) afirma que o sinal do coeficiente de correlação indica se a relação é positiva ou negativa, variando de -1 a 1. O autor apresenta as seguintes classificações para os valores: $r = 0,00$ representa uma correlação nula, $r = 0,01$ a $0,20$ é ínfima fraca, $r = 0,21$ a $0,40$ é fraca, $r = 0,41$ a $0,60$ é moderada, $r = 0,61$ a $0,80$ é considerada uma correlação forte, $r = 0,81$ a $0,99$ é ínfima forte e $r = 1$ é uma correlação perfeita.

A fim de analisar as inter-relações entre as variáveis, foram realizadas análises de estatística multivariadas, sendo elas: cluster, componentes principais e fatorial exploratória.

ASPECTOS ÉTICOS

Para a concretização do presente estudo, foi registrado o projeto desta pesquisa no Gabinete de Projetos de uma instituição. Em seguida, o projeto foi registrado no Sistema Nacional de Ética em pesquisa (SISNEP) sob certificado de apresentação para apreciação ética (CAAE).

Posteriormente, a aprovação do projeto, o mesmo foi protocolado no Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) de uma instituição, reconhecido pela Comissão de Ética em Pesquisa (CONEP), respeitando a resolução 196/96 do Conselho Nacional em Saúde (CNS) (BRASIL, 1996). Após a aprovação do CEP, iniciou-se a coleta de dados. Deste modo, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e o Protocolo de Pesquisa contêm todos os preceitos éticos que estão estabelecidos pela resolução 196/96 do CNS, sendo este o responsável por regulamentar a ética em pesquisa com seres humanos e as demais normas complementares do CNS.

Os participantes do estudo foram esclarecidos acerca da pesquisa e dos dados que constam no TCLE, bem como garantidos a respeito da possibilidade de retirar, a qualquer momento, o consentimento de participação no estudo (Termo de Confiabilidade - TC), sem qualquer penalização.

Ressalta-se que a participação dos pesquisados foi facultativa, sendo possível haver desistência no decorrer da pesquisa. Ainda, a confidencialidade dos dados foi garantida, sendo os instrumentos identificados por números. O TCLE foi assinado pelo informante pesquisado e pelo coordenador da pesquisa, sendo que uma via foi arquivada pelo pesquisador coordenador e a outra entregue ao pesquisado.

RISCOS E BENEFÍCIOS DO ESTUDO

Alguns riscos mínimos a que os pesquisados foram submetidos neste estudo foi em relação ao desconforto e cansaço devido ao tempo despendido no preenchimento do instrumento. Considerou-se que os benefícios dessa pesquisa serão indiretos, visto que as informações coletadas fornecerão subsídios para o maior conhecimento a respeito da saúde e bem-estar do trabalhador e para a área de gestão de pessoas, bem como servirá de referência para que novas pesquisas sejam desenvolvidas.

RESULTADOS

Frente aos objetivos propostos, este item explanará os resultados obtidos. Primeiramente será explanada a caracterização do perfil sociodemográfico e socioprofissional da amostra dos 556 docentes respondentes. Em seguida, apresentar-se-á, por meio da análise descritiva dos dados, a percepção da Síndrome de *Burnout* pelos docentes da instituição, bem como a análise de correlação, análise de agrupamento e a análise fatorial exploratória dos dados.

CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL SÓCIO DEMOGRÁFICO E SÓCIO PROFISSIONAL DOS DOCENTES

Quanto ao perfil dos respondentes, verificou-se que a maioria (n = 298; 53,60%) é do sexo feminino, enquanto que 46,40% (n = 258) são do sexo masculino.

Em relação à idade dos entrevistados, a maior parte (n = 177; 31,83%) possui 51 anos ou mais, seguido por 31,65% (n = 176), que têm idade entre 31 a 40 anos, 30,58% (n = 170) estão

na faixa etária de 41 a 50 anos e 5,94% (n=33) possuem até 30 anos.

No que se refere à escolaridade dos docentes, 82,01% (n = 456) possuem doutorado, 14,03% (n = 78) mestrado, 2,70% (n = 15) graduação e 1,26% (n = 7) especialização. Esses resultados são corroborados pelos estudos do Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE) (2010), os quais indicam que o número de doutores titulados no Brasil tem um crescimento médio de 12% ao ano, e de acordo com o CGEE (2016) dos anos de 1996 a 2014, houve um crescimento extraordinário de indivíduos doutores, pois em 1996 haviam 2.854 doutores, crescendo para 16.729 em 2014, significando um crescimento de 486,2% de títulos de doutorado outorgados no Brasil. Ainda, pode-se inferir que por se tratar de uma Instituição Pública de Ensino Superior, os docentes em educação são incentivados a qualificarem-se e a realizar cursos de pós-graduação como uma alternativa de progredir em suas carreiras.

Questionados sobre o tempo de serviço na Instituição, a maioria (n = 355; 63,85%) tem até 10 anos de serviço, 17,45% (n = 97) trabalham de 11 a 20 anos na instituição, 14,93% (n = 83) trabalham de 21 a 30 anos e de 31 anos em diante correspondem 3,78% (n = 21) da amostra. O fato da maioria dos pesquisados possuir até 10 anos de tempo de serviço pode ser devido ao incentivo à expansão das Universidades, o que possibilitou o surgimento de novos concursos para contratação de docentes. Ressalta-se, ainda, de acordo com Maslach, Schaufeli e Leiter (2001), que os profissionais no início de sua carreira são os maiores alvos de estresse crônico. Souza e Silva (2002) corroboram essa perspectiva, afirmando que por estes docentes estarem nos primeiros anos da profissão, encontram-se em uma fase de insegurança quanto aos seus conhecimentos, possuindo idealismo e esperança em relação à carreira e não têm experiência suficiente, o que contribui para a incidência da Síndrome de *Burnout* nessa população. Em contrapartida,

aqueles profissionais que possuem mais tempo na profissão, sabem lidar melhor com as pressões e situações de estresse provenientes do trabalho e conseguiram desenvolver estratégias de *Coping* (SOUZA; SILVA, 2002).

No que tange ao cargo que possuem e sua classificação, 512 (92,09%) são docentes do ensino superior e 44 (7,91%) são docentes do magistério do ensino básico, técnico e tecnológico. Durante o período da coleta de dados, a maioria (n = 494; 88,85%) dos respondentes relatou não ter tirado férias nos últimos 60 dias, enquanto 11,15% (n = 62) afirmaram ter tirado férias. No que se refere a possuir função de chefia, 420 (75,54%) afirmam que não possuem, enquanto 136 (24,46%) exercem alguma função de chefia.

Relativo à carga horária de trabalho semanal, 6 (1,08%) trabalham 20 horas, 406 (73,02%) trabalham 40 horas, enquanto 144 (25,90%) trabalham acima de 40 horas.

Perante o questionamento sobre exercer o trabalho que gosta, a maioria, 540 (97,12%) respondeu “sim” e somente 16 (2,88%) responderam que não gostam do trabalho que exercem. Entende-se que essa variável é muito particular e depende muito do momento em que o indivíduo se encontra e do que o trabalho representa para ele, podendo demonstrar sentimentos de bem-estar, orgulho e satisfação em relação ao trabalho que exerce e à instituição em que atua. Infere-se ainda que aspectos demográficos, econômicos, tecnológicos, políticos e culturais, assim como os recursos disponíveis, demanda de trabalho, relação com os colegas, chefia e a comunidade também podem ser agentes influenciadores desse sentimento.

PERCEPÇÃO DA SÍNDROME DE *BURNOUT* NOS DOCENTES DA INSTITUIÇÃO

Com o intuito de identificar a possível incidência da Síndrome de *Burnout* nos docentes da instituição, foram analisados as médias e os desvios-padrão de cada dimensão, bem como a frequência das respostas.

Com base na Tabela 1, ao analisar a média geral da dimensão Exaustão Emocional, que é a primeira etapa do desenvolvimento da Síndrome de *Burnout*, verificou-se $\bar{x} = 2,99$ e $dp = 1,69$, indicando que a ocorrência de sentimentos como falta de energia, esgotamento físico e mental e perda de entusiasmo, no qual o servidor chega ao seu limite, ocorre pelo menos uma vez ao mês ou algumas vezes durante o mês (CARLOTTO; PALAZZO, 2006; MASLACH, 2007). O questionamento “Só desejo fazer meu trabalho e não ser incomodado” obteve a maior média desta dimensão ($\bar{x} = 3,31$ e $s = 1,92$), demonstrando que os docentes se sentem assim algumas vezes durante o mês. No que se refere a frequência das respostas, destacam-se as maiores frequências ($n = 191$) nas seguintes questões “Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim” e “Sinto-me acabado por causa do meu trabalho”, sendo que os respondentes afirmaram nunca se sentirem assim.

A dimensão Despersonalização obteve $\bar{x} = 2,21$ e $s = 1,56$, indicando que a ocorrência de sentimentos de indiferença em relação ao trabalho e comportamentos de insensibilidade de modo que o servidor começa a tratar os demais de maneira fria, cínica e desumana, apresentando alterações na personalidade, ocorre uma vez ao mês ou menos (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001; CHAN, 2006; CARLOTTO; PALAZZO, 2006). O questionamento que obteve a maior média da dimensão ($\bar{x} =$

2,51; $dp = 1,64$), indica que os docentes, pelo menos uma vez ao mês ou algumas vezes durante o mês, sentem-se menos interessados no trabalho desde que assumiram a atual função. Em relação à frequência das respostas, destaca-se o fato de que 364 docentes responderam que nunca duvidam da importância do seu trabalho.

Ressalta-se que mesmo a dimensão Despersonalização tendo atingido baixos índices da Síndrome de *Burnout*, torna-se necessário a instituição atentar-se mais aos sintomas dos docentes e agir de maneira preventiva, já que muitas vezes se apresentam de maneira imperceptível, influenciando no relacionamento entre os mesmos, com os discentes e a comunidade, podendo afetar diretamente na qualidade do ensino e na formação dos alunos.

Na dimensão Envolvimento Pessoal no Trabalho foi verificado $\bar{x} = 4,89$ e $s = 1,30$, indicando que os docentes se sentem envolvidos com o trabalho uma ou algumas vezes durante a semana. Este índice é considerado alto para esta dimensão, indicando que os mesmos sentem satisfação, prazer e bem-estar ao desempenhar suas atividades diárias, pois sob a ótica de Montero-Marin et al. (2011), o baixo índice nesta dimensão confirma que os trabalhadores se sentem insatisfeitos, infelizes, inadequados e fracassados em relação ao trabalho. Nesta dimensão, a questão que apresentou maior média foi “Na minha opinião, sou bom no que faço” ($\bar{x} = 5,10$; $s = 1,02$), indicando que os docentes se sentem deste modo algumas vezes durante a semana. Destacando a maior frequência de respostas, nesta dimensão, foi verificado que 249 respondentes afirmaram que podem efetivamente solucionar os problemas que surgem no seu trabalho durante algumas vezes na semana. O alto índice na dimensão EPT indica que os docentes se sentem satisfeitos e reconhecidos com seu desempenho profissional, indo ao encontro dos achados de Casini, Hubert e Kaelen (2016), ao

constatarem que o reconhecimento profissional é um fator que previne e protege contra a Síndrome de *Burnout*.

De acordo com Schaufeli *et al.* (2002), pode se afirmar que os docentes pesquisados não apresentam a Síndrome de *Burnout*, pois as baixas médias nas dimensões Exaustão Emocional e Despersonalização e a alta média para a dimensão Envolvimento Pessoal no Trabalho, não indicam a presença da mesma. Esse resultado vai ao encontro de outros estudos realizados em diferentes amostras de populações, como: trabalhadores de indústrias (GORSKI, 2015), policiais rodoviários federais (FREITAS *et al.*, 2015) e médicos oftalmologistas (NAIR *et al.*, 2017), os quais também não constataram a presença do *Burnout*.

Na Tabela 1 é possível observar os valores do alfa de Cronbach para cada dimensão. Os valores dos alfas encontrados são considerados aceitáveis e bons, pois variam entre $0,7 > \alpha < 0,9$, assemelhando-se aos encontrados na versão original americana que apresentou alfas de Cronbach que variam de 0,71 a 0,90 (MASLACH; JACKSON, 1981).

Tabela 1 – Estatística descritiva das variáveis

Dimensões (Alfa de Cronbach = 0,7389)	Frequências							Média	Desvio- Padrão
	0	1	2	3	4	5	6		
Exaustão Emocional ($\alpha = 0,8862$)								2,99	1,69
Q01 - Sinto-me emocionalmente esgotado com o meu trabalho.	56	118	49	137	65	115	16	3,12	1,54
Q02 - Sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho.	24	113	64	127	53	139	36	3,28	1,63
Q03 - Sinto-me cansado quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho.	80	149	69	104	40	92	22	2,84	1,63

Q04 - Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim.	191	140	50	70	30	58	17	2,63	1,64
Q05 - Sinto-me acabado por causa do meu trabalho.	191	152	39	77	30	51	16	2,55	1,62
Q06 - Só desejo fazer meu trabalho e não ser incomodado.	122	128	41	76	31	73	85	3,31	1,92
Despersonalização ($\alpha = 0,8960$)								2,21	1,56
Q07 - Sou menos interessado no meu trabalho desde que assumi essa função.	360	79	31	43	9	18	16	2,51	1,64
Q08 - Sou menos entusiasmado com o meu trabalho.	267	149	37	48	16	23	16	2,22	1,57
Q09 - Sou mais descrente sobre a contribuição de meu trabalho para algo.	271	153	39	48	19	10	16	2,09	1,48
Q10 - Duvido da importância do meu trabalho.	364	110	23	26	11	12	10	2,07	1,53
Envolvimento Pessoal no Trabalho ($\alpha = 0,8872$)								4,89	1,30
Q11 - Sinto-me entusiasmado quando realizo algo no meu trabalho.	10	11	6	60	40	214	215	4,99	1,15
Q12 - Realizo muitas coisas valiosas no meu trabalho.	6	20	21	65	42	231	171	4,74	1,31
Q13 - Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho.	4	21	12	65	39	249	166	4,78	1,27

Q14 - Sinto que estou dando uma contribuição efetiva para essa organização.	6	15	16	41	40	173	265	5,06	1,24
Q15 - Na minha opinião, sou bom no que faço.	3	7	7	35	46	239	219	5,1	1,02
Q16 - No meu trabalho, me sinto confiante de que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam.	4	15	10	50	36	226	215	4,98	1,19

Fonte: Dados da pesquisa.

Com o intuito de investigar a relação entre as dimensões da Síndrome de *Burnout*, realizou-se a correlação de Pearson, a partir da qual pode-se verificar correlação moderada e positiva entre as dimensões Exaustão Emocional e Despersonalização ($r = 0,5947$; $p < 0,05$), indicando que com o aumento da Exaustão Emocional ocorre o aumento da Despersonalização nos docentes e vice-versa. A relação entre Exaustão Emocional e Envolvimento Pessoal no Trabalho mostrou-se fraca e inversa ($r = -0,3354$; $p < 0,05$), indicando que quando diminui a Exaustão Emocional aumenta o Envolvimento Pessoal no Trabalho. A correlação entre Despersonalização e Envolvimento Pessoal no Trabalho foi moderada e inversa ($r = -0,5230$; $p < 0,05$), significando que quando diminui a Despersonalização aumenta o Envolvimento Pessoal no Trabalho.

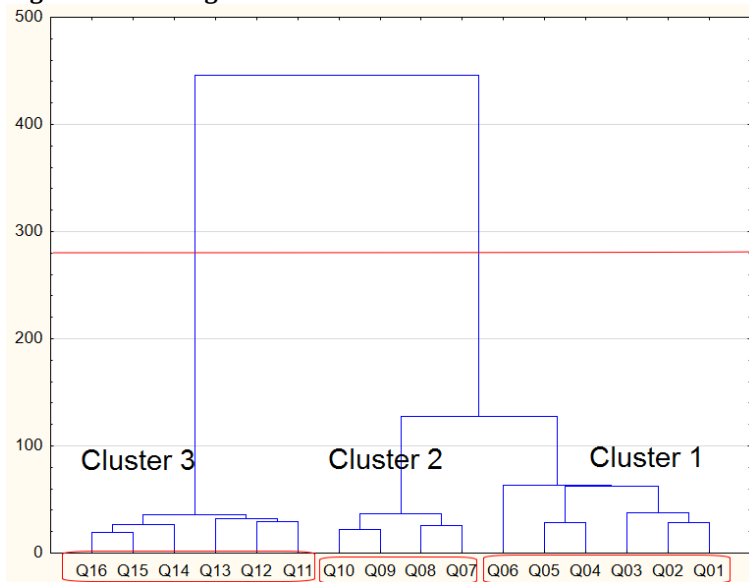
ANÁLISE DE AGRUPAMENTOS E ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

A fim de verificar o agrupamento das variáveis que identificam a ocorrência da Síndrome de *Burnout*, foi realizada uma análise de cluster.

O dendograma foi construído considerando o método de Ward como algoritmo de aglomeração e a Distância Euclidiana como medida de similaridade. A fim de selecionar o ponto de realização do corte transversal no dendograma, para a formação dos clusters, foi utilizado o Graph of amalgamation shedule, o qual revelou a maior distância entre as variáveis.

Na Figura 1 é possível observar o dendograma formado pelas variáveis do questionário de identificação da Síndrome de *Burnout*. Pode-se verificar a formação de três clusters, que correspondem às três dimensões abordadas no questionário. Estes resultados demonstram que as questões estiveram bem agrupadas, pois cada variável permaneceu na dimensão correspondente, indo ao encontro das informações teóricas referentes à Síndrome de *Burnout*.

Figura 1 – Dendrograma das variáveis



Fonte: Dados da pesquisa.

A fim de compreender as inter-relações entre as questões que analisam a ocorrência da Síndrome de *Burnout*, foi realizada uma análise fatorial exploratória que, de acordo com Hair Jr. et al. (2009), possibilita identificar possíveis combinações lógicas das variáveis.

Foram realizados os testes KMO, o qual resultou em 0,720 e de Bartlett que apresentou $p < 0,00$. Vicini e Souza (2005) salientam que o KMO serve para avaliar o valor de entrada das variáveis, para o modelo, sendo que a análise fatorial pode ser realizada se o resultado estiver entre 0,5 e 0,9.

Como critério para extração dos fatores foi utilizado o critério da raiz latente, que de acordo com Hair Jr. et al. (2009) significa que cada fator individual deve explicar a variância de pelo menos uma variável, sendo que apenas os fatores que têm raiz latente, ou seja, autovalores maiores que 1, são considerados

significantes. Também foi utilizado o critério de percentagem de variância explicada, em que Hair *et al.* (2009) destaca que nas ciências sociais as informações são menos precisas, podendo-se considerar uma solução que explique 60% da variância como satisfatória.

Na Tabela 2 é possível observar os resultados dos autovalores, a percentagem da variância explicada por cada componente e a variância acumulada. Na Tabela 3 é possível observar os fatores formados.

Tabela 2 - Autovalores e escores dos fatores

Autovalores				
Nº de componentes	Autovalores	% Variância Total	Variância acumulada	% Variância acumulada
1	7,062647	44,14154	7,06265	44,1415
2	2,69756	16,85975	9,76021	61,0013
3	1,325137	8,28211	11,08534	69,2834
4	0,730196	4,56372	11,81554	73,8471
5	0,693903	4,33689	12,50944	78,184
6	0,550477	3,44048	13,05992	81,6245
7	0,526341	3,28963	13,58626	84,9141
8	0,491995	3,07497	14,07825	87,9891
9	0,333501	2,08438	14,41176	90,0735
10	0,321441	2,009	14,7332	92,0825
11	0,274046	1,71278	15,00724	93,7953
12	0,23007	1,43794	15,23731	95,2332
13	0,222601	1,39126	15,45991	96,6245
14	0,202126	1,26329	15,66204	97,8877
15	0,171429	1,07143	15,83347	98,9592
16	0,166531	1,04082	16	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Na análise fatorial, considerando as 16 variáveis, poderiam ser encontrados 16 fatores que correspondessem às variáveis originais, mas a partir da decisão de utilizar o critério da raiz latente e o critério de percentagem de variância explicada, foram selecionadas as componentes que sintetizaram uma variância acumulada em torno de 70% e foram incluídas somente as componentes com autovalores superiores a 1.

Devido aos critérios estabelecidos para a extração do número de fatores, na Tabela 3 podem ser identificados os três fatores extraídos, com as ponderações de cada variável que compõe as combinações lineares. Os fatores foram agrupados conforme o grau de similaridade.

Tabela 3 – Análise fatorial

		Fatores		
		Fator 1: Exaustão Emocional	Fator 2: Envolvimento Pessoal no Trabalho	Fator 3: Despersonalização
p<0,05	Q01	0,84165	0,099089	0,14425
	Q02	0,871342	0,115532	0,066399
	Q03	0,837619	0,123829	0,226683
	Q04	0,710535	0,131945	0,399935
	Q05	0,807636	0,119936	0,332617
	Q06	0,428175	0,074972	0,419876
p<0,05	Q07	0,296038	0,143216	0,754076
	Q08	0,319873	0,246491	0,809823
	Q09	0,245174	0,311098	0,79544
	Q10	0,130631	0,318048	0,795209
	Q11	-0,13235	-0,589598	-0,287253
p<0,05	Q12	-0,115473	-0,791239	-0,262959
	Q13	-0,164038	-0,756625	-0,065309
	Q14	-0,064412	-0,804212	-0,246694
	Q15	-0,045115	-0,822378	-0,071319

Q16	-0,105699	-0,859692	-0,187385
-----	-----------	-----------	-----------

Fonte: Dados da pesquisa.

O primeiro fator foi formado pelas questões que compõem a dimensão Exaustão Emocional, sendo que apenas a questão “Só desejo fazer meu trabalho e não ser incomodado” não foi significativa neste fator. O segundo fator foi formado pelas questões da dimensão Envolvimento Pessoal no Trabalho, verificando-se que a questão “Sinto-me entusiasmado quando realizo algo no meu trabalho” não foi significativa neste fator. O terceiro fator é composto por todas as questões da dimensão Despersonalização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo analisar a percepção dos docentes de uma instituição pública de ensino em relação às dimensões da Síndrome de *Burnout*, uma vez que há muitos desafios neste ambiente organizacional, como: pressões por produtividade, tensões entre colegas, escassez de recursos, alto estresse, entre outros fatores que podem causar abalos físicos e mentais, interferindo no desempenho do trabalho e na prestação de um ensino de qualidade.

Analísaram-se as médias de cada dimensão da escala de Síndrome de *Burnout*, constatando-se que os docentes pesquisados não apresentam a Síndrome, em razão das baixas médias nas dimensões Exaustão Emocional e Despersonalização e alta média para Envolvimento Pessoal no Trabalho (SCHAUFELI et al., 2002).

Foi investigada a relação entre as dimensões da Síndrome de *Burnout*, sendo identificadas correlações inversas entre as dimensões Exaustão Emocional e Envolvimento Pessoal no Trabalho, bem como entre Despersonalização e Envolvimento Pessoal no Trabalho, o que significa que quanto

menos ocorrer os sentimentos de Despersonalização e de Exaustão Emocional, maior tende a ser o nível de Envolvimento Pessoal no Trabalho. A correlação entre Despersonalização e Exaustão Emocional foi positiva, o que significa que com o aumento do sentimento de uma dessas dimensões, aumenta-se a ocorrência da outra.

As estatísticas multivariadas permitiram uma análise simultânea das respostas. A análise de agrupamentos identificou a formação de três *clusters*, os quais se referiram às três dimensões do questionário, indicando que as respostas presentes em cada dimensão se comportaram de maneira homogênea. Com a análise de componentes principais foi possível a extração de três autovalores maiores que 1, que juntos explicaram aproximadamente 70% da variância. Ocorreu a formação de três fatores, os quais foram compostos pelas questões de cada dimensão. O primeiro foi formado pelas questões da dimensão Exaustão Emocional, sendo eliminada a questão 6, pois esta não foi significativa. O segundo fator foi formado pelas variáveis da dimensão Envolvimento Pessoal no Trabalho, sendo que a variável 11 não foi significativa. Por fim, o terceiro fator foi formado por todas as questões da dimensão Despersonalização. A análise fatorial demonstrou que as dimensões estabelecidas pela teoria estiveram bem divididas, indicando a presença de três fatores correspondentes a EE, DP e EPT.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, K. M.; SOUZA, L. A.; CARLOTTO, M. S. Síndrome de Burnout em Funcionários de uma Fundação de Proteção e Assistência Social. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 86-96, 2009.

ANDRADE, C.; FRANCO, G. Inteligência emocional, como factor protector do *Burnout* em professores do 2º e 3º Ciclos e Secundário da RAM. **Revista INFAD de Psicologia**, v. 1, n. 6, p. 417-426, 2014.

BABBIE, E. **Métodos e técnicas de pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

BATISTA, J. B. V; CARLOTTO, M. S; COUTINHO, A. S; AUGUSTO, L. G. D. S. Prevalência da Síndrome de *Burnout* e fatores sociodemográficos e laborais em professores de escolas municipais da cidade de João Pessoa, PB. **Revista Brasileira de Epidemiologia**, São Paulo, v. 13, n. 3, set. 2010.

BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. O processo de adoecer pelo trabalho. In: BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. (org.). **Burnout**: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. **O estado da arte do Burnout no Brasil**. Apresentado como conferência no I Seminário Internacional sobre estresse e *Burnout*. Curitiba, 2010.

BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. **Burnout**: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador. 4. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010a.

CARLOTTO, M. S. A síndrome de *Burnout* e o trabalho docente. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 7, n. 1, p. 21-29, 2002.

CARLOTTO, M. S. Síndrome de *Burnout* em Professores: Prevalência e Fatores Associados. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. v. 27, n. 4, p. 403-410, out./dez. 2011.

CARLOTTO, M. S.; PALAZZO, L. dos S. Síndrome de *Burnout* e fatores associados: um estudo epidemiológico com

professores. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 22, n. 5, p. 1017-1026, 2006.

CARNEIRO, R. M. **Síndrome de *Burnout***: um desafio para o trabalho do docente universitário. 2010. Dissertação (Mestrado multidisciplinar em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente) - Centro Universitário de Anápolis - UniEVANGÉLICA, Anápolis, 2010.

CASINI, A.; HUBERT, C.; KAELEN, R. Professional recognition as protective factor against burnout. **European Health Psychologist**, v. 18, 2016.

CASTRO, F. G. *Burnout* e Complexidade Histórica. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 13, n. 1, p. 49-60, 2013b.

CHAN, D. W. Emotional intelligence and components of burnout among Chinese secondary school teachers in Hong Kong. **Teaching and teacher education**, v. 22, n. 8, p. 1042-1054, 2006.

CHERNISS C. **Professional burnout in human service organizations**. New York: Praeger, 1980.

ENACHE, R. G. Burnout syndrome and work accidents. SciVerse SchienceDirect. **Procedia: Social and Behavioral Sciences**, v. 78, p. 170-174, 2013.

FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FREITAS, A. K. B. de; BRITO, L. C.; OBREGON, S. L.; LOPES, L. F. D. Estresse, *Coping* e Síndrome de *Burnout* em policiais rodoviários federais. **Saber Humano**, v. 5, n. 7, p. 106-125, 2015.

FREUDENBERGER, H. Staff burnout. **Journal of Social Issues**. v. 30, p. 159-165, 1974.

GIANASI, L. B. S.; OLIVEIRA, D. C. A síndrome de burnout e suas representações entre profissionais de saúde. **Studies and Researches in Psychology**, v. 14, n. 3, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. 4. reimp. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL-MONTE P. R. Validez factorial de la adaptación al español del Maslach Burnout Inventory-General Survey. **Salud Pública**, v. 44, p. 33-40, 2002.

GOMES, A. R.; OLIVEIRA, S.; STEVES, A.; ALVELOS, M.; AFONSO, J. Stress, avaliação cognitiva e burnout: um estudo com professores do ensino superior. **Revista Sul-Americana de Psicologia**, v. 1, n. 1, 2013.

GORSKI, G. M. **Relação entre atividade física no lazer e burnout em trabalhadores da indústria**. 2015. 95 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2015.

HAIR Jr., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR Jr., J. F.; ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAKANEN, J. J.; BAKKER, A. B.; SCHAUFELI, W. B. *Burnout and work engagement among teachers*. **Journal of School Psychology**, v. 43, p. 495-513, 2006.

HYPOLITO, A. M.; GRISHCKE, P. E. Trabalho imaterial e trabalho docente. **Educação Santa Maria**, v. 38, n. 2, p. 507-522, 2013.

INNSTRAND, S. T; LANGBALLE, E. M; FALKUM, E; AASLAND, O. G. Exploring within and between-gender differences in burnout: different occupational groups. **International Archives of Occupational and Environmental Health**, v. 84, n. 7, p. 813-824, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. **Estresse e Trabalho**: uma abordagem psicossomática. São Paulo: Atlas, 2012.

LLORENS-GUMBAU, S.; SALANOVA-SORIA, M. Loss and gain cycles? A longitudinal study about burnout, engagement and self-efficacy. **Burnout Research**, Elsevier, p. 3-11, 2014.

LOPES, L. F. D. **Métodos Quantitativos**. Caderno Didático, UFSM. Santa Maria: UFSM, 2016.

LUNA J. M. R. Síndrome de "burn out" ¿El médico de urgencias incansable? **Revista Mexicana de Medicina de Urgencias**, v. 1, p. 48-56, 2002.

MALLMANN, C. S.; PALAZZO, L. S.; CARLOTTO, M. S.; CASTRO-AERTS, D. R. G de. Fatores associados à síndrome de burnout em funcionários públicos municipais. **Psicologia**: teoria e prática, v. 11, n. 2, p. 69-82, 2009.

MASLACH, C. Burned-out. **Human Behavior**, v. 5, n. 9, p. 22-26, 1976.

MASLACH, C. Job burnout: New Directions in research and interventions. Current Directions. **Psychological Science**, v. 12, n. 5, p. 189-192, out. 2003.

MASLACH, C. Entendendo o Burnout. *In*: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. **Stress e qualidade de vida no trabalho**: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas, 2007.

MASLACH, C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced burnout. **Journal of Occupational Behaviour**, v. 2, n. 2, p. 99-113, 1981.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. **Trabalho**: Fonte de Prazer ou desgaste? Guia para vencer o estresse na empresa. Trad. M. S. Martins. Campinas: Papiros, 1999.

MASLACH, C.; LEITER, M. P.; JACKSON, S. E. Making a significant difference with burnout interventions: Researcher and practitioner collaboration. **Journal of Organizational Behavior**, v. 33, p. 296-300, 2012.

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. Job burnout. **Annual Review Psychology**, 2001.

MASSA, L. D. B.; SILVA, T. S. S.; SÁ, I. S. V. B.; BARRETO, B. C. S.; ALMEIDA, P. H. T. Q.; PONTES, T. B. Burnout syndrome: an exploratory study of professors. **Revista de Terapia Ocupacional da USP**, v. 27, n. 2, p. 180-189, maio/ago. 2016.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MORENO-JIMENEZ, B. et al. A avaliação do burnout em professores: comparação de instrumentos: CBP-R e MBI-ED. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 7, n. 1, p. 11-19, jan./jun. 2002.

MONTERO-MARIN, J.; MONTICELLI, F.; CASAS, M.; ROMAN, A.; TOMAS, I.; GILI, M.; GARCIA-CAMPAYO, J. Burnout syndrome among dental students: a short version of

the "Burnout Clinical Subtype Questionnaire" adapted for students (BCSQ-12-SS), **BMC Medical Education**, 2011.

NAGHIEH, A.; MONTGOMERY, P.; BONELL, C. P.; THOMPSON, M; ABER, J. L. Organizational interventions for improving wellbeing and reducing work-related stress in teachers, **Cochrane Database Syst Rev.**, v. 4, abr. 2015.

NAIR, A. G.; JAIN, P.; AGARWAL, A.; JAIN, V. Work satisfaction, burnout and gender-based inequalities among ophthalmologists in India: A survey. **Work** (Reading, Mass.), p. 1-8, 2017.

PINES, A.; ARONSON, E. **Career burnout: Causes and cures**. New York: Free Press, 1989.

RAWOLLE, M.; WALLIS, M. S.; BADHAM, R.; KEHR, H. M. No fit, no fun: The effect of motive incongruence on job burnout and the mediating role intrinsic motivation. **Personality and Individual Differences**, v. 89, p. 65-68, 2016.

REA, L. M.; PARKER, R. A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; BAKKER, A. B. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, p. 71-92, 2002.

SCHAUFELI, W. B.; LEITER, P. M.; MASLACH, C. Burnout: 35 years of research and practice. **Career development international**, v. 14, n. 3, p. 204-220, 2009.

SILVA, G. N.; CARLOTTO, M. S. Síndrome de Burnout: um estudo com professores da rede pública, **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 7, n. 2, p. 145-153, 2003.

SILVA, P. L. A. **Percepção de fontes de estresse ocupacional, coping e resiliência no fisioterapeuta**. 2006. 99f. Dissertação

(Mestrado em Ciências da Saúde) - Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2006.

SOUZA, W. C.; SILVA, A. M. M. da. A influência de fatores de personalidade e de organização do trabalho no *burnout* em profissionais de saúde. **Revista Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 19, n. 1, p. 37-48, 2002.

TAMAYO, M. R. **Burnout**: Relação com a afetividade negativa, o *coping* no trabalho e a percepção de suporte organizacional. 2002. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2002.

TAMAYO, M. R. Burnout: Aspectos gerais e relação com o estresse no trabalho. In: TAMAYO, M. R. (ed.). **Estresse e cultura organizacional**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. p. 75-105.

TRIGO, T. R.; TENG, C. T.; HALLAK, J. E. C. Síndrome de burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. **Revista Psiq. Clín.**, v. 34, n. 5, p. 223-233, 2007.

VICINI, L.; SOUZA, A. M. **Análise multivariada da teoria à prática**. Santa Maria: UFSM, CCNE, 2005.

WINKLER, I. et al. O processo ensino-aprendizagem em administração em condições de heterogeneidade: percepção de docentes e discentes. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 13, n. 1, p. 43-75, jan./fev./mar. 2012.

CAPÍTULO 13

Diversidade cultural: desafios para o desenvolvimento de lideranças globais

Fernando Zeni Alvarenga

Raquel Prá

Jhony Pereira Moraes

Mauricio Gregianin Testa

RESUMO

As mudanças advindas da internacionalização das organizações trouxeram diversos desafios para as áreas de recursos humanos como a dispersão geográfica das equipes e a necessidade de desenvolver líderes globais. Com base neste contexto, o objetivo do presente estudo de caso é identificar diferenças culturais entre indivíduos de diferentes nacionalidades (americanos, brasileiros, indianos e malaaios) que compõem uma equipe distribuída globalmente de uma empresa de TI. O instrumento utilizado para a análise engloba o modelo de quatro dimensões proposto por Hofstede (2001). Por meio deste levantamento buscou-se demonstrar os desafios vivenciados por líderes globais para gerir a diversidade cultural mantendo a efetividade organizacional e a importância de inclusão deste tema pela área de recursos humanos nos programas de desenvolvimento de lideranças globais. Foi possível concluir por meio do estudo, que competências como mente aberta, sensibilidade global, empatia, aceitação da complexidade e suas contradições, comunicação intercultural e abertura são essenciais para atuar neste contexto.

Palavras-chave: Liderança Global. Diversidade Cultural. Programa de Desenvolvimento de Lideranças. Dimensões culturais de Hofstede.

INTRODUÇÃO

A internacionalização das empresas e o aumento do número de operações no exterior com o objetivo de ampliar a possibilidade de uma organização competir no mercado global têm trazido grandes desafios para as empresas, dentre eles, gerenciar a diversidade nas organizações (COX, 1994). Neste contexto, surge a figura do líder global, responsável por gerenciar equipes de indivíduos com diferentes contextos culturais, e que podem estar dispersos em diferentes lugares do mundo (MENDENHALL, 2013).

Os estudos sobre liderança global ainda são emergentes, pois apesar do crescente interesse pelo tema a partir da década de 90, ainda são minoria dentre os estudos sobre negócios internacionais (MENDENHALL, 2013). Os estudos sobre expatriação permitiram uma maior familiaridade com o tema, embora um líder global não seja necessariamente um expatriado (JOKINEN, 2005), isto é, ele pode gerir uma equipe global, mas não precisa ter realizado uma movimentação para outra região.

Diversas competências englobando conhecimentos, habilidades e características pessoais são elencadas pela literatura como necessárias para um líder global (AMAGOH, 2009; CALIURI, 2006; CALIURI; TARIQUE, 2008; HASSANZADE; SILONG; ASMUNI; WAHAT, 2015; JOKINEN, 2005; MENDENHALL, 2013). Dentre elas, adquire significativa relevância a competência intercultural, que constitui a capacidade do líder de lidar com indivíduos de diferentes culturas de forma empática e compressiva, conseguindo obter o melhor desempenho destes em situações diversas (MENDENHALL, 2013).

A convivência com a diversidade cultural – de gênero, raça, nacionalidade e outras –, além de uma imposição diante das mudanças ocorridas no mercado de trabalho, mostra-se um

dos grandes desafios para a gestão das organizações. Seu valor estratégico reside na influência sobre os comportamentos organizacionais e no impacto causado nos resultados organizacionais (COX, 1994).

Cientes da necessidade de desenvolver líderes globais preparados para lidar com a diversidade cultural, as empresas têm adotado estratégias como a expatriação de executivos e programas de desenvolvimentos de lideranças, que podem envolver ou não a expatriação como metodologia (AMAGOH, 2009; CALIURI, 2006; CALIURI; TARIQUE, 2008; HASSANZADE; SILONG; ASMUNI; WAHAT, 2015; JOKINEN, 2005; MENDENHALL, 2013). Independentemente da metodologia adotada, é reconhecida a necessidade de uma avaliação prévia da compatibilidade do perfil profissional do colaborador com a complexa tarefa da liderança global (AMAGOH, 2009; CALIURI, 2006; CALIURI; TARIQUE, 2008).

Considerando-se como um item fundamental no programa de desenvolvimento de lideranças globais o treinamento intercultural (CALIURI, 2006), o propósito do presente estudo foi identificar diferenças culturais entre membros de quatro nacionalidades distintas (americana, brasileira, indiana e malaia). Estes atuam em uma empresa multinacional de Tecnologia da Informação e trabalham diretamente de seus países de origem.

Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com uma amostra de 38 indivíduos, selecionada por conveniência (GIL, 2010), caracterizando-se um estudo de caso (YIN, 2010). Os dados foram categorizados de acordo com as quatro dimensões culturais propostas por Hofstede – distância do poder, aversão à incerteza, individualismo *versus* coletivismo e masculinidade *versus* feminilidade – e analisados conforme o método de análise de conteúdo proposto por Bardin (2011).

O levantamento realizado permitiu identificar semelhanças e diferenças culturais entre as quatro diferentes nacionalidades. A compreensão das diferenças entre grupos culturais e a adequada gestão destas, alerta Cox (1994), permite transformar as práticas organizacionais com o intuito de maximizar potencialidades e minimizar aspectos negativos. Em função disso, objetivou-se, a partir dos dados encontrados, promover *insights* para o planejamento de programas de desenvolvimento de lideranças e informações para líderes globais gerenciarem as equipes sob sua responsabilidade.

O artigo está dividido em sete sessões, a contar desta introdução. Segue-se a esta, o referencial teórico englobando os conceitos de liderança global e gestão da diversidade, e as quatro dimensões culturais propostas por Hofstede (2001), a metodologia, a análise e discussão dos resultados, as considerações finais e as referências.

LIDERANÇA GLOBAL E A GESTÃO DA DIVERSIDADE CULTURAL

A globalização ocasionou diversas mudanças no mundo do trabalho. O trabalho padronizado fabril com atribuições que cabiam dentro de uma descrição de cargos estática foi substituído pela imprevisibilidade das situações de trabalho. O profissional que antes era especializado em apenas uma única atividade teve de se tornar flexível e capaz de mobilizar suas competências conforme as exigências específicas de cada situação com a qual se depara. As pessoas passaram a ser mais valorizadas e necessárias para, por meio de suas competências individuais, garantir o atendimento dos objetivos organizacionais (DUTRA, 2004; RUAS, 2005; ZARIFIAN, 2001).

No final dos anos 70, observou-se a expansão das operações empresariais em nível global e a conseqüente movimentação de recursos humanos ao redor do mundo. Desde essa época, a gestão de recursos humanos internacional denota profundo interesse de estudo no meio acadêmico (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

A internacionalização das organizações trouxe consigo a necessidade de se compreender a complexidade do cenário global, com o intuito de garantir a competitividade (SCULLION, 1994; LINEHAN; SCULLION, 2002; STEVENS; ODDOU; FURUYA; BIRD; MENDENHALL, 2006). A Gestão de Recursos Humanos Internacional, neste contexto, tem como atribuição o tratamento dos processos de atração, desenvolvimento e retenção de pessoas em multinacionais (AGUZZOLI; LENGGER; MANFREDINI, 2007).

Assim como mudanças ocorrem em relação ao trabalho, os comportamentos esperados dos líderes variam ao longo do tempo – e conforme a cultura –, o que torna possível encontrar na literatura diversas teorias e pressupostos para definir o conceito de liderança (BASS; BASS, 2008). Dentre estes conceitos, especialmente a partir da década de 90, encontra-se o de líder global. Como sua própria nomeação sugere, este originou-se a partir do estabelecimento de negócios globais e do desafio de gerenciar empresas e pessoas que estão dispersas em diferentes localidades geográficas (MENDENHALL, 2013).

Caligiuri e Tarique (2009) definem os líderes globais como profissionais que lidam com atividades relacionadas à integração e à gestão em nível global. Jokinen (2005) explica que estes líderes podem ou não ser expatriados e os expatriados, da mesma forma, podem ou não ser líderes globais, ou seja, é possível gerenciar uma equipe de indivíduos localizados em diferentes países a partir de uma região fixa. Hassanzadeh,

Silong, Asmuni e Wahat (2015) definem o líder global como aquele capaz de gerenciar a diversidade e a complexidade.

A compreensão teórica acerca das competências necessárias para lideranças globais parte de duas perspectivas: a visão de que é necessário desenvolver competências diferentes da liderança doméstica ou, então, de que as mesmas competências são necessárias, porém em um nível global (JOKINEN, 2005). Mendenhall (2013) aponta que em relação aos líderes domésticos, os globais necessitam lidar com um ambiente mais complexo e dinâmico, envolvendo pessoas com diferentes bagagens culturais.

Hassanzadeh, Silong, Asmuni e Wahat (2015) dividem em três níveis as competências esperadas dos líderes globais. Como características pessoais, citam: mente aberta, idealismo, adaptabilidade, destemor; como habilidades: experiência adquirida ao longo da vida e trabalho, sensibilidade e pensamento crítico global, e trabalho em equipe; como conhecimentos: aludem para a consciência acerca de problemas e culturas, multiculturalidade, autoconhecimento e noções de tecnologia da informação.

Na tentativa de estabelecer um modelo integrativo sobre as competências de líderes globais a partir da literatura pré-existente, Jokinen (2005) resume-as em três níveis. Competências essenciais, como: autoconhecimento, engajamento na transformação individual e curiosidade. Características mentais desejáveis, como: otimismo, autorregulação, habilidade para realizar julgamento social, empatia, motivação para atuar em um ambiente internacional, habilidades cognitivas, aceitação da complexidade e suas contradições. E comportamentos, como: habilidades sociais, habilidade para estabelecer redes de relacionamento, conhecimento e experiência.

Cox (1994) apresenta como o maior desafio dos líderes na atualidade, a capacidade de lidar com a diversidade cultural.

Para definir o conceito de diversidade cultural, a autora parte da conceituação de grupo cultural como um coletivo que se diferencia de outros compartilhando normas, valores ou tradições. A diversidade cultural é entendida como representante de um sistema social que difere em relação a sua afiliação a diferentes grupos e à significação que confere à cultura. Embora reconhecida a importância de gerir a diversidade, Fleury (2000) verifica que grande parte das empresas brasileiras só desenvolve programas de gestão da diversidade por imposição de suas matrizes.

Para demonstrar o impacto da gestão da diversidade nos resultados organizacionais, Cox (1994) apresenta um modelo que divide os impactos em relação ao clima de diversidade, resultados de carreira individual e efetividade organizacional. A autora explica que uma gestão satisfatória promove identificação individual, integração organizacional, previne conflitos entre grupos, interfere nos aspectos de satisfação relacionados ao trabalho e na performance dos colaboradores, além de se refletir nos resultados organizacionais, por meio de inovação, resolução de problemas, *turn over*, produtividade – em um nível primário – e na lucratividade – em um nível secundário.

Apesar da diversidade de competências elencadas pela literatura como necessárias para os líderes atuarem em nível global de forma efetiva, o planejamento das ações de desenvolvimento promovidas pela área de recursos humanos deve ter congruência com a estratégia organizacional como uma totalidade (JOKINEN, 2005). A escolha dos participantes também é de suma importância, pois não são todos os indivíduos que possuem as competências individuais necessárias para exercer a liderança global e em função disso, obter os benefícios deste tipo de atividade (AMAGOH, 2009; CALIURI, 2006; CALIURI; TARIQUE, 2008).

Caliuri (2006) define que os participantes dos programas de treinamento de lideranças globais devem possuir conhecimentos de cultura geral e negócios internacionais; habilidades de interação intercultural, língua estrangeira e também cognitiva; e características de personalidade como extroversão, concordância, consciência, estabilidade emocional e abertura. Jokinen (2005) acrescenta que a motivação em atuar globalmente é um fator essencial para que o aprendizado se concretize.

Leskiw e Singh (2007) relatam que as melhores práticas em desenvolvimento de lideranças envolvem tanto a aprendizagem formal quanto a ativa, permitindo que os treinados experimentem suas novas habilidades na prática e aprimorem-nas. Caliuri (2006) realiza uma síntese das estratégias empregadas pelas empresas, classificando-as em três tipos: aprendizagem didática (treinamento intercultural, de diversidade e de línguas), experiências individuais (*coaching*, *mentoring* e programas de imersão em diferentes culturas) e experiência cultural intensiva em diferentes culturas.

A CULTURA E AS DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFESTED

Conforme já referenciado, a possibilidade de compreender e lidar com a diversidade cultural reflete a complexidade das relações de trabalho em que estão envolvidos os líderes na atualidade (COX, 1994; MENDENHALL, 2013). Em função disso, constata-se que práticas como treinamento intercultural devem ser incluídas nos programas de desenvolvimento de lideranças (CALIURI, 2006; CALIURI; TARIQUE, 2008), mas para isso é necessário compreender as diferenças e semelhanças envolvidas entre indivíduos de diferentes culturas.

Assim sendo, com o objetivo de entender os motivos pelos quais as diferenças culturais refletem na complexidade das relações de trabalho atualmente, são essenciais o entendimento e a compreensão do conceito de cultura, uma abstração conforme Schein (2009). Nesse sentido, a cultura possui algumas características, como: profundidade, estabilidade estrutural, padronização e extensão. Essas são particularidades básicas relacionadas às crenças, aos valores, às normas e às regras compartilhadas por um mesmo grupo de indivíduos, e vão determinar a atuação deles tanto em situações internas, entre os seus assemelhados, como em circunstâncias externas, interações com indivíduos de culturas distintas.

Isto posto, o desenvolvimento da cultura se dá em três níveis: suposições básicas, crenças e valores expostos e artefatos. O terceiro, e menos perceptível por membros de outras culturas, as suposições básicas, está relacionado às reflexões verdadeiras e que não são negociáveis por parte dos membros do mesmo grupo em diversas situações cotidianas como, por exemplo, o certo e o errado, as relações humanas e o próprio comportamento humano (SCHEIN, 2009).

O segundo nível, valores, corresponde às manifestações culturais, as quais estão diretamente fundamentadas e associadas às crenças fundamentais e são indispensáveis para os indivíduos que compartilham princípios similares. No entanto, no contexto organizacional, os valores estarão atrelados ao comportamento apropriado dos trabalhadores, ou seja, conectados aos valores defendidos pela companhia (SCHEIN, 2009).

Finalizando, o primeiro nível, artefatos, é considerado, devido a sua tangibilidade, o mais fácil de ser observado por aqueles que não fazem parte de um determinado grupo, pois é perceptível ao olhar de qualquer pessoa através, por exemplo, da arte, da arquitetura, da tecnologia, da ciência entre outros. Entretanto, apesar da facilidade inicial descrita, este nível é de difícil entendimento por aqueles que não fazem parte do grupo

cultural em questão, pois estes não compartilham os mesmos valores e suposições básicas e, portanto, a compreensão é nula, equivocada e dispensável na maioria dos casos (SCHEIN, 2009).

Uma forma de diferenciar culturas em nível nacional é proposta por Hofstede (2001) a partir de uma pesquisa realizada com colaboradores da empresa IBM, entre os anos de 1967 e 1973, com o objetivo de compreender atitudes de colaboradores, membros de diferentes culturas. A partir deste estudo, o autor identificou quatro dimensões para a compreensão das diferentes culturas nacionais:

- a) Distância do poder: diz respeito às distâncias hierárquicas e formas de distribuição do poder.
- b) Aversão à incerteza: refere-se ao grau de tolerância a situações de ambiguidade e incerteza
- c) Individualismo *versus* coletivismo: avalia o quanto as pessoas são autocentradas, preocupadas com seus próprios interesses ou, por outro lado, são voltadas para os coletivos, grupos, sociedade.
- d) Masculinidade *versus* feminilidade: a masculinidade está relacionada à agressividade e à competição, enquanto a feminilidade está ligada à cooperação e à qualidade de vida.

Uma quinta dimensão foi acrescentada por Hofstede (2001) após o estudo, tendo como base o modelo de Michael Harris Bond para estudar culturas asiáticas. Trata-se da dimensão Orientação de curto prazo *versus* longo prazo, que reflete o quanto uma sociedade mostra-se aberta ou não a modificar suas tradições.

MÉTODO

O método escolhido para o presente trabalho foi o de estudo de caso, por permitir o estabelecimento de uma visão holística e uma análise mais profunda do fenômeno pesquisado (YIN, 2010). A coleta de dados ocorreu entre os meses de abril e agosto de 2014, por meio de entrevistas semiestruturadas com uma amostra selecionada por conveniência (GIL, 2010) de 38 colaboradores de uma empresa multinacional do ramo de Tecnologia da Informação pertencentes a quatro nacionalidades distintas.

Dentre os participantes: 10 são americanos, 10 brasileiros, 11 indianos e 7 malaios; 26 são homens e 12 mulheres; a média das idades é de 37 anos; os cargos variam entre desenvolvedores, testadores, analistas de negócios e gerentes; o tempo médio de empresa é de 8 anos. O roteiro utilizado baseia-se no desenvolvido por Donato (2013), o qual foi adaptado por Alvarenga (2015). Buscou-se, por meio do relato dos entrevistados, identificar características de suas culturas nacionais, de acordo com sua própria visão e de seus pares.

Os dados foram analisados com base na metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), a qual compreende três etapas: a pré-análise, envolveu a primeira aproximação com os dados por meio da transcrição das entrevistas gravadas; a codificação, realizada conforme quatro das dimensões propostas por Hofstede (2001), utilizando-se o *software* NVivo®; e a análise dos dados propriamente dita, conforme o referencial teórico do estudo. A quinta dimensão proposta por Hofstede (2001) não foi utilizada em função de ser direcionada para culturas asiáticas.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A opção da distribuição de equipes pela empresa pesquisa relaciona-se a questões de custos e qualificação de mão de obra, ou seja, é uma escolha estratégica. No entanto, não se perceberam por meio dos relatos dos entrevistados, que tenha sido realizada uma preparação prévia tanto por parte dos que exercem cargos de gestão quanto aos demais em relação à gestão da diversidade. Isso confirma o exposto por Fleury (2000), de que as empresas não têm se engajado de forma significativa para a elaboração de estratégias de gestão da diversidade.

DIMENSÃO 1: DISTÂNCIA DO PODER (POWER DISTANCE INDEX – PDI)

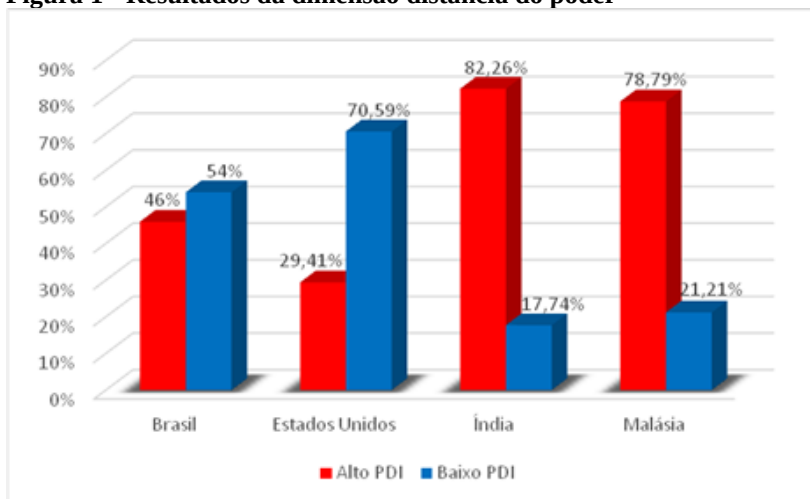
Nas culturas indiana e malaia percebe-se um índice maior de distanciamento do poder, o qual, de acordo com Hofstede (2001) caracteriza culturas mais verticalizadas, com hierarquização e centralização do poder. Esse índice fica evidente na fala de um dos indianos: “Numa perspectiva gerencial, os gerentes têm muito poder, especialmente, em empresas indianas e eles vão realmente exercer esse poder.”. Corroborando com a ideia anterior, um dos malaios disse: “[...] Quem vai dizer o que é importante? Aquele que alegar ‘eu sou seu diretor/gerente’. Então, há impacto da hierarquia nesse contexto [...]. Ele lhe pede para extrair um relatório e por razões hierárquicas dentro da organização você irá querer agradá-lo [...]”.

Já, os americanos apresentam um índice baixo de distância do poder, sugerindo uma menor hierarquização das relações e relações mais igualitárias entre líder e subordinado, o

que pode ser ilustrado pela fala de um dos americanos que comenta: “Eu posso agir de forma independente ou fazer recomendações e eu não tenho que esperar por aprovações ou movimentos dos meus superiores.”.

Por outro lado, os brasileiros não ficaram situados em nenhum dos polos de maior ou menos distanciamento do poder. Isso pode ser um indício de que este distanciamento é relativo e variável, como relatado por um dos brasileiros entrevistados: "O meu nível de controle é alto, mas depende da pessoa com quem eu estou trabalhando. [...] eu tenho a necessidade de saber das coisas. Eu não consigo saber de tudo o tempo inteiro, pois é humanamente impossível, mas eu gosto de estar bem informado para a minha tomada de decisão [...].”

Figura 1 - Resultados da dimensão distância do poder



Fonte: Alvarenga (2015).

DIMENSÃO 2: AVERSÃO À INCERTEZA (*UNCERTAINTY AVOIDANCE INDEX - UAI*)

As culturas brasileira, americana e malaia apresentam um índice mais elevado de aversão à incerteza em relação aos indianos. De acordo com Hofstede (2001), quanto mais alto este índice é, maior será o grau de ameaça sentido pelos indivíduos frente à situação de incerteza e às ambiguidades e, dessa forma, eles buscam se certificar do domínio do maior número de informações possíveis antes de realizar uma determinada atividade. Essa preocupação fica evidente na fala de um dos brasileiros: “[...] os times no Brasil, quando eles têm alguma incerteza, eu vejo que eles criticam, questionam, procuram entender ou **endereçar** aquela incerteza antes de tomar alguma decisão [...].”

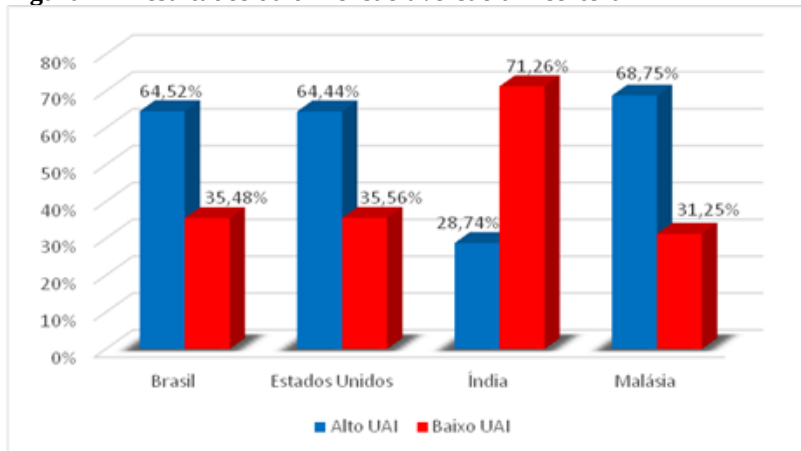
Já em relação aos americanos, também considerados com alto índice de aversão à incerteza, um dos indianos relatou: “Nos Estados Unidos, pela minha experiência, algum ponto de ambiguidade vai ser tratado detalhadamente para ser mitigado antes de que ações maiores sejam realizadas.” No mesmo sentido, porém em relação aos malaios, um dos brasileiros disse: “Na Malásia se não tiver escrito no papel e, em consequência disso, existir a possibilidade de gerar alguma incerteza, eles não vão para frente. Eles vão travar. Isso em processo de desenvolvimento ou mesmo de teste.”

Por outro lado, os indianos sugerem uma maior tolerância às situações de incerteza e ambiguidade, evidenciada pelo índice encontrado. A fala de um dos indianos ilustra esta característica:

[...] Então, se há ambiguidade no início de um projeto, nós iremos colocar na cabeça que devemos fazer algo ao invés de ficar refletindo 'existe ambiguidade nisso ou naquilo' e ficar esperando alguém chegar com uma grande estratégia definida. Nós iremos começar colocando nossa cabeça no trabalho e trabalhar a partir disso. Isso pode resultar em uma falha e pode não dar certo, mas é assim que nós agimos. Aqui na Índia, nós vamos focar no trabalho mesmo que isso adicione riscos ao projeto em questão, pois você até pode acabar trabalhando em algo que não era exatamente o

resultado almejado, mas nós iremos colocar a mão na massa ao invés de pensar sobre aquilo. E se algo for planejado novamente, nós vamos ter que arcar com o retrabalho.

Figura 2 - Resultados da dimensão aversão à incerteza



Fonte: Alvarenga (2015).

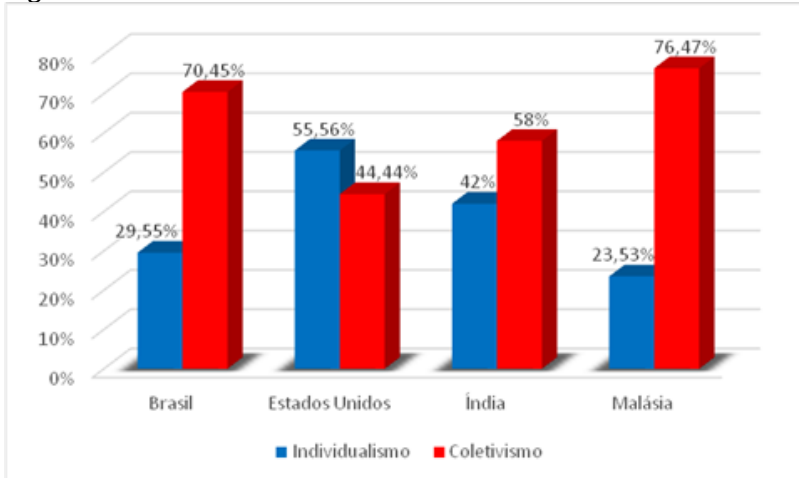
DIMENSÃO 3: INDIVIDUALISMO VERSUS COLETIVISMO

Os dados demonstram que os americanos são mais individualistas enquanto os brasileiros, indianos e malaios são mais coletivistas. Conforme os estudos de Hofstede (2001), a prevalência do coletivismo sugere um maior direcionamento para realizar trabalhos em equipe e, por outro lado, do individualismo indica uma busca maior por objetivos pessoais e preferência por trabalhar de forma independente.

A fala de um dos americanos ilustra o individualismo da cultura: “Nos passam uma tarefa e temos que gerenciá-la de maneira autônoma enquanto vamos fazendo outras atividades. Então, em uma base diária, você tem que fazê-la da sua própria maneira.”.

Já a fala de um dos malaios ilustra a perspectiva mais coletivista: “Aqui na Malásia é mais comum ter decisões em grupo do que individuais. Sempre que é possível, nós procuramos o grupo para nos apoiar nas dificuldades.”. Nesse mesmo sentido, um dos indianos aponta a sua nação e a brasileira como coletivistas: “Nesse aspecto eu acho que Brasil e Índia são parecidos, pois somos focados em soluções diferentes. Opiniões divergentes sempre serão bem aceitas.”

Figura 3 - Resultados da dimensão individualismo versus coletivismo



Fonte: Alvarenga (2015).

DIMENSÃO 4: MASCULINIDADE VERSUS FEMINILIDADE

Os traços de masculinidade são vistos de forma mais evidente entre os americanos, enquanto as demais nacionalidades demonstram uma alternância entre padrões de masculinidade e feminilidade. Para Hofstede (2001), a masculinidade está associada a buscar por conquistas,

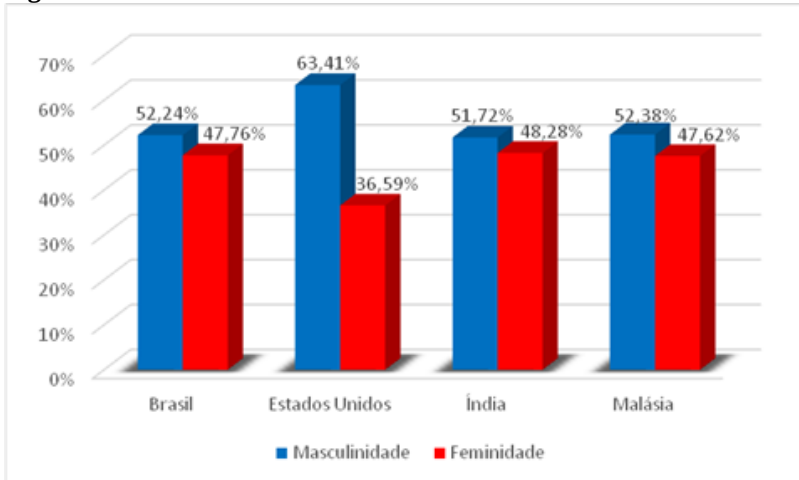
resultados, sucesso e ao heroísmo, enquanto a feminilidade está associada a características de humildade, busca por cooperação e preocupação com os demais.

A fala de um dos americanos ilustra características de masculinidade desta cultura: “Eu diria que os americanos não veem problema de fazer 80 horas por semana se for necessário.”. Desta mesma forma, um dos malaios registrou: “Indianos são bastante comprometidos com o trabalho e isso é muito emblemático para nós. Isso acaba até gerando certo nível de competitividade entre a nossa cultura e a deles.”.

Por outro lado, a fala de um dos brasileiros denota o caráter de feminilidade: “Muitas vezes a gente não tem as soluções porque não conseguimos pensar em tudo e muito menos solucionar tudo, mas a gente consegue conversar com um colega. Dessa maneira, a gente consegue expor problemas e conseguir sugestões.”.

Finalizando, um dos malaios relatou o seguinte: “Durante projetos, as negociações acontecem de duas maneiras indiretas e diretas. O que eu vejo acontecer é uma busca por situações ganha-ganha, ou seja, eu ajudo você e você me ajuda [...]”.

Figura 4 - Resultados da dimensão masculinidade versus feminilidade



Fonte: Alvarenga (2015).

SÍNTESE DOS RESULTADOS

A análise das dimensões que evidenciam as semelhanças e diferenças de culturas nacionais, conforme proposto por Hofstede (2001), demonstram a diversidade cultural (COX, 1994) com a qual se deparam os líderes globais. Fica evidente que a disposição das equipes em diferentes localidades geográficas é fruto das mudanças nas relações de trabalho em função da globalização (DUTRA, 2004; MEDENHALL, 2013; RUAS, 2005; ZARIFIAN, 2001).

O índice de distância do poder demonstra a necessidade de o líder alternar uma postura mais centralizadora em relação a determinados indivíduos e mais democrática em relação a outros. A dimensão de aversão à incerteza evidencia que alguns grupos precisarão de mais informações na realização das tarefas para se certificarem de que estão fazendo corretamente suas atividades (americanos, brasileiros e malaios). Por outro lado, os indianos por sua maior tolerância à ambiguidade, poderão fazer

as tarefas sem ter todas as informações necessárias e com isso incorrer a erros, o que exige do líder uma maior atenção.

Em relação a traços de individualidade e coletivismo, os americanos parecem precisar de maior independência por parte dos líderes, enquanto as demais nacionalidades demonstram precisar de maior integração grupal, porém um líder hábil também deve saber gerenciar e demonstrar que ambas abordagens possuem pontos positivos e negativos.

Quanto a aspectos de masculinidade e feminilidade, o comportamento mais agressivo, competitivo e voltado para resultados dos americanos será contrastado com a atitude mais cooperativa das demais nacionalidades.

A identificação das diferenças culturais permite que os líderes realizem sua gestão de acordo com as peculiaridades e necessidades de cada grupo e, dessa forma, possam obter o maior benefício conforme a situação de trabalho exigir (COX, 1994; MENDENHALL, 2013).

A necessidade de desenvolvimento de competências como mente aberta, adaptabilidade, sensibilidade global, conhecimento acerca de diferentes culturas (HASSANZADE; SILONG; ASMUNI; WAHAT, 2015), empatia e aceitação da complexidade e suas contradições (JOKINEN, 2005), comunicação intercultural (MENDENHALL, 2013) e abertura (CALIURI, 2006) ficam evidentes a partir dos resultados da pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada permitiu uma maior aproximação com as diferenças e semelhanças culturais de indivíduos de diferentes nacionalidades. A compreensão das diferenças culturais é o primeiro passo para que os líderes aprendam a extrair o maior benefício e contornar eventuais dificuldades conforme as peculiaridades de cada cultura, contribuindo, desta

forma, para a efetividade dos resultados organizacionais (COX, 1994; MENDENHALL, 2013).

O mapeamento destas características também é valioso para a área de recursos humanos, pois permite que esta desenvolva programas de desenvolvimento de lideranças globais compatíveis com a realidade organizacional e suas especificidades (JOKINEN, 2005). Afinal, a realização de um treinamento intercultural (CALIURI, 2006) deve estar contextualizada com as diferentes nacionalidades que compõe o quadro global da empresa.

A principal limitação deste estudo é o fato deste ter sido realizado em uma única empresa, de segmento específico, e por isso seus resultados não podem ser generalizáveis. Sugere-se para estudos futuros: a inclusão de maior número de nacionalidades para ampliar a apreciação das diferenças e semelhanças culturais; incluir empresas de diferentes ramos para realizar comparações; fazer o estudo com enfoque quantitativo; e acrescentar a esta análise um índice que permita medir os impactos das diferenças culturais e a gestão destas nos resultados finais das empresas.

REFERÊNCIAS

AGUZZOLI, R. L.; LENGLER, J. F. B.; MANFREDINI, V. O estágio de internacionalização e sua influência sobre a gestão de pessoas. *In*: ENANPAD, XXXI., Rio de Janeiro, 2007. **Anais [...]**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

ALVARENGA, F. Z. **Os efeitos da cultura nacional no desenvolvimento de sistemas de informação em equipes globalmente distribuídas**. Porto Alegre: PUCRS, 2015. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2015.

AMAGOH, F. Leadership development and leadership effectiveness. **Management Decision**, v. 47, n. 6, p. 989-999, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BASS, B.; BASS, R. Concepts of Leadership. *In*: BASS, B.; BASS, R. **The Bass Handbook of Leadership**: Theory, Research & Managerial Applications. 4. ed. New York: Free Press, 2008.

BLACK, J. S.; MENDENHALL, M.; ODDOU, G. Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, p. 291-317, 1991.

CALIGIURI, P.; TARIQUE, I. Developing Global Leaders. **Human Resource Management Review**, v. 16, p. 219-228, 2006.

CALIGIURI, P.; TARIQUE, I. Predicting effectiveness in global leadership activities. **Journal of World Business**, v. 44, p. 336-346, 2009.

COX, T. **Cultural diversity in organizations**: theory, research and practice. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

DONATO, R. A. **Cultura nacional e o desenvolvimento de software em times globalmente distribuídos**. Porto Alegre: PUCRS, 2013. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2013.

DUTRA, J. S. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. **Revista Adm. Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HOFSTEDÉ, G. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

HASSANZADEH, M.; SILONG, A. D.; ASMUNI, A.; WAHAT, N. W. A. Global leadership competencies. **Journal of Educational and Social Research**, v. 5, n. 2, 2015.

JOKINEN, T. Global leadership competencies: a review and discussion. **Journal of European Industrial Training**, v. 29, n. 3, p. 199-216, 2005.

LESKIW, S.; SINGH, P. Leadership development: learning from best practices. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 28, n. 5, p. 444-464, 2007.

LINEHAN, M.; SCULLION, H. Repatriation of European female corporate executives: an empirical study. **International Journal of Human Resource Management**, v. 13, n. 2, p. 254-267, mar. 2002.

MENDENHALL, M. E. Leadership and the birth of global leadership. *In*: MENDENHALL, M. E; OSLAND, J. S; BIRD, A.; ODDOU, G. R.; MAZNEVSKI, M. L.; STEVENS, J. S.; STAHL, G. K. **Global Leadership: research, practice and development**. 2. ed. London: Routledge, 2013.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. *In*: **Aprendizagem e competências organizacionais**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SCHEIN, E. **The corporate survival guide**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

SCULLION, H. Staffing policies and strategic control in British multinationals. **International Studies of Management and Organization**, v. 4, n. 3, p. 18-35, 1994.

STEVENS, M. J.; ODDOU, G.; FURUYA, N.; BIRD, A.; MENDENHALL, M. HR factors affecting repatriate job satisfaction and job attachment for Japanese managers. **International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 5, p. 831-841, maio 2006.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Petrópolis: Bookman, 2010.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

CAPÍTULO 14

A incidência da Síndrome de *burnout* em servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAEs)

Sandra Leonara Obregon
Raquel Paiva Neves do N. Rocha
Luciana Raquel Nunes Irineu Moura
Steffani Nikoli Dapper
Franciele Martins Pichini
Luis Felipe Dias Lopes

RESUMO

Este estudo teve como objetivo verificar a possível incidência das dimensões da Síndrome de *Burnout* (exaustão emocional, despersonalização e envolvimento pessoal no trabalho) em Técnicos Administrativos Educacionais de uma Instituição Pública de Ensino Superior. A presente pesquisa é caracterizada como descritiva, de abordagem quantitativa, do tipo *Survey*. Como instrumento de pesquisa foi utilizada a escala *Maslach Burnout Inventory - General Survey* (MBI-GS), de Maslach e Jackson (1981), adaptada e validada para a Língua Portuguesa por Tamayo (2002), sendo a amostra composta por 955 respondentes. Os dados foram analisados por meio de estatísticas descritivas e a partir da padronização dos dados. Por fim, por meio da análise dos resultados foi possível perceber que as dimensões exaustão emocional e despersonalização foram classificadas, na maioria dos respondentes, como “baixa” quanto a sua ocorrência, representando 51,10% e 52,77%, respectivamente, e alto nível de envolvimento pessoal no trabalho (83,56%). Deste modo, conclui-se que os TAEs não apresentam elevados níveis da Síndrome de *Burnout*. Foram sugeridas ações organizacionais com o intuito de que a Instituição pesquisada as utilize como forma de prevenção ao desenvolvimento da Síndrome, visto que o planejamento e a execução das mesmas podem diminuir o risco de adoecimento entre os TAEs.

Palavras-chave: Síndrome de *Burnout*. Servidores Técnico-Administrativos em Educação. TAEs. Instituição Pública de Ensino Superior.

INTRODUÇÃO

Atualmente, a diminuição da oferta de empregos, a precarização das relações de trabalho, os avanços tecnológicos e a aceleração do ritmo econômico têm levado muitos profissionais a vivenciarem constantemente episódios de elevado grau de ansiedade, descaracterizando o sentido do trabalho. Este contexto de novas condições laborais, muitas vezes leva o trabalhador ao desequilíbrio psíquico em decorrência de situações que causam sofrimento, influenciando na estrutura e no funcionamento das organizações (DEJOURS, 2004).

Em razão disso, os impactos negativos resultantes das exigências do trabalho vêm ganhando maior atenção nas organizações, visto que os aspectos relacionados à saúde física e mental de cada indivíduo refletem significativamente no desempenho organizacional. O esgotamento físico e mental provocado pela dinâmica laboral, que surge em virtude do trabalho, é denominado de Síndrome de *Burnout*.

A Síndrome de *Burnout* pode ser caracterizada como uma resposta à cronificação do estresse ocupacional, que traz consequências negativas em nível individual, familiar e social, incapacitando o indivíduo de exercer suas funções (BENEVIDES-PEREIRA, 2003). Dentre os sintomas que um indivíduo com a Síndrome de *Burnout* apresenta, destacam-se: problemas de relacionamentos interpessoais, despersonalização, sentimentos de baixa eficácia pessoal, alterações fisiológicas, queda de produtividade, baixo envolvimento pessoal no trabalho, absenteísmo, entre outros (LEITER; MASLACH, 2016).

Nesse sentido, em decorrência da relevância desse fenômeno e seus impactos nas organizações, surge a motivação para estudá-lo no contexto educacional, cujos desafios são

muitos, como o de se igualar a padrões internacionais e lidar com poucos recursos financeiros, gerando assim desafios e cobranças cada vez mais acentuadas. Essa é uma realidade encontrada pelos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), que muitas vezes se sentem pressionados a atingir resultados que dependem muito mais de uma gestão pública eficiente do que de seus próprios esforços pessoais, podendo levá-los a apresentar níveis de estresse elevado e até desenvolver sintomas da Síndrome de *Burnout*.

Deste modo, percebe-se a necessidade de realizar o diagnóstico e prevenir os aspectos negativos que impactam diretamente na saúde desses profissionais. Portanto, o objetivo deste estudo consistiu em verificar a possível incidência das dimensões da Síndrome de *Burnout* nos TAEs de uma Instituição Pública de Ensino Superior

SÍNDROME DE *BURNOUT*: ASPECTOS GERAIS

O termo *Burnout* é de origem inglesa, em que “*burn*” significa queimar e “*out*” é algo fora ou exteriorizado, e no contexto, significa “morrer de tanto trabalhar” (CARVALHO, 2002; ALMEIDA; SOUZA; CARLOTTO, 2009). Na visão de Benevides-Pereira (2010), esse termo é considerado uma metáfora que significa aquele ou aquilo, que por falta de energia, chegou ao seu limite e não dispõe de condições físicas e mentais.

O olhar científico a respeito da Síndrome de *Burnout* teve sua introdução na literatura e no discurso cultural, primeiramente, com os estudos do psicanalista Freudenberg (1974) e, posteriormente, sua propagação deve-se à psicóloga social Christina Maslach (CODO; VASQUEZ-MENDES, 1999; BENEVIDES-PEREIRA, 2010; CARLOTTO; CÂMARA, 2008; TAMAYO, 2008). Cristina Maslach juntamente com

Susan Jackson, em 1978, criaram e divulgaram o instrumento *Maslach Burnout Inventory* (MBI), que mede as dimensões de *Burnout* tendo por intuito identificar e diagnosticar a Síndrome (GIL-MONTE; PEIRÓ, 1999; BENEVIDES-PEREIRA, 2003; MOREIRA et al., 2009).

De acordo com Freudenberger (1974), a Síndrome de *Burnout* apresenta-se como um estado de exaustão e esgotamento resultante de elevada dedicação e esforço no trabalho, no qual o profissional afasta ou deixa de lado as suas próprias necessidades. Maslach (1976) afirma que a Síndrome pode receber diferentes nomes para o mesmo fenômeno e surgir em várias profissões e em diversos ambientes organizacionais, mas é comumente observada em profissões que exerçam atividades de cuidado com os outros, como, por exemplo, professores, assistentes sociais, médicos, enfermeiros ou qualquer outra profissão que requer alguma relação de inter-relacionamento pessoal, sejam elas, colegas, chefias, clientes, consumidores ou usuários (MASLACH; LEITER, 1999; SILVA, 2006).

A Síndrome de *Burnout* pode se manifestar nas diferentes esferas da vida do indivíduo, sendo classificada por Tamayo (2008, p. 80) nas seguintes manifestações: afetivas, cognitivas, físicas, comportamentais, sociais, atitudinais e organizacionais. Além disso, sua sistemática é considerada particular, podendo demorar anos ou décadas para sua evolução, manifestando-se de maneira gradativa, cumulativa e de progressiva severidade. Para Benevides-Pereira (2010), há uma vasta lista de sintomas apresentados na literatura, subdividindo-se em: sintomas físicos, psíquicos, comportamentais e defensivos.

Os sintomas são associados à ausência de atividade, ao desinteresse pelo trabalho, ao absenteísmo e à vontade de afastar-se da atividade profissional. O impacto negativo desse transtorno sobre os indivíduos acometidos é considerado como contagioso para a equipe de trabalho. Ocorre indícios de que essa

influência também pode se estender ao ambiente doméstico, ou seja, nas relações do trabalhador com sua família (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001).

Vários autores apresentam suas definições e teorias a respeito do tema. Em razão disso, a Síndrome tem desfrutado do reconhecimento de pesquisadores e profissionais de diversos países, sendo vista como uma problemática social e organizacional de extrema relevância, digna de atenção e melhoria, pois a sua prevenção é um dos grandes desafios do século XXI para a saúde ocupacional (MASLACH, 1976; CHERNISS, 1980; PINES; ARONSON, 1989; HAKANEN; BAKKER; SCHAUFELI, 2006; SCHAUFELI; LEITER; MASLACH, 2009; LLORENS-GUMBAU; SALANOVA-SORIA, 2014; RAWOLLE et al., 2016).

Diante disso, Benevides-Pereira (2010) menciona que a concepção mais utilizada da Síndrome de *Burnout* é composta por três fatores multidimensionais, os quais são fundamentados na perspectiva sociopsicológica, sendo eles: a Exaustão Emocional (EE), a Despersonalização (DP) e a Baixa Realização Profissional (RP).

Exaustão emocional (EE): relaciona-se ao sentimento de tensão, esgotamento físico, emocional, moral e psicológico dos indivíduos. É apontada pela ausência ou carência de energia com um intenso esgotamento emocional e a sensação de estar além dos limites, não sendo mais capaz de manter um nível psicológico estável (MASLACH, 2007; MASLACH; JACKSON; LEITER, 2010).

Despersonalização (DE): o profissional minimiza seu envolvimento com a organização, bem como a sua dedicação em relação a sua função e o tempo de trabalho, no entanto continua fazendo suas tarefas. Ainda assim, faz apenas o mínimo necessário para receber apenas sua remuneração no início do mês, diminuindo a qualidade e o desempenho das suas atividades. O avanço da Despersonalização manifesta-se pela

falta de sensibilidade no atendimento, realizando-o de forma distante e impessoal. Esse avanço da Despersonalização resulta da Exaustão Emocional (MASLACH, 2007; MASLACH; JACKSON; LEITER, 2010).

Baixa Realização Profissional (RP): está relacionada à dimensão *ineficácia*, compreendendo as sensações de incompetência, falta de realização e produtividade no trabalho e a tendência de se autoavaliar negativamente, com a redução do sentimento de competência em relação aos ganhos pessoais obtidos no trabalho com pessoas (MASLACH, 2007; MASLACH; JACKSON; LEITER, 2010).

No que tange à ocorrência de afastamentos em razão da Síndrome de *Burnout*, esta vem sendo constatada por alguns autores e estudos, como na pesquisa de Benevides-Pereira (2004), a qual destacou que até o ano de 2004, o afastamento em razão da Síndrome ocorreu em apenas um caso no Brasil. Já o estudo de Santos (2013) relata que a única referência ao afastamento ocupacional por estresse no ano de 2011 está mencionada na Classificação Internacional de Doenças - CID F43 (reações ao estresse grave e transtornos de adaptação) e registrada no anuário estatístico da Previdência Social, constatando o total de 6.002 casos de afastamento, e dentre estes, apenas 3.217 trabalhadores possuíam carteira de trabalho assinada.

Além disso, no ano de 2013, de acordo com o anuário estatístico da Previdência Social, publicado em janeiro de 2015, o total de afastamentos pelo CID F43 foi de 8.989 casos, sendo 5.939 com carteira de trabalho assinada (PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2015). Sendo assim, percebe-se uma tendência de crescimento no número de licenciamentos, contudo, por não se obter nenhuma referência sobre afastamentos em razão da Síndrome de *Burnout* nos anos de 2011 a 2013, pressupõe-se que os profissionais ainda possuem pouco conhecimento sobre a

Síndrome de *Burnout*, podendo estar confundindo Síndrome de *Burnout* com estresse.

Portanto, tendo em vista que cada indivíduo é único e suas qualidades e características pessoais influenciam diretamente na sua relação com o trabalho, ao longo dos anos vêm sendo realizados muitos estudos teóricos e empíricos com o intuito de verificar as variáveis que são responsáveis pelo desencadeamento da Síndrome de *Burnout*. Nesta perspectiva, Trigo, Teng e Hallak (2007) e Benevides-Pereira (2001) ressaltam que quando diagnosticada a *Burnout*, isto deve ser debatido como um evento sentinela, indicando medidas de suporte ao trabalhador e intervenções no ambiente de trabalho. Logo, o diagnóstico da Síndrome é primordial para que os efeitos negativos da *Burnout* sejam prevenidos, minimizados ou sanados, bem como para que ocorra o planejamento e a implementação de novas práticas de gestão no ambiente.

MÉTODO

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), o método é considerado um conjunto de atividades que, de maneira sistemática e racional, permitem ao pesquisador, com conhecimentos válidos e verdadeiros, alcançar o objetivo a partir da definição do caminho a ser seguido, auxiliando nas decisões e na detecção de erros.

Sendo assim, neste tópico serão apresentados os procedimentos utilizados para se atingir o objetivo deste estudo.

CARACTERIZAÇÃO, POPULAÇÃO E AMOSTRA DO ESTUDO

No que tange à natureza da pesquisa, esta classifica-se como descritiva. De acordo com Cervo e Bervian (2002), uma

pesquisa descritiva caracteriza-se por procurar compreender as relações existentes na vida econômica, social, política e dos demais fatores que inferem no comportamento humano.

Referente à abordagem do estudo, classifica-se como uma pesquisa quantitativa. Sob a ótica de Marconi e Lakatos (2010), este tipo de pesquisa faz com que as amostras sejam reduzidas e os dados sintetizados de forma numérica a partir da tabulação destes.

Em relação ao método de pesquisa, este é de levantamento (*Survey*), que possibilita o descobrimento de fatos, atitudes e opiniões que auxiliam na compreensão de comportamentos de uma população baseando-se em uma amostra (BAKER, 2001).

Quanto à população do estudo, Lopes (2016) afirma que a população é o conjunto dos elementos (universo) de determinado fenômeno, possuindo no mínimo uma característica em comum. No caso desta pesquisa, a população consiste no total de 2.786 Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) de uma Instituição Pública de Ensino, localizada no Rio Grande do Sul. Atualmente, a Instituição possui 4.708 servidores, os quais são subdivididos em duas categorias de cargos: Docentes e Técnicos Administrativos em Educação.

Por questões de custos, tempo e acessibilidade foi utilizado, neste estudo, o cálculo por tamanho de amostra com base na fórmula matemática de população finita de Lopes, (2016, p. 107):

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot N}{e^2(N-1) + Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}} \quad (1)$$

onde:

$Z_{\alpha/2}$ = valor da distribuição normal padrão para um nível de confiança de 95% = 1,96;

\hat{p} = percentual estimado = 0,5;

\hat{q} = complemento de $\hat{q} = 1 - \hat{p} = 0,5$;

e = erro amostral = 0,05;

α = nível de significância = 0,05.

Para esta pesquisa foi considerado um nível de significância de 5%, sendo que para a população de 2.786 TAEs da Instituição, a partir da Fórmula (1), foi esperado um número mínimo de 557 respondentes.

O questionário foi enviado por e-mail pelo Centro de Processamento de Dados da Instituição, o qual continha o Termo de Confidencialidade, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e o questionário, sendo obtido um retorno de 955 questionários.

COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada no período de 09 de agosto a 31 de outubro de 2016, sendo utilizado um questionário estruturado, composto por duas partes: a primeira, constituída por perguntas referentes a dados sociodemográficos e socioprofissionais; a segunda parte formada pela Escala de Síndrome de *Burnout* (MBI-GS). Foi utilizada a escala *Maslach Burnout Inventory - General Survey (MBI-GS)* de Maslach e Jackson (1981), adaptada e validada para a língua portuguesa por Tamayo (2002). A escala possui 16 variáveis divididas em três dimensões: Exaustão Emocional (EE), Despersonalização (DP) e Envolvimento Pessoal no Trabalho (EPT). Os itens são mensurados de maneira quantitativa, variando de 0 (nunca) a 6 (todo dia) conforme o sentimento do entrevistado frente às informações das variáveis.

Os dados foram organizados e analisados com o auxílio do *Software Microsoft Excel*. Primeiramente foram analisados as médias e os desvios-padrão das variáveis e das dimensões, bem como, realizada a análise de correlação de Pearson, a fim de identificar as principais características dos dados. Para analisar a confiabilidade das respostas, foi calculado o Alfa de *Cronbach* para cada dimensão e para todas as respostas em conjunto.

Para complementar as análises estatísticas e verificar se a Síndrome de *Burnout* pode ser considerada Baixa, Média ou Alta nos TAEs, foi realizada a padronização da escala. Essa padronização transforma os dados dispostos em escala ordinal, em escala de razão de 0 a 100%, os quais são convencionados nas três categorias (Baixa, Média e Alta – Síndrome de *Burnout*). Logo, a padronização ocorreu da seguinte forma: Alta, para média de 66,67% a 100%, Média, para média entre 33,33% e 66,67% e Baixa, para média de 0 a 33,33%, de acordo com a seguinte equação (LOPES, 2016, p. 18):

$$Sp_i = 100 * \left(\frac{\text{SOMA} - \text{MÍNIMO}}{\text{MÁXIMO} - \text{MÍNIMO}} \right), \quad i = 1, 2, 3, \dots \quad (2)$$

onde:

i = número de dimensões ou aspectos;

Soma = Somatório das respostas validas das dimensões ou aspectos;

Mínimo = menor soma possível das respostas válidas;

Máximo = maior soma possível das respostas válidas.

Essa padronização tem como objetivo realizar o esclarecimento do nível atingido em cada dimensão.

ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

Este trabalho foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa, sendo registrado no Gabinete de Projetos da instituição, no Sistema Nacional de Ética em Pesquisa (SISNEP) sob certificado de apresentação para apreciação ética (CAAE).

A participação dos respondentes foi facultativa, sendo possível desistir a qualquer momento de responder à pesquisa. A confiabilidade dos instrumentos foi garantida, sendo estes identificados apenas por números.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico serão apresentados os principais resultados da investigação da presença da Síndrome de *Burnout* na amostra dos 955 Técnicos Administrativos de uma Instituição Pública de Ensino. Primeiramente, foram apresentados o perfil sociodemográfico e socioprofissional dos respondentes. Em seguida, foram discutidos os resultados das estatísticas descritivas dos dados, bem como os resultados da padronização da escala e as sugestões para prevenir a ocorrência da Síndrome de *Burnout*.

CARACTERÍSTICAS DO PERFIL DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

Em relação ao perfil dos respondentes, verificou-se que a maioria (n=538; 56,34%) é do sexo feminino, enquanto 43,66% (n=417) são do gênero masculino.

Quanto à idade dos entrevistados, a maior parte (n = 332; 34,76%) tem idade entre 31 a 40 anos, 29,63% (n = 283)

possuem 51 anos ou mais, seguido por 21,36% (n = 204) que estão na faixa etária de 41 a 50 anos e 14,24% (n = 136) possuem até 30 anos.

Referente à escolaridade dos servidores da amostra, 0,73% (n = 7) possuem o ensino fundamental completo, 10,47% (n = 100) possuem o ensino médio completo, com ensino superior completo são 23,87% (n = 228), já aqueles com curso de especialização representam 38,22% (n = 365), em nível de mestrado são 23,25% (n = 222) e com doutorado são 3,46% (n = 33).

Questionados sobre o tempo de serviço na Instituição, a maioria (n = 534; 55,92%) tem até 10 anos de serviço, de 11 a 20 anos são 15,92% (n = 152) dos respondentes, de 21 a 30 anos são 17,80% (n = 170) e de 31 anos em diante, correspondem 10,37% (n = 99) da amostra.

Os Técnicos Administrativos em Educação representam a maioria dos servidores da instituição, sendo que a classe varia de acordo com o Programa de Avaliação de Desempenho. Assim, 3 (0,31%) são Técnicos Administrativos em Educação – Classe A, 15 (1,57%) são Técnicos Administrativo em Educação – Classe B, 137 (14,35%) são Técnicos Administrativos em Educação – Classe C, a maioria da amostra, 437 (45,76%), é de Técnicos Administrativos em Educação – Classe D e 363 (38,01%) são Técnicos Administrativos em Educação – Classe E.

Durante o período da coleta de dados, a maioria (n = 728; 76,23%) dos respondentes relatou não ter tirado férias nos últimos 60 dias, enquanto 23,77% (n = 227;) afirmaram ter tirado. Este é um questionamento importante, pois ter tirado férias ou não, pode implicar no estado físico, mental e emocional do respondente. No que se refere a exercer uma função de chefia, 760 (79,58%) afirmaram que não exercem nenhuma função deste tipo, enquanto 195 (20,42%) exercem.

Em relação à carga horária de trabalho semanal, 23 (2,41%) trabalham durante 20 horas semanais, 287 (30,05%) trabalham o período de 30 horas, 600 (62,83%) trabalham 40 horas, enquanto 45 (4,71%) trabalham acima de 40 horas.

Perante o questionamento sobre exercer o trabalho que gosta, a maioria 861 (90,16%) respondeu que sim, enquanto 94 (9,84%) responderam que não gostam do trabalho que exercem.

ANÁLISE DOS INDICATIVOS DA SÍNDROME DE *BURNOUT*

A fim de verificar a incidência da Síndrome de *Burnout* nos Técnicos Administrativos da instituição, foram interpretados os valores das médias e os desvios-padrão das dimensões, bem como as frequências de respostas das variáveis.

Na Tabela 1 é possível observar as estatísticas descritivas da dimensão Exaustão Emocional, em que se verificou $\bar{x} = 2,94$ e $dp = 1,67$, indicando que a ocorrência de sentimentos referentes à sensação de EE ocorrem pelo menos uma vez ao mês ou algumas vezes durante o mês. A variável “Só desejo fazer meu trabalho e não ser incomodado” obteve a maior média desta dimensão ($\bar{x} = 3,23$ e $dp = 1,91$), o que significa que os servidores se sentem assim algumas vezes durante o mês ou até uma vez por semana. Quanto às frequências das respostas, destaca-se a maior frequência ($n = 375$) na questão “Sinto-me acabado por causa do meu trabalho” indicando que a maior parte dos respondentes afirmaram nunca se sentir assim.

Tabela 1 – Estatística descritiva das variáveis e das dimensões

Dimensões (Alfa de Cronbach= 0,7058)	Frequências							Média (\bar{X})	Desvio-Padrão (s)
	0	1	2	3	4	5	6		
Exaustão Emocional (Alfa de Cronbach= 0,8771)								2,94	1,67

Q01 - Sinto-me emocionalmente esgotado com o meu trabalho	153	222	101	247	56	154	22	2,86	1,52
Q02 - Sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho	104	226	99	218	71	197	40	3,04	1,62
Q03 - Sinto-me cansado quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho	198	228	87	178	61	168	35	2,94	1,64
Q04 - Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim	290	223	66	166	42	116	52	2,88	1,7
Q05 - Sinto-me acabado por causa do meu trabalho	375	220	84	132	42	78	24	2,56	1,57
Q06 - Só desejo fazer meu trabalho e não ser incomodado	210	220	84	147	36	112	146	3,23	1,91
Despersonalização (Alfa de Cronbach= 0,8982)								2,27	1,54
Q07 - Sou menos interessado no meu trabalho desde que assumi essa função	603	160	47	65	24	38	18	2,39	1,6
Q08 - Sou menos entusiasmado com o meu trabalho	417	276	66	92	23	54	27	2,24	1,58
Q09 - Sou mais descrente sobre a contribuição de meu trabalho para algo	499	228	58	91	20	44	15	2,21	1,5
Q10 - Duvido da importância do meu trabalho	661	140	41	62	13	28	10	2,24	1,49

Envolvimento Pessoal no Trabalho (Alfa de Cronbach= 0,8751)								5,05	1,24
Q11 - Sinto-me entusiasmado quando realizo algo no meu trabalho	18	24	33	111	72	291	406	4,91	1,3
Q12 - Realizo muitas coisas valiosas no meu trabalho	12	38	47	113	63	299	383	4,79	1,42
Q13 - Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho	9	28	18	87	49	401	363	4,97	1,2
Q14 - Sinto que estou dando uma contribuição efetiva para essa organização	11	36	21	74	48	260	505	5,11	1,3
Q15 - Na minha opinião, sou bom no que faço	4	12	8	51	38	329	513	5,32	0,99
Q16 - No meu trabalho, me sinto confiante de que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam.	10	19	12	69	44	315	486	5,2	1,12

Fonte: Dados da pesquisa.

A segunda dimensão do questionário refere-se à Despersonalização, a qual obteve $\bar{x} = 2,27$ e $s = 1,54$, o que significa que as ocorrências de sentimentos indicados nesta dimensão surgem, em média, uma vez ao mês ou menos, ou até algumas vezes durante o mês. A variável que obteve a maior média da dimensão ($\bar{x} = 2,39$; $s = 1,6$) indica que os Técnicos

Administrativos se sentem menos interessados no trabalho desde que assumiram a atual função, pelo menos uma vez ao mês ou até algumas vezes durante o mês. Quanto à frequência das respostas, ressalta-se o fato de que 661 TAEs afirmaram nunca duvidar da importância do seu trabalho.

Quanto à dimensão Envolvimento Pessoal no Trabalho, foi verificada $\bar{x} = 5,05$ e $s = 1,24$, o que significa que os servidores se sentem envolvidos com o trabalho algumas vezes durante a semana ou até todo dia. Na dimensão EPT, a variável que apresentou maior média foi “Na minha opinião, sou bom no que faço” ($\bar{x} = 5,32$; $s = 0,99$), significando que os servidores têm este sentimento algumas vezes durante a semana ou até todo dia. Nesta dimensão, observou-se maior frequência na questão “Na minha opinião sou bom no que faço”, com $n = 513$ respondentes que afirmaram sentir isso todos os dias.

Quanto à confiabilidade das respostas obtidas nesta pesquisa, na Tabela 1 é possível observar os valores do Alfa de *Cronbach* para cada dimensão e para todas as respostas no geral. Os resultados obtidos são considerados aceitáveis variando de $0,7 < \alpha < 0,9$, conforme a definição de Field (2009).

A dimensão Despersonalização obteve o maior Alfa de *Cronbach* da escala, com α de 0,8982, sendo considerado um índice bom e semelhante ao encontrado na pesquisa de Gil-Monte (2002), que obteve nessa dimensão α de 0,83.

A dimensão Exaustão Emocional obteve α de 0,8771, representando um índice aceitável. O mesmo acontece com a dimensão Envolvimento Pessoal no Trabalho, no qual atingiu α de 0,8751, considerado também bom e semelhante ao da pesquisa de Gil-Monte (2002), que obteve α de 0,85.

É importante destacar que no estudo realizado por Schuster (2013), que explorou a justiça organizacional, *Burnout* e a saúde dos servidores de uma instituição, obteve α de 0,89 para a dimensão Exaustão Emocional, α de 0,87 para Despersonalização e α de 0,86 para Envolvimento Pessoal no

Trabalho, sendo considerados semelhantes aos obtidos nesta pesquisa. Ademais, Leiter e Maslach (2016) realizaram um estudo utilizando a escala MBI-GS com 1.766 profissionais da saúde do leste do Canadá e os Alfas de *Cronbach* encontrados apresentaram α de 0,94 para Exaustão Emocional, α de 0,81 para Despersonalização e α de 0,88 para Envolvimento Pessoal no Trabalho, semelhante ao encontrado neste estudo. Assim, infere-se que a consistência interna desta escala se encontra satisfatória, já que sua confiabilidade interna é de moderada a alta.

A fim de analisar a relação entre as dimensões da Síndrome de *Burnout*, foi realizada análise de correlação de *Pearson*, pela qual foi possível verificar correlação moderada e positiva ($r = 0,5860$; $p < 0,05$), o que significa que, à medida que aumentam os sentimentos de Despersonalização nos TAEs, aumenta a Exaustão Emocional, e vice-versa. A correlação entre Envolvimento Pessoal no Trabalho e Exaustão Emocional foi inversa e fraca ($r = -0,3530$; $p < 0,05$), significando que com o aumento do Envolvimento Pessoal no Trabalho ocorre a diminuição da Exaustão Emocional. A relação entre as dimensões Despersonalização e Envolvimento Pessoal no Trabalho foi inversa e forte ($r = -0,6135$; $p < 0,05$), sendo que, à medida que aumenta o Envolvimento Pessoal no Trabalho diminui a Despersonalização.

PADRONIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DA SÍNDROME DE *BURNOUT*

Com o intuito de complementar os resultados, realizou-se a padronização da escala MBI-GS. Cabe ressaltar que a padronização é realizada conforme a percepção dos TAEs, por meio dos indicadores que esclarecem os níveis atingidos das dimensões e aspectos, distribuídos em: Baixo (de 0 a 33,33%), Médio (de 33,34% a 66,66%) e Alto (de 66,67% a 100%).

Na Tabela 2 é possível observar a padronização das três dimensões da escala de Síndrome de *Burnout* (MBI-GS). Leiter e Maslach (2016) relatam que as três dimensões se constituem em um único fenômeno, que é considerado unidimensional, assim, são analisadas de maneira distintas, mas sem deixar de ser inter-relacionadas. Contudo, pode haver indivíduos que se apresentem neutros em relação ao trabalho, não demonstrando nenhum dos sentimentos.

Tabela 2 - Padronização das dimensões da escala MBI-GS

Dimensões da Síndrome de <i>Burnout</i>	Classificação	Frequência	Percentual
Exaustão Emocional	Alto	132	13,82%
	Médio	335	35,05%
	Baixo	488	51,10%
Despersonalização	Alto	336	35,18%
	Médio	115	12,04%
	Baixo	504	52,77%
Envolvimento Pessoal no Trabalho	Alto	798	83,56%
	Médio	137	14,35%
	Baixo	20	2,09%

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na análise dos dados da padronização da escala, pode-se perceber que, a maioria (n = 488, 51,10%) apresentou nível Baixo de Exaustão Emocional. Esse resultado indica que grande parte dos servidores sofre pouco com a falta de energia, frustração ou tensão para contribuir com o trabalho na Instituição (MONTERO-MARIN et al., 2011; VERARDI et al., 2012; LEITER; MASLACH, 2016). Porém, o fato de que 35,05% (n = 335) dos pesquisados apresentaram Média Exaustão Emocional e 13,82% (n = 132) Alta, não descarta a necessidade de que este índice seja controlado de modo que diminua. Maslach e Leiter (2008) afirmam que indivíduos com pontuação alta em apenas uma das dimensões podem estar em fase de transição para uma experiência mais completa da

Síndrome. Em razão disso, uma única dimensão já serve como alerta para um problema que está em desenvolvimento no ambiente de trabalho.

A dimensão Despersonalização também apresentou um Baixo índice, indicando que a maior parte (n = 504; 52,77%) dos pesquisados possuem pouca dificuldade de relacionamento com os colegas de trabalho e de lidar com as tarefas diárias (LEITER; MASLACH, 2016), pois um alto índice leva a comportamentos e sentimentos negativos, fazendo com que o indivíduo passe a culpar o seu próximo pelos seus próprios problemas (GALINDO et al., 2012). Destaca-se o fato de que 35,18% (n=336) apresentaram Alta Despersonalização. Alguns autores como Leiter e Maslach (2015; 2016) e Holm, Torkelson e Bäckström (2016) afirmam que a Despersonalização é a dimensão central e mais distinta da Síndrome de *Burnout*, pois é nela que a experiência do trabalhador é negativa ou dá errado, devido à falta recursos e à má qualidade das relações sociais, levando o indivíduo ao mau desempenho e reduzindo a satisfação em relação ao trabalho.

Já a dimensão Envolvimento Pessoal no Trabalho obteve um ótimo resultado positivo, pois 83,56% (n = 798;) apresentaram uma classificação Alta, que significa que os servidores da amostra autoavaliaram-se como pessoas que dão valor e contribuem com o seu trabalho (LEITER; MASLACH, 2016). Ressalta-se, ainda, que apenas 2,09% (n=20) apresentaram Baixo Envolvimento Pessoal no Trabalho, o que não se torna, necessariamente, um motivo de preocupação, pois esses profissionais mostram-se felizes e satisfeitos na Instituição, não estando propícios a originar sentimentos de inadequação ou fracasso em relação ao trabalho que exercem (MONTERO-MARIN et al., 2011; GALINDO et al., 2012).

Destaca-se que a Instituição deve agir de maneira preventiva, pois muitas vezes os sintomas são imperceptíveis, podendo aparecer em casos isolados e não menos importantes.

Além disso, é essencial incentivar a conscientização quanto aos sintomas da doença, para que haja o diagnóstico prévio, não causando maiores agravos à saúde do servidor que se encontra adoecido, aos colegas que convivem diariamente com ele, bem como, para não interferir no desenvolvimento da Instituição.

É importante destacar que, de acordo com Zanelli (2010), quando existe receptividade pelos trabalhadores de uma cultura que valoriza a saúde do trabalhador, a partir de intervenções que divulgam o fenômeno “estresse” e sua cronicidade (Síndrome de *Burnout*), conseqüentemente, ocorrem melhoras na eficácia profissional, na produtividade, na qualidade de vida e desempenho funcional, surgindo resultados psicológicos, econômicos e sociais positivos, reduzindo os gastos, as fofocas, os índices de licenças médicas, o absenteísmo, bem como ocorre o aumento da satisfação dos trabalhadores de maneira geral. Além disso, Leiter e Maslach (2016) abordam que intervenções que ressaltam o problema de sobrecarga de trabalho e de relações sociais também são relevantes, visto que é importante definir estratégias para gerir as demandas no local de trabalho e desenvolver a resiliência, tornando-se um recurso organizacional fundamental para diminuir as desistências do Engajamento no Trabalho.

Em síntese, a divulgação de ações e programas de prevenção dos sintomas da Síndrome de *Burnout* fará com que a Instituição tenha também responsabilidade ética e social para com seus servidores e com a sociedade, fazendo com que haja a melhora da saúde, bem-estar e na qualidade de vida destes. Sendo assim, serão explanadas ações organizacionais capazes de prevenir que os índices da *Síndrome de Burnout* cresçam. Para isso, encontrou-se suporte teórico em diversos autores, os quais sugerem que para interferir no desenvolvimento da Síndrome de *Burnout*, algumas ações e mudanças organizacionais devem ser realizadas, conforme pode ser visto no Quadro 1:

Quadro 1 – Ações organizacionais para prevenir a Síndrome de *Burnout*

Ações organizacionais para prevenir a Síndrome de <i>Burnout</i>	Autores
Reorganizar os trabalhos em ambientes seguros e compatíveis com as atividades desenvolvidas.	Sá, Silva e Funchal (2014).
Adequar às jornadas de trabalho.	
Definir claramente as metas e objetivos da Instituição.	
Fazer com que os indivíduos sejam reconhecidos pela Instituição e cresçam profissionalmente ao atingirem suas metas.	
Implementar estratégias a fim de fortalecer o ambiente ético organizacional.	Dalmolin et al. (2012).
Incentivar o diálogo colaborativo entre os diferentes profissionais.	
Implementar ações ou programas que tenham por objetivo melhorar a qualidade de vida no trabalho e que mantenham a satisfação entre os servidores.	Lopes, Ribeiro e Martinho (2012); Scchmidt et al. (2013).
Disponibilizar ambiente humanizado e com clara comunicação com os superiores.	Lopes, Ribeiro e Martinho (2012).
Disponibilizar boas condições salariais.	Silva et al. (2012).
Promover o suporte emocional entre os trabalhadores.	
Disponibilizar acompanhamento psicológico, incluindo periodicamente exames e análise da saúde mental em relação ao estresse provocado pelo trabalho.	
Incentivar a formação contínua.	Carlotto (2012) Carvalho e Magalhães (2013) Andrade e Franco (2014).
Realizar o ensino de competências emocionais (autoconhecimento e autocontrole).	

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nas ações e mudanças explanadas, acredita-se que a Instituição pode aderir a algumas ações prestando suporte afetivo e social aos TAEs, sendo essa uma maneira de prevenir para que a Síndrome de *Burnout* não se desenvolva,

influenciando, também, de maneira positiva nas diferentes esferas da vida do indivíduo. Contudo, por se tratar de uma Instituição Pública, algumas ações podem não ser implementadas, visto que sua política e regulamento institucional não permitem a realização de tais ações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste estudo consistiu em verificar a possível incidência das dimensões da Síndrome de *Burnout* (exaustão emocional, despersonalização e envolvimento pessoal no trabalho) nos TAEs de uma Instituição Pública de Ensino Superior.

A partir da padronização das escalas, pode-se constatar que os TAEs apresentaram Baixa Exaustão Emocional, Baixa Despersonalização e Alto Envolvimento Pessoal no Trabalho, o que significa que estes não apresentam níveis significativos da Síndrome de *Burnout*. Contudo, mesmo que a maioria dos respondentes tenha apresentado baixos índices da Síndrome, um número considerável (35,05%) obteve classificação Média em Exaustão Emocional, o que ressalta a importância de se analisar ações que previnam o desenvolvimento da Síndrome de *Burnout*.

Essas ações foram explanadas no decorrer deste estudo, tendo como exemplo: fazer com que os indivíduos sejam reconhecidos pela Instituição; reorganizar os trabalhos em ambientes seguros e compatíveis com as atividades desenvolvidas; modificar atividades, processos e tarefas; promover o suporte emocional entre os trabalhadores; incentivar a formação contínua; ouvir os colaboradores; fortalecer os laços entre as equipes; entre outras recomendações que aumentam a possibilidade de o servidor sentir prazer, entusiasmo e energia em seu trabalho e, conseqüentemente, apresentar boas condições de saúde física e emocional.

Foi identificada a necessidade de que a Instituição avalie e adote algumas das ações e práticas de gestão mencionadas, as quais devem ser pensadas longitudinalmente, contemplando as diferenças individuais, com o propósito de evitar o desenvolvimento da Síndrome e diminuir os riscos de agravo à saúde, aumentando a qualidade dos seus serviços prestados e impulsionando o desenvolvimento da Instituição de Ensino Superior.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se mapear os indivíduos que apresentaram sintomas semelhantes ao da Síndrome de *Burnout* e realizar entrevistas individuais semiestruturadas, a fim de compreender as diferentes manifestações e, de certa forma, auxiliá-los. Além disso, sugere-se aprofundar análises em equações estruturais, replicar em diferentes amostras de profissões e contextos organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, K. M.; SOUZA, L. A.; CARLOTTO, M. S. Síndrome de *Burnout* em Funcionários de uma Fundação de Proteção e Assistência Social. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 86-96, 2009.
- BABBIE, E. **Métodos e técnicas de pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- BAKER, M. J. Selecting a research methodology. **The Marketing Review**, v. 1, n. 3, p. 373-397, 2001.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. **A saúde mental de profissionais de saúde mental: uma investigação da personalidade de psicólogos.** Maringá: EdUEM, 2001.

BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T.; TAKAHASHI, R. M.; O estado da arte do *Burnout* no Brasil. **Revista Eletrônica Inter Ação Psy**, ano 1, n. 1, p. 4-11, ago. 2003. (Apresentado como conferência no I Seminário Internacional sobre estresse e *burnout*. Curitiba, 2002.)

BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. O processo de adoecer pelo trabalho. *In*: BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. **Burnout em Professores: um estudo transcultural.** Universidade Estadual de Maringá e Araucária. Relatório final de pesquisa. Maringá, 2004.

BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. (org.). **Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010.

CARLOTTO, M. S. **Síndrome de burnout em professores: avaliação, fatores associados e intervenção.** Porto, Portugal: Liv Psic, 2012.

CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G. Análise da produção científica sobre a Síndrome de *burnout* no Brasil. **Psico**, v. 39, n. 2, p. 152-158, 2008.

CARVALHO, C. G.; MAGALHÃES, S. R. Quem cuida do cuidador: principais fatores que interferem na saúde dos profissionais de enfermagem, uma visão biopsicossocial. **Journal of Research: Fundamental Care On Line**, v. 5, n. 3, p. 122-131, 2013.

CARVALHO, F. A. A exaustão docente: subsídios para novas pesquisas sobre a Síndrome de *burnout* em professores. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 2, n. 2, 2002.
Disponível em:

<http://www.revispsi.uerj.br/v2n2/artigos/Artigo%208%20-%20V2N2.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2016.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHERNISS, C. **Professional burnout in human service organizations**. New York: Praeger, 1980.

CHERNISS, C. Human service programs as work organizations: Using organizational design. In: PRICE, R. H.; POLITSER, P. E. (ed.). **Evaluation and action in the social environment**. Amsterdam: Elsevier, 2014. p. 125-153.

CODO, W.; VASQUES-MENEZES, I. O que é burnout? In: CODO, W. (org.). **Educação: Carinho e trabalho**. Rio de Janeiro: Vozes, 1999. p. 237-255.

DALMOLIN, G. L.; LUNARDI, V. L.; BARLEM, E. L. D.; SILVEIRA, R. S. Implicações do sofrimento moral para os(as) enfermeiros(as) e aproximações com *Burnout*. **Revista Texto e Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 21, n. 1, p. 200-208, 2012.

DEJOURS, C. Para uma clínica da mediação entre psicanálise e política: A psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (org.). **Cristophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Brasília: Paralelo, 2004. (vol. 15)

FARBER, B. A. Stress and burnout in suburban teachers. **Journal of Educational Research**, v. 77, p. 325-331, 1984.

FIELD, A. **Descobrimos a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREUDENBERGER, H. Staff burnout. **Journal of Social Issues**, v. 30, p. 159-165, 1974.

GALINDO, R. H.; FELICIANO, K. V. O.; LIMA, R. A. S.; SOUZA, A. I. de. Síndrome de *Burnout* entre Enfermeiros de

um hospital geral da cidade do Recife. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 46, n. 2, 2012.

GIL-MONTE, P. R.; PEIRÓ, J. M. Validez factorial del *Maslach Burnout Inventory* en una muestra multiocupacional. **Psicothema**, v. 11, n. 3, p. 679-689, 1999.

GIL-MONTE, P. R.; PEIRÓ, J. M. Validez factorial de la adaptación al español del *Maslach Burnout Inventory-General Survey*. **Salud Pública**, v. 44, p. 33-40, 2002.

HAKANEN, J. J.; BAKKER, A. B.; SCHAUFELI, W. B. Burnout and work engagement among teachers. **Journal of School Psychology**, v. 43, p. 495-513, 2006.

HOLM, E.; TORKELOSON, M.; BÄCKSTRÖM, M. New Types of employment, new ways to be uncivil? A thematic analysis of temporary agency workers's exposure to workplace incivility. **Psychology**, v. 7, p. 74-84, 2016.

IWANICKI, E. F.; SCHWAB, R. L. A cross validation study of the Maslach Burnout Inventory. **Educational and psychological measurement**, v. 41, n. 4, p. 1167-1174, 1981.

LEITER, M. P.; MASLACH, C. Early predictors of job burnout and engagement. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 3, p. 498-512, 2008.

LEITER, M. P.; MASLACH, C. Latent burnout profiles: a new approach to understanding the burnout experience. **Burnout Research**, v. 3, p. 89-100, 2016.

LLORENS-GUMBAU, S.; SALANOVA-SORIA, M. Loss and gain cycles? A longitudinal study about burnout, engagement and self-efficacy. **Burnout Research**, Elsevier, p. 3-11, 2014.

LOPES, L. F. D. **Métodos Quantitativos**. UFSM. Santa Maria: UFSM, 2016.

LOPES, C. C. P.; RIBEIRO, T. P.; MARTINHO, N. J. Síndrome de Burnout e sua relação com a ausência de

- qualidade de vida no trabalho do enfermeiro. **Revista Enfermagem em Foco-COFEN**, v. 3, n. 2, p. 97-101, 2012.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MARCONI, M.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MASLACH, C. Burned-out. **Human Behavior**, v. 5, n. 9, p. 22 - 26, 1976.
- MASLACH, C. Entendendo o *Burnout*. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. **Stress e Qualidade de vida no Trabalho: Perspectivas atuais da saúde ocupacional**. São Paulo, Atlas, 2007.
- MASLACH, C.; LEITER, M. **Trabalho: fonte de prazer ou desgaste?** Tradução M. S. Martins. Campinas: Papirus, 1999.
- MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. Job burnout. **Annual Review Psychology**, 2001.
- MASLACH, C.; JACKSON, S. E.; LEITER, M. P. **MBI maslach Burnout inventory: test manual**. 3. ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press, 2010.
- MASLACH, C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced burnout. **Journal of Occupational Behavior**, v. 2, p. 99-113, 1981.
- MONTERO-MARIN, J.; MONTICELLI, F.; CASAS, M.; ROMAN, A.; TOMAS, I.; GILI, M.; GARCIA-CAMPAYO, J. Burnout syndrome among dental students: a short version of the "Burnout Clinical Subtype Questionnaire" adapted for students (BCSQ-12-SS). **BMC Medical Education**, 2011.
- MOREIRA, D. S.; MAGNAGO, R. F.; SAKAE, T. M.; MAGAJEWSKI, F. R. L. Prevalência da Síndrome de *burnout* em trabalhadores de enfermagem de um hospital de grande

porte da Região Sul do Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 25, n. 7, p. 1559-1568, 2009.

PINES, A.; ARONSON, E. **Career burnout: Causes and cures**. New York: Free Press, 1989.

PREVIDÊNCIA SOCIAL. **Anuário Estatístico de Acidentes do Trabalho 2013**. 2015. Disponível em:

<http://www.previdencia.gov.br/dados-abertos/aeat-2013/estatisticas-de-acidentes-do-trabalho-2013/subsecao-acidentes-do-trabalho-segundo-a-cid/tabelas-c-2013/>. Acesso em: 25 fev. 2016.

RAWOLLE, M.; WALLIS, M. S.; BADHAM, R.; KEHR, H. M. No fit, no fun: The effect of motive incongruence on job burnout and the mediating role intrinsic motivation.

Personality and Individual Differences, p. 65-68, 2016.

SÁ, A. M. S.; SILVA, P. O. M.; FUNCHAL, B. *Burnout: o impacto da satisfação no trabalho em profissionais de enfermagem*. **Revista Psicologia & Sociedade**, Minas Gerais, v. 26, n. 3, p. 664-674, 2014.

SANTOS, M. R. S. **Síndrome de *Burnout* entre médicos atuantes na estratégia de saúde da família: uma análise no município do Rio de Janeiro**. 2013. Dissertação (Mestrado em Saúde da Família) – Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2013.

SCCHMIDT, D. R. C.; PALADINE, M.; BIATO, C.; PAIS, J. D.; OLIVEIRA, A. R. Qualidade de vida no trabalho e *Burnout* em trabalhadores de enfermagem da Unidade de Terapia Intensiva. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 66, n. 1, p. 13-17, 2013.

SCHUSTER, M. S. **Explorando a justiça organizacional, *burnout* e saúde nos servidores da UFSM**. 2013. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.

SCHAUFELI, W. B.; LEITER, P. M.; MASLACH, C. Burnout: 35 years of research and practice. **Career development international**, v. 14, n. 3, p. 204-220, 2009.

SILVA, P. L. A. **Percepção de fontes de estresse ocupacional, coping e resiliência no fisioterapeuta**. 2006. 99 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Saúde) - Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2006.

TAMAYO, M. R. **Burnout: relação com a afetividade negativa, o coping no trabalho e a percepção de suporte organizacional**. 2002. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2002.

TAMAYO, M. R. Burnout: Aspectos gerais e relação com o estresse no trabalho. In: TAMAYO, M. R. (ed.). **Estresse e cultura organizacional**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. p. 75-105.

TRIGO, T. R.; TENG, C. T.; HALLAK, J. E. C. Síndrome de burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. **Revista Psiq. Clín.**, v. 34, n. 5, p. 223-233, 2007.

VERARDI, C. E. L.; MIYAZAKI, M. C. O. S.; NAGAMINE, K. K.; LOBO, A. P. S. Esporte, stress e burnout. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 29, n. 3, p. 307-315, 2012.

DOMINGOS, N. A. M. Esporte, stress e burnout. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 29, n. 3, p. 305-313, jul./set. 2012.

ZANELLI, J. C. **Estresse nas organizações de trabalho**. Compreensão e Intervenção baseada em evidências. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CAPÍTULO 15

Executive search: metodologias utilizadas por consultorias de recursos humanos da região de Porto Alegre/RS

Raquel Prá
Jhony Pereira Moraes
Fernando Zeni Alvarenga

RESUMO

A utilização de consultorias especializadas para recrutamento e seleção de executivos vem crescendo com o objetivo de minimizar os custos advindos por contratações equivocadas e atender ao aumento da rotatividade destes profissionais no mercado de trabalho. Considerando a falta de literatura acadêmica brasileira sobre o tema e referenciais para atuação dos profissionais, justifica-se a realização deste estudo de caráter exploratório, do tipo descritivo e documental. A pesquisa foi realizada com base nas metodologias divulgadas em sites de dez consultorias de recursos humanos atuantes na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Os resultados da pesquisa indicam que as metodologias são bastante homogêneas, caracterizadas por: alinhamento prévio entre a estratégia da empresa e o perfil do profissional, no qual o consultor busca obter informações mais aprofundadas em relação ao ambiente e necessidades da empresa; a procura por talentos é feita de forma diversificada, envolvendo busca ativa por candidatos; abarca entrevistas com consultores e também na empresa do cliente; e após o encerramento do processo, existe um período de acompanhamento dos profissionais e da empresa para verificação de questões de adaptação.

Palavras-chave: *Executive search*. Consultorias de Recursos Humanos. Headhunting.

INTRODUÇÃO

A utilização de consultorias de recursos humanos para seleção de executivos ampliou-se nos últimos anos (BOGHOSSIAN, 2012; SILVA, 2016). Dentre os motivos, constata-se o aumento da rotatividade de profissionais de nível executivo ocasionada pelas quebras de vínculo de lealdade e comprometimento que caracterizavam as relações de trabalho no passado (FINLAY; COVERDILL, 2007).

Como fatores adicionais, nem todas as empresas mostram-se preparadas para realizar este tipo de tarefa, justificando o investimento na utilização de uma consultoria especializada para evitar o custo de uma contratação equivocada. Além disso, as consultorias dispõem de um *networking* que as empresas nem sempre possuem, que pode dar maior agilidade ao processo seletivo. Um terceiro aspecto associado é que os profissionais procurados para funções executivas, em sua maioria, estão empregados e, por isso, o acesso a estes pode se tornar mais difícil (CHIANG; SHULMAN, 2007).

Executive search ou *headhunting* são termos largamente utilizados por consultorias de recursos humanos que se qualificam como especialistas no recrutamento e seleção de executivos, definidos neste estudo como profissionais que ocupam posições gerenciais nas organizações. Constata-se que na literatura acadêmica, e entre profissionais de recursos humanos, há pouco conhecimento disseminado sobre o tema tanto no Brasil quanto em outros países e continentes, como a Europa (BOGHOSSIAN, 2012; SILVA, 2016).

A escassez de estudos motivou a elaboração do presente trabalho, de caráter exploratório, com o objetivo de verificar como é realizado o processo de *executive search* por consultorias de recursos humanos localizadas na região de Porto Alegre, Rio

Grande do Sul. Para tanto, foram analisadas as metodologias divulgadas em sites de dez consultorias atuantes neste local.

O trabalho está dividido em cinco sessões, além desta introdução. A primeira trata-se do referencial teórico sobre o caráter estratégico do processo de recrutamento e seleção, e o processo de *executive search*, propriamente dito. A segunda apresenta o método utilizado. A terceira apresenta a análise e a discussão dos resultados à luz da teoria apresentada. Por fim, são apresentadas as conclusões e as referências utilizadas no estudo.

O CARÁTER ESTRATÉGICO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Recrutamento e seleção são dois processos realizados pelas empresas para realizar o fechamento de vagas em aberto. O processo de recrutamento envolve o convite para potenciais candidatos participarem de um processo seletivo. Estes candidatos podem ser originários da própria organização, o que caracteriza o recrutamento interno, ou de fora da organização, o que caracteriza o recrutamento externo. A seleção é o processo de avaliação utilizado para o fechamento da vaga, no qual podem ser utilizados instrumentos específicos como entrevistas e testes psicológicos (LIMONGI-FRANÇA, 2009).

O foco dos processos seletivos passou por uma mudança significativa nas últimas décadas. Anterior a isso, buscava-se “colocar a pessoa certa no lugar certo”, ou seja, o profissional certo era aquele que continha todos os requisitos para a vaga, os quais eram em grande parte técnicos e estavam contidos em uma descrição de cargos elaborada pela organização. Recentemente esta busca mudou para “colocar a pessoa certa para a empresa certa”, com maior ênfase à cultura e às peculiaridades de cada organização (MARRAS, 2000, p. 262).

Essa mudança de paradigma está associada ao estabelecimento de uma visão mais estratégica da área de Recursos Humanos. Em virtude disso, a efetividade das ações de recrutamento e seleção é entendida como dependente do alinhamento entre o processo e a definição do perfil do profissional requerido conforme a estratégia de negócios da organização. Como exemplo da variedade de necessidades de contratação, cita-se a diferença entre uma empresa que busca inovação, de outra que tem perfil mais conservador (LIMONGI-FRANÇA, 2009).

A forma de condução e realização dos processos seletivos trata-se de uma escolha da organização entre basicamente dois caminhos. Uma das formas consiste na utilização de sua estrutura interna de Recursos Humanos e a outra é contratar os serviços de Consultorias de Recursos Humanos. A última opção caracteriza-se pela realização de processos seletivos mais direcionados, para vagas específicas e também pelo alto custo em função da especialidade do serviço (BANOV, 2010).

As posições mais complexas, que envolvam maiores responsabilidades nas organizações e para as quais os candidatos adequados existem em número escasso – caso dos executivos –, exigem um “maior investimento de recursos, financeiros e divulgação” (LIMONGI-FRANÇA, 2009, p. 34). Por crer em seu potencial interno para selecionar candidatos adequados e também para diminuir custos, algumas empresas podem optar por conduzir seus processos seletivos internamente (CHIANG; SHULMAN, 2007).

Por outro lado, apesar do alto custo, o interesse das empresas pela utilização de consultorias especializadas para seleção de executivos cresceu significativamente nos últimos anos (BOGHOSSIAN, 2012; CHIANG; SHULMAN, 2007; FINLAY; COVERDILL, 2007; SILVA, 2016). Um dos motivos desse crescimento, principalmente no caso de empresas

pequenas, é evitar o gasto com uma contratação equivocada (BANOVA, 2010). Pesquisas mostram que os custos de uma contratação inadequada em uma posição estratégica costumam ser três vezes maiores do que o salário anual deste profissional (CHIANG; SHULMAN, 2007).

Outro motivo apontado por Finlay e Coverdill (2007) como fator responsável pela maior mobilidade de profissionais no mercado, inclusive em posições executivas, são as mudanças ocorridas nas relações de trabalho, as quais suscitaram a quebra dos vínculos de comprometimento e lealdade estabelecidos entre empregado e empregador. Os processos de redução de quadro funcional e demissões em massa executados pelas empresas estão entre as razões apontadas pelos autores para essas mudanças. Já para Chiang e Shulman (2007), a maior utilização deste serviço demonstra um aumento na competição por aqueles que são considerados os melhores profissionais para ocupar posições chave dentro das organizações.

De acordo com Picollo (2012), as vantagens da contratação de uma consultoria estão associadas à rapidez, disponibilidade de recursos como bancos de dados qualificados, garantia de recolocação caso o executivo contratado não se adapte à organização e a capacidade de realizar uma leitura das características e necessidades da empresa cliente para auxiliar no momento de prospecção. Por outro lado, o autor aponta que as desvantagens são o custo; a falha na compreensão da realidade e necessidades da empresa cliente; e o emprego de métodos antiéticos como “roubar” profissionais de empresas parceiras.

Chiang e Shulman (2007) salientam que antes de optar pela contratação de uma consultoria para selecionar executivos, as empresas devem avaliar seus recursos internos. Essa avaliação envolve verificar se: possuem internamente os recursos/conhecimentos necessários para conduzir este tipo de processo; se há tempo disponível para dedicar-se a ele; avaliar a

rede de relacionamentos que a empresa e seus profissionais possuem para recrutar candidatos; e aspectos de confidencialidade na condução do processo.

As consultorias de recursos humanos que recrutam e selecionam profissionais específicos e de nível mais alto na hierarquia da organização, tais como os executivos de nível gerencial, são denominadas de *headhunters* (BANOV, 2010). Outros termos encontrados para denominar este tipo de atividade são consultorias de busca de executivos e recrutadores de executivos (PICOLLO, 2012). O próximo item da revisão de literatura trata da conceituação e da metodologia utilizada pelas consultorias especializadas na prospecção de executivos.

O PROCESSO DE EXECUTIVE SEARCH

Picollo (2012) define as consultorias de recursos humanos que realizam *executive search* como agentes terceirizados contratados pelas empresas para atrair, recrutar e desenvolver lideranças, os quais procuram por candidatos adequados ao perfil da empresa requisitante. Nesta mesma linha, Finlay e Coverdill (2007) definem *headhunter* como um agente terceirizado a quem a empresa paga uma taxa para encontrar candidatos para o fechamento de suas vagas em aberto e, por isso, o denominam de *matchmaker*. O cliente do *headhunter* é a empresa e não o candidato. Ao invés do papel passivo que apresentavam as agências de emprego no passado, que aguardavam que candidatos as procurassem, os *headhunters* precisam realizar uma busca ativa de candidatos, tendo em vista que os executivos de destaque, em geral, já estão alocados, satisfeitos com suas posições e dificilmente se candidatam às vagas divulgadas.

O termo *headhunter* surgiu nos Estados Unidos após o final da Segunda Guerra Mundial, período que se caracterizou pela busca da qualificação dos processos seletivos, visando

economia de recursos e mais assertividade. Este termo é traduzido como “caçador de recompensas” ou “caçador de talentos” e remete à “prática de algumas tribos selvagens (caçadores de cabeças) de decepar a cabeça dos seus inimigos e tomá-la como troféu” (SILVA, 2016, p. 18).

Headhunting e *executive search* definem técnicas de recrutamento e seleção focadas em um público-alvo específico. Estas diferenciam-se dos demais métodos de recrutamento, pois a busca está voltada para profissionais que já estão alocados em outras empresas. Por esse motivo, dentre as ferramentas utilizadas para encontrar este tipo de profissional, encontram-se, principalmente, redes de contatos e redes sociais e não necessariamente anúncios de vagas (COELHO, 2016).

Além de se diferenciar dos processos de recrutamento tradicionais em função dos anúncios, em geral, as técnicas de seleção também não são as mesmas. Silva (2016) aponta como diferenças a substituição de recursos como entrevistas individuais profundas e coletivas e também de testes pelas informações advindas da rede de contatos e por meio de conversas informais, ou seja, por referências profissionais.

O trabalho do *headhunter*, na visão de Finlay e Coverdill (2007), é composto basicamente por duas atividades: a primeira delas é o processo de busca, *search*, que se dá por meio de uma solicitação de empregado a partir da qual se procura um profissional compatível com o perfil que a empresa que o contratou almeja. A forma de recrutar candidatos é diversificada, envolvendo indicações, pesquisas em banco de dados e contato com potenciais candidatos. A segunda tarefa, denominada *placement*, compreende persuadir a empresa a entrevistar os candidatos selecionados pelo *headhunter* e convencer os candidatos a comparecer às entrevistas. É nesta fase que são realizadas as negociações em relação a valores salariais.

O processo de *executive search*, de acordo com Picollo (2012), pode ser dividido em dois tipos: busca contingencial ou

retida. A contingencial geralmente é utilizada para posições de nível gerencial médio e júnior e envolve o pagamento para a consultoria apenas se a vaga for fechada. Já a retida é mais utilizada para posições de nível sênior. Neste caso, a consultoria é paga no decorrer do processo. Para o autor, a busca retida é mais interessante para as empresas clientes, pois gera um maior comprometimento por parte da consultoria em encaminhar candidatos primando pela qualidade ao invés da quantidade.

Silva (2016), a partir de uma revisão de literatura e contato com consultorias de recursos humanos atuantes em Portugal, explica que a o trabalho do *headhunter* envolve algumas etapas e pressupostos, os quais podem ser resumidos da seguinte forma:

- O trabalho inicia no contato com a empresa cliente, no qual cabe ao *headhunter* definir se está apto ou não a conduzir o processo e negociar os honorários.
- Após o aceite de ambas as partes, é necessário colher informações acerca do perfil do profissional requerido e da empresa, tais como, atribuições do cargo, remuneração e características da empresa e seu posicionamento de mercado. O conhecimento aprofundado da empresa cliente é essencial tanto para identificar profissionais que estejam de acordo com suas necessidades quanto para divulgar informações fidedignas aos candidatos.
- No decorrer do processo conduzido pelo *headhunter*, deve ser mantido sigilo, tanto de informações da empresa cliente quanto da empresa que o executivo que está sendo avaliado está alocado.
- Após contato inicial e identificação dos candidatos que atendem aos requisitos da empresa solicitante, o *headhunter* deve agendar entrevistas pessoais. Esta etapa pode ou não ser acompanhada de técnicas adicionais, como avaliação psicológica.

- Busca-se também obter referências acerca do candidato por meio de pessoas com as quais já tenha trabalhado.
- Todas estas informações visam fornecer subsídios para a apresentação de relatório contendo informações do profissional ao cliente, a partir do qual este irá optar ou não por entrevistar o candidato. O documento ao cliente deverá conter as características do candidato, seus pontos fortes e fracos.
- Após a entrevista com o cliente, deve ser fornecida toda a gama de informações necessária para auxiliar em seu processo de tomada de decisão.
- Na ocasião de contratação, o *headhunter* poderá auxiliar o executivo em seu processo de desligamento de outra empresa.
- Após a contratação, pelo período de doze meses, poderá ser realizado um acompanhamento sistemático do profissional e da empresa para verificar questões de adaptação.

Na visão de Silva (2016) o trabalho do headhunter é semelhante ao processo de recrutamento e seleção tradicional. Como principal diferença, a autora explica que é necessário utilizar a criatividade na busca de candidatos. Finalizada a conceituação inicial sobre o tema, apresenta-se a seguir o método empregado no estudo.

MÉTODO

Optou-se pela realização de uma pesquisa exploratória (GIL, 2010), pois esta permite a aproximação com o tema de estudo que ainda é pouco abordado pela literatura acadêmica. A pesquisa classifica-se como descritiva e documental (BARROS

E LEHFELD, 2000), pois abrange a descrição das metodologias utilizadas por consultorias atuantes na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul a partir de uma consulta realizada nos sites destas empresas. Ou seja, não houve interferência dos pesquisadores no fenômeno estudado.

Das consultorias que estão sediadas ou possuem filial em Porto Alegre, as quais prestam serviço de *executive search*, foi delimitado o universo de dez consultorias para análise. Tal estratégia foi assumida tendo em vista a similaridade dos procedimentos que foram encontrados dentre as empresas pesquisadas, atingindo-se o ponto de saturação na análise documental (THIRY-CHERQUES, 2009).

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, as propostas das dez consultorias pesquisadas serão apresentadas de forma separada e ao final será feita uma análise conjunta denominada síntese das metodologias à luz da literatura acerca do tema, demonstrando suas similaridades e diferenças.

ASAP

A ASAP é uma consultoria especializada na busca e seleção de executivos de diferentes níveis hierárquicos atuante desde 2008. O processo de *executive search* efetuado pela empresa pode ser entendido em quatro etapas. A primeira delas é de Pesquisa, na qual é firmado o contrato entre as partes, avaliando-se as expectativas do cliente e realizando o alinhamento do perfil da vaga. É realizada uma pesquisa interna na empresa cliente e também é dado início ao processo de *hunting* por meio de redes de relacionamentos. A prospecção

inicial de candidatos é feita pela avaliação de interesse pela oportunidade e compatibilidade com o perfil buscado (ASAP, 2017).

A segunda fase é de entrevistas, na qual o candidato é entrevistado pelo consultor responsável pela posição, que após sua avaliação emite um relatório acerca do candidato e o apresenta à empresa solicitante. A seguir, a empresa cliente também entrevista o candidato. Na terceira etapa, denominada negociação, o cliente define o candidato selecionado, faz a proposta e a consultoria remete retorno negativo aos participantes não selecionados. Após a contratação, inicia a fase de acompanhamento, na qual são feitos contatos com o executivo e com a empresa para verificar a adaptabilidade do profissional.

DE BERNT

A De Bernt é uma consultoria que trabalha voltada à seleção e ao desenvolvimento de executivos desde 1986. O processo de *executive search* é dividido em sete etapas. Antes de iniciar o processo, busca-se compreender a cultura e o mercado em que está inserida a empresa cliente. A etapa um consiste na definição do perfil; a etapa dois compreende o processo de *hunting* e abordagens de candidatos; a etapa três envolve prospecção de candidatos; a quatro é de entrevistas e emissão de relatórios dos finalistas ao cliente; a cinco é de entrevistas do cliente; a seis é de obtenção de referências profissionais; e, por fim, a etapa sete consiste na decisão do cliente (DEBERNT, 2017).

No decorrer de todo o processo são remetidos relatórios de progresso à empresa cliente e são fornecidas informações aos candidatos participantes sobre o andamento do processo. Ao final deste, a consultoria realiza acompanhamento pós-contratação.

FESA

A Consultoria Fesa existe desde 1999 e seu foco de trabalho é a seleção de executivos para área financeira. Ela pertence ao mesmo grupo que a empresa ASAP, denominado Fesap, no entanto, as empresas atuam de forma independente. O processo de *executive search* realizado pela consultoria pode ser compreendido em onze etapas. A primeira é denominada entendimento preliminar e visa uma avaliação profunda da empresa cliente, envolvendo análises do ambiente organizacional, estratégia de negócio, projetos de mudança, cultura, necessidades, posição de mercado, concorrência e também do perfil do candidato considerado ideal pela empresa para determinada posição. Neste momento já são definidas empresas de preferência para busca de executivos, empresas das quais estes não podem ser prospectados, remuneração do executivo, prazo para conclusão do processo seletivo e condições para pagamento (FESA, 2017).

Na etapa de pesquisa inicial e primeiros contatos, a consultoria analisa seu banco de dados pré-existente priorizando as empresas-alvo, que são definidas pelo cliente e também se utiliza de outros meios de prospecção. A terceira etapa consiste em entrevistas e avaliações. Os executivos são convidados e, por vezes, persuadidos a participarem do processo seletivo, mantendo-se em sigilo a identidade da empresa cliente. Ao final desta etapa, os candidatos entrevistados que apresentam compatibilidade com o perfil desejado são apresentados à empresa cliente.

A quarta etapa consiste na apresentação à empresa cliente dos relatórios de apresentação de executivos candidatos. A Consultoria estima o prazo de 20 a 30 dias para realização do processo, podendo variar conforme a complexidade da posição. Independentemente do número de avaliados, são apresentados

entre 4 ou 5 candidatos ao cliente, visando não o sobrecarregar. Nesta etapa podem ser feitos ajustes em relação ao perfil, se necessários. No relatório do candidato são inseridas informações como: dados pessoais, educacionais, formação acadêmica, experiência profissional, descrição de empregadores, realizações profissionais, pacote de remuneração, perfil pessoal e profissional, pontos fortes e fracos, bem como, os motivos pelos quais a consultoria o considera indicado à vaga.

Na quinta etapa é realizada a entrevista e a avaliação pelo cliente. Costuma ser neste momento que o candidato recebe informações sobre a empresa, que até o momento eram mantidas em sigilo. Ao final desta etapa, é fornecido apoio à empresa cliente para tomar a decisão sobre a condução do processo seletivo. Após, a etapa de referências finais envolve a busca por informações adicionais acerca do candidato e a emissão de novos relatórios de perfil, incluindo os pareceres de informantes, preferencialmente, de pessoas que atuaram como superiores do executivo selecionado. Em geral, consultam-se três informantes.

A sétima etapa consiste nas negociações finais para admissão do executivo, as quais envolvem a definição da remuneração e o acompanhamento durante o processo de admissão.

Paralelamente às etapas que vão sendo desenvolvidas, no decorrer de todo o processo seletivo são realizadas prospecções constantes de novos candidatos para garantir substitutos para o fechamento da vaga dentro do tempo estipulado.

A nona fase envolve acompanhamento pela consultoria do processo de desligamento do executivo de seu local de trabalho. A décima fase envolve o acompanhamento das partes (empresa e candidato) pós-contratação. Por fim, na etapa de informações finais aos participantes, os candidatos não selecionados são informados acerca do fechamento do processo seletivo e dos motivos que levaram a esta decisão.

THOMAS CASE E ASSOCIADOS

O processo da Consultoria Thomas Case e Associados foi criada em 1977 e atua com alocação e recolocação de executivos. O processo de *executive search* conduzido pela empresa é dividido em quatro etapas. A primeira delas, nomeada estruturação da vaga, envolve o alinhamento com a empresa a respeito de suas necessidades, perfil do candidato e a compressão da cultura e missão da empresa. Na segunda etapa, a vaga é divulgada e também é realizada prospecção ativa no mercado por meio de processos de hunting, networking, banco de talentos e mapeamento de setor/mercado (THOMAS CASE, 2017).

A terceira etapa envolve a avaliação dos candidatos por meio de testes e entrevistas. Por fim, a quarta etapa consiste no encaminhamento dos finalistas à empresa solicitante para avaliação. Apesar de não estruturada como uma etapa propriamente dita, a consultoria também oferece acompanhamento dos candidatos após a contratação pela empresa cliente.

KEMP CONSULTORIA

A Kemp Consultoria foi criada em 1986 e atua realizando seleção de executivos e empreendedores, além de processo de *assessment*. O processo realizado pela Kemp Consultoria está dividido em sete etapas. São elas: abertura do processo seletivo; planejamento e implementação de ações de captação; seleção e apresentação de candidatos; follow-up do processo seletivo com o cliente; assessoramento na escolha dos candidatos finalistas; encerramento do processo seletivo; e acompanhamento dos resultados (empresa e profissional contratado) (KEMPCONSULTORIA, 2017).

KIENBAUM

A consultoria Kienbaum instalou-se no Brasil no ano de 2005 e trabalha com soluções para processos de gestão de pessoas, incluindo *executive search*. O processo de seleção de executivos inicia pela análise do perfil da posição e necessidades do cliente. Após, é feito um mapeamento de mercado, juntamente com a utilização do *networking* da empresa que possui uma área especializada em *hunting* (KIENBAUM, 2017).

A primeira entrevista é feita por telefone, visando avaliar adequação do candidato ao perfil e motivação pela oportunidade. Depois disso, são realizadas entrevistas pessoais, nas quais as competências dos candidatos são avaliadas. Com base nos dados obtidos na etapa de entrevistas, são emitidos relatórios à empresa cliente com indicação dos candidatos finalistas, os quais visam facilitar seu processo de tomada de decisão.

MAPPER CONSULTORES EXECUTIVOS

A Mapper Consultores Executivos existe há mais de 25 anos e atua com busca e seleção de executivos. O processo de *executive search* realizado pela consultoria pode ser compreendido em 3 etapas: análise, operação e acompanhamento. A fase de análise é realizada junto ao cliente, visando obter informações sobre o ambiente organizacional, o perfil da vaga, as estratégias de remuneração e definir estratégias de recrutamento e seleção (MAPPER, 2017).

A fase de operação envolve o processo de recrutamento e seleção propriamente dito, acrescido de uma pesquisa social, e é finalizada com a emissão de um relatório com a indicação de profissionais para a empresa cliente. A última fase, denominada de acompanhamento, é realizada de seis meses a um ano após a

contratação, de forma periódica, para auxiliar no processo de adaptação do executivo e avaliar sua eficácia na função.

PLACE CONSULTORIA E RH

A Place Consultoria e RH realiza processo de recrutamento e seleção para diversos níveis empresariais, incluindo o executivo. A metodologia de recrutamento e seleção da empresa envolve, inicialmente, a adesão dos processos ao perfil do cliente, ou seja, a condução do processo é personalizada conforme o perfil da organização cliente. A consultoria divulga vagas por meio de jornais, redes sociais e parceiros e também detém um banco de dados atualizado que lhe permite buscar candidatos de forma ágil (PLACERH, 2017).

A adequação dos candidatos encaminhados para o cliente e o perfil da posição são garantidos por uma análise criteriosa dos currículos recebidos e pela realização de entrevistas pessoais. Como serviço adicional, oferece a aplicação de testes psicológicos e outras avaliações para compreender de forma mais profunda o perfil do candidato.

A consultoria compromete-se a desenvolver todo o trabalho com sigilo e fornece “Garantia Place RH”, a qual consiste na reposição da vaga caso o candidato seja desligado dentro do período de 90 dias após a contratação. Especificamente em relação ao processo de *Hunting* a consultoria informa buscar de forma diferenciada profissionais de acordo com o perfil necessário, compatibilizado com a cultura da organização cliente.

MICHALE PAGE

A Michael Page é uma consultoria do PageGroup que atua com recrutamento especializado desde 1976. Como a

empresa não divulga em seu site informações acerca do processo de *executive search*, sua metodologia foi identificada na página da Page Executive, que é a divisão de recrutamento de executivos do grupo (MICHAELPAGE, 2017).

A metodologia utilizada pela consultoria para conduzir o processo de *executive search* parte de avaliação das necessidades da empresa cliente para que possam ser identificados líderes que realmente possam fazer diferença no negócio. A solução de recrutamento é desenhada com base no entendimento da organização, requerimentos e resultados esperados. Na fase de busca são acionadas redes locais, regionais e globais para captação dos candidatos mais apropriados do ponto de vista de qualificação e experiência.

É fornecido suporte durante todo o período de oferta da vaga, mas, também, após a contratação, constituindo um relacionamento de longa data com a organização e suporte ao executivo contratado. No decorrer do processo são fornecidos regularmente feedbacks e relatórios de progresso sobre o andamento do processo à empresa cliente. Cabe salientar que, ao falar da qualidade do serviço oferecido, a consultoria frisa que seus consultores trabalham em um número limitado de posições ao mesmo tempo garantindo a dedicação ao processo da empresa-cliente.

STAFF RH

A Consultoria Staff RH iniciou suas atividades no ano de 2012 e atua fornecendo serviços de recrutamento e seleção para diversas posições e outras soluções de gestão de recursos humanos. Especificamente em relação à *executive search*, sua metodologia parte de cinco premissas: reuniões de *briefing* antes e no decorrer do processo, visando o alinhamento assertivo do perfil buscado; aceite do projeto, verificando a capacidade da consultoria de atender a necessidade do cliente; sigilo

envolvendo a preservação tanto da empresa envolvida quanto dos candidatos que estão participando do processo; acompanhamento do processo por meio de relatórios e gráficos que são remetidos aos clientes regularmente, visando fornecer subsídios para a tomada de decisão; apoio fornecido ao cliente para sua tomada de decisão e também acompanhamento do executivo seis meses após a contratação.

SÍNTESE DAS METODOLOGIAS

Os processos de *executive search* efetuados pelas consultorias pesquisadas estão de acordo com a metodologia proposta por Silva (2016), envolvendo uma abordagem inicial na qual é feita aproximação e pesquisa junto à empresa cliente para compreender de forma mais aprofundada suas necessidades e a realidade organizacional. Este alinhamento está de acordo com o paradigma estratégico da área de recursos humanos descrito por Marras (2000). Ou seja, percebe-se uma preocupação com a compreensão da cultura organizacional para definir qual candidato apresenta mais possibilidades de se adaptar a uma determinada posição organizacional.

A forma utilizada de prospecção dos candidatos está de acordo com o previsto por Finlay e Coverdill (2007), composta por busca de indicações em redes de relacionamento (*networking*), pesquisas em bancos de dados das consultorias e contato com candidatos potenciais advindos de outras buscas. Antes do agendamento das entrevistas, algumas consultorias preveem um primeiro contato por telefone para verificação da compatibilidade do perfil do profissional. Esta etapa é chamada por Finlay e Coverdill (2007) de “cold call” e impede que sejam chamados para entrevista candidatos que não apresentam os requisitos necessários nem interesse na posição.

O processo seletivo propriamente dito é caracterizado, principalmente, por entrevistas pessoais e algumas consultorias

citam a inclusão de avaliações adicionais e testes psicológicos. A Place Consultoria e RH, por exemplo, cita a etapa de avaliação psicológica como opcional. Essa constatação está de acordo com a proposição de Silva (2016) sobre a possibilidade dos contatos realizados com os executivos, de forma tanto formal quanto informal, poderem substituir esta etapa do processo.

Após a etapa de entrevistas conduzidas pelas consultorias pesquisadas, está prevista a emissão de relatórios com o perfil dos candidatos, conforme citado por Silva (2016). A consultoria Fesa é a única que divulga em seu site com maior clareza os itens que são contemplados neste relatório, que também estão de acordo com a identificação da autora quanto à necessidade de apresentar o perfil do candidato, seus pontos fortes e pontos fracos.

Finalizado o processo e tomada a decisão pelo cliente acerca do executivo selecionado, além de fornecer retorno negativo aos não selecionados, a maior parte das consultorias pesquisadas informa realizar um período de acompanhamento do executivo em seu período de adaptação, que pode perdurar até doze meses. Esta etapa, mais uma vez, está de acordo com a metodologia identificada por Silva (2016).

Em relação aos honorários das consultorias, não foi possível verificar se estas trabalham de forma contingencial ou retida, conforme a definição de Picollo (2012). Outro ponto importante citado por Silva (2016) diz respeito à avaliação pela consultoria, se ela está apta ou não a atender a necessidade da empresa cliente. Dentre as empresas pesquisadas, apenas a Staff RH demonstra em seu portfólio de serviços ter essa preocupação.

Destaca-se que algumas consultorias demonstram uma preocupação com a emissão de informações sobre o andamento do processo regularmente à empresa, porém apenas a De Bernt informa que este retorno sistemático também é estendido aos candidatos participantes do processo. Outro ponto que merece

destaque é a metodologia da consultoria Fesa, que cita prospectar novos candidatos no decorrer de todo o processo seletivo, visando com isso promover substituições a qualquer tempo e de forma ágil caso seja necessário apresentar novos candidatos.

Com base nos modelos identificados e na metodologia apresentada por Silva (2016) foi elaborada a tabela abaixo, com o objetivo de servir como norteadora para a concepção de processos de *executive search*.

Quadro 1 - Sugestão de fluxo para o processo de *executive search*

Etapa	Descrição
Solicitação de Vaga	No primeiro contato com o cliente é necessário compreender suas necessidades para verificar se a consultoria está apta ou não a atender a solicitação. Neste momento também é importante definir os honorários da consultoria para verificar se o trabalho será feito de forma contingente ou retida.
Conhecendo a empresa solicitante	Busca-se conhecer de forma mais aprofundada a cultura organizacional e perfil considerado ideal pela empresa cliente. É importante que seja analisada tanto a realidade atual da empresa quanto seus projetos futuros para que o consultor possa visualizar possíveis mudanças de cenário que irão impactar na adaptação do profissional e talvez não tenham sido previstas pela empresa cliente. Essa visão demonstra o caráter de especialização da função de <i>executive search</i> .
Prospecção Inicial	Busca por candidatos em redes sociais como o LinkedIn, banco de dados, indicações por meio de <i>networking</i> e dependendo do caso anúncios. Nesta etapa o profissional deve ser criativo em sua busca. Além disso, deve ser persuasivo para incluir no processo, profissionais que atendam às exigências, porém não tenham a intenção de deixar suas posições atuais.
Entrevistas com <i>headhunter</i>	Agendamento de entrevistas pessoais ou por vídeo conferência (dependendo da localidade do

	profissional entrevistado) para avaliação do perfil do candidato.
Avaliação Psicológica	Etapa para conhecer de forma mais aprofundada o perfil profissional do candidato através de instrumentos específicos.
Pesquisa Social	Colhem-se informações acerca do desempenho do executivo, com pares e superiores que já tenham trabalhado com ele.
Emissão de relatório final	Apresentação para a empresa cliente dos candidatos indicados para a vaga em número reduzido para evitar a sobrecarga do cliente.
Acompanhamento durante a contratação	Auxílio ao processo de desligamento do executivo da empresa onde está inserido e apoio no processo de contratação na nova empresa.
Acompanhamento após a contratação	Acompanhamento periódico no decorrer de um ano após a contratação junto à empresa e ao executivo para garantir a adaptabilidade, e promover ajustes que se façam necessários.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Concluída a análise das metodologias e sugerido um modelo para a execução do processo de *executive search*, parte-se para as considerações finais do estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo permitiu identificar que, embora a literatura acadêmica dê pouca atenção ao tema, as consultorias de recursos humanos que atuam com processos de *executive search* possuem modelos estruturados e homogêneos de procedimentos. Percebe-se que o processo é bastante semelhante ao de recrutamento e seleção tradicional, embora exponha-se como desafio a necessidade de criatividade e postura ativa na prospecção de candidatas.

Alguns pontos que não foram encontrados na revisão de literatura acerca do tema merecem destaque neste estudo. Um deles é a importância de fornecer retorno aos candidatos no

decorrer de todo o processo, tendo em vista o nível de exigência destes profissionais e também por ser uma forma de manter vínculo para, talvez, receber indicações da rede de relacionamentos destes profissionais para prospecções futuras. Outro ponto refere-se à estratégia de realizar prospecções de forma constante no decorrer de todo o processo para garantir agilidade a este. Por fim, cita-se a importância de o consultor estar apto a trabalhar com cenários futuros das organizações e não só com sua realidade atual, sendo possível prever necessidades sobre as quais as empresas clientes ainda nem tenham pensado.

Como limitações do estudo, ressalta-se que por não terem sido conduzidas entrevistas com as consultorias pesquisadas, detalhes em relação às metodologias de *executive search* que foram omitidos em seus sites não foram contemplados. Em função disso, sugere-se que este estudo seja ampliado, visando compreender se a metodologia divulgada está de acordo com o que ocorre na prática destas empresas.

REFERÊNCIAS

ASAP. Disponível em:

http://www.asapbrasil.com/materias.php?cd_secao=18&codant=&friurl=-_Como-trabalhamos-#.Wbp-rbKGPIU. Acesso em: 2 set. 2017.

BANOV, M. R. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia Científica**: um guia para iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BOGHOSSIAN, L. **Headhunting e o processo de recrutamento e seleção de pessoas**. 2012. 29 f. Monografia

(Graduação em Administração de Empresas) – Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas (FATECS), Centro Universitário de Brasília, Brasília. 2012.

COELHO, A. C. **A importância do LinkedIn para os Headhunters e recrutadores no processo de E-recrutamento**. 2016. 164 p. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Escola de Ciências Sociais, Universidade de Évora, Évora. 2016.

DE BERNT. Disponível em: <http://www.debernt.com.br/executive-search/>. Acesso em: 2 set. 2017.

FESA. Disponível em: <http://www.fesa.com.br/servicos/busca-e-selecao-de-executivos/>. Acesso em: 3 set. 2017.

FINLAY, W; COVERDILL, J. E. **Headhunters: Matching in the Labor Market with a new afterword**. USA: Cornell University Press, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KEMP CONSULTORIA. Disponível em: <http://www.kempconsultoria.com.br/executive-search>. Acesso em: 2 set. 2017.

KIENBAUM. Disponível em: <http://www.kienbaum.com.br/servicos/executive-search>. Acesso em: 2 set. 2017.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de Recursos Humanos (PRH): conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo, Atlas, 2009.

MAPPER. Disponível em: http://www.mapper.com.br/pg_metodologia.html. Acesso em: 5 set. 2017.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos** – do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MICHAEL PAGE. Disponível em:
<https://www.michaelpage.com.br/>. Acesso em: 5 set. 2017.

PAGE EXECUTIVE. Disponível em:
<https://www.pageexecutive.com/how-we-work>. Acesso em: 2 set. 2017.

PICOLLO, J. D. Executive Search Firms. *In*: ROTHWELL, W. J; PRESCOTT, R. K. **The Encyclopedia of Human Resource Management: Short Entries**. San Francisco: Wiley Imprint, 2012.

PLACE RH. Disponível em: <http://www.placerh.com.br/pt-br/institucional>. Acesso em: 2 set. 2017.

SCHULMAN, B; CHIANG, G. When to use an executive search firm and how to get the most out of the relationship. **Employment relations today**, v. 34, 2007, p. 13-19.

SILVA, C. **Headhunting: uma tradição moderna**. 2016. 51 p. Dissertação (Mestrado Integrado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto, Porto. 2016.

STAFF RH. Disponível em:
<http://www.staffrh.inf.br/ExecutiveSearch.aspx>. Acesso em: 5 set. 2017.

THOMAS CASE. Disponível em:
<http://www.thomascase.com.br/servicos-para-empresas/executive-search-hunting/>. Acesso em: 2 set. 2017.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista PMKT**, v. 3, n. 4, p. 20-27, 2009.

CAPÍTULO 16

Estudo das competências gerenciais em *startups* tecnológicas brasileiras

**Kristina Kieling Figuera
Emidio Gressler Teixeira
Fabiane Volpato Chiapinoto
Ana Paula Ludtke
Gilnei Luiz de Moura
Luis Felipe Dias Lopes**

RESUMO

Diante do atual cenário dos negócios, o grande desafio dos gestores é encontrar uma forma de atuação que os possibilite administrar as diversas demandas a que estão submetidos, principalmente aqueles que operam em *startups* de tecnologia, onde a inovação e a adaptação às mudanças são constantes. O desenvolvimento e o aprimoramento das competências e papéis gerenciais podem se tornar um diferencial e dar suporte às decisões e estratégias traçadas. Dessa forma, o presente estudo teve como objetivo compreender quais as competências gerenciais e os papéis que são desenvolvidos pelos gestores das empresas *startups* brasileiras, com base no modelo de Quinn *et al.* (2003). A pesquisa é caracterizada como descritiva, quantitativa, e como método de investigação foi utilizada a pesquisa *Survey*. Os resultados encontrados apontaram que as competências mais desenvolvidas pelos gestores das *startups* são aquelas inerentes aos papéis de produtor e diretor, demonstrando que o modelo das metas racionais é aquele que orienta a gestão dessas empresas, voltado à produtividade e ao lucro organizacional. O perfil gerencial identificado nos resultados aponta para as características de um líder gerencial eficaz, contudo, os gestores desenvolvem as competências do modelo do Quadro de Valores Competitivos (QVC) em um nível médio, apresentando certo desequilíbrio no desempenho dos papéis.

Palavras-chave: Mudanças gerenciais. *Startups* tecnológicas. Inovação. Empreendedorismo.

INTRODUÇÃO

O contexto mundial dos negócios vive submetido às grandes transformações nos cenários políticos, econômicos e tecnológicos, o que, conseqüentemente, traz a necessidade de se buscar as estratégias mais adequadas a estas constantes mudanças. De acordo com Valadares (2008), desde o início do século XX os avanços tecnológicos vêm diminuindo fronteiras geográficas entre nações e transformando hábitos de consumo, o que implica no aumento da competitividade entre as empresas e na busca por novos mercados. A concorrência que hoje se dá em escala global, indiferente do mercado e do porte das empresas, impõe que organizações busquem alternativas para se manterem competitivas, garantindo, assim, sua sobrevivência (VALADARES, 2008).

Diante dessa configuração dos negócios, muitas empresas estão sendo criadas com o intuito de suprir as novas necessidades do mercado e dos consumidores. Por meio de ideias inovadoras e utilizando os mais diversos recursos tecnológicos existentes, as chamadas *startups* vêm ganhando cada vez mais participação e conquistando espaço nos setores em que atuam. Para Coelho (2012), *startups* são uma fonte de empregos, rejuvenescem a indústria com tecnologias disruptivas, ajudam a diversificar a atividade econômica e são uma parte crucial da rede de fornecedores que suporta as grandes empresas. Para o autor, dependendo do sucesso que conquistem, podem evoluir para grandes empresas (ex.: Google, Apple). Cusumano (2013) afirma que *startups* são um motor de renovação econômica e da mudança em todo o mundo.

Uma das principais diferenças de *startups* e empresas tradicionais está na fase inicial da empresa: enquanto nas empresas tradicionais aconselha-se a fazer um plano de negócio minucioso, ver a viabilidade e depois colocar em execução, nas

startups basicamente é definido como tentativa e erro, ou seja, tem-se uma hipótese e o empreendedor vai a campo ver se esta tem mercado (ALBERONE; CARVALHO; KICORVE, 2012). De acordo com Blank e Dorf (2012), *startups* não são simplesmente versões menores de grandes empresas. Baseado nisso, uma empresa iniciante, ligada a qualquer tipo de negócio, que não esteja focada para a inovação de produtos ou serviços e, portanto, dispensada para os riscos de incertezas, não é uma *startup* (TORRES; GUERRA; LIMA, 2014).

Para o presente estudo é assumido o conceito de *startup* conforme a ABS, que define estas como “empresas jovens extremamente inovadoras em qualquer área ou ramo de atividade, que procuram desenvolver um modelo de negócio escalável e repetível e trabalham em condições de extrema incerteza” (ABSTARTUPS, 2014).

Diante desse contexto, pressupõe-se que a gestão de uma *startup* requer capacitação de seus gestores, e para corroborar com as necessidades de adaptação da empresa, visando o desenvolvimento e o crescimento organizacional, as competências gerenciais podem representar um diferencial no que se refere à competitividade e às chances de sucesso da *startup*.

Assim, considerando a importância estratégica das competências gerenciais para gestão de uma *startup* e a necessidade do avanço nos estudos acerca desse tema, o presente estudo tem como objetivo investigar quais as competências e os papéis gerenciais desenvolvidos pelos gestores das empresas *startups* brasileiras.

A importância das *startups* é um assunto que tem despertado muito interesse nos últimos anos, pois estas empresas representam atualmente cerca de 15% das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) do Brasil e apresentam grande possibilidade de expansão, conforme afirma Fábio Lotti Oliva, especializado

em empreendedorismo da Fundação Instituto de Administração (FIA).

De acordo com a Associação Brasileira de *Startups* (ABS), o país já conta com mais de 10 mil empresas de inovação tecnológica, contudo, uma pesquisa realizada recentemente aponta que 25% das *startups* brasileiras não sobrevivem ao primeiro ano de atuação, metade delas desaparece antes de completar quatro anos e, entre as que sobrevivem aos quatro anos, 75% desaparece com menos de 13 anos (ARRUDA *et al.*, 2014).

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Neste capítulo são apresentadas as abordagens, perspectivas e conceitos relevantes sobre competências, as quais servem de suporte para a realização do presente estudo. Apresenta-se um panorama geral da evolução do conceito de competências, com algumas definições acerca do tema no nível organizacional, as competências gerenciais, que vêm a ser o foco do estudo.

Consideram-se competências gerenciais aquelas próprias às capacidades dos gestores (diretores, gerentes, chefes) em tomar decisões, e o conhecimento destes sobre as estratégias e os papéis organizacionais. Ter competência gerencial significa viabilizar metas, impulsionar a equipe ao conhecimento, resolver problemas evocando o aprendizado, excelência, resultado e autogestão (QUINN, 2003).

Nos estudos desenvolvidos por Katz (1995), o autor apresenta as habilidades necessárias aos gestores em relação às suas responsabilidades na organização. De acordo com o autor, para conduzir um processo administrativo, o gestor necessita de três habilidades:

- a) **Habilidade Técnica:** adquirida por experiência, educação e instrução, preocupada em trabalhar com as “coisas”, sendo assim, consiste de habilidade especializada de usar conhecimento, técnicas e equipamentos necessários para a realização de tarefas específicas de sua função.
- b) **Habilidade Humana:** capacidade de discernir sobre como trabalhar com pessoas, incluindo-se aí a compreensão da motivação e a aplicação da liderança eficiente. Preocupada em trabalhar com as pessoas, com a construção de uma atmosfera de aprovação, segurança e liberdade de expressão e do esforço cooperativo.
- c) **Habilidade Conceitual:** habilidade para compreender as complexidades da organização global; reconhecer que as várias funções da organização dependem umas das outras e as mudanças, em qualquer parte, afetam todas as outras; ser capaz de promover o bem-estar global da empresa. Pode também ser denominada “habilidade criativa”.

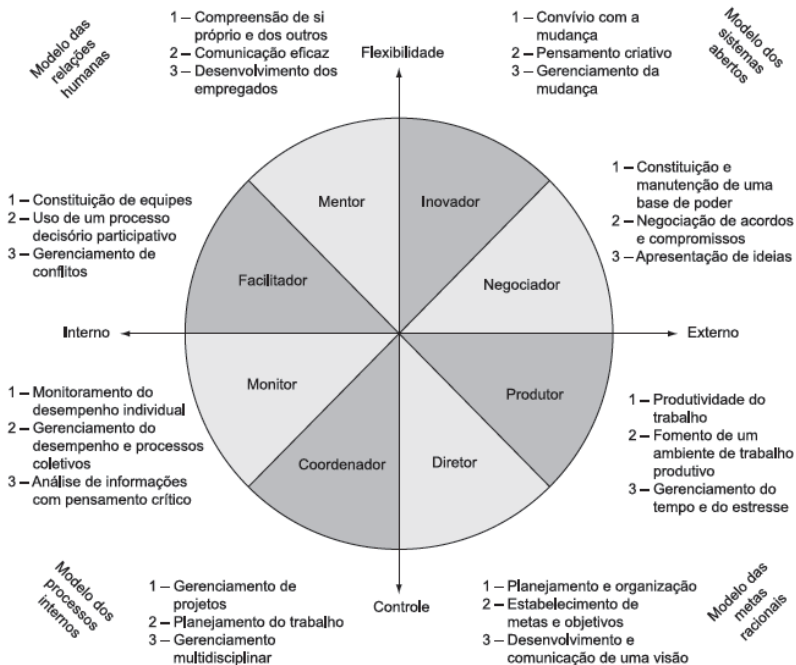
Ruzzarin e Simionovschi (2010, p. 15) afirmam que a função executiva na organização tem como papel fundamental: gerir adequadamente os seus ativos. Ativos estes que incluem não somente os físicos e financeiros, mas também os intangíveis, como o capital intelectual e humano. Os autores salientam que

[...] a garantia da prosperidade e do sucesso dos empreendimentos é o engenho humano, como capacidade única e especial de criar soluções, arregimentar e organizar recursos e canalizar energias para transformar realidades ao nosso redor, atendendo, assim, as nossas necessidades individuais, à sociedade que nos cerca e aos respectivos Stakeholders. (RUZZARIN; SIMIONOVSKI, 2010, p. 15).

As competências gerenciais podem ser identificadas nos indivíduos, o que acontece é que as atitudes individuais podem se tornar tão aprisionadas aos modelos mecanicistas de hierarquias tradicionais que tentam desencadear a mudança pela reconfiguração dos ativos e pela reengenharia dos processos, fazendo com que as competências não sejam expressas e nem aplicadas (BARROS, 2007).

Quinn *et al.* (2003) afirmam não há um modelo único suficiente para orientar os gerentes, assim, é preciso enxergar todos os quatro modelos como elementos de uma matriz mais vasta. Por isso denominaram a estrutura de Quadro de Valores Competitivos (QVC), pois cada modelo parece transmitir mensagens contraditórias.

Figura 1 – Papéis e Competências do “Quadro de Valores Competitivos”



Fonte: Quinn (2003, p. 17).

Os autores do modelo consideram que para desempenhar os oito papéis é necessário não só habilidade, mas também capacidade para mesclar e equilibrar os diferentes papéis de modo adequado, crescer e se dispor de maneira constante em transições desafiadoras, ficando então menos presos a um estilo em particular. É preciso aprimorar-se, buscar desenvolver-se em áreas que nada se parecem com seu estilo natural e assim tornar-se um gerente melhor, alguém mais bem-sucedido (QUINN, 2003).

MÉTODO

A realização de uma pesquisa científica requer, além de um referencial teórico consistente e coeso, também um delineamento metodológico claro que garanta a confiança dos resultados obtidos. No presente capítulo, apresenta-se a metodologia adotada no estudo, apresentando a caracterização da pesquisa, a unidade de análise, população e amostra, e os procedimentos utilizados na coleta e análise dos dados.

Com a finalidade de atender aos objetivos deste estudo, este é composto por uma pesquisa descritiva, quantitativa e com método *Survey*.

Quanto à abordagem, esta pesquisa se caracteriza como quantitativa. Para Godoy (1995) e Hair Jr. *et al.* (2005), o estudo quantitativo visa a medição e a quantificação dos resultados por meio de técnicas de classificação objetivas, envolvendo dados descritivos para compreender fenômenos. O uso da abordagem quantitativa é recomendado para o estudo de grandes aglomerados de dados e de conjuntos demográficos. Deste modo, tem uma maior aplicabilidade no levantamento do perfil de determinada população e na identificação do grau de conhecimento e opiniões, bem como hábitos e comportamentos da mesma (MINAYO; SANCHES, 1993).

Como método de investigação, foi utilizado o método *Survey*, que envolve um questionário estruturado dado a uma amostra da população e destinado a obter informações específicas dos entrevistados (MALHOTRA, 2006). De acordo com Gil (2010), compreende um levantamento de dados em uma amostra significativa (de tamanho grande) acerca de um problema a ser estudado para, em seguida, mediante análises, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

O desenvolvimento do estudo baseou-se no processo proposto por Hair Jr. *et al.* (2005), que compreende três fases: formulação, execução e análise. A fase de formulação

contemplou a definição do tema e problema, objetivos e justificativa do estudo, e a revisão de literatura. A fase de execução compreendeu o método, as estratégias de pesquisa, construção do questionário e coleta de dados. E a terceira e última fase contemplou a apresentação e análise dos resultados, as principais conclusões e limitações do estudo.

Para realização da coleta de dados optou-se pela utilização de questionários estruturados, nos quais se apresentou um conjunto fixo de escolhas ao respondente (COOPER; SCHINDLER, 2011). As competências gerenciais foram mensuradas pelo QVC, modelo desenvolvido por quatro pesquisadores americanos, sendo os dois principais Robert E. Quinn e Sue R. Faerman (2003). O instrumento baseia-se em quatro modelos gerenciais, divididos em oito papéis que compreendem os papéis dos gerentes. Para cada modelo gerencial há dois papéis relacionados, e cada papel possui três competências.

No total, o instrumento possui 24 descrições sobre competências gerenciais, as quais foram medidas por uma escala de cinco pontos, em que o respondente deveria informar seu grau de concordância com as questões, de (1) não desenvolvida, (2) pouco desenvolvida, (3) desenvolvida, (4) muito desenvolvida até (5) não se aplica. Esta última opção – não se aplica – não fazia parte do questionário e foi incluída com a finalidade de dar ao respondente uma alternativa caso a afirmação não se aplicasse a sua realidade.

RESULTADOS

Nessa seção são apresentados os resultados do estudo realizado com 195 gestores de empresas *startups* brasileiras. Primeiramente, apresenta-se a caracterização das empresas e dos respondentes. Na segunda parte, é apresentada a análise da

avaliação de confiabilidade da escala utilizada no estudo, por meio do cálculo do alpha de Cronbach. Na terceira parte, são apresentados os níveis de desenvolvimento das competências gerenciais e de cada papel exercido pelos gestores das *startups*, por meio da análise descritiva dos dados

CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E DOS RESPONDENTES

Quanto aos dados das *startups*, observa-se que 45 (23,08%) empresas foram fundadas entre 2009 e 2011, 103 (52,82%), mais da metade da amostra, foram fundadas entre 2012 e 2014 e, 47 (24,10%) entre 2015 e 2016. Cabe salientar que as empresas criadas entre os anos de 2009 e 2011 foram consideradas *startups* e incluídas na pesquisa, pois seus gestores relataram que as empresas ainda não haviam se tornado escaláveis, contemplando assim o conceito utilizado para o estudo “empresas jovens extremamente inovadoras em qualquer área ou ramo de atividade, que procuram desenvolver um modelo de negócio escalável e repetível e trabalham em condições de extrema incerteza”.

Quanto ao perfil dos gestores das *startups*, 178 são do gênero masculino (91,75%) e 16 respondentes do gênero feminino (8,25%). Em relação à idade dos respondentes, a média é de 32,4 anos, variando de 18 anos (gestor mais jovem) a 62 anos (gestor mais velho).

Assim, pode-se afirmar resumidamente que a maioria das *startups* (60,51%) possui entre 3 a 10 funcionários; 74 (37,95%) atuam prestando serviços disponibilizados por meio de plataformas web e/ou aplicativos móveis e 67 (34,33%) são da área de tecnologia da informação, atuando no desenvolvimento de software e consultoria empresarial; e a maioria das *startups* estão localizadas nas regiões Sudeste (56,19%) e Sul (34,02%)

do Brasil, compreendendo os estados de São Paulo, Santa Catarina, Minas Gerais e Rio Grande do Sul.

CONFIABILIDADE

A confiabilidade do instrumento de competências gerenciais foi avaliada por meio do alpha de Cronbach. De acordo com Hair Jr. *et al.* (2005), um nível satisfatório de confiabilidade quer dizer que as respostas dos pesquisados estão apresentando coerência no instrumento composto por escalas. Para valores entre 0,6 e 0,7 é considerado um nível aceitável de confiabilidade nas respostas, entre 0,7 e 0,8 é considerada uma confiabilidade satisfatória e acima de 0,8 é considerado excelente, pois quanto mais próximo de 1,0 o coeficiente, maior a confiabilidade do questionário.

A Tabela 1 mostra os oito papéis das competências gerenciais e os quatro modelos a que pertencem, e também o valor do alpha de Cronbach de cada um deles.

Tabela 1 – Confiabilidade da escala

Dimensões	Alpha de Cronbach
Modelo de Metas Racionais (6 questões)	0,753
Produtor (3 questões)	0,620
Diretor (3 questões)	0,617
Modelos dos Processos Internos (6 questões)	0,712
Monitor (3 questões)	0,636
Coordenador (3 questões)	0,656
Modelo das Relações Humanas (6 questões)	0,785
Mentor (3 questões)	0,652
Facilitador (3 questões)	0,739
Modelos dos Sistemas Abertos (6 questões)	0,781
Inovador (3 questões)	0,659
Negociador (3 questões)	0,718
Competências Gerenciais (24 questões)	0,912

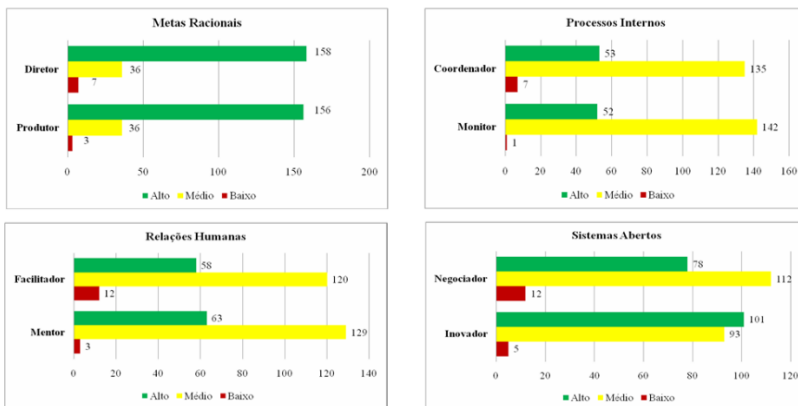
Como observado na Tabela 1, os valores de α em um contexto geral do estudo para a escala de competências gerências de Quinn *et al.* (2003) apresenta um nível excelente de consistência interna e confiabilidade dos dados, de acordo com Hair Jr. *et al.* (2005). Os quatro modelos e seus respectivos papéis apresentaram níveis aceitáveis e satisfatórios:

Assim, os valores obtidos nas análises apresentados na Tabela 1 confirmaram a validação da confiabilidade do instrumento de Competências Gerenciais de Quinn *et al.* (2003). No próximo item são apresentados os níveis de desenvolvimento das competências e dos papéis desempenhados pelos gestores das *startups*.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Por meio da análise de nível foi possível identificar quais as competências, os papéis desempenhados e os modelos gerenciais mais desenvolvidos pelos gestores das *startups*. Para tanto, como já mencionado, classificou-se os resultados das médias obtidas na escala da seguinte forma: Baixo (média de 0 a 33,33%), Médio (média de 33,34% a 66,67%) e Alto (média de 66,68% a 100%). Dessa forma, são apresentados os gráficos de cada modelo gerencial, com os níveis de desenvolvimento de seus respectivos papéis e competências, conforme as respostas coletadas dos gestores das *startups*.

Para o modelo das metas racionais, verifica-se que a maioria dos respondentes (156 gestores) apresentou um nível alto de desenvolvimento das competências de produtor, 36 apresentaram um nível médio e apenas 3 apresentaram nível baixo. Das competências do papel de diretor, 158 apresentaram um nível alto de desenvolvimento, 36 um nível médio e 7 gestores nível baixo.

Figura 2 – Níveis das competências de produtor e diretor

Quanto ao modelo dos processos internos, no Gráfico 1 verifica-se que para as competências de monitor, a maioria dos respondentes (142 gestores) apresentou um nível médio de desenvolvimento, 52 apresentaram um nível alto e apenas 1 gestor possui desenvolvimento baixo. Das competências do papel de coordenador, 135 apresentaram um nível médio de desenvolvimento, 53 um nível alto e 7 gestores nível baixo.

Em relação ao modelo das relações humanas, observa-se que para as competências de mentor, a maioria dos respondentes (129 gestores) apresentou um nível médio de desenvolvimento, 63 apresentaram um nível alto e 3 gestores possuem desenvolvimento baixo destas competências. Em relação ao papel de coordenador, a maioria (120 gestores) apresentou um nível médio de desenvolvimento das competências, 58 um nível alto e 12 gestores nível baixo.

E em relação ao modelo dos sistemas abertos e seus respectivos papéis e competências, no Gráfico 1 verifica-se que para as competências de inovador, 101 dos respondentes apresentaram um nível alto de desenvolvimento, 93 apresentaram um nível médio e 5, nível baixo de desenvolvimento dessas competências. Quanto ao papel de

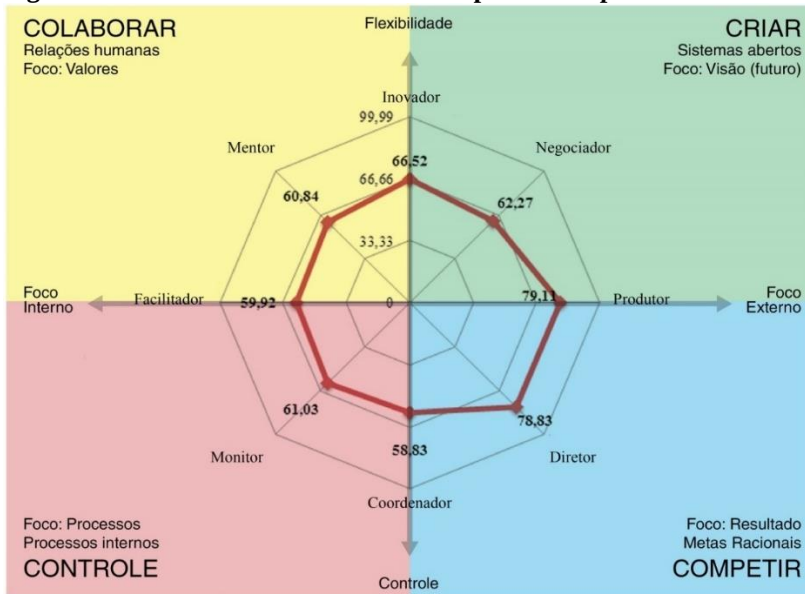
negociador, 112 apresentaram um nível alto, 78 um nível médio e 12 gestores nível baixo.

O desenvolvimento das competências dos papéis de inovador e negociador, bem como um modelo de gestão orientado para se adaptar às mudanças, e uso da criatividade para resolução dos problemas e desafios é muito importante para o contexto de uma *startup*, podendo ser um fator-chave para o sucesso e alcance dos objetivos. Qian e Li (2003) afirmam que a flexibilidade da estrutura de uma *startup* pode ser uma grande vantagem competitiva em relação às grandes empresas. A estrutura e os processos da organização deverão ser adaptados quando necessário, para que a empresa atinja os seus objetivos, da forma mais produtiva e eficiente possível (RUD, 2010).

Diante dos resultados e discussões apresentados acerca das competências e papéis gerenciais desenvolvidos pelos líderes das *startups*, a Figura 3 mostra, de maneira simplificada, quais modelos estão sendo mais utilizados na gestão das empresas.

Verifica-se na Figura 3, considerando que as competências gerenciais mais percebidas pelos respondentes pertencem ao ambiente externo, que as empresas estudadas têm o foco de suas atividades voltado para o mercado e os gestores atuam equilibrando seus papéis entre flexibilidade e autonomia, e estabilidade e controle.

Figura 3 – Modelos Gerenciais utilizados pelas *startups*



Fonte: Elaborado com base em Arruda (2011).

Após, foi possível classificar os líderes quanto ao perfil – gestores eficazes e ineficazes, com base na classificação proposta por Quinn *et al.* (2003), apresentada no Quadro 6 do estudo. As competências exercidas pelos respondentes estão mais próximas ao perfil denominado de “Produtores conceituais”, onde os papéis de facilitador, monitor e coordenador são exercidos de modo satisfatório, porém menos desenvolvidos que os demais. Este perfil é denominado pelos autores como um perfil gerencial eficaz.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou investigar quais os papéis e as competências desenvolvidas pelos gestores de empresas *startups*

brasileiras, utilizando o modelo teórico preconizado por Quinn *et al.* (2003).

Os resultados encontrados apontam que os gestores desenvolvem mais as competências inerentes aos papéis de produtor e diretor, evidenciando que as atividades das *startups* são orientadas pelo modelo das metas racionais, o qual objetiva a produtividade e o lucro. Assim, pode-se inferir que a percepção dos gestores em relação a desenvolverem as competências de produtor e diretor em um alto nível é coerente com a realidade empresarial das *startups*, pois essas empresas são caracterizadas pela busca de um rápido desenvolvimento e escalabilidade de seu produto e/ou serviço. O foco das atividades está voltado para obter cada vez maior produtividade, resultado e eficiência do negócio, aspectos inerentes aos papéis destacados.

As *startups* estudadas também apresentaram uma gestão orientada ao modelo dos sistemas abertos, com números menos expressivos que os papéis do modelo das metas racionais. O papel de inovador teve maior destaque nesse modelo, apresentando um nível médio de desenvolvimento. Ao inovador cabe lidar com as mudanças e adaptar-se a elas da melhor forma possível por meio da criação de ideias e visão de futuro, no entanto, esse papel ainda não é exercido de uma maneira satisfatória. Como a inovação e a capacidade de negociação são consideradas fundamentais a essas empresas, um maior desempenho dos papéis dos sistemas abertos poderia contribuir tanto para uma melhor adaptação ao contexto instável em que as *startups* estão inseridas, como para um aprofundamento do conhecimento sobre o mercado e maior efetividade dos resultados.

Já os papéis do modelo dos processos internos foi o menos presente no perfil destes profissionais, principalmente o papel de coordenador. Como coordenador, o gestor precisa sustentar a estrutura e o fluxo do sistema, e seu modelo gerencial está diretamente ligado à burocracia profissional, aos critérios

de eficácia e à estabilidade, incluindo a rotinização. Esse resultado também é coerente com a realidade das empresas, de modo que estas buscam modelos de negócios que possibilitem menos burocracia, a otimização do tempo e agilidade das atividades.

Dessa forma, desenvolver e aprimorar as competências é importante, mas somente terá a efetividade esperada se os líderes aprenderem a equilibrar os diferentes papéis que exercem dentro das *startups*. É preciso, então, que haja um equilíbrio e adaptação entre os modelos gerenciais, pois como Quinn *et al.* (2003) destaca, os quatro modelos representam os valores invisíveis pelos quais pessoas, programas, políticas e organizações vivem e morrem, assim, os gerentes tendem a aprisionar-se ao seu próprio estilo e aos valores culturais da organização, empregando estratégias muito similares em uma ampla variedade de situações. Por isso, conforme os autores, o gestor considerado capaz é aquele que consegue mesclar e equilibrar os diferentes papéis de modo adequado.

Pode-se dizer, assim, que um melhor aproveitamento das competências referentes aos papéis que apresentaram um nível médio (inovador, negociador, mentor, facilitador, coordenador e monitor) poderiam trazer maiores benefícios à gestão das *startups* e às chances de sucesso a longo prazo. Possibilitando ao gestor desde uma interação melhor com a equipe, a simplificação dos processos rotineiros da empresa, o alcance de objetivos que exigem maior esforço e dedicação de todos, até a adoção de uma estrutura mais equilibrada, que ao mesmo tempo facilite a gestão, dê suporte e estabilidade ao negócio.

REFERÊNCIAS

ABSTARTUPS. Associação Brasileira de Startups. Disponível em: <http://www.abstartups.com.br>. Acesso em: 15 nov. 2015.

ALBERONE, M.; CARVALHO, R.; KIRCOVE, B. **Sua ideia ainda não vale nada**: o guia prático para começar a validar seu negócio. Rio de Janeiro: [s.n.], 2012.

ARBACH, L. H. **Competências Individuais, segundo a percepção de funcionários e clientes do setor bancário da cidade de Resende-RJ**. 2007. 84 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios) – Instituto de Ciências Humanas e Sociais. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2007.

ARRUDA, C. Cultura de inovação. **Centro de referência em inovação** - CRI, Minas Gerais, 2011. Disponível em: https://www.fdc.org.br/professorespesquisa/nucleos/Documents/apresentacao_carlos_arruda_maio2011.pdf. Acesso em: 20 abr. 2015.

ARRUDA, C.; NOGUEIRA, V.; COZZI, A.; COSTA, V. **Causas da mortalidade de startups brasileiras**: O que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado? Núcleo de Inovação e Empreendedorismo: Fundação Dom Cabral, 2014.

BARROS, M. **Competências gerenciais: um estudo de caso no setor siderúrgico mineiro**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo - Fipel. Pedro Leopoldo, 2007.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004.

BLANK, S.; DORF, B. **The startup owner's manual**: the step-by-step guide for building a great company. California: K&S Ranch Press, 2012.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager**: a model for effective performance. New York: Wiley, 1982.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.

COELHO, N. A. **Sucesso e Insucesso de Start-ups Inovadoras**. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial) - Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal, 2012.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CUSUMANO, M. A. Technology Strategy and Management: Evaluating a Startup Venture. **Communications of the ACM**, n. 10, v. 56, out. 2013.

FERNANDES, B. **Competências e Desempenho Organizacional**: O que há além do Balanced Scorecard. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

FERNANDES, A. **Competências Gerenciais de Enfermeiros de uma Instituição Hospitalar de Belo Horizonte**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2012.

FLEURY, M.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A.; ANTONELLO, C. Competências individuais adquiridas durante os anos de graduação de alunos do Curso de

Administração de Empresas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 23, jan./abr. 2009.

GOVINDARAJAN, V.; TRIMBLE, C. **O outro lado da inovação**: A execução como fator crítico de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

HAIR, Jr, J. *et al.* **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KATZ, J. **Domestic technology generation in less developed countries**: a review of research findings (Report). Buenos Aires, Argentina, IDB/ECLA Research Program in Science and Technology, 1995.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo Oposição ou Complementariedade? **Cadernos de Saúde Pública**, v. 9, n. 3, p. 239-282, 1993.

PELISSARI, A.; GONZALEZ, V.; VANALLE, R. Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 17 n. 1, jan./abr., 2011.

QIAN G.; LI, L. Profitability of small and medium sized enterprises in high-tech industries: the case of biotechnology industry. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 9, p. 881-887, 2003.

QUINN, R. E. *et al.* **Competências Gerenciais**: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

QUINN, R. E. *et al.* **Competências Gerenciais**: a abordagem de valores concorrentes na gestão. Trad. Roberto S. Almeida. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

RUD, O. Adaptability: a key to business intelligence success. **Global Business and Organization Excellence**, p. 76-86, jan./fev. 2010.

RUZZARIN, R.; SIMIONOVSKI, M. **Competências**: Uma base para a Governança Corporativa. Porto Alegre: AGE, 2010.

TORRES, N.; GUERRA, E.; LIMA, A. Uma Pesquisa-ação da Metodologia Lean Startup em um Empreendimento de Software. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, X., Maringá – SP, 2014. **Anais [...]**, Maringá – SP, 2014.

VALADARES, R. **Ambientes organizacionais potencializadores de inovações em bases sistemáticas**: estudo de caso do Hospital Jorge Valente. 2008. 216 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, UFBA, Escola de Administração, 2008. Disponível em:
<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/8047/1/33333.pdf>.

CAPÍTULO 17

A utilização da ergonomia organizacional como ferramenta de melhoria de produtividade na CASAI de Juara-MT

**Carolina Gazeta Lima
Sirlene Aparecida Takeda Bresciani
Jocias Maier Zanatta
Luis Felipe Dias Lopes
Fabiano Takeda**

RESUMO

Pensar em estratégias que auxiliem as organizações a se tornarem mais produtivas tem sido o desafio de gestores organizacionais e de pesquisadores das Ciências Sociais. Dessa forma, as pesquisas literárias realizadas apontam que a ergonomia vem sendo reflexo dessa diferenciação de estratégias organizacionais, principalmente por buscar uma melhor adaptação do homem ao trabalho. Logo, o objetivo geral desta pesquisa foi estudar as ferramentas da Ergonomia Organizacional como forma de melhoria da produtividade na CASAI de Juara-MT. Diante disso, a metodologia utilizada foi de abordagem qualitativa, com objetivo descritivo, revisão bibliométrica e pesquisa bibliográfica, documental e de campo, com aplicação de um questionário com 21 questões objetivas, dissertativas e objetivas com justificativa, aplicadas em 18 (dezoito) colaboradores. Ressalta-se que a área de trabalho da CASAI é diferenciada, pois o objetivo é atender etnias indígenas, ou seja, atende índios que necessitam de apoio na recuperação de sua saúde física e/ou psicológica. O resultado da pesquisa apontou que a falta de materiais e equipamentos, bem como de estrutura física, têm sido um dos principais problemas enfrentados pelos colaboradores. Percebeu-se que, embora tais limitações sejam enfrentadas pela equipe, as atividades são executadas, porém não da melhor forma. Em relação à ergonomia organizacional, é necessário desenvolver mais pesquisas, pois geralmente, o foco é a ergonomia física e a cognitiva. Também é necessário que os gestores priorizem os fatores humanos desde o início da estruturação organizacional, ou seja, ocorre que as organizações não utilizam a ergonomia organizacional como instrumento de segurança, de desenvolvimento e de participação para melhorar a produtividade do trabalhador. Assim, como delimitação tem-se a baixa produtividade acadêmica, confirmada pelo resultado da base WOS e nos apontamentos dos autores utilizados nas referências teóricas.

Palavras-chave: Ergonomia. Ergonomia organizacional. Recursos humanos. Produtividade.

INTRODUÇÃO

Diante de um cenário competitivo, dinâmico e de incertezas econômicas e políticas, as organizações vêm em busca de perenidade, e cada vez mais o fator humano é preponderante no alcance do sucesso empresarial. Diante disso, o planejamento estratégico, a gestão de pessoas, a ergonomia e a ergonomia organizacional são fatores levados em consideração na busca pela qualidade de vida no trabalho e melhoria de produtividade.

O planejamento estratégico é um processo contínuo de decisões empresariais (DRUCKER, 1972), e também uma relevante técnica para a gestão de organizações, visto que traz ferramentas que possibilitam conhecer o ambiente interno e externo, e cria um senso de direção, evitando os riscos do ambiente competitivo, com ações proativas (COELHO; FERREIRA, 2010), por meio da busca pelo alcance dos objetivos, e elaboração de planos de ação e metas (SILVA, 2007; CERTO, 2003). Este planejamento, compreende a gestão de pessoas e o ambiente organizacional. Quando os gestores compreendem que as pessoas são fundamentais no desempenho organizacional, certamente, buscam formas de oferecer o melhor ambiente possível para o desenvolvimento das atividades. Pensando nesse ambiente, compreende-se que a ergonomia organizacional é capaz de orientar o gestor no alcance dos objetivos e metas.

Ilda (1998) explica que a ergonomia vem sendo reflexo dessa diferenciação de estratégias organizacionais, principalmente por buscar uma melhor adaptação do homem ao trabalho. Dessa forma, não está ligada apenas ao melhor manuseio de equipamentos, ela incide também no relacionamento do homem com seu trabalho, melhorando o clima organizacional.

No ano de 1960, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) definiu a ergonomia como a "aplicação das ciências biológicas conjuntamente com as ciências da engenharia para lograr o ótimo ajustamento do homem ao seu trabalho, e assegurar, simultaneamente, eficiência e bem-estar" (MIRANDA, 1980, p. 63). Dessa forma, o conceito de ergonomia vem a ser a adaptação do trabalho ao homem e não o contrário.

O termo ergonomia procede do termo ‘ergo’ que significa trabalho e ‘nomos’ de nota, lei ou regra, ou seja, um conceito pertinente a leis ou regras que adequam o ambiente com conforto, motivação e satisfação para melhores resultados e combatendo ainda as doenças ocupacionais do trabalho, portanto, a ergonomia objetiva modificar os sistemas de trabalho para adequar a atividade nele existente, às características, habilidades e limitações das pessoas com vistas ao seu desempenho eficiente, confortável e seguro (ABERGO, 2017).

Ergonomia organizacional é uma especialidade da Ergonomia que atua na otimização dos sistemas sociotécnicos, que tem como dimensões de atuação: comunicação, gestão do trabalho, trabalho em grupo, organização temporal do trabalho, processo participativo e cooperativo, novos paradigmas de trabalho e organizações virtuais (VIDAL, 2002).

Compreende-se que o trabalho possui um caráter de realização profissional, de status, e vai além das necessidades do capital, pois abrange também as necessidades humanas. Dessa forma, vivencia-se um momento no qual coexiste o desaparecimento de trabalhos permanentes e ao mesmo tempo em que há a falta de emprego, por outro lado existem colaboradores que estão sobrecarregados. Couto (1995) pontua que por esse motivo é importante que a área de Recursos humanos participe na melhoria das condições de trabalho no ambiente organizacional, pois as atividades precisam ser divididas de forma coerente e a jornada de trabalho não deve ser

exaustiva para que os colaboradores possam se sentir bem, com saúde e motivados.

Assim, como forma de busca de manutenção de produtividade e competitividade, as organizações têm utilizado os métodos ergonômicos, pois faz com que o ambiente organizacional se torne adequado para que as atividades sejam produtivas, os produtos tenham qualidade, além de levar a organização a um grande desenvolvimento. Ainda, a ergonomia visa o conforto e o desempenho das tarefas organizacionais durante o trabalho e após o expediente, pois procura reduzir erros, acidentes, estresse e fadiga através de melhoria (MONTEIRO; GOMES, 1998).

Este estudo tem o objetivo de analisar a utilização da ergonomia organizacional como ferramenta de melhoria da produtividade da Casa de Apoio à Saúde do Índio - CASAI de Juara-MT. A CASAI é uma unidade de saúde que tem como principal atividade o atendimento aos povos indígenas, das Aldeias Mayrob, Munduruku, Tatuí, Figueirinha, Kawaip e Ytu Cachoeira, compostas por 03 (três) etnias: Kayabi, Apiaká e Munduruku. A CASAI foi criada em 2000 e atualmente é mantida por convênios firmados entre Governo Federal e Secretaria Especial de Saúde Indígena (SESAI).

De acordo com a Lei Municipal nº 2.513, de 23 de junho de 2015, que criou o Plano Municipal de Educação de Juara (2015), o município é sede de Comarca e conta com os Distritos administrativos de Catuaí, Águas Claras e Paranorte. No Município de Juara existem duas reservas indígenas, o Território Indígena Apiaká-Kayabi com a presença das etnias Apiaká, Kayabi e Munduruku, sendo essas aldeias atendidas pela CASAI.

Para tanto, o estudo está estruturado em cinco sessões, inicialmente é apresentada breve introdução ao tema; em seguida é apresentada a fundamentação teórica que compreende: planejamento estratégico e gestão de pessoas, ergonomia e

condições de trabalho e ergonomia organizacional; na terceira sessão é descrito o caminho metodológico; na sessão seguinte, a análise e discussão dos resultados, e, por fim, as considerações finais da pesquisa.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os conteúdos de pesquisa bibliográfica para revisão teórica que servirão para fundamentar e analisar os resultados da pesquisa. Fonseca (2009, p. 32) pontua que a “pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites”. Para esse fim, também se realizou uma pesquisa bibliométrica, que teve por objetivo conhecer os estudos publicados na base Web of Science.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO DE PESSOAS

As organizações no mercado competitivo, dinâmico e de incertezas em que estão inseridas, utilizam de planejamento e estratégias, vislumbrando sua longevidade. Para Ansoff e McDonnell (1993), estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização, tendo quatro tipos distintos de regras: padrões de desempenho, regras para o desenvolvimento de relações com o ambiente interno e externo, e políticas operacionais. Estratégias eficazes contam com elementos essenciais, que são, metas e objetivos, políticas que orientam a ação e programas para o cumprimento de metas (MINTZBERG *et al.*, 2006).

Entre diferentes modelos, nos níveis hierárquicos, estratégico, tático e operacional, o planejamento organizacional

pode ser definido como o conjunto de atividades de planejamento em todos os níveis da empresa (TERENCE, 2002). Já o planejamento estratégico é o processo que ocorre no nível estratégico da estrutura organizacional e deve direcionar o planejamento nos demais níveis (FERREIRA *et al.*, 1997).

A administração de recursos humanos – que no século XX foi norteadada por valores mecanicistas e legalistas – vive novos cenários e tem o desafio de conhecer e integrar elementos do ambiente externo. Os vetores são a alta velocidade, a qualidade e a produtividade, a qualificação contínua, o emprego com vínculos de fidelidade transitória, entre tantos outros (LIMONGI-FRANÇA, 2014).

Nas décadas de 60 e 70, ocorreu a promulgação de leis de Segurança no Trabalho, Saúde Ocupacional e Pensões. E após essa etapa a área de recursos humanos foi mudando e ganhando cada vez mais importância para as organizações brasileiras, devido à necessidade de as empresas implementarem e administrarem estas leis (SOUSA, 2009).

O autor Gil (2014) enfatiza que a descoberta da relevância do fator humano na empresa veio proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho, definida pelos teóricos da administração física. Com efeito, pode-se dizer que as relações humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação social e psicológica.

Partindo do pressuposto de que a estratégia das organizações está ligada à gestão de pessoas (DUTRA, 2002), a organização necessita considerar seus colaboradores como seu maior patrimônio, ou seja, saber selecionar os recursos humanos, buscando oferecer qualidade de vida no ambiente organizacional. E para isso, é necessário oferecer uma estrutura organizacional compatível com as atividades que serão

desenvolvidas e, principalmente, com as necessidades psicológicas e físicas das pessoas.

ERGONOMIA E AS CONDIÇÕES DE TRABALHO

O termo ergonomia foi utilizado pelo polonês Wojciech Jastrzebowski pela primeira vez na publicação do artigo “Ensaio de ergonomia ou ciência do trabalho, baseada nas leis objetivas da ciência sobre a natureza”, em 1857 (FRANCESCHI, 2013, p. 15).

Ainda, a ergonomia organizacional:

Concerne à otimização dos sistemas sócio técnicos, incluindo suas estruturas organizacionais, políticas e de processos. Os tópicos relevantes incluem comunicações, gerenciamento de recursos, projeto de trabalho, organização temporal do trabalho, trabalho em grupo, projeto participativo, novos paradigmas do trabalho, trabalho cooperativo, cultura organizacional, organizações em rede, tele trabalho e gestão da qualidade (ABERGO, 2000).

No período da Primeira Guerra Mundial, sucedida entre 1914 a 1918, surgiu a Comissão de Saúde dos Trabalhadores na Indústria de Munições, que foi constituída primeiramente por fisiologistas e psicólogos. Posteriormente, essa comissão foi reformulada e veio a formar o Instituto de Pesquisa sobre Saúde no Trabalho, expandindo seu campo de atuação na área do trabalho e de forma a buscar mais variáveis na realização de estudos desde seleção de pessoal, carga manual, treinamento, posturas no trabalho e a preocupação com os aspectos físico-ambientais, como ventilação, iluminação e outras variáveis (COUTO, 1995).

A ergonomia recebe amparos legais estabelecidos pela Norma Brasileira Regulamentadora (NBR), que é subordinada ao INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia Normalização

e Qualidade Industrial). A Norma Regulamentadora NR-17 estabelece parâmetros de adaptação dos espaços de trabalho atendendo às características psicofisiológicas dos colaboradores e, assim, proporcionando maior conforto, eficiência, produtividade, melhor desempenho e segurança, principalmente a fatores comuns como transporte de cargas, descarga de materiais, operação de equipamentos e outras condições relevantes à organização do trabalho (GUIA TRABALHISTA³).

O guia trabalhista, na NR 17.6 dispõe sobre a organização do trabalho. No tópico 17.6.1, dispõe que a organização do trabalho deve ser adequada às características psicofisiológicas dos trabalhadores e à natureza do trabalho a ser executado. Enquanto a 17.6.2 orienta que a organização do trabalho, para efeito desta NR, deve levar em consideração, no mínimo: a) as normas de produção; b) o modo operatório; c) a exigência de tempo; d) a determinação do conteúdo de tempo; e) o ritmo de trabalho; f) o conteúdo das tarefas.

A otimização dos recursos dispostos nas organizações, principalmente, os recursos humanos, pode conduzir o ambiente a uma esfera de produtividade satisfatória e alcançar maiores níveis de qualidade. (MOREIRA, 2004). Já Lacombe (2005, p. 263) explica que determinadas medidas podem ser seguidas, tais como:

Proporcionar segurança ao pessoal no emprego; Alta seletividade na admissão; Remuneração elevada; Incentivos financeiros e não financeiros; Participação acionária ou nos lucros; Partilhar informações; Descentralização das decisões; Formulação de equipes e reformulação dos processos; Treinamento e desenvolvimento de habilidades; Rotação de função e ampliação do trabalho; Igualdade simbólica; Diminuição da importância da remuneração; Prioridade para promoções internas.

³ Guia trabalhista. Disponível em: www.guiatrabalhista.com.br. Acesso em: 15 jun. 2017.

Os autores Correia e Silveira (2009) relatam que a ergonomia tem como objetivo realizar a adequação do trabalho ao homem, a fim de proporcionar condições ambientais que atendam aos colaboradores durante a realizações de suas atividades trabalhistas de forma satisfatória.

Ergonomia (ou fatores humanos) é uma disciplina científica que estuda as interações dos homens com outros elementos do sistema, fazendo aplicações da teoria, princípios e métodos de projeto, com o objetivo de melhorar o bem-estar humano e o desempenho global do sistema (DUL; WEERDMEESTER, 2004, p. 1).

Estudo realizado por Correia e Silveira (2009) aponta os aspectos Organizacionais, Operacionais e Cognitivos, os quais propõem identificar e recomendar melhorias para os problemas organizacionais. Os mesmos são identificados a partir de fatores que influenciam nas atividades, como o ambiente de trabalho, a organização do trabalho, a carga horária, entre outros. Nesse conceito, entende-se que a Ergonomia é aplicada para realizar adaptação dos postos de trabalho e ambiente organizacional às necessidades dos colaboradores.

A ABERGO determina que a Ergonomia seja espaço de interações das pessoas diretamente com aspectos tecnológicos e, ainda, com a organização do ambiente, com projetos de intervenções visando a melhoria do espaço de forma integrada e não separada de outros conceitos como segurança, conforto, bem-estar e eficácia das atividades humanas (BRASIL, 2002).

Souza e Sampaio (2012) discutem no artigo intitulado “A macroergonomia na melhoria das condições de trabalho com ênfase nos aspectos de liderança: Estudo de caso com AMT em um restaurante”, que:

O estudo permitiu verificar como a macroergonomia está intimamente ligada à liderança. Os conceitos, técnicas e ferramentas da macroergonomia somente podem ser aplicados e implementados em sua plenitude quando são reconhecidos pelo

Líder como indispensáveis para o bem-estar dos trabalhadores e para a melhoria do seu desempenho. Para tal, o gerente deve ter os requisitos mínimos para uma boa liderança, manter uma boa relação com os colaboradores e instituir a livre comunicação entre ambos (SOUZA; SAMPAIO, 2012, p. 94).

É importante destacar o papel da liderança nos projetos organizacionais que visam a melhoria das condições de trabalho, ou seja, o papel do gestor da organização torna-se central nas ações que têm o objetivo de aprimorar o desempenho coletivo e a produtividade individual do trabalhador. Chama-se a atenção para esse papel do gestor, porque já não é possível que os trabalhadores fiquem esperando por melhorias no espaço produtivo e, por outro lado, que o gestor não tenha atenção a esses aspectos.

A Ergonomia é dividida em três propriedades de especialização, que são: Ergonomia física, Ergonomia cognitiva e Ergonomia organizacional, dessa forma, “frequentemente, amplas melhorias na saúde, na segurança, e na produtividade são possíveis quando uma aproximação macroergonômica é realizada” (HENDRICK, 2003 *apud* SOUZA; SAMPAIO, 2012, p. 92).

A Macroergonomia é baseada em um método participativo, no qual o público envolvido no processo de trabalho contribui para que as intervenções que se façam necessárias tenham uma maior assertividade, pois reduz a margem de erros na sua criação e tem melhora e aceitação já que foi construído junto com os trabalhadores (SOUZA; SAMPAIO, 2012).

No Brasil, há ainda pouca abrangência de dados concretos da macroergonomia quanto ao seu surgimento, ao seu desenvolvimento, à sua situação atual, e à formação de profissionais, estando estes mais dissipados em publicações científicas de congressos. Assim sendo, é presumível que exista uma grande dificuldade na difusão dos conceitos

macroergonômicos, e isto vem prejudicando pesquisas e o conhecimento das práticas profissionais dentro das organizações. Isso é demonstrado à medida que se verifica que ainda há muitos leigos, e mesmo os profissionais que lidam com a Ergonomia, demonstram não ter conhecimento científico acerca do assunto (BUGLIANI, 2007).

Os conceitos ergonômicos podem ser vistos como um rol de disciplinas úteis, práticas e aplicadas. Disciplina útil, tendo em vista que, por meio de seus procedimentos, procura-se a resolução de problemas entre trabalhadores e postos de trabalho. Disciplina prática, ao buscar saídas adequadas aos trabalhadores nas organizações, intervindo de forma a melhorar a cultura organizacional. Quanto a ser uma disciplina aplicada, fundamenta-se nos benefícios resultantes de tratamentos científicos perante o levantamento de problemáticas e ainda com o desenvolvimento de tecnologias de interfaces, buscando a concepção, testagem, análise e controle dos sistemas de trabalho (VIDAL, 2002).

A Ergonomia Organizacional:

Tem uma forte característica estrutural/estruturante. E aliado à estrutura, há os sistemas de informação, coordenação e planejamento, e o comportamento esperado das pessoas. Este comportamento deve ser estimulado e induzido, e para isto existem as diversas políticas de recursos humanos, de estímulo à produtividade e qualidade etc. (SALERNO, 2000, p. 50 apud LIMA, 2000, p. 76).⁴

Já a Ergonomia Cognitiva, de acordo com Correia e Silveira (2009), trata o fato de como as pessoas processam as informações colhidas em situações de seu trabalho, dentre elas a capacidade de raciocínio e abstração.

⁴ SALERNO, M. (2000a). Análise ergonômica do trabalho e projeto organizacional: uma discussão comparada. Produção, número especial, 2000. (Publicado neste volume)

Ergonomia Cognitiva conhecida também como engenharia psicológica, trata-se do aspecto mental (percepção, atenção, armazenamento e recuperação de memória, etc.). Estuda a capacidade e os processos de formação e produção de conhecimentos em sistema em geral. Incluem carga mental de trabalho, desempenho de habilidades, erro humano, interação entre o ser humano e a máquina. (VIDAL, 2007 apud CORREIA; SILVEIRA, 2009, p. 4).

Já a Ergonomia Física visa promover melhorias no ambiente organizacional, com foco na postura física, adequação de postura, ou seja, são conceitos relacionados às propriedades da anatomia humana, para que os colaboradores tenham melhor desempenho de suas funções. (ABERGO, 2000).

ERGONOMIA ORGANIZACIONAL

Em relação aos tempos atuais, quando empresas competem entre si em espaços geográficos e virtuais, a busca pelo aumento da produtividade tem sido cada dia mais intensa. Dessa forma, cabe ao gestor da organização buscar ferramentas que o auxiliem nesta tarefa. Sabe-se que as pessoas têm sido consideradas o principal diferencial competitivo das organizações (GIL, 2014). Assim, o estudo de Jackson (2000) buscou discutir as características da prática dos ergonomistas nos projetos organizacionais, com base na Abordagem da Atividade Futura (AAF), ou seja, propôs que o trabalho dos ergonomistas seja realizado de modo cooperativo com os gestores organizacionais.

Jackson (2000, p. 62) apresenta dois momentos distintos da ergonomia francesa. O primeiro momento da ergonomia, na década de 70, “se dispôs a produzir conhecimentos sobre a realidade do trabalho, para poder influenciar o projeto dos sistemas de trabalho e para tal, desenvolveu o método de análise do trabalho”. Já, no segundo momento, que ocorreu na década

de 80, quando as novas tecnologias estavam sendo inseridas nos espaços de trabalho, a ergonomia “desenvolveu métodos de participação nos projetos, tendo como base a descrição do trabalho e a busca de um prognóstico do trabalho futuro”. O autor aponta que, a partir da implantação de novas tecnologias, foi possível introduzir a reflexão sobre o trabalho, ou seja, o projeto da organização deveria considerar as recomendações dos profissionais em ergonomia, principalmente em relação as soluções para o aumento da eficiência produtiva, do ponto de vista do trabalho.

“Ergonomia organizacional refere-se à otimização de sistemas técnicos sociais, incluindo suas estruturas organizacionais, políticas e processos” (BAU *et al.*, 2012, p. 2817). Assim, os autores apontam que os itens importantes incluem “comunicações, gestão de recursos, projetos de trabalho, organização temporal do trabalho, trabalho em equipe, projeto participativo, novos paradigmas de trabalho, trabalho cooperativo, cultura organizacional, organizações de rede e gestão de qualidade”.

Os autores Ribeiro, Silva e Medeiros (2005) apontam como pontos importantes da ergonomia organizacional os seguintes tópicos: a) o ambiente físico de trabalho, que envolve ruído, iluminação e temperatura; b) ambiente psicossocial, que envolve a monotonia, fadiga, motivação e estresse; c) administração da remuneração; d) jornada de trabalho, que envolve o número de horas extras, fadiga, absenteísmo e a correlação direta com doenças; e) organização do trabalho, que envolve os processos de controle, habilidades laborais, relacionamento interpessoal, forma de gestão e, por fim, a participação dos trabalhadores nos processos.

De acordo com Vidal (2002), a ergonomia organizacional é uma especialidade da Ergonomia que atua na otimização dos sistemas sociotécnicos, que tem como dimensões de atuação: comunicação, gestão do trabalho, trabalho em grupo,

organização temporal do trabalho, processo participativo e cooperativo, novos paradigmas de trabalho e organizações virtuais.

Dessa forma, pode-se afirmar que a ergonomia organizacional se preocupa em manter o ambiente em um estado que não agrida a integridade do organismo e proporcione conforto ambiental, buscando as melhores condições para o desempenho das atividades dos funcionários (ANJOS JUNIOR *et al.*, 2013, p. 4). Após a descrição dos conceitos e a função da ergonomia organizacional, passa-se a apresentar alguns estudos que podem corroborar o entendimento da aplicação e avaliação da ergonomia organizacional em ambientes produtivos.

ESTUDOS SOBRE ERGONOMIA ORGANIZACIONAL

Tratando-se de um tema pouco investigado, constatado também nessa etapa de investigação, principalmente por profissionais da área de gestão, realizou-se uma pesquisa bibliométrica para identificar os estudos já publicados sobre o tema ergonomia organizacional. Para isso, foi utilizada a base de dados Web of Science, no mês de junho de 2018. O termo de busca foi “organizational ergonomics”. Como resultado, foram encontrados 17 estudos. Destes, 7 foram publicados em 2017, 2 em 2015, 2 em 2016, enquanto que em 2010, 2013 e 2014 foi publicado somente 1 e, em 2008 e 2009 não há publicação de estudos. Conseqüentemente, apenas 6 estudos foram citados por outros autores e a quantidade corresponde a 37 vezes. Interessante ressaltar que 2 estudos foram publicados pela Petrobrás S/A, 2 pela universidade Wisconsin System, 2 pela Zurich Univ. of Applied Science, 1 pela 3M, ou seja, encontraram-se publicações em diferentes organizações, universidades, indústrias, hospitais e consultorias de gestão.

Assim, para contribuir com o referencial teórico deste estudo, trazem-se apontamentos dos resumos dos principais artigos que discutem o tema.

No primeiro, os autores Ehrensberger-Dow e Massey (2017) afirmam que o foco na ergonomia organizacional reconhece que as pessoas trabalham dentro de sistemas sociotécnicos, e estes sistemas englobam ferramentas, equipamentos e interfaces de computador, bem como outros atores em seu ambiente profissional e redes. Apontam que a falta de envolvimento na tomada de decisões no nível do fluxo de trabalho pode explicar por que tantos tradutores têm resistido à adoção de novas tecnologias. Discutem como uma cultura de feedback pode atenuar muitos problemas sociotécnicos, dando aos tradutores uma voz na mudança e capacitando-os a contribuir para o aprendizado e o crescimento organizacional.

Para os autores do segundo estudo, a questão-chave a ser explorada foi a seguinte: Em que medida a indústria do petróleo e as autoridades de segurança da Noruega estão concentradas nessas áreas de Fatores Humanos desde a fase de projeto? Os resultados revelaram um enfoque imaturo e organização dos Fatores Humanos. Especialização em ergonomia organizacional e ergonomia cognitiva estão faltando nas empresas e autoridades de segurança e são mal priorizadas durante o desenvolvimento. A parte fácil de observar dos fatores humanos (ou seja, a ergonomia física) está frequentemente em foco. A falta de foco nos fatores humanos no processo de design cria condições exigentes para os operadores humanos e afeta a segurança e a resiliência. Há falta de habilidades não técnicas, como comunicação e tomada de decisão (JOHNSEN; KILSKAR; FOSSUM, 2017).

Já, o terceiro apresenta como objetivo uma revisão sistemática para compreender o estado atual da pesquisa qualitativa Ergonomia / Fatores Humanos (E / HF) na atenção à saúde e extrair implicações para os esforços futuros. Como

resultado, identificaram 98 trabalhos de pesquisa qualitativa publicados entre janeiro de 2005 e agosto de 2015 nos sete periódicos endossados pela Associação Internacional de Ergonomia. A maioria dos estudos foi realizada em hospitais e ambulatórios, focalizou-se no trabalho dos profissionais formais de saúde e foram classificados em ergonomia cognitiva ou organizacional (VALDEZ; McGUIRE; RIVERA, 2017).

Sabe-se que a maioria dos trabalhadores do conhecimento operam em ambientes de trabalho digital, assim há a necessidade de elaborar o estudo da ergonomia do trabalho, particularmente no que diz respeito à ergonomia da informação no campo da interação humano-computador (IHC). Assim, o quarto artigo, dos autores Okkonen, Heimonen e Bordi (2017) introduz o conceito de ergonomia da informação (IE) e operacionaliza-o especificando medidas para usar no estudo do trabalho de conhecimento no campo.

O quinto trabalho define um ambiente virtual de simulação centrado no ser humano para otimizar a ergonomia física no projeto de estações de trabalho e demonstra seus benefícios em um estudo de caso industrial na indústria de tubos. O ambiente proposto visa superar as abordagens tradicionais, onde a análise é realizada no chão de fábrica quando a planta já é criada, fornecendo um ambiente virtual para testar e verificar facilmente diferentes soluções de projeto para otimizar a ergonomia física, cognitiva e organizacional (PERUZZINI; CARASSAI; PELLICCIARI, 2017).

O sexto estudo teve como objetivo avaliar a influência do cronograma de turnos na habilidade cognitiva e na rapidez de execução das atividades dos enfermeiros tunisianos. Os autores analisaram 293 enfermeiros durante o período de 15 meses, em 2 hospitais universitários da Tunísia, em diferentes turnos de trabalho. Nesse estudo, é interessante ressaltar que não foi encontrada associação entre os grupos de horários de trabalho e a capacidade cognitiva de velocidade de execução. No entanto,

encontraram um decréscimo significativo no desempenho cognitivo dos enfermeiros, superior a 10 anos de antiguidade de trabalho para ambos os horários (MERCHAOUI *et al.*, 2017).

O estudo de Yamada *et al.* (2016) aborda o movimento de gestão da diversidade (DM). Os autores afirmam que pouco tem sido discutido sobre a eficácia do DM nos domínios da ergonomia organizacional. Assim, este relato de caso teve como objetivo extrair os elementos de diversidades da força de trabalho no local de trabalho de enfermagem japonês. Como resultados, foram extraídos doze elementos de diversidades com evidências narrativas: (1) Antiguidade, (2) Carreira, (3) Idade, (4) Gênero, (5) Nacionalidade, (6) Orientação de função, (7) Padrão de emprego, (8) Licença, (9) Personalidade, (10) Deficiência, (11) Família, (12) Pacote de benefícios.

A ergonomia melhora a qualidade do produto e reduz custos? Esse é o título do oitavo estudo, que se trata de uma revisão em 25 estudos para definir como a integração de uma abordagem ergonômica no sistema de produção de manufatura pode reduzir defeitos e melhorar a qualidade no processo de produção. Assim, os autores pontuam que a incorporação de ergonomia proativa, como ergonomia física e organizacional e fatores psicossociais na estrutura de uma empresa, é considerada um suporte para produtividade e qualidade. Vários estudos mostraram os efeitos da ergonomia na melhoria de qualidade (ZARE *et al.*, 2016).

O nono estudo examinou os fatores de uso do computador, design de espaço de trabalho, fatores psicossociais e recursos de ergonomia organizacional no desconforto musculoesquelético e visual e seu impacto na segurança e saúde dos funcionários que utilizam computador. Foram encontradas relações significativas entre o uso de computadores e fatores psicossociais de apoio de colegas de trabalho e relações de supervisão com desconforto visual e musculoesquelético. O apoio de colegas de trabalho foi encontrado para ser

significativamente relacionado com relatos de fadiga ocular, dores de cabeça e desconforto musculoesquelético. As relações de supervisor moderaram parcialmente a relação entre a satisfação do design do espaço de trabalho e o desconforto visual e musculoesquelético (ROBERTSON; HUANG; LARSON, 2016).

O décimo estudo teve como objetivo a reorganização dos métodos e processos do setor de saúde ocupacional (SMS / SO - sigla em inglês da área) de uma empresa petroquímica. O trabalho envolveu 30 profissionais e a metodologia utilizada buscou estabelecer uma aliança cooperativa focada em mudança, transformação e aquisição de competências, refletindo diretamente nas atitudes e desempenho das lideranças e de suas equipes de trabalho. Pontuam o porquê "e" mapeamento de processo, afirmando que após o processo de reestruturação da ergonomia da organização permitirá ao líder ajudar sua equipe a fazer um diagnóstico dos problemas, identificar opções, desenvolver estratégias, estabelecer metas e planos de ação, remover barreiras, rever contextos e implementar os fundamentos da gestão (BAU *et al.*, 2012).

MÉTODO

Para essa pesquisa, optou-se pela utilização da abordagem qualitativa com objetivo descritivo, porque se entende que é a melhor opção na abrangência do objetivo geral de pesquisa proposto neste estudo. De acordo com Silva (2003, p. 87), “a pesquisa qualitativa exige que os fenômenos sociais sejam vistos em sua totalidade. Só podemos entender a realidade de um objeto de estudo no momento em que convivemos e interagimos com ele”. A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

Gil (2002, p. 42) aponta que “entre as pesquisas descritivas, salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo [...] são incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população”. Como método, utilizou-se a pesquisa de campo, para “buscar a informação diretamente com a população pesquisada”. Piana (2009, p. 169) pontua que “ela exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas [...]”.

Para a revisão de bibliografia utilizou-se a pesquisa bibliométrica. Os dados foram coletados por meio da base de dados Web Of Science (WOS) do Institute for Scientific Information (ISI), Índices: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, ESCI, no mês de junho de 2018. A técnica de pesquisa bibliométrica tem sido utilizada por pesquisadores no processo de disseminação de conhecimento, pois o método possibilita a análise quantitativa, descritiva e prognóstica de publicações de estudos científicos. Dessa forma, sua principal finalidade é medir os índices de produção e disseminação do conhecimento científico (ARAÚJO, 2006; CHUEKE; AMATUCCI, 2015). Assim, a bibliometria pode ser utilizada como uma estratégia estruturada da pesquisa e não apenas como técnica de análise, pois contribui para evidenciar tendências, oferece visibilidade e representação dos periódicos científicos, ou seja, é uma ferramenta que auxilia na busca da revisão de bibliografia.

As autoras Marconi e Lakatos (2006, p. 185) afirmam que uma pesquisa bibliográfica “abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo [...] sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”. Dessa forma, para essa pesquisa também foram utilizados livros,

artigos, revistas especializadas e documentos da Casa de Apoio a Saúde do Índio de Juara-MT (CASAI).

O universo da pesquisa de campo foi a CASAI, a qual é uma unidade de saúde que tem como principal atividade o atendimento de saúde aos povos indígenas, das Aldeias Mayrob, Munduruku, Tatuí, Figueirinha, Kawaip e Ytu Cachoeira, compostas por 03 (três) etnias: Kayabi, Apiaká e Munduruku. Atualmente, possui um quadro de 28 colaboradores distribuídos nas áreas de: enfermagem, administrativa, serviço social, farmácia, nutrição, vigilância, limpeza, transporte e alimentação.

A CASAI é uma unidade de trânsito e presta assistência de enfermagem 24 horas. Tem como função agendar os serviços especializados requeridos, continuar o tratamento após alta hospitalar até que o índio tenha condições de voltar para a aldeia, dar suporte a exames e tratamento especializados, fazer serviço de tradução para os que não falam o idioma português e, viabilizar seu retorno à aldeia, em articulação contínua com o Departamento de Saúde Indígena (DESAI).

Como instrumento de coleta, foi elaborado um questionário pelos pesquisadores. Para isso, levou-se em consideração os seguintes tópicos apontados pelos autores Ribeiro, Silva e Medeiros (2005): a) o ambiente físico de trabalho, que envolve ruído, iluminação e temperatura; b) ambiente psicossocial, que envolve a monotonia, fadiga, motivação e estresse; c) administração da remuneração; d) jornada de trabalho, que envolve o número de horas extras, fadiga, absenteísmo e a correlação direta com doenças; e) organização do trabalho, que envolve os processos de controle, habilidades laborais, relacionamento interpessoal, forma de gestão e, por fim, a participação dos trabalhadores nos processos. Ressalta-se que não foram elaboradas questões conforme a sequência dos tópicos apontados, pois estes serviram apenas de direcionamento.

Após elaboração, foi realizado teste com 2 colaboradores da CASAI para avaliar se o instrumento estava compreensível para outras pessoas. Após esse teste, foram detectados e corrigidos alguns itens. O questionário continha 21 questões, objetivas, dissertativas e objetivas e opção de justificar. Dessa forma, após a correção foram distribuídos os demais questionários para os participantes, impressos e em mãos. Ao todo, foram 18 (dezoito) participantes, colaboradores que receberam e devolveram o instrumento respondido. Os demais colaboradores prestam serviços por empresa terceirizada, portanto, não se encaixavam nos itens desta pesquisa. Também se utilizou, como técnica de coleta de dados, a observação. Os dados foram analisados e apresentados com discussão e com figuras para melhor compreensão dos resultados.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo teve como objetivo analisar a utilização da ergonomia organizacional como ferramenta de melhoria da produtividade da CASAI de Juara-MT. Para alcançá-lo, o universo de pesquisa foram 18 colaboradores e a coleta de dados para a análise foi realizada com a aplicação de questionário. As três primeiras perguntas buscaram conhecer o perfil dos colaboradores. A primeira foi sobre o sexo dos participantes. Destes, 16 são mulheres e 2 são homens.

De acordo com Lopes e Leal (2005), “é a noção de cuidado (de saúde à família), enquanto ação concebida como feminina e produto das ‘qualidades naturais’ das mulheres, que fornece atributos e coerência ao seu exercício no espaço formal das relações de trabalho na saúde”.

Machado (1986, p. 51) também faz uma observação no que diz respeito à participação das mulheres no mercado de trabalho:

As tarefas de lidar com crianças (pediatria, professora maternal/primário), o cuidar de enfermos (enfermeiros, técnicos de enfermagem), os serviços domésticos e prestações de serviços (atendentes de enfermagem, domésticas, serventes, faxineiras, costureiras, etc.), são, em via de regra, executadas por mulheres.

Deste modo, entende-se que as atividades desenvolvidas na CASAI encaixam-se nessa descrição, de cuidar de enfermos e de prestação de serviços, portanto, são realizadas por mulheres, onde supostamente as exercem com mais dedicação que os homens. A seguir, a Tabela 1 apresenta a faixa etária dos entrevistados.

Tabela 1 – Faixa etária dos colaboradores participantes da pesquisa da CASAI de Juara-MT

Variáveis	n	%
18 a 25 anos	2	11,1%
26 a 35 anos	7	38,9%
36 a 45 anos	4	22,2%
46 a 55 anos	3	16,7%
56 a 60 anos	2	11,1%
Acima de 60 anos	0	0%
Total	18	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

No caso dos profissionais mais jovens, o desejo de aprender e de adquirir experiência pode fazer com que eles avaliem como positivos aspectos que os trabalhadores de meia-idade podem indicar como motivos de insatisfação (GARCIA, 2013).

Já na faixa etária entre 18 a 25 anos, temos 11,1%, assim como a de 56 a 60 anos, além disso, 22,2% dos colaboradores pertencem a faixa de 36 a 45 anos, enquanto 16,7% têm faixa 46 a 55 anos. A maioria dos trabalhadores encontram-se na faixa etária de 26 a 45 anos, ou seja, a CASAI tem um quadro de trabalhadores considerado jovem e ao mesmo tempo, enquadra-se no perfil de pessoas experientes, seja no mercado de trabalho ou no meio social.

A terceira questão buscou identificar o nível de escolaridade dos colaboradores da CASAI de Juara/MT. Compreende-se que a formação, principalmente em nível fundamental, médio e superior são exigências do mercado atual, principalmente pela competitividade das organizações na busca pela fatia de mercado a qual fazem parte. A Tabela 2 apresenta o nível de escolaridade dos pesquisados.

Tabela 2 – Nível de escolaridade dos colaboradores participantes da pesquisa da CASAI de Juara-MT

Variáveis	n	%
Ensino Fundamental Incompleto	0	0,0%
Ensino Médio Incompleto	2	11,1%
Ensino Superior Incompleto	1	5,5%
Ensino Fundamental	1	5,5%
Ensino Médio	7	38,9%
Ensino Superior	3	16,8%
Pós-graduação <i>lato sensu</i>	4	22,2%
Pós-graduação <i>stricto sensu</i>	0	0,0%
Total	18	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados dessa questão apontaram que 5,5% têm formação em nível fundamental, 38,9% têm formação em nível médio, enquanto 16,8% têm formação em nível superior e 22,2%

possuem pós-graduação *lato sensu*, ou seja, têm especialização em alguma área de formação. Observa-se que 11,1% ainda não concluíram o nível médio, assim como 5,5% ainda não concluíram o nível superior. Observa-se também que as funções operacionais não exigem formação técnica e nem em nível superior. Por outro lado, por se tratar de uma unidade de saúde, os profissionais da área de enfermagem necessitam possuir o curso de Técnico de Enfermagem. Assim, a quarta questão buscou conhecer se os colaboradores estão alocados no cargo da área de formação, assim, dos 18 participantes, 11 encontram-se atuando na área de formação enquanto os demais 7 não estão em cargos que contemplem sua área de formação acadêmica e profissional.

Com base nas informações obtidas, é possível perceber que 61,2% dos colaboradores exercem suas funções conforme sua área de formação, já 38,8% são formados em uma área distinta da que atua. O Ministério da Saúde (2006) esclarece que, no Brasil, é livre o exercício de qualquer trabalho, desde que sejam atendidas as qualificações profissionais estabelecidas por lei, sendo o exercício da profissão privativo dos portadores de diploma, conforme apresentaremos a seguir: Lei nº 7.498 (Profissão de Enfermeiro), Decreto nº 85.878 (Profissão de Farmacêutico), Lei nº 8.234 (Profissão de Nutricionista) e Lei nº 8.662 (Profissão de Assistente Social).

Faz-se uma observação sobre esse resultado pois compreende-se que a organização possui em seu quadro algumas funções regulamentadas, as quais somente podem ser ocupadas por profissionais que atendem aos requisitos de formação necessários. Por outro lado, é importante destacar que trabalhadores que não atuam em sua área de formação podem sentir-se desmotivados e seu desempenho produtivo apresentar níveis baixos (LIMONGI-FRANÇA, 2014).

Já, em relação à ergonomia organizacional, o trabalhador ao ser contratado em uma organização, necessita ser respeitado

em relação à profissão e à singularidade das pessoas (JACKSON, 2000). Ou seja, é importante que o gestor selecione pessoas com o perfil, formação profissional e habilidades requeridas pelo cargo ou ainda, quando o trabalhador já faz parte da organização, pode-se convidá-lo a participar das distribuições de tarefas.

A quinta questão buscou identificar o tempo de trabalho na CASAI, ou seja, quanto tempo o trabalhador participante desta pesquisa faz parte do quadro funcional da CASAI. Dados estão ilustrados na Tabela 3.

Tabela 3 – Período de trabalho dos colaboradores participantes da pesquisa na CASAI de Juara-MT

Variáveis	n	%
Menos de 1 ano	6	33,3%
De 1 a 2 anos	4	22,2%
De 2 a 5 anos	2	11,2%
De 5 a 7 anos	3	17%
De 7 a 10 anos	2	11,2%
Acima de 10 anos	1	5,5%
Total	18	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

A rotatividade de pessoas ou turno refere-se às admissões e demissões de trabalhadores, ou seja, o desligamento de trabalhadores de forma voluntária ou involuntária em um período de tempo, geralmente considerado curto. Estudos como o de Limongi-França (2014) apontam que a rotatividade, além de influenciar diretamente a produtividade, pode desmotivar os trabalhadores.

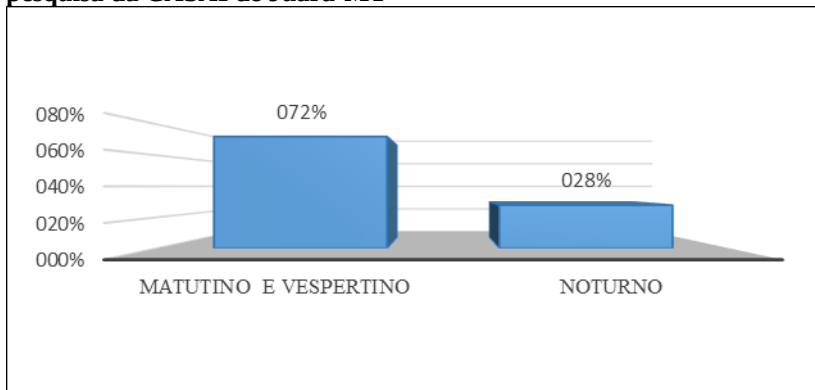
Para a ergonomia organizacional (EO), a rotatividade terá um impacto negativo, já que haverá maior necessidade de selecionar as pessoas com formação profissional e habilidades

necessárias para a vaga disponível. Após, a EO deverá responsabilizar-se por capacitar esse candidato para o cargo.

Após a análise das questões de 1 a 5, pode-se afirmar que o perfil que prevaleceu está relacionado ao sexo feminino; idade de 26 a 35 anos; quanto à escolaridade, prevalece o ensino médio; a maioria atua em sua área de formação e o tempo de trabalho na CASAI de Juara é destacado por colaboradores que atuam há menos de 1 ano.

Passa-se à segunda parte do questionário. Nesta categoria, buscou-se alocar as questões que subsidiam a variável jornada de trabalho, um dos tópicos da ergonomia organizacional apontado pelos autores do capítulo de revisão teórica deste trabalho. A sexta questão buscou identificar o turno de trabalho na CASAI (Figura 1) e a jornada de trabalho (Figura 2).

Figura 1 – Turno de trabalho dos colaboradores participantes da pesquisa da CASAI de Juara-MT

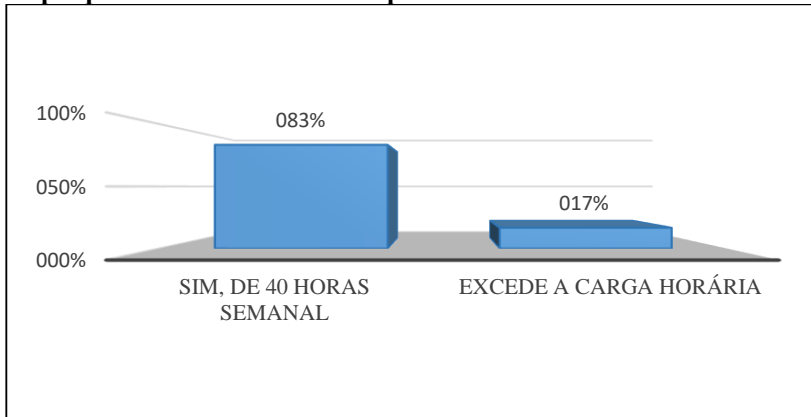


Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que 72% dos colaboradores questionados executam suas atividades no período Matutino e Vespertino. Sendo assim, 28% do total dos questionados executam suas atividades no período noturno, uma vez que as funções deste

período só podem ser executadas por colaboradores que atendam aos requisitos de formação profissional e do cargo.

Figura 2 – Carga horária executada pelos colaboradores participantes da pesquisa da CASAI durante o período de uma semana



Fonte: Dados da pesquisa.

Nos diferentes tipos de ocupações, verifica-se que entre os 18 colaboradores questionados, 83,30% deles cumprem a carga horária semanal completa de 40 horas e os 16,70% restantes excedem a carga horária.

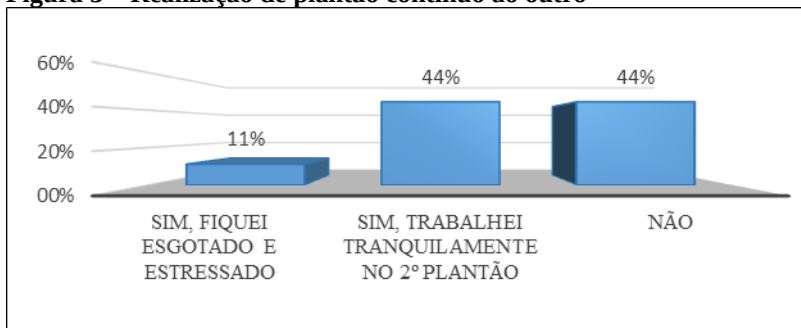
Segundo a NR – 17, “[...] a organização do trabalho deve ser adequada às características psicofisiológicas dos trabalhadores e à natureza do trabalho a ser executado”. A organização do trabalho, para efeito desta NR, deve levar em consideração, no mínimo: a) as normas de produção; b) o modo operatório; c) a exigência de tempo; d) a determinação do conteúdo de tempo; e) o ritmo de trabalho; e f) o conteúdo das tarefas (RIBEIRO; SILVA; MEDEIROS, 2005, p. 2413).

Chama-se a atenção para a necessidade de descanso desses profissionais. Conforme afirmam os autores Ribeiro, Silva e Medeiros (2005), a área de atendimento de saúde é considerada estressante por ter que lidar com pessoas que

necessitam de atendimento rápido e que têm expectativas de cura imediata. Nesse sentido, lidar com pessoas doentes pode elevar o nível de estresse do trabalhador, principalmente, quando este necessita ultrapassar a quantidade de horas trabalhadas.

A seguir, na oitava questão, pensando na carga horária dos colaboradores da CASAI, buscou-se identificar se já houve a realização de um plantão contínuo ao outro, conforme apresenta-se na Figura 3:

Figura 3 – Realização de plantão contínuo ao outro



Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se observar que apenas 11% dos colaboradores questionados realizaram um plantão contínuo ao outro e ficaram esgotados e estressados, seguidos de 45%, que trabalharam tranquilamente no 2º plantão, e 44%, que não realizaram o plantão contínuo. Essa resposta confirma as análises e os resultados anteriores. Os autores Ribeiro, Silva e Medeiros (2005) apontam que a ergonomia organizacional deve se preocupar com a demanda de serviços, com a organização do trabalho e com as condições adequadas para o ser humano realizar as atividades de forma segura, confortável e produtiva.

As causas que envolvem a fadiga no trabalho são múltiplas e em geral são decorrentes das associações entre as más condições de trabalho e o desencontro entre os ritmos biológicos e os horários de

trabalho. Ela é mais frequente durante à noite e em horários de trabalho que se iniciam muito cedo de manhã. Nesses últimos pode ocorrer uma privação parcial de sono por exigir que o trabalhador acorde muito cedo, dessa forma reduzindo o período de repouso. Especialmente à noite, a privação de sono causada pelas dificuldades de repouso diurno e a dessincronização dos ritmos biológicos podem reduzir significativamente os níveis de alerta dos trabalhadores e acentuar os sintomas de fadiga (GRANDJEAN, 1998 apud RIBEIRO, SILVA; MEDEIROS, 2005, p. 2412).

A nona questão teve como objetivo verificar o nível de satisfação dos trabalhadores da CASAI em relação à remuneração salarial, buscando saber se esta é compatível com seu cargo, funções e atividades desenvolvidas. A remuneração constitui-se como outra variável da EO, ou seja, é um tópico abordado nos estudos de Ribeiro, Silva e Medeiros (2005).

Através desta análise, pode-se observar que a maior parte dos entrevistados, composta por 83,3%, responderam que sim, ou seja, que está satisfeito com a remuneração, com o salário que recebe em troca das atividades que desenvolve na CASAI. Por outro lado, 16,7% disseram que não estão satisfeitos com a remuneração recebida.

Entre os participantes, o colaborador P justifica o motivo de sua insatisfação com sua remuneração afirmando que: “não, porque às vezes fazemos funções e atividades fora do horário e não recebemos por isso”. Aqui reaparece a questão das horas trabalhadas acima da quantidade de carga horária e sem a devida remuneração. Dessa forma, essa resposta dada pelo participante P demonstra que ele se sente insatisfeito, ou seja, esse resultado pode influenciar na produtividade e na motivação individual e grupal.

De acordo com a CLT – Consolidação de Leis Trabalhistas, Decreto-Lei nº 5.452/43, art. 59, “a duração normal de trabalho poderá ser acrescida de horas suplementares, em número não excedente de 2 (duas), mediante acordo escrito entre empregador e empregado, ou mediante contrato coletivo de

trabalho”. Como prevê a CLT, pode-se trabalhar além das 40 horas semanais, mas o que não está previsto aqui neste artigo e nos contratos de trabalho da CASAI é que o trabalhador espera ser remunerado por essas horas trabalhadas.

Aqui traz-se a reflexão proposta por Jackson (2000), quando este propõe que o gestor deve organizar o projeto da empresa juntamente com um ergonomista. Essa colaboração entre profissionais pode resolver o tipo de situação constatada na análise, ou seja, a partir da correta descrição e distribuição de trabalho, é possível prever um prognóstico do trabalho futuro.

Ainda, esse fator pode afetar a qualidade de vida do trabalhador, já que como aponta Limongi-França (2014), é necessário que as organizações coloquem as pessoas em primeiro lugar, pois ao contrário, a produtividade poderá ser prejudicada. Em outras palavras, afirma-se que uma pessoa que trabalha além da carga horária prevista pode sentir-se cansada e, com isso, provocar acidentes de trabalho.

A décima questão teve como finalidade identificar se os trabalhadores concordam ou não com a forma com que é realizada a divisão das atividades na equipe. Sendo assim, tem-se que 72,2% dos profissionais concordam que há divisão de trabalho justa e 27,8% acreditam que a divisão não é realizada de forma justa.

Do ponto de vista da ergonomia organizacional, é interessante fazer uma reflexão e conhecer as justificativas dos participantes da pesquisa. Entre os colaboradores que não concordam, o colaborador A afirma que “faltam melhores condições de trabalho, planejamento, organização e a gestão pública é incompatível e inadequada”. Na mesma linha de pensamento, o colaborador F afirma que “falta mais organização antes das atividades serem realizadas”.

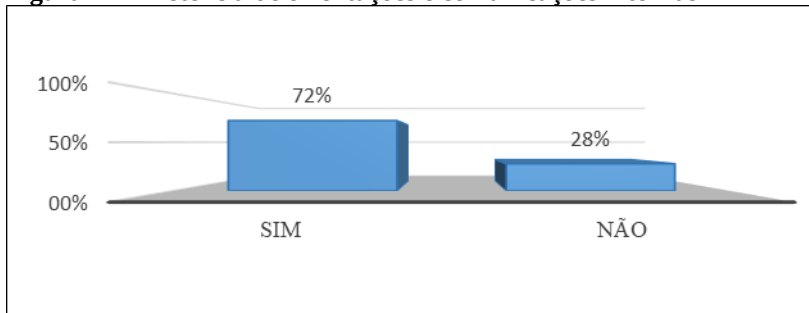
Conforme Jackson (2000, p. 66), “toda organização é, de um lado, uma estrutura que se caracteriza por determinada

repartição de tarefas e funções, por uma divisão entre serviços e por uma divisão de horários [...]”.

A próxima questão buscou verificar se os participantes dessa pesquisa, ou seja, os trabalhadores da CASAI, ajudam os colegas no desenvolvimento das atividades. É interessante ressaltar que 100% consideram que a ajuda ao próximo é essencial para o crescimento organizacional. A colaboração entre os pares é reconhecida como uma forma de vantagem competitiva nas organizações. No entanto, essa questão não confirmou se realmente ocorre essa ajuda entre os pares, já que afirmar teoricamente não quer dizer que ocorre na prática.

A seguir, pensando nas orientações e comunicações internas dentro da CASAI, buscou-se identificar o nível de satisfação dos colaboradores, conforme demonstra a Figura 4.

Figura 4 – Existência de orientações e comunicações internas



Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o Figura 4, pode-se identificar que a maioria dos trabalhadores, em um total de 72%, apontou que existem orientações e comunicações na unidade, e os demais, no total de 28%, apontaram que não existem. A ergonomia organizacional leva em consideração as comunicações e, principalmente, as orientações técnicas que orientam o trabalho. A comunicação também é considerada um fator que contribui

para o desempenho organizacional e à melhoria da produtividade.

A próxima questão buscou identificar o acesso dos trabalhadores da CASAI quanto à disposição das ferramentas, de modo que 100% dos participantes concordam que o acesso a materiais, equipamentos, máquinas, móveis e pessoas pode motivar resultados positivos à produtividade.

Pode-se perceber que os participantes da pesquisa, ao afirmarem que o acesso às ferramentas de trabalho pode contribuir com os resultados de produtividade, não relacionaram essa resposta diretamente com a disposição real das ferramentas na CASAI, ou seja, apenas afirmaram que contribui para a produtividade. O que leva a essa afirmação, é que os resultados da próxima questão apontaram que 72,2% dos funcionários concordam que as ferramentas acima mencionadas são identificadas com sinalizadores e 27,2% apontaram que não estão sinalizadas.

De acordo com a Abergo (2017, p. 1), à Ergonomia organizacional:

[...] concerne à otimização dos sistemas sócio-técnicos, incluindo suas estruturas organizacionais, políticas e de processos. Os tópicos relevantes incluem comunicações, gerenciamento de recursos de tripulações (CRM - domínio aeronáutico), projeto de trabalho, organização temporal do trabalho, trabalho em grupo, projeto participativo, novos paradigmas do trabalho, trabalho cooperativo, cultura organizacional, organizações em rede, tele-trabalho e gestão da qualidade.

A próxima questão buscou averiguar a existência de dificuldades durante a execução das atividades dos colaboradores. Com base nos resultados obtidos, a maioria, sendo ela composta por 72,2% dos questionados, não sente dificuldade em desenvolver suas atividades, e 27,8% acreditam que para a realização dessas deve haver capacitação ou treinamento.

Sobre a necessidade da capacitação e treinamento, o colaborador K cita que enfrenta as seguintes dificuldades: “no que se refere ao conhecimento da cultura e de como lidar com determinadas questões como: violência doméstica e uso abusivo de álcool e outros dentro da cultura indígena”.

É interessante destacar que as dificuldades do colaborador K são pontuais e estão diretamente relacionadas à cultura indígena. Como citado no início deste estudo, a CASAI atende povos indígenas das Aldeias Mayrob, Munduruku, Tatuí, Figueirinha, Kawaip e Ytu Cachoeira, compostas por 03 (três) etnias: Kayabi, Apiaká e Munduruku. Cada etnia ou tribo apresenta hábitos e costumes diferentes, bem como a língua falada também pode ser diferente. Dessa forma, é compreensível que esse trabalhador tenha dificuldades em compreender a cultura indígena. Além disso, é importante ressaltar o que Silva (2013, p. 20) descreve sobre a área de saúde.

O profissional de saúde está de um lado com seu compromisso de oferecer assistência à saúde, e o indígena está do outro lado, buscando as multirrespostas para o que está sendo acometido. Nesse momento, as diferentes visões de mundo se encontram e se confrontam, na tentativa de decodificar os significados do que cada um entende do processo saúde/doença e das diferentes medidas terapêuticas.

A seguir, buscamos identificar, dos colaboradores da unidade, o índice de participações em capacitações e treinamentos. Desta forma, observamos que 38,9% já participaram durante o período que trabalham na CASAI e 61,1% nunca participaram.

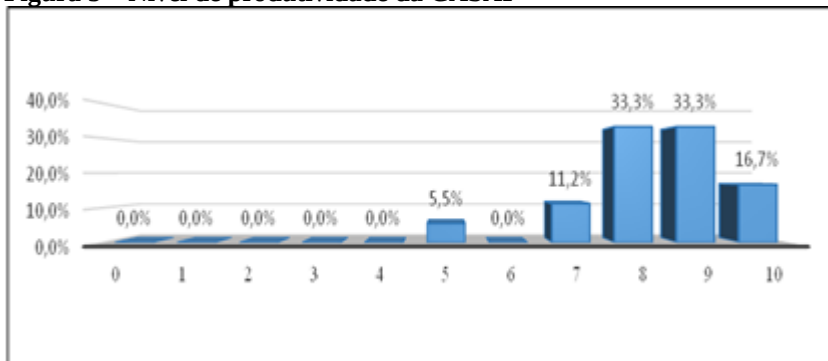
O Colaborador A acredita que há a necessidade de melhorar a produtividade na CASAI por meio de “capacitações específicas para cada área de atuação do profissional, enfermagem, administração, cozinha, limpeza, transporte, etc.”

A capacitação e o treinamento são uma importante ferramenta para as organizações que querem melhorar o

desempenho produtivo de seus trabalhadores (GIL, 2014). Para Jackson (2000), os gestores e ergonomistas devem realizar a supervisão nas organizações para a definição e manutenção da estrutura, em relação às normas e aos procedimentos, e principalmente, identificando as necessidades de treinamento. Dessa forma, afirma-se que o treinamento pode auxiliar no desempenho do trabalhador e contribuir para a melhoria da produtividade e na diminuição de desperdícios de material e de mão de obra.

A seguir, demonstra-se o nível de produtividade da CASAI, indicado pelos trabalhadores participantes desta pesquisa, conforme representado graficamente a seguir.

Figura 5 – Nível de produtividade da CASAI



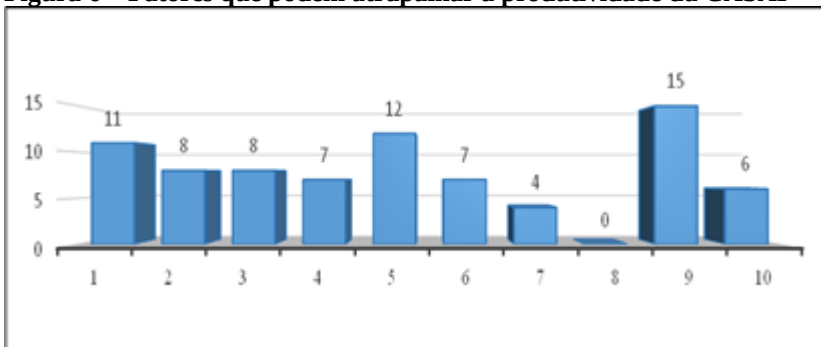
Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se observar que 6% dos colaboradores consideram que 5 é o nível de produtividade, enquanto 11% consideram o nível 7, 33%, nos níveis 8 e 9 e, por último, 17% consideram que o nível de produtividade da CASAI é 10. “Para que se atinja altos níveis de produtividade, o trabalho deve ser estruturado de forma a acarretar satisfação para os indivíduos, e isto será atingido desde que se propicie condições para que eles possam atingir as características de personalidade de pessoas maduras” (FLEURY, 1980, p. 20).

O processo de trabalho no setor de saúde apresenta algumas especificidades: ele se distingue do trabalho de outros setores da economia, na medida que o seu produto final é um serviço resultante da ação compartilhada de vários profissionais e centra-se nas relações interpessoais entre beneficiários e executores; ele reúne um conjunto de atividades programadas e normatizadas que se realizam sob a base da cooperação em um cenário dinâmico e instável; as atividades podem ocorrer na forma de ações sequenciais, isoladas ou na forma de histórias que representam o tratamento de um acontecimento em seu conjunto (RIBEIRO, SILVA; MEDEIROS, 2005, p. 2410).

A seguir, os índices demonstrarão os principais fatores que podem atrapalhar a produtividade da CASAI, conforme representado na Figura 6:

Figura 6 – Fatores que podem atrapalhar a produtividade da CASAI



Legenda: 1) Falta de estrutura física apropriada; 2) Falta de equipamentos de segurança; 3) Falta de treinamento para exercer o cargo; 4) Layout não funcional; 5) Conversas paralelas; 6) Falta de planejamento; 7) Cansaço; 8) O turno não é apropriado para o desempenho; 9) Falta de materiais e equipamentos; 10) Colegas sem a qualificação para a função.

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível constatar que a maioria dos trabalhadores acreditam que a falta de materiais e equipamentos são fatores que podem atrapalhar a produtividade. Em 2º lugar, apontaram as conversas paralelas; em 3º a falta de estrutura física

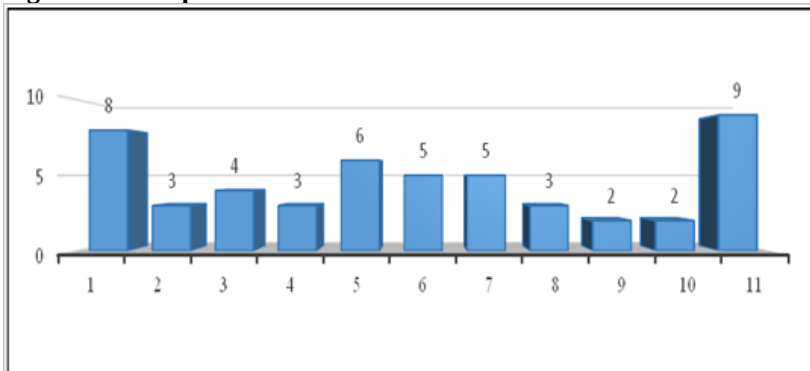
apropriada; em 4º a falta de equipamentos de segurança; em 5º a falta de treinamento para exercer o cargo; em 6º o layout não funcional; em 7º a falta de planejamento; em 8º os colegas sem qualificação para a função; e a minoria considera que o cansaço pode prejudicar suas atividades.

Carvalho e Serafim (1995, p. 161) conceituam produtividade no trabalho como “o processo que procura obter, a partir do potencial do empregado motivado, o máximo de sua capacidade com o mínimo de tempo e esforço”.

Esse resultado vem ao encontro dos resultados desta pesquisa, ao passo que é constatado que as atividades ficam prejudicadas não apenas por falta de interesse ou empenho dos colaboradores, pois por se tratar de órgão público, o processo de compras é realizado por meio de licitação, fazendo com que as atividades tenham suas limitações.

A seguir, a próxima questão buscará identificar os diferentes tipos de comportamentos existentes na organização, conforme representado na Figura 7:

Figura 7 – Comportamento dos trabalhadores da CASAI



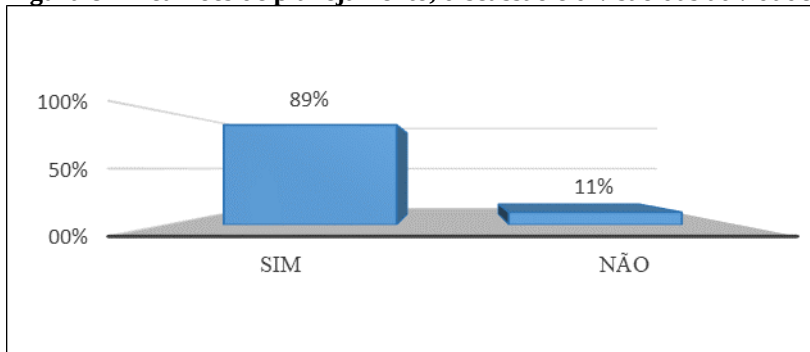
Legenda: 1) Calo; 2) Explosivo; 3) Estressado; 4) Melancólico; 5) Motivado; 6) Crítico; 7) Criativo; 8) Apaziguador; 9) Maturidade e domínio emocional; 10) Inovador; 11) Compartilha tarefas.

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da análise, é possível afirmar que grande parte dos participantes da pesquisa se considera compartilhador de tarefa, e conseqüentemente calmo, motivado, crítico e criativo. Outros apontaram que são estressados, explosivos, melancólicos e apaziguadores. Por último, ou seja, menos citados estão os comportamentos que são de maturidade e domínio emocional e inovador. “Os diversos tipos de comportamentos e personalidades podem vir a prejudicar todo um trabalho de integração. Sendo assim, é importante que as empresas atentem para os conflitos e diferenças, mas sem que sejam ignoradas as potencialidades e as fragilidades de cada um” (BRUM, 2015, p. 184).

Ainda que a questão acima seja totalmente subjetiva, acredita-se que a mesma levou o participante a fazer uma reflexão sobre seu comportamento diante das diferentes situações que ocorrem na CASAI. Outro fator importante é que para a EO, o compartilhamento de tarefas é um importante indicador para a melhoria da produtividade.

Figura 8 – Reuniões de planejamento, discussão e divisão das atividades



Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos dados da Figura 8, 88,9% dos colaboradores apontam que a CASAI, ou seja, o gestor da unidade de saúde faz reuniões de planejamento, discussão e

divisão das atividades. Já 11,1% afirmam que não há a programação anual para tratar desses itens.

Na última questão solicitou-se aos colaboradores participantes desta pesquisa que dessem sugestões para melhoria do ambiente de trabalho referentes à instalação física da organização e processos de trabalho. Como resultado, somente o colaborador B sugeriu: “reforma e/ou construção do prédio da CASAI, compra de equipamentos/materiais, orientações/capacitações sobre trabalho e relacionamento de equipe, treinamentos/capacitações sobre procedimentos e doenças.” Nesse apontamento, compreende-se que todos os itens citados estão totalmente relacionados com a ergonomia organizacional. Ou seja, mesmo que todas as respostas dos trabalhadores apontem que o ambiente de trabalho, a estrutura e as divisões de trabalho estejam em um nível aceitável, percebe-se que essa unidade necessita de um trabalho de melhoria, realizado com o gestor da unidade e um profissional da área de ergonomia organizacional, e ainda, com a participação dos demais colaboradores.

Ribeiro, Silva e Meireles (2005, p. 2413) pontuam que “para que os objetivos de qualidade nos serviços de saúde sejam alcançados, é fundamental que os profissionais estejam preparados e motivados para a atividade que desempenham, porque as falhas em saúde geralmente acarretam danos sérios ao paciente, inclusive óbito”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos estudos sobre o tema, foi possível perceber que a Ergonomia Organizacional tem papel importante no ambiente de trabalho e entre os trabalhadores de uma organização, pois colabora para a redução da monotonia e dos erros, criando ambientes mais cooperativos e motivadores. Dessa forma, a ergonomia organizacional pode contribuir para

que os gestores consigam melhorar o desempenho organizacional a partir da melhoria da produtividade dos trabalhadores, conforme demonstram os estudos buscados na base de dados WOS.

O estudo realizado na CASAI foi importante porque apresenta características distintas, pois é uma unidade de saúde que oferece serviços de atendimento aos povos indígenas, dessa forma, pode ser reproduzido por outros pesquisadores e comparado com esses resultados. Além da influência cultural, a atividade da CASAI se torna diferenciada por se tratar de um órgão público.

Os resultados encontrados demonstram que a maioria das atividades realizadas pelos trabalhadores da CASAI são realizadas no período diurno, sendo a maioria destes colaboradores do sexo feminino, pois além de serem atividades que exigem maior cuidado, os próprios indígenas dão preferência a pessoas deste sexo. Na observação cotidiana, foi possível perceber que ocorre significativa rotatividade de colaboradores, também demonstrada na quinta questão, onde 10 colaboradores trabalham há menos de 2 anos na unidade de saúde. Uma das justificativas apoiadas pelos colaboradores trata-se da dificuldade de desenvolver trabalho em equipe e, principalmente, pelo fato dos usuários serem de uma cultura diferente.

Fatores como a falta de materiais e equipamentos, de conversas paralelas e de estrutura física foram apontados como problemas que têm sido enfrentados pelos colaboradores. No entanto, percebeu-se que mesmo com os problemas enfrentados na equipe, as atividades são executadas, porém não da melhor forma.

As atividades ficam prejudicadas não por falta de interesse ou empenho do colaborador, mas sim por a CASAI depender de Recursos Humanos, de Materiais e de Recursos Financeiros que são disponibilizados pelo Governo Federal –

Secretaria Especial de Saúde Indígena (SESAI). Itens como equipamentos de segurança, melhoria do layout e aquisição de equipamentos e materiais de uso em geral, são fatores que contribuem para a baixa produtividade e, nesse sentido, como não são disponíveis na unidade, a produtividade é prejudicada.

Já, enquanto limitações encontradas durante este estudo, a principal foi a dificuldade de encontrar obras que sustentassem a proposta da pesquisa. A maioria das obras disponíveis são relacionadas à ergonomia física, seguida de ergonomia cognitiva, conforme demonstrado pela baixa quantidade disponível na base WOS, ou seja, apenas 17 estudos foram encontrados.

Como sugestões, concorda-se com os autores dos estudos disponibilizados na base WOS quando apontam que são necessárias mais pesquisas que discutam a ergonomia organizacional e, principalmente, quando afirmam que os fatores humanos (ergonomia física, cognitiva e organizacional) devem ser melhorados e realizados desde o início, por especialistas certificados em fatores humanos e em colaboração com a força de trabalho.

REFERÊNCIAS

ABERGO. Fundação Brasileira de Ergonomia. **A certificação do ergonomista brasileiro**. Editorial do Boletim 1/2000, Associação Brasileira de Ergonomia. Acesso em: 5 jan. 2010. Palestra realizada na COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro.

ANSOFF, I. H.; MCDONNELL. E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAÚJO, C. A. A. **Bibliometria**: evolução histórica e questões atuais. Em questão, Porto Alegre, v. 12, n. 1, jan./jun. 2006.

BAU, L. M. S.; FARIAS, J. P; BUSO, S. A. *et al.* Ergonomia organizacional de métodos e processos de saúde ocupacional em uma refinaria de petróleo brasileira. **Jornal de avaliação e reabilitação da prevenção**, v. 41, p. 2817-2821, 2012.

BRUM, M. A influência do comportamento humano dentro das organizações. **Revista pós-graduação: desafios contemporâneos**, v. 2, n. 3, jul. 2015.

BUGLIANI, R. D. O. **Macroergonomia**: um panorama do cenário brasileiro. 2007. 85 f.

CAPES. A. Disponível em:
<http://www.periodicos.capes.gov.br>. Acesso em 8 jun. 2018.

CERTO, S. C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHUEKE, V.; AMATUCCI, M. O que é bibliometria? Uma introdução ao Fórum. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 1-5, maio/ago. 2015.

COELHO, G.; FERREIRA, M. A. M. Um estudo empírico sobre o Planejamento Estratégico em cooperativas agropecuárias lácteas. **Revista de Economia e Administração**, v. 9, n. 4, p. 493-522, 2010.

CORREIA, S. M. S.; SILVEIRA, C. S. A Ergonomia Cognitiva, Operacional e Organizacional e suas interferências na produtividade e satisfação dos colaboradores. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXIX., Salvador, 06 a 09 de outubro de 2009. **Anais [...] - A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão**. Salvador, BA: 2009.

COUTO, H. D. A. **Ergonomia aplicada ao trabalho: o manual técnico da máquina humana**. Belo Horizonte: Ergo, 1995.

DRUCKER, P. **Administração lucrativa**. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

DUL, J.; WEERDMEESTER, B. **Ergonomia Prática**. São Paulo: Edgard Blücher, 2000.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

EHRENSBERGER-DOW, M.; MASSEY, G. Questões sociotécnicas na prática da tradução profissional. **Translation Spaces**, v. 6, p. 104-121, 2017.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FLEURY, A. C. C. Produtividade e organização do trabalho na indústria. **Revista Adm. Empresas**, v. 20, n. 3, p. 19-28, 1980.

FRANCESCHI, A. **Ergonomia**. Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria; Rede e-Tec Brasil, 2013.

GARCIA, C. C.; RUIZ, M. D. C. S.; ROCHE, M. E. M.; GARCIA, C. I. G. Influência do Gênero e da idade: satisfação no trabalho de profissionais de saúde. **Revista Latino Am. Enfermagem**, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014.

- GOLDENBERG, M. **A arte da pesquisa**. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, 1985, p. 336-349.
- IIDA, I. **Ergonomia: projeto e produção**. São Paulo: Edgard Blücher, 1998.
- JACKSON, M. **A participação dos ergonomistas nos projetos organizacionais**. ABEPRO, Rio de Janeiro, 2000.
- JOHNSEN, S. O.; KILSKAR, S. S.; FOSSUM, K. R. Foco ausente em fatores humanos - ergonomia organizacional e cognitiva - na gestão de segurança para a indústria de petróleo. **Journal of Risk and Reliability**, v. 231, p. 400-410, 2017.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; FANTINATO, O.; QUINTELLA, L. C. M.; SCALZARETTO, L.; MANCINI, S. **Qualidade de Vida no Trabalho e Responsabilidade Social**. In: Encontro anual associação nacional de pós-graduação e pesquisa em ambiente e sociedade, 2., 2004.
- LOPES, M. J. M.; LEAL, S. M. C. A feminização persistente na qualificação profissional da Enfermagem Brasileira. **Cadernos PAGU**, Porto Alegre, v. 24, p. 105-125, jan./jun. 2005.
- MACHADO, M. H. A participação da mulher no setor saúde no Brasil - 1970/80. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 2, n. 4, p. 449-460, 1986.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MERCHAOUI, I.; CHAARI, N.; BOUHLEL, M. *et al.* Influência do trabalho por turnos na destreza manual e no tempo de reação em enfermeiras tunisianas. **Patentes recentes sobre inflamação e descoberta de drogas de alergia**, v. 11, 2. ed., p. 129-135, 2017.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MIRANDA, I. K. A ergonomia no sistema organizacional ferroviário. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 8, n. 29, p. 63- 70, jan./mar. 1980.

MONTEIRO, M. S.; GOMES, J. R. Reestruturação produtiva e saúde do trabalhador: um estudo de caso. **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, abr.-jun. 1998.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira, 2004.

OKKONEN, J.; HEIMONEN, T.; BORDI, L. Avaliação Off-the-Shelf da Ergonomia da Informação. Proceedings of the 21ST International Academic Mindtrek Conference [Academic Mindtrek], 2017, p. 83-89.

PERUZZINI, M.; CARASSAI, S.; PELLICCIARI, M. Os benefícios do design centrado no ser humano nas práticas industriais: redesenho das estações de trabalho na indústria de tubos. 27TH International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing, Faim 2017, serie livros: **Procedia Manufacturing**, v. 11, 2017, p. 1247-1254.

PIANA, M. C. **A construção do perfil do assistente social no cenário educacional**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

RIBEIRO, A. R. B.; SILVA, D. E. P.; MEDEIROS, D. D. A Influência da ergonomia organizacional na motivação dos

funcionários da área da saúde. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXV., Porto Alegre, 2005. **Anais [...]**, Porto Alegre, 2005.

ROBERTSON, M. M.; HUANG, Y.; LARSON, N. A relação entre o trabalho no computador, o design ambiental e o desconforto musculoesquelético e visual: examinando o papel moderador das relações de supervisão e o apoio do colega de trabalho. **Arquivos internacionais de saúde do trabalho e do meio ambiente**, v. 89, 1. ed., 2016, p. 7-22.

SILVA, A. T. **Administração básica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, M. A. F. **Métodos e técnicas de pesquisa**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2003.

SOUSA, A. P. C. **As práticas de gestão de pessoas, processos, atividades e controles no departamento de recursos humanos**: um estudo de caso na empresa reason tecnologia S.A. 2009. 68 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Ciências Contábeis, Florianópolis, 2009.

SOUZA, J. S.; SAMPAIO, C. P. A macroergonomia na melhoria das condições de trabalho com ênfase nos aspectos de liderança: Estudo de caso com AMT em um restaurante. **Projética - Revista Científica de Design I**. Londrina, v. 31, n. 11, jul. 2012.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração o planejamento. 2002. 238 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

VALDEZ, R. S.; McGUIRE, K. M.; RIVERA, A. J. Pesquisa de ergonomia qualitativa/fatores humanos em saúde: estado atual e direções futuras. **Applied Ergonomics**, v. 62, p. 47-71, 2017.

VIDAL, M. C. **Ergonomia na empresa: útil, prática e aplicada**. 2. ed. Rio de Janeiro: Virtual Científica, 2002.

YAMADA, Y.; MIZUNO, M.; SHIMIZU, T. *et al.* Elementos da Diversidade da Força de Trabalho no Local de Trabalho de Enfermagem do Japão. In: Conferência internacional sobre fatores humanos aplicados e ergonomia (AHFE), 7^a. e Conferência internacional sobre ergonomia social e ocupacional, Walt Disney World, Bay Lake, 27 a 31 de julho de 2016. **Anais [...]**, 2016.

ZARE, M.; CROQ, M.; HOSSEIN-ARABI, F. *et al.* A ergonomia melhora a qualidade do produto e reduz custos? Um artigo de revisão. **Fatores humanos e ergonomia na indústria de manufatura e serviços**, v. 26, 2. ed., 2016, p. 205-223.

CAPÍTULO 18

**O direito à saúde e
sua (não) efetivação
pelas políticas
públicas de atenção
primária à saúde:
uma análise da aplicação do
método PCATool no
município de Santa Maria/RS**

**Faena Gall Gofas
Adalvane Nobres Damaceno
Sandra Leonara Obregon
Luis Felipe Dias Lopes
Teresinha Heck Weiller**

RESUMO

A saúde é um direito de todos e um dever do Estado, garantida mediante políticas sociais e econômicas que visam à redução do risco de doença e de outros agravos, e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação. A Atenção Primária à Saúde (APS) configura-se numa proposta de reorganização do sistema de saúde, representando o primeiro nível de atenção e a construção de um novo modelo assistencial, sendo considerada uma estratégia fundamental para a efetividade dos sistemas de saúde e para a garantia de melhorias nas condições de saúde da população. Visto a necessidade de avaliar se as ações de APS estão sendo implementadas de forma eficaz, a ponto de suprir as demandas da população local, foi realizado um estudo de avaliação, de delineamento transversal, com coleta de dados primários, entre fevereiro e junho de 2015, nas unidades de saúde da atenção primária da 4ª Coordenadoria Regional de Saúde (4ªCRS) do Estado do RS. A pesquisa foi direcionada aos profissionais por meio da verificação dos atributos acessibilidade e longitudinalidade, por meio da aplicação do instrumento PCATool-Brasil, no município de Santa Maria/RS. Identificou-se que as políticas públicas de atenção primária à saúde, até então desenvolvidas, não são suficientes para garantir a efetividade que se almeja para o direito à saúde, especialmente no que refere à acessibilidade e à longitudinalidade, denotando carência de profissionais para a realização de atendimento imediato e falha na comunicação entre profissionais e pacientes, itens de extrema importância para fornecer exequibilidade ao direito.

Palavras-chave: Atenção Primária à Saúde. PCATool-Brasil. Acessibilidade. Longitudinalidade. Estratégia Saúde da Família.

INTRODUÇÃO

No Brasil, os serviços de saúde pública são prestados pelo Sistema Único de Saúde (SUS), que é um dos maiores sistemas públicos de saúde do mundo pelo fato de abranger desde o simples atendimento ambulatorial até a mais complexa cirurgia de transplante, garantindo acesso integral e gratuito para a universalidade da população.

Visando dar efetividade aos preceitos do SUS, entre outras políticas públicas, foi criada a Estratégia Saúde da Família (ESF), que objetiva a reorganização da atenção primária e é tida, pelo Ministério da Saúde e gestores estaduais e municipais, como mecanismo de expansão, qualificação e consolidação da atenção básica.

A ESF encontra-se em expansão em todo o território nacional e estrutura-se com base no reconhecimento das necessidades em saúde da população, apreendidas a partir do vínculo estabelecido entre os usuários e os profissionais de saúde, em contato permanente com o território.

A ESF no Brasil surgiu como um desdobramento das medidas de Atenção Primária à Saúde (APS), e se configura numa proposta de reorganização do sistema de saúde representando o primeiro nível de atenção e a construção de um novo modelo assistencial, sendo considerada uma estratégia fundamental para a efetividade dos sistemas de saúde e para a garantia de melhorias nas condições de saúde da população.

A APS orienta-se por eixos estruturantes chamados de atributos essenciais: atenção ao primeiro contato, longitudinalidade, integralidade e coordenação e atributos derivados: orientação familiar e comunitária e competência cultural. Esses atributos essenciais dos serviços de APS representam importantes indicadores de qualidade deste nível de

atenção, servindo para analisar as potencialidades de diferentes modalidades presentes nos serviços saúde. A análise é feita por meio do Instrumento de Avaliação da Atenção Primária – PCATool-Brasil. O PCATool é capaz de buscar evidências sobre a real efetividade da APS, servindo de fundamento para a definição das políticas públicas.

Considerando a necessidade de avaliar se as ações de APS estão sendo implementadas de forma eficaz, a ponto de suprir as demandas da população local no município de Santa Maria/RS, foi realizado um estudo de avaliação, de delineamento transversal, com coleta de dados primários, entre fevereiro e junho de 2015, nas unidades de saúde da atenção primária da 4ª Coordenadoria Regional de Saúde (4ªCRS) do Estado do RS. A 4ªCRS/RS está localizada na região central do Estado e abrange 32 municípios. A pesquisa foi direcionada aos profissionais de saúde do município, por meio da verificação dos atributos acessibilidade e longitudinalidade, por meio da aplicação do instrumento PCATool-Brasil, o que permitiu identificar se os aspectos de estrutura e processo dos serviços, até então executados, exigem reafirmação ou reformulação, como forma de orientar o gestor público municipal na elaboração das políticas públicas de APS.

O DIREITO À SAÚDE NO CONTEXTO DO CONSTITUCIONALISMO CONTEMPORÂNEO BRASILEIRO: A ESTRATÉGIA SAÚDE DA FAMÍLIA – ESF

O direito à saúde está previsto no art. 196 da Constituição Federal, o qual estabelece que “a saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao

acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação”.

Ainda, na norma constitucional, o direito à saúde integra o rol dos direitos sociais, enumerados no art. 6º, razão pela qual pode ser considerado um direito prestacional, ao passo que, sendo um direito de segunda geração, exige uma atuação positiva por parte do Estado.

A doutrina indica duas vertentes dos direitos sociais, especialmente no que refere ao direito à saúde, que se destaca no texto constitucional: a primeira versa sobre sua natureza negativa, estabelecendo que o Estado e terceiros não podem praticar atos que prejudiquem a saúde de outros; e a segunda diz respeito à natureza positiva, exigindo a promoção de um Estado prestacional para implementar o direito social (LENZA, 2009).

Os direitos sociais estão elencados entre os direitos constitucionais fundamentais, primando pela proteção do ser humano quando ocorre diminuição da condição de subsistência, a partir da concepção de um Estado intervencionista, capaz de regular e também impor determinadas obrigações, com o objetivo de garantir a todos uma vida digna (CASTRO; LAZZARI, 2006).

São direitos indispensáveis não apenas à dignidade, mas à própria existência do ser humano, estreitamente relacionados à noção de Estado Social e Democrático de Direito, destinados a garantir a proteção do bem-estar geral, das necessidades básicas e redução das desigualdades (LEAL; ALVES, 2014).

De acordo com o entendimento de Silva (2007, p. 183), os direitos sociais “disciplinam situações subjetivas pessoais ou grupais de caráter concreto”, eis que “os direitos econômicos constituirão pressupostos da existência dos direitos sociais, pois sem uma política econômica orientada para a intervenção e participação estatal na economia não se comporão as premissas necessárias ao surgimento de um regime democrático”.

É por meio das políticas públicas que se busca dar efetividade aos direitos sociais, as quais devem ser debatidas e formuladas na esfera política, pelos Poderes Legislativo e Executivo, nos três níveis de governo – Federal, Estadual e Municipal, por meio de planejamento gestacional capaz de verificar as demandas e carências da população.

Nesse contexto, consideram-se políticas públicas os programas de ação governamental que almejam executar ideais pré-determinadas. Esses programas devem se valer de meios que estimulem a administração pública a realizar a efetivação de um direito, visto que buscam resolver ou, pelo menos, amenizar problemas coletivos (BUCCI, 2008).

No Brasil, as políticas públicas que almejam concretizar o direito à saúde são realizadas pelo Ministério da Saúde, que é “o órgão do Poder Executivo Federal responsável pela organização e elaboração de planos e políticas públicas voltadas para a promoção, prevenção e assistência à saúde dos brasileiros”. Esse Ministério tem por função fornecer condições para a proteção e recuperação da saúde da população, para, assim, reduzir as enfermidades, controlar as doenças endêmicas e parasitárias, e melhorar a vigilância à saúde, almejando dar uma maior qualidade de vida à população brasileira (BRASIL, PMS [s.d.]).

De acordo com informações do site do Ministério da Saúde, os serviços de saúde pública no Brasil são prestados pelo Sistema Único de Saúde – SUS (BRASIL, PMS [s.d.]). O SUS foi criado, em 1988, pela Constituição Federal, para ser o sistema de saúde dos mais de 180 milhões de brasileiros (BRASIL, PMS [s.d.]). De acordo com o art. 198 da norma constitucional, “as ações e serviços públicos de saúde integram uma rede regionalizada e hierarquizada e constituem um sistema único, organizado de acordo com as seguintes diretrizes: I - descentralização, com direção única em cada esfera de governo; II - atendimento integral, com prioridade para as atividades

preventivas, sem prejuízo dos serviços assistenciais; III - participação da comunidade”.

Visando dar efetividade aos preceitos do SUS, entre outras políticas públicas, foi criada no Brasil a Estratégia Saúde da Família (ESF), que objetiva a reorganização da atenção primária e é tida, pelo Ministério da Saúde e gestores estaduais e municipais, como mecanismo de expansão, qualificação e consolidação da atenção básica, visto que favorece a reorientação do processo de trabalho, com maior possibilidade de aprofundar as diretrizes de atenção básica e de ampliar a resolutividade e impacto na situação de saúde das pessoas e coletividades (BRASIL, PDAB [s.d.]).

A ESF encontra-se em expansão em todo o território nacional e estrutura-se com base no reconhecimento das necessidades em saúde da população, apreendidas a partir do vínculo estabelecido entre os usuários e os profissionais de saúde, em contato permanente com o território (OLIVEIRA; PEREIRA, 2013).

O processo de trabalho é realizado por meio de uma equipe multiprofissional (equipe de Saúde da Família – eSF) composta por, pelo menos: (a) médico generalista, ou especialista em Saúde da Família, ou médico de Família e Comunidade; (b) enfermeiro generalista ou especialista em Saúde da Família; (c) auxiliar ou técnico de enfermagem; e (d) agentes comunitários de saúde. Ainda, acrescentam-se a essa composição os profissionais de Saúde Bucal: cirurgião-dentista generalista ou especialista em Saúde da Família, auxiliar e/ou técnico em Saúde Bucal, bem como é também almejada a implantação da Estratégia de Agentes Comunitários de Saúde nas Unidades Básicas de Saúde. Cada equipe de Saúde da Família (eSF) deve ser responsável por, no máximo, 4.000 pessoas, sendo a média recomendada de 3.000 pessoas, respeitando critérios de equidade para essa definição (BRASIL, PDAB [s.d.]).

A ESF no Brasil surgiu como um desdobramento das medidas de Atenção Primária à Saúde (APS), que pode ser conceituada como:

[...] um conjunto de valores – direito ao mais alto nível de saúde, solidariedade e equidade – um conjunto de princípios – responsabilidade governamental, sustentabilidade, intersectorialidade, participação social, entre outros – e como um conjunto indissociável de elementos estruturantes – atributos – do sistema de serviços de saúde: acesso de primeiro contato, integralidade, longitudinalidade, coordenação, orientação familiar e comunitária e competência cultural (BRASIL; MIAAPS, 2010, p. 9).

A definição operacional da APS, nos últimos anos, vem sendo bastante utilizada pelo Ministério da Saúde. Através desta definição, é possível conceituar os quatro atributos essenciais dos serviços de APS, que são indicados pela literatura internacional (STARFIELD, 2002 *apud* MIAAPS, 2010, p. 9):

- *Acesso de primeiro contato do indivíduo com o sistema de saúde: acessibilidade e utilização do serviço de saúde como fonte de cuidado a cada novo problema ou novo episódio de um mesmo problema de saúde, com exceção das verdadeiras emergências e urgências médicas.*
- *Longitudinalidade: existência de uma fonte continuada de atenção, assim como sua utilização ao longo do tempo. A relação entre a população e sua fonte de atenção deve se refletir em uma relação interpessoal intensa que expresse a confiança mútua entre os usuários e os profissionais de saúde.*
- *Integralidade: leque de serviços disponíveis e prestados pelo serviço de atenção primária. Ações que o serviço de saúde deve oferecer para que os usuários recebam atenção integral, tanto do ponto de vista do caráter biopsicossocial do processo saúde-doença, como ações de promoção, prevenção, cura e reabilitação adequadas ao contexto da APS, mesmo que algumas ações não possam ser oferecidas dentro das unidades de APS. Incluem os encaminhamentos para especialidades médicas focais, hospitais, entre outros.*

- Coordenação da atenção: pressupõe alguma forma de continuidade seja por parte do atendimento pelo mesmo profissional, seja por meio de prontuários médicos, ou ambos, além do reconhecimento de problemas abordados em outros serviços e a integração deste cuidado no cuidado global do paciente. O provedor de atenção primária deve ser capaz de integrar todo cuidado que o paciente recebe através da coordenação entre os serviços.

Verifica-se, também, que de acordo com o Manual do Instrumento de Avaliação da Atenção Primária à Saúde (2010, p. 9), no entendimento de Starfield (2002), ainda existem outras três características, chamadas atributos derivados, as quais qualificam as ações dos serviços de APS:

- Atenção à saúde centrada na família (orientação familiar): na avaliação das necessidades individuais para a atenção integral deve-se considerar o contexto familiar e seu potencial de cuidado e, também, de ameaça à saúde, incluindo o uso de ferramentas de abordagem familiar.

- Orientação comunitária: reconhecimento por parte do serviço de saúde das necessidades em saúde da comunidade através de dados epidemiológicos e do contato direto com a comunidade; sua relação com ela, assim como o planejamento e a avaliação conjunta dos serviços.

- Competência cultural: adaptação do provedor (equipe e profissionais de saúde) às características culturais especiais da população para facilitar a relação e a comunicação com a mesma.

A APS configura-se numa proposta de reorganização do sistema de saúde representando o primeiro nível de atenção e a construção de um novo modelo assistencial (OLIVEIRA; PEREIRA, 2013). Tem sido considerada uma estratégia fundamental para a efetividade dos sistemas de saúde e para a garantia de melhorias nas condições de saúde da população (CUNHA; GIOVANELLA, 2011).

Esses atributos essenciais dos serviços de APS representam importantes indicadores de qualidade deste nível de

atenção, servindo para analisar as potencialidades de diferentes modalidades presentes nos serviços saúde (MARIN *et al.*, 2011).

A análise é feita por meio do Instrumento de Avaliação da Atenção Primária – PCATool-Brasil. O PCATool, inicialmente, foi formulado de acordo com o modelo de avaliação da qualidade de serviços de saúde proposto por Donabedian (1966). O modelo toma por base a mensuração de aspectos de estrutura, processo e resultados dos serviços de saúde. Assim, ante a ausência de ferramentas para medir essas interações na conjuntura da APS no Brasil, o PCATool preenche a referida lacuna, fomentando uma medida de base individual sobre a estrutura e o processo de APS. Cada eixo essencial identificado no instrumento PCATool-Brasil é formado por um componente relacionado à estrutura e outro ao processo de atenção, o que pode ser visualizado pelo atributo acesso de primeiro contato formado pelo componente acessibilidade (estrutura) e pelo componente utilização (processo) (BRASIL, MIAAPS, 2010).

Contudo, foi necessário adaptá-lo à realidade brasileira, razão pela qual cada versão original do instrumento foi transformada em uma ferramenta aplicável por meio de entrevistadores e passou por um processo de tradução e tradução reversa, adaptação, validação de conteúdo e de construto, além da análise de confiabilidade (BRASIL, MIAAPS, 2010).

Neste sentido, este instrumento pode buscar evidências sobre a real efetividade da APS, servindo de fundamento para a definição das políticas públicas. Tendo em vista a ausência de outros instrumentos para mensurar a presença e extensão dos atributos essenciais e derivados de APS nos serviços de saúde, o PCATool-Brasil pode ser utilizado em investigações acadêmicas e também como instrumento de avaliação e monitoramento da qualidade da APS no âmbito rotineiro das equipes de Saúde da Família, assim como pelos diversos níveis de gestão da APS no Brasil, permitindo identificar os aspectos de estrutura e processo dos serviços que exigem reafirmação ou reformulação na busca

da qualidade no planejamento e na execução das ações de APS (BRASIL, MIAAPS, 2010).

MÉTODO

No presente trabalho, como forma de colocar em prática o método avaliativo de APS PCATool-Brasil, foi realizado um estudo de avaliação, de delineamento transversal, com coleta de dados primários entre fevereiro e junho de 2015 nas unidades de saúde da atenção primária da 4ª Coordenadoria Regional de Saúde (4ªCRS) do Estado do RS. A 4ªCRS/RS está localizada na região central do Estado e abrange 32 municípios (BRASIL, 2010b).

A amostra incluiu profissionais dos serviços de APS do município de Santa Maria, mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. A amostragem ocorreu por meio do método não-probabilístico de conveniência.

As variáveis independentes do estudo foram: quantitativa: idade, tempo de trabalho e número de filhos e qualitativas (nominal/categórica): sexo (masculino e feminino), raça/etnia (branco, negro e outro), estado civil (solteiro, casado, outro), plano de saúde privado (sim ou não) e escolaridade (ensino fundamental e ensino médio).

As variáveis dependentes foram: Acessibilidade (A) e Longitudinalidade (B) da APS pertencentes ao instrumento de pesquisa PCATool-Brasil Versão Profissionais.

As respostas são estruturadas seguindo uma escala do tipo *Likert*, atribuindo escores no intervalo de 1 a 4 para cada atributo (1 = com certeza não; 2 = provavelmente não; 3 = provavelmente sim; e 4 = com certeza sim). Para obter os escores, foi calculada a média dos valores dos itens que compõem os atributos e, em seguida, o valor obtido foi então

transformado (ET) em uma escala entre 0 e 10, por meio do seguinte cálculo:

$$ET = \frac{(\text{escore} - 1) * 10}{3}$$

Assim, a escala apresenta variáveis quantitativas ordinais e que foram transformadas em variáveis quantitativas contínuas para a análise dos dados. O escore transformado dos atributos foi, então, dicotomizado em duas categorias: Baixo Escore, quando $ET < 6,6$ e Alto Escore, quando $ET \geq 6,6$, sendo esse um valor mínimo para o serviço de saúde ter a presença do atributo em seu serviço de acordo com a avaliação (PCATool, 2010). Somente serão computados os escores transformados para os profissionais que responderam no mínimo 50% das questões relacionadas ao atributo.

Os questionários foram aplicados por mestrandos de enfermagem da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) mediante capacitação. Os dados foram coletados a partir do programa EpiInfo versão 7,0, por meio de um Tablet. Posteriormente, os dados foram transferidos para o programa Microsoft Excel 2013, Windows 8 e analisados com o programa Excel 2013 e SAS versão 9.2.

As variáveis qualitativas foram expressas como frequências absolutas e relativas, e as variáveis quantitativas como médias e desvio-padrão.

Este estudo é oriundo de um projeto matricial, submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM, sob número do CAAE: 34137314.4.0000.5346, seguindo os preceitos éticos da Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Todos os entrevistados que concordaram em participar da pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

RESULTADOS

Foram entrevistados 31 profissionais da APS, conforme manual do instrumento de pesquisa (BRASIL, 2010). Em relação às variáveis socioeconômicas e demográficas, 74,2% dos entrevistados são mulheres, sendo que a média de idade dos indivíduos é de 41 anos (dp = 11 anos e 8 meses). Quanto à escolaridade, 83,9% dos entrevistados têm o ensino fundamental e os demais (17,1%), ensino médio; 96,8% autodenominam-se brancos e 90,3% possuem plano de saúde. Quanto ao número de filhos, tem-se uma média de 2 filhos, sendo que 38,7% não possuem filhos.

A Tabela 1 mostra a avaliação dos profissionais quanto aos itens que compõem a Acessibilidade na APS, com a finalidade de reconhecer os pontos positivos e as fragilidades. A acessibilidade permite que os usuários cheguem aos serviços de saúde, razão pela qual é considerado um aspecto de estrutura necessário para atingir a atenção ao primeiro contato. O “acesso é a forma como a pessoa experimenta esta característica de seu serviço de saúde” (STARFIELD, 2002).

A utilização dos serviços de saúde pode ser compreendida como todo o contato direto ou indireto com estes serviços e é resultante da interação entre o comportamento dos indivíduos, os serviços disponíveis e os profissionais de saúde. O comportamento dos indivíduos influencia mais o primeiro contato com o serviço de saúde, enquanto as características dos profissionais influenciam mais a continuidade do cuidado (TRAVASSOS, 2004).

Tabela 1 - Itens que compõem a Acessibilidade da APS de Santa Maria, 2015 (BRASIL, MIAAPS, 2010, p. 60):

Indicadores	Não respondeu o suficiente	Escala de Likert: n (%)*			
		Não		Sim	
		1	2	3	4
A1 – Seu serviço de saúde está aberto sábado ou domingo?	0 (0,00)	0 (0,00)	0 (0,00)	31 (100,0)	0 (0,00)
A2 - Seu serviço de saúde está aberto, pelo menos em alguns dias da semana até as 20hs?	1 (3,23)	0 (0,00)	1 (3,23)	28 (90,32)	1 (3,23)
A3 – Quando seu serviço de saúde está aberto e algum paciente adoecer, alguém do seu serviço o atende no mesmo dia?	24 (77,42)	4 (12,90)	0 (0,00)	3 (9,68)	0 (0,00)
A4 – Quando o seu serviço de saúde está aberto, os pacientes conseguem aconselhamento rápido pelo telefone quando julgarem necessário?	19 (61,29)	5 (16,13)	2 (6,45)	5 (16,13)	0 (0,00)
A5 – Quando seu serviço de saúde está fechado existe um número de telefone para o qual os pacientes possam ligar quando adoecem?	4 (12,90)	0 (0,00)	0 (0,00)	26 (83,87)	1 (3,23)
A6 - Quando seu serviço de saúde está fechado aos sábados e domingos e algum paciente seu fica doente, alguém do seu serviço o atende no mesmo dia?	0 (0,00)	0 (0,00)	0 (0,00)	31 (100,0)	0 (0,00)

A7 – Quando seu serviço de saúde está fechado à noite e algum paciente fica doente, alguém de seu serviço o atende naquela noite?	1 (3,23)	0 (0,00)	0 (0,00)	29 (93,54)	1 (3,23)
A8 – É fácil para um paciente conseguir marcar hora para uma consulta de revisão de saúde (consulta de rotina, check-up) no seu serviço de saúde?	21 (67,74)	7 (22,58)	2 (6,45)	1 (3,23)	0 (0,00)
A9 – Na média, os pacientes têm de esperar mais de 30 minutos para serem atendidos pelo médico ou pelo enfermeiro (sem contar a triagem ou o acolhimento)?	9 (29,03)	0 (0,00)	11 (35,49)	2 (6,45)	9 (29,03)

* 1= com certeza não; 2= provavelmente não; 3= provavelmente sim; e 4= com certeza sim

A partir da avaliação dos profissionais em relação à Acessibilidade da APS em Santa Maria/RS, verificou-se que os itens A1, A2, A5, A6, A7 tiveram um patamar positivo, eis que superiores à média 6,6. Sendo assim, tem-se que há suficiente disponibilidade do serviço de saúde local aos sábados e domingos, sendo, inclusive, disponibilizado o agendamento de consultas por telefone e atendimento imediato, quando necessário.

Contudo, como um aspecto negativo, observou-se por meio do item A9, que os pacientes precisam esperar mais de 30 minutos para serem atendidos por médico ou enfermeiro, o que em casos de maior gravidade, coloca em risco a vida do paciente. Sob essa ótica, este é um importante aspecto que demanda melhorias.

Os valores obtidos foram calculados conforme ilustração da Tabela 2:

Tabela 2 – Classificação do atributo Acessibilidade da APS de Santa Maria

Classificação	Nº de Profissionais	Percentual
Sem classificação	1	3,23
Baixo (ET < 6,6)	20	64,52
Alto (ET ≥ 6,6)	10	32,26

Apesar de se ter 32,26% dos profissionais obtendo classificação “alto” (PCATool, 2010), a média do escore transformado da Acessibilidade (ETA) foi de 6,10 (dp=0,79) classificando-se como “baixo”, isso se deve pelo predomínio (64,52%) desse valor no grupo pesquisado.

Uma das medidas que poderiam ser adotadas pelo gestor público para suprir a maior carência, vislumbrada no item A9, da acessibilidade à saúde no município de Santa Maria/RS, seria a contratação de mais médicos e enfermeiros ou, até mesmo, a utilização da mão de obra de estudantes universitários, dos cursos de medicina e enfermagem, nas unidades de APS, de modo que os pacientes não tivessem que esperar mais de 30 minutos para serem atendidos e o pronto atendimento se realizasse de forma eficaz, especialmente em casos de urgência que necessitam encaminhamento imediato à emergência hospitalar.

Criar um ponto de primeiro contato com o sistema de saúde, idealizar cuidados preventivos e curativos em nível de atenção primária e integrar os cuidados primários aos especializados, são características fundamentais para organizar o SUS de forma integrada e possibilitar uma atenção de melhor qualidade e com menos onerosidade.

Por sua vez, a análise dos itens que compõem a Longitudinalidade tem por objetivo verificar a existência de uma

fonte continuada de atenção e sua utilização ao longo do tempo refletida, e uma relação interpessoal que expresse confiança mútua entre usuários e profissionais (BRASIL, MIAAPS, 2010).

A Tabela 3 refere-se à avaliação dos profissionais quanto aos itens da Longitudinalidade na APS, destacando-se os pontos positivos e negativos existentes neste atributo.

Verificou-se que os itens B8 e B13 apresentam aspectos positivos, o que indica que os profissionais possuem uma boa observância da realidade dos pacientes.

No entanto, os itens B2, B3, B6, B10 tiveram um patamar negativo, com média inferior a 6,6, o que representa que nem sempre há uma boa comunicação entre o profissional e o paciente, muitas vezes pela diferença de estudo entre ambos e o baixo grau de estudo de alguns pacientes que procuram os serviços de saúde pública.

O item B11 foi positivo e negativo, indicando que necessita um pouco mais de atenção dos profissionais, até mesmo para saber as condições de trabalho que os pacientes estão submetidos, o que apresenta consequências em sua saúde.

Tabela 3 - Itens que compõem a Longitudinalidade da APS de Santa Maria, 2015 (BRASIL, MIAAPS, 2010, p. 61):

Indicadores	Não Respondeu o Suficiente	Escala de Likert: n (%)*			
		Não		Sim	
		1	2	3	4
B1 – No seu serviço de saúde, os pacientes são sempre atendidos pelo mesmo médico/enfermeiro?	14 (45,16)	8 (25,81)	2 (6,45)	7 (22,58)	0 (0,00)
B2 – Você consegue entender as perguntas que seus pacientes lhe fazem?	21 (67,74)	10 (32,26)	0 (0,00)	0 (0,00)	0 (0,00)
B3 – Seus pacientes entendem o que você diz ou pergunta a eles?	16 (51,61)	15 (48,39)	0 (0,00)	0 (0,00)	0 (0,00)
B4 – Se os pacientes têm uma pergunta, podem telefonar e falar com o médico ou enfermeiro que os conhece melhor?	18 (58,06)	4 (12,90)	5 (16,13)	3 (9,68)	1 (3,23)
B5 – Você dá aos pacientes tempo suficiente para falarem sobre as suas preocupações ou problemas?	22 (70,97)	6 (19,35)	2 (6,45)	1 (3,23)	0 (0,00)
B6 – Você acha que seus pacientes se sentem confortáveis ao lhe contar suas preocupações ou problemas?	21 (67,74)	10 (32,26)	0 (0,00)	0 (0,00)	0 (0,00)
B7 – Você conhece mais seus pacientes como pessoa do que somente como alguém com um problema de saúde?	17 (54,84)	7 (22,58)	4 (12,90)	3 (9,68)	0 (0,00)
B8 – Você sabe quem mora com cada um de seus pacientes?	7 (22,58)	7 (22,58)	3 (9,68)	14 (45,16)	0 (0,00)

B9 – Você entende quais problemas são os mais importantes para os pacientes que você atende?	21 (67,74)	7 (22,58)	2 (6,45)	1 (3,23)	0 (0,00)
B10 – Você conhece o histórico de saúde completo de cada paciente?	11 (35,48)	10 (32,26)	3 (9,68)	7 (22,58)	0 (0,00)
B11 – Você sabe qual o trabalho ou emprego de cada paciente?	5 (16,13)	11 (35,48)	2 (6,45)	13 (41,94)	0 (0,00)
B12 – Você teria conhecimento caso seus pacientes não conseguissem as medicações receitadas ou tivessem dificuldades de pagar por elas?	21 (67,74)	6 (19,35)	3 (9,68)	1 (3,23)	0 (0,00)
B13 – Você sabe todos os medicamentos que seus pacientes estão tomando?	8 (25,81)	9 (29,03)	5 (16,13)	9 (29,03)	0 (0,00)

* 1= com certeza não; 2= provavelmente não; 3= provavelmente sim; e 4= com certeza sim

Os valores obtidos foram calculados conforme ilustração da Tabela 4:

Tabela 4 – Classificação do atributo Longitudinalidade da APS de Santa Maria

Classificação	Nº de Profissionais	Percentual
Sem classificação	15	48,39
Baixo (ET < 6,6)	16	51,61
Alto (ET ≥ 6,6)	0	0,00

Para os 16 profissionais que responderam a esse escore, a média transformada da Longitudinalidade (ETB) foi de 2,56 (dp=1,57) que vem ser classificado como “baixo”, conforme

PCATool (2010), isso se deve pelo predomínio dos pesquisados serem classificados com "baixo" escore (51,61%).

A avaliação negativa dos itens que compõem a Longitudinalidade, pressupõe-se a inexistência de uma fonte regular de cuidados e seu uso ao longo do tempo, bem como a ausência de vínculo e confiança entre profissional e usuário (STARFIELD, 2002). Este achado pode estar associado ao baixo tempo de permanência do profissional na unidade de APS (CUNHA; GIOVANELLA, 2011) que impacta no vínculo do usuário com o serviço. A ausência de perfil dos profissionais para o trabalho na APS, os baixos salários e a falta de compromisso social com o desenvolvimento do sistema público de saúde também podem ser considerados entraves ao fortalecimento das características da APS (GOMES *et al.*, 2011).

Outros estudos brasileiros apresentam resultados similares em relação à avaliação da Longitudinalidade. Uma pesquisa realizada no município de Chapecó (SC), utilizando o PCATool-versão profissional, aplicado aos enfermeiros e médicos dos serviços da APS, demonstrou baixo escore pra Longitudinalidade. Outro estudo, realizado na região Centro-Oeste do País com usuários e profissionais de saúde, apresentou resultados semelhantes (STRALEN *et al.*, 2008).

O estabelecimento de vínculo longitudinal não é uma questão tão simples, embora este esteja presente no âmbito da prática do profissional. O atendimento a tal atributo só será possível se for uma prioridade da gestão, na medida em que envolve questões como a oferta adequada de serviços de APS e mecanismos de fixação do profissional na unidade de saúde (CUNHA; GIOVANELLA, 2011). Destaca-se a presença de coerência entre baixo escore para a longitudinalidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Estratégia Saúde da Família (ESF) objetiva à reorganização da atenção primária, atuando como um mecanismo de expansão, qualificação e consolidação da atenção básica, estruturando-se com base no reconhecimento das necessidades em saúde da população, apreendidas a partir do vínculo estabelecido entre os usuários e os profissionais de saúde.

No Brasil, a ESF surgiu como um desdobramento das medidas de Atenção Primária à Saúde (APS), sendo considerada uma estratégia fundamental para a efetividade dos sistemas de saúde e para a garantia de melhorias nas condições de saúde da população. A APS orienta-se por eixos estruturantes chamados de atributos essenciais: acessibilidade, longitudinalidade, integralidade e coordenação; e atributos derivados: orientação familiar e comunitária e competência cultural. Os atributos essenciais dos serviços de APS representam importantes indicadores de qualidade deste nível de atenção, servindo para analisar, por meio do Instrumento de Avaliação da Atenção Primária – PCATool-Brasil, as potencialidades de diferentes modalidades presentes nos serviços saúde.

A partir da aplicação do Instrumento de Avaliação da Atenção Primária – PCATool-Brasil entre fevereiro e junho de 2015, realizada nas unidades de saúde da atenção primária da 4ª Coordenadoria Regional de Saúde (4ªCRS) do Estado do RS e direcionada aos profissionais de saúde no município de Santa Maria/RS, foi possível verificar a real efetividade de APS e se as ações até então executadas no município exigem reafirmação ou reformulação.

Em relação à acessibilidade, verificou-se que os questionamentos dos itens A1 (seu serviço de saúde está aberto sábado ou domingo?), A2 (seu serviço de saúde está aberto, pelo

menos em alguns dias da semana, até as 20h?), A5 (quando seu serviço de saúde está fechado existe um número de telefone para o qual os pacientes possam ligar quando adoecem?), A6 (quando seu serviço de saúde está fechado aos sábados e domingos e algum paciente seu fica doente, alguém do seu serviço o atende no mesmo dia?), A7 (quando seu serviço de saúde está fechado à noite e algum paciente fica doente, alguém de seu serviço o atende naquela noite?), tiveram um patamar positivo, razão pela qual é possível inferir que há suficiente disponibilidade do serviço de saúde local aos sábados e domingos, sendo, inclusive, disponibilizado o agendamento de consultas por telefone e atendimento imediato quando necessário.

No entanto, como um aspecto negativo, observou-se, por meio do questionamento do item A9 (na média, os pacientes têm de esperar mais de 30 minutos para serem atendidos pelo médico ou pelo enfermeiro – sem contar a triagem ou o acolhimento?), que os pacientes precisam esperar mais de 30 minutos para serem atendidos por médico ou enfermeiro, o que, em casos de maior gravidade, coloca em risco a vida do paciente, demandando melhorias.

Apesar de se ter 32,26% dos profissionais obtendo classificação “alto” (PCATool, 2010), a média do escore transformado da Acessibilidade (ETA) foi de 6,10 (dp=0,79) classificando-se como “baixo”, isso se deve pelo predomínio (64,52%) desse valor no grupo pesquisado.

Uma das medidas que poderiam ser adotadas pelo gestor público para suprir a maior carência de acessibilidade no município, vislumbrada no item A9, seria a contratação de mais médicos e enfermeiros ou, até mesmo, a utilização da mão de obra de estudantes universitários, dos cursos de medicina e enfermagem, nas unidades de APS, de modo que o pronto atendimento se realizasse de forma eficaz, e o encaminhamento dos casos de urgência aos serviços de emergência ocorresse de forma imediata. Criar um ponto de primeiro contato com o

sistema de saúde, idealizar cuidados preventivos e curativos em nível de atenção primária e integrar os cuidados primários aos especializados, são características fundamentais para organizar o SUS de forma integrada e possibilitar uma atenção de melhor qualidade e com menos onerosidade.

Por sua vez, ao analisar os itens que compõem a Longitudinalidade, verificou-se que os itens B8 (você sabe quem mora com cada um de seus pacientes?) e B13 (você sabe todos os medicamentos que seus pacientes estão tomando?), apresentam aspectos positivos, o que indica que os profissionais possuem uma boa observância da realidade dos pacientes e meios de controle.

No entanto, os questionamentos dos itens B2 (você consegue entender as perguntas que seus pacientes lhe fazem?), B3 (seus pacientes entendem o que você diz ou pergunta a eles?), B6 (você acha que seus pacientes se sentem confortáveis ao lhe contar suas preocupações ou problemas?) e B10 (você conhece o histórico de saúde completo de cada paciente?) tiveram um patamar negativo, o que representa que nem sempre há uma boa comunicação e vínculo entre o profissional e o paciente, muitas vezes pela diferença de estudo entre ambos e pelo baixo grau de escolaridade de alguns pacientes que procuram os serviços de saúde pública.

O item B11 (você sabe qual o trabalho ou emprego de cada paciente?) foi positivo e negativo, indicando que necessita de um pouco mais de atenção dos profissionais, até mesmo para saber as condições de trabalho que os pacientes estão submetidos, o que apresenta consequências em sua saúde.

A avaliação negativa dos itens que compõem a Longitudinalidade pressupõe a inexistência de uma fonte regular de cuidados e seu uso ao longo do tempo, bem como a ausência de vínculo e confiança entre profissional e usuário. Este achado pode estar associado ao baixo tempo de permanência do

profissional na unidade de APS o que impacta no vínculo do usuário com o serviço.

O resultado do estudo instiga o desenvolvimento de alternativas para a problemática, medidas que valorizem o profissional da APS, incentivem um maior compromisso social e motivem o desenvolvimento do sistema público de saúde, os quais podem fortalecer as características da APS e melhorar o vínculo entre profissional e paciente.

A partir dos dados observados, identifica-se que as políticas públicas de atenção primária à saúde, até então desenvolvidas no município de Santa Maria/RS, não são suficientes para garantir a efetividade que se almeja para o direito à saúde, especialmente no que refere à acessibilidade e longitudinalidade, eis que denota-se carência de profissionais para a realização de atendimento imediato e falha na comunicação entre profissionais e pacientes, itens de extrema importância para fornecer exequibilidade ao direito. Ademais, cumpre ressaltar que os dados coletados foram fornecidos por profissionais de saúde, sendo que, eventual pesquisa realizada entre os pacientes poderia apresentar resultados diferentes.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Constituição da República do Brasil de 1988.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 30 dez. 2015.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção em Saúde. Departamento de Atenção Básica. **Manual do instrumento de avaliação da atenção primária à saúde: Primary Care Assessment Tool PCATool-Brasil.** Brasília: Ministério da Saúde; 2010.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Atenção Básica. **Política Nacional de Atenção Básica.** Brasília: Ministério da Saúde, 2012.
- BRASIL. Portal do Departamento de Atenção Básica. **Estratégia Saúde Família.** Disponível em: http://dab.saude.gov.br/portaldab/ape_esf.php. Acesso em: 07 dez. 2015.
- BRASIL. **Portal do Ministério da Saúde.** Disponível em: <http://portalsaude.saude.gov.br/>. Acesso em 07 dez. 2015.
- BUCCI, M. P. D. O conceito de Política Pública em Direito. In: BUCCI, M. P. D. (org.). **Políticas públicas: reflexões sobre o conceito jurídico.** São Paulo: Saraiva, 2008.
- CASTRO, C. A. P.; LAZZARI, J. B. **Manual de Direito Previdenciário.** São Paulo: LTR, 2006.
- CUNHA, E. M.; GIOVANELLA L. Longitudinalidade/ continuidade do cuidado: identificando dimensões e variáveis para a avaliação da Atenção Primária no contexto do sistema público de saúde brasileiro. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 16, supl. 1, p. 1029-1042, 2011.

GOMES, K. O. *et al.* Atenção Primária à Saúde – a “menina dos olhos” do SUS: sobre as representações sociais dos protagonistas do Sistema Único de Saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 16, supl. 1, p. 881-892, 2011.

LEAL, M. C. H.; ALVES, F. D. Direitos Sociais, Políticas Públicas e Orçamento: um controle jurisdicional pela reserva do possível no sentido do que é razoável se exigir do Estado. In: ALVES, F. D.; BECKER, F. O.; SILVEIRA, S. G. A **Administração Pública Municipal e os desafios contemporâneos**. São Paulo: PerSe, 2014.

LENZA, P. **Direito Constitucional Esquematizado**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARIN, M. J. S.; GOMES, R.; SIQUEIRA JUNIOR, A. C.; NUNES, C. R. R.; CARDOSO, C. P.; OTANI, M. P. *et al.* O sentido da visita domiciliar realizada por estudantes de medicina e enfermagem: um estudo qualitativo com usuários de unidades de saúde da família. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 16, supl. 11, p. 4357-4365, 2011.

OLIVEIRA, M. A. C.; PEREIRA, I. C. Atributos essenciais da Atenção Primária e a Estratégia Saúde da Família. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 66, n. esp., p. 158-164, 2013.

STARFIELD, B. **Atenção primária: equilíbrio entre necessidades de saúde, serviços e tecnologia**. Brasília: UNESCO, Ministério da Saúde; 2002.

STRALEN, C. J. S.; BELISÁRIO, S. A.; STRALEN, T. B. S.; LIMA, A. M. D.; MASSOTE, A. W.; OLIVEIRA, C. L. Percepção dos usuários e profissionais de saúde sobre atenção básica: comparação entre unidades com e sem saúde da família na Região Centro-Oeste do Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, supl. 1, p. 148-158, 2008.

SILVA, J. A. Comentário contextual à Constituição. São Paulo: Malheiros, 2007.

TRAVASSOS, C.; MARTINS, M. Uma revisão sobre os conceitos de acesso e utilização de serviços de saúde. **Cadernos de Saúde Pública**, n. 20, supl. 2, p. 190-202, 2004.

CAPÍTULO 19

Seguro-desemprego: tentativa de reinserção no mercado de trabalho ou requerimento do benefício

**Suellen Melotto Preto
Lucas Charão Brito
Sandra Leonara Obregon
Fábio Teodoro Tolfo Ribas
Adriana Porto
Fernanda Silveira Roncato**

RESUMO

O presente estudo tem como problema de pesquisa identificar as causas que levam os indivíduos desempregados a requerer a concessão do benefício seguro-desemprego ou buscar uma nova oportunidade de reinserção no mercado de trabalho em uma indústria metalúrgica, na cidade de Caxias do Sul. O objetivo deste estudo é identificar se o maior número de entrevistados opta por requerer o benefício seguro-desemprego ou busca novas oportunidades de trabalho, identificando os motivos desta escolha. Metodologicamente, trata-se de estudo de caso que apresenta uma abordagem qualitativa de natureza descritiva. Os resultados demonstram que o perfil do indivíduo usuário do programa carece, principalmente, de escolaridade e renda, enquanto o perfil do entrevistado que não utilizou o benefício mostra-se melhor frente a estes quesitos. Dos motivos apresentados pelos entrevistados que utilizaram, o principal foi o sustento próprio e de suas famílias; já o motivo mais citado pelos entrevistados que não fizeram o encaminhamento do seguro foi o fato de não poder fazê-lo devido às leis que regem o benefício. O processo de requerimento do benefício ainda se mostra burocrático, mas em contrapartida é julgado como rápido. Os entrevistados mostraram enfrentar dificuldades para se reinserirem no mercado de trabalho devido à baixa escolaridade.

Palavras-chave: Seguro-desemprego. Benefício. Requerimento. Reinserção. Desemprego.

INTRODUÇÃO

Tendo em vista que emprego é uma relação entre o trabalhador e a empresa, podendo também ser definido como o contrato individual de trabalho entre o empregado e o empregador, e que desemprego é classificado como a falta deste em relação a quem já o teve, ficando o indivíduo sem ter como sustentar a si próprio e a sua família, surge a temática seguro-desemprego, que conforme o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), é um benefício integrante da seguridade social que tem como objetivo conceder temporariamente assistência financeira ao trabalhador que foi demitido sem justa causa, ajudando ao mesmo tempo na busca por um novo emprego (LUDUVICE, 1999; MARTINEZ, 1986; MTE, 2014).

Neste sentido, o Art. 157, XV da Constituição Federal de 18 de setembro de 1946, estabelece assistência ao desempregado. Complementando, o Art. 2º, da Lei 8.900/94, assegura que o benefício será concedido à pessoa desempregada por um período máximo variável de três a cinco meses, de forma contínua ou alternada.

O seguro-desemprego não é obrigatório para o indivíduo demitido sem justa causa, podendo assim o desempregado renunciar ao benefício. Conforme o Art. 11 da Resolução Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador (CODEFAT) nº 467, de 21 de dezembro de 2005, é pessoal e intransferível, sendo pago diretamente ao beneficiário, salvo em caso de morte do segurado, ausência, moléstia contagiosa ou prisão.

De acordo Mafessoni (2008), o seguro-desemprego tem natureza jurídica de benefício previdenciário e é custeado pelo Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), embora seja pago e administrado pelo Ministério do Trabalho (MT). Considerado

um fundo especial e vinculado ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), o FAT possui natureza contábil-financeira. Este fundo é designado ao custeio do Programa Seguro-Desemprego, do Abono Salarial e ao financiamento de Programas de Desenvolvimento Econômico. (MTE, 2014).

Conforme determina o Art. 239 da Constituição Federal de 1988, o financiamento do Programa Seguro-Desemprego é feito pela arrecadação das contribuições para o Programa de Integração Social - Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PIS-PASEP).

O presente estudo tem como problema de pesquisa a seguinte questão: Quais as causas que levam os indivíduos desempregados a requerer a concessão do benefício ou buscar uma nova oportunidade de reinserção no mercado de trabalho na cidade de Caxias do Sul nos anos de 2013 e 2014? Ressalta-se a atualidade da temática, uma vez que o desemprego faz parte da realidade brasileira e junto a ele vem crescendo o índice de beneficiários do Programa Público Seguro-Desemprego.

Nesta perspectiva, este estudo tem por objetivo identificar se o maior número de indivíduos entrevistados opta por requerer o benefício seguro-desemprego ou busca novas vagas e uma nova oportunidade de trabalho. Destaca-se ainda que o estudo abrange uma amostra não probabilística de quatorze respondentes, sendo que destes, dez utilizaram o benefício seguro-desemprego e os outros quatro não utilizaram por determinadas razões.

REFERENCIAL TEÓRICO EMPREGO

Na visão de Martinez (1986, p. 38), “[...] por emprego compreende-se a relação entre o trabalhador e a empresa, ou seja, o contrato individual de trabalho entre o empregador e o

empregado.” Já para Reinert (2001), o emprego é uma consequência do capitalismo, servindo como elo formal entre o trabalhador e o modo de produção capitalista, e não necessariamente com uma organização em específico, pois tem liberdade para escolher essa organização.

Conforme Luduvicé (1999), inicialmente a ideia de trabalho era algo assemelhado à escravidão, entretanto mais tarde foi sendo modificada, e passou a ser dignificada. Luduvicé (1999) também afirma que a ideia do pleno emprego foi criada por Keynes para acabar com a miséria econômica. Assim, o pleno emprego é o conceito de que todos os trabalhadores de uma determinada comunidade desempenham uma função remunerada.

DESEMPREGO

Chahad (1984) defende a ideia de que o trabalho assalariado em larga escala, que acompanha o surgimento do capitalismo e da industrialização, traz consigo uma série de problemas, entre eles o risco de não poder sobreviver dignamente do seu próprio trabalho, mesmo que disposto a trabalhar; ainda afirma que, somente com o aparecimento do modo de produção capitalista foi que surgiu o conceito de desemprego como conhecemos.

O desemprego é um fenômeno macrossocial, que atinge diversos países no mundo, que está ligado e também influencia diretamente na economia do país (MULLER *et al.*, 1998). Para Luduvicé (1999, p. 21), “[...] o desemprego é a falta de emprego em relação a quem já o teve. Em tal situação, a pessoa não tem como angariar os meios habituais da própria subsistência e da família.”. Martinez (1986, p. 20), corrobora com o mesmo pensamento, definindo desemprego como sendo “[...] a falta de emprego em relação a quem já o teve”. O autor ainda ressalta

que o desemprego pode ser passageiro ou duradouro e sua incidência pode ser parcial ou geral.

Atualmente o desemprego é um grave problema social brasileiro. A pessoa empregada teme pelo seu próprio emprego e ao mesmo tempo pela situação econômica do país, enquanto o desempregado teme por sua subsistência e de sua família. Verifica-se com pesar, que este fenômeno tende a crescer, fazendo assim necessário seu maior entendimento (MULLER *et al.*, 1998).

SEGURO-DESEMPREGO

Conforme o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2014), o seguro-desemprego, ainda que previsto na Constituição de 1946, somente foi introduzido no país no ano de 1986 pelo Decreto-Lei nº 2.284, de 10 de março de 1986, e sendo regulamentado em abril do mesmo ano pelo Decreto nº 92.608. Logo após a Constituição de 1988, o benefício passou a fazer parte do Programa Seguro-Desemprego, criado por intermédio da Lei nº 7.998, de 11 de janeiro de 1990. A modalidade do Programa Seguro-Desemprego para Pescador Artesanal foi criada em 20 de dezembro de 1991, pela Lei nº 8.287.

Ainda em dezembro/91, o Governo Federal, através da Lei n.º 8.352, de 28 de dezembro de 1991, alterou temporariamente o Programa do Seguro-Desemprego, promovendo a abertura de determinados critérios, visando uma maior abrangência do benefício. É importante frisar que esta abertura, prorrogada através das Leis n.º 8.438 de 30.6.92, n.º 8.561, de 29.12.92, n.º 8.699, de 27.8.93 e n.º 8.845, de 20.1.94, expirou-se em junho/1994 (MTE, 2014).

Ainda conforme o MTE (2014), a Medida Provisória nº 1.726, de novembro de 1998, prevê a Bolsa Qualificação. A Lei nº 8.900 começou a vigorar em 1º de julho de 1994. Já em

fevereiro do ano de 2000, foi instituído o seguro-desemprego do empregado doméstico pela Medida Provisória nº 1.986-2.

Conforme a Caixa Econômica Federal (CEF, 2014), seguro-desemprego é o pagamento de uma assistência financeira temporária, não inferior a um salário mínimo, concedido ao indivíduo desempregado. O Anuário do Sistema Público de Emprego Trabalho e Renda (DIEESE, 2011) publicado pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Econômicos (DIEESE) dispõem que:

O programa prevê auxílio ao trabalhador, seja na busca de um novo vínculo de emprego, seja na preservação do atual emprego, a partir da promoção de ações integradas de orientação, recolocação e qualificação profissional. Desse modo, o programa seguro-desemprego, do ponto de vista legal, representa importante eixo das políticas públicas de emprego, trabalho e renda (DIEESE, 2011, p. 10).

Explicam Amaral e Mourão (2013), que o Programa Seguro-Desemprego nacional pode ser considerado uma política de emprego passiva que visa amenizar a situação de desemprego e aumentar o bem-estar dos trabalhadores. Para Martinez, seguro-desemprego é:

Uma prestação devida ao desempregado filiado à Previdência Social como empregado há mais de seis meses, contribuinte em qualquer categoria nos últimos 36 meses, que teve o contrato de trabalho rescindido sem ter dado motivo à dispensa por justa causa, ou por paralisação parcial ou total da empresa há mais de 60 dias (MARTINEZ, 1986, p. 38).

Corroborando com as ideias dos autores citados acima, Mafessoni (2008) expõem que seguro-desemprego é um benefício previdenciário temporário, com o objetivo de proporcionar assistência financeira ao trabalhador que foi involuntariamente privado do seu trabalho.

Luduvica (1999, p. 19) publica em seu livro que “[...] na década de 70, já existiam cerca de quarenta países com sistema nacional de seguro contra o desemprego.” Assim, pode-se dizer que o Programa Seguro-Desemprego é responsável pelo tripé básico das políticas de emprego:

a) Benefício do seguro-desemprego – promove a assistência financeira temporária ao trabalhador desempregado, em virtude de dispensa sem justa causa;

b) Intermediação de mão de obra – busca recolocar o trabalhador no mercado de trabalho, de forma ágil e não onerosa, reduzindo os custos e o tempo de espera de trabalhadores e empregadores; e

c) Qualificação social e profissional (por meio do Plano Nacional de Qualificação, o PNQ) – visa a qualificação social e profissional de trabalhadores/as, certificação e orientação do/a trabalhador/a brasileiro/a, com prioridade para as pessoas discriminadas no mercado de trabalho por questões de gênero, raça/etnia, faixa etária e/ou escolaridade (CEF, 2014).

Ressalta-se que “Embora seja pago e administrado pelo Ministério do Trabalho, órgão do Poder Executivo, o seguro-desemprego tem natureza jurídica de benefício previdenciário [...], sendo custeado pelo FAT [...]” (MAFESSONI, 2008, p. 3).

Conforme determina o Art. 239 da Constituição Federal de 1988, o financiamento do sistema seguro-desemprego é feito pela arrecadação das contribuições para o PIS-PASEP. Este ainda contempla que o financiamento do benefício receberá uma contribuição adicional das empresas que possuem um índice de rotatividade da força de trabalho maior que o índice médio do setor.

De acordo com os dados publicados pelo Dieese (2011) no Anuário do Sistema Público de Emprego, Trabalho e Renda, em 2010 o Brasil possuía 7.476 beneficiários do Programa Seguro-Desemprego. No mesmo ano, no estado do Rio Grande

do Sul havia 461.600 trabalhadores requerentes do seguro-desemprego formal, sendo desses a maioria do sexo masculino, com faixa etária de 25 a 39 anos, com o ensino médio completo ou incompleto, que solicitaram o benefício por intermédio do Sistema Nacional de Emprego (SINE). Em 2010, no país, o tempo mediano de permanência no último emprego era de 17 meses. No Rio Grande do Sul, a maioria dos beneficiários era do sexo masculino e recebia somente uma parcela do benefício seguro-desemprego, tendo como valor médio da primeira parcela R\$ 648,00 reais. Dentre as demais modalidades de seguro-desemprego, a que possui maior número de trabalhadores segurados é a categoria de pescador artesanal.

MODALIDADES DE SEGURO-DESEMPREGO

Atualmente, no Brasil, existem cinco modalidades de seguro-desemprego conforme informações da CEF (2014). São elas:

- a) **Trabalhador formal:** trabalhadores que possuíram vínculo empregatício com pessoa jurídica ou com pessoa física equiparada à jurídica, sob o regime da CLT;
- b) **Bolsa qualificação profissional:** destinado somente aos trabalhadores formais, que tenham o contrato de trabalho suspenso por participação em algum programa de qualificação profissional ou curso oferecido pelo empregador;
- c) **Trabalhador resgatado:** aquele que outrora foi submetido a regime de trabalho forçado ou escravo e que foi resgatado pela fiscalização do MTE;
- d) **Trabalhador doméstico:** empregado doméstico sem vínculo empregatício com pessoa jurídica; que possuía contrato de trabalho com pessoa física inscrita no CEI (Cadastro Específico do INSS); e

e) Pescador artesanal: pescador profissional que teve suas atividades paralisadas no período de defeso.

Para que se possa requerer e fazer o encaminhamento do benefício, deve-se atentar para alguns itens como requisitos básicos, documentação e prazos.

MÉTODO

O presente estudo utilizou uma abordagem qualitativa, por natureza descritiva, tomando-se como base o método de estudo de caso. Quanto à população em questão, delimitou-se os ex-funcionários demitidos sem justa causa, com direito a requerer o benefício seguro-desemprego, de uma indústria metalúrgica de Caxias do Sul, de janeiro de 2013 a agosto de 2014, sendo um total de 19 pessoas.

Entrou-se em contato com 19 pessoas que se enquadravam nos requisitos. Como somente 14 destas retornaram, utilizou-se uma amostra não probabilística de 14 entrevistados, ex-funcionários de indústrias metalúrgicas de Caxias do Sul, demitidos sem justa causa, entre janeiro de 2013 e agosto de 2014, com direito a requerer o benefício seguro-desemprego.

No que se refere a coleta de dados, nesta etapa iniciou-se a pesquisa documental, na qual foram utilizados dados primários e secundários, como relatórios fornecidos pela empresa. Outra técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista, que em profundidade, foi presencial, semiestruturada sendo que os registros se deram por meio de anotações simultâneas e uso do gravador de voz.

Nesse sentido, foram utilizados dois roteiros de entrevista, o modelo A, para pessoas que utilizaram o benefício seguro-desemprego, e o modelo B, para pessoas que optaram por

não utilizar o benefício. O modelo A continha 12 perguntas de identificação do perfil do entrevistado e 15 perguntas sobre o tema; já o modelo B continha também 12 perguntas de identificação do perfil do entrevistado e 10 perguntas sobre o tema. Todas as perguntas foram elaboradas pelos autores e ambos modelos foram validados. Ressalta-se ainda que a técnica de análise de dados utilizada neste estudo foi análise de conteúdo.

ANÁLISE DO PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Esta análise de perfil foi dividida em três momentos, no primeiro momento foi analisado o perfil dos entrevistados que não encaminharam o pedido do benefício seguro-desemprego; no segundo momento foi analisado o perfil dos entrevistados que encaminharam o pedido do benefício seguro-desemprego e no terceiro momento foi realizado um comparativo entre os perfis.

Dos 14 entrevistados, 4 são os que não encaminharam o pedido do benefício seguro-desemprego. Quanto ao gênero dos respondentes, 2 são do gênero masculino e 2 do gênero feminino, sendo que a faixa etária varia de 20 a 52 anos. Já em relação ao estado civil, 2 são solteiros, enquanto 1 é casado e 1 divorciado.

No quesito escolaridade, o resultado foi misto, tendo entrevistados que possuem desde o ensino fundamental incompleto até pós-graduação. Já quanto à renda familiar mensal, 2 entrevistados possuem renda familiar mensal de 3,1 a 5 salários mínimos – que expressa em reais, ficaria de R\$ 2.172,01 a R\$ 3.620,00 –, os demais pertencem a faixa de acima de 5 salários mínimos, ou seja, acima de R\$ 3.620,01.

Dos 4 respondentes, 2 trabalhavam na área administrativa, nos cargos de auxiliar administrativo e

receptionista, respectivamente com 1 ano e 10 meses e 1 ano e 5 meses de empresa. Os outros 2 respondentes trabalhavam na área operacional, nos cargos de auxiliar de montagem e prototipista, estes respectivamente com 1 ano e 6 meses e 7 anos de empresa.

Os mesmos 2 entrevistados que trabalharam na área administrativa, após a reinserção no mercado de trabalho, permanecem na área administrativa, ocupando os cargos de professor e auxiliar administrativo, e possuem respectivamente 2 anos e 1 ano e 1 mês de vínculo empregatício. Somente 1 entrevistado trabalha atualmente na área operacional, ocupando o cargo de auxiliar de montagem, este, com 5 meses de vínculo empregatício.

Pode-se observar que somente um dos entrevistados permaneceu no mesmo cargo ao ser reinserido no mercado de trabalho, e também que somente 1 não está trabalhando atualmente.

Sendo o total de 10 o número de entrevistados que encaminharam o pedido do benefício seguro-desemprego, quanto ao perfil predominante dos indivíduos entrevistados, observou-se que 8 são do gênero masculino e somente 2 do gênero feminino. A idade variou de 19 a 41 anos, prevalecendo a idade de 27 anos, que teve uma incidência de 2 respondentes. Em relação ao estado civil, a maioria, ou seja, 6 são solteiros e 4 casados.

O quesito escolaridade variou de ensino fundamental completo até ensino superior incompleto, sendo o ensino médio incompleto o predominante, com frequência 5. O quesito renda familiar mensal com maior incidência, neste caso, 6 respondentes, foi de 3,1 a 5 salários mínimos, ou seja, de R\$ 2.172,01 a R\$ 3.620,00 reais, considerando o salário mínimo do período de R\$ 724,00 reais, ficando em segundo lugar a renda familiar mensal de 1 e 3 salários mínimos, de R\$ 724,00 a R\$ 2.172,00 reais.

Dos 10 respondentes, 2 trabalhavam na área administrativa, nos cargos de analista de qualidade e coordenador de produção, com respectivamente 5 anos e 4 meses e 1 ano e 6 meses de empresa. Os demais trabalhavam na área operacional, como auxiliares, montadores, operadores e soldadores, o tempo de empresa variou de 9 meses a 2 anos e meio.

Atualmente, 2 dos entrevistados não trabalham. Os 2 entrevistados que trabalhavam anteriormente na área administrativa, após a reinserção no mercado de trabalho permanecem na área administrativa, ocupando os cargos de analista de qualidade e supervisor de produção, ambos com 7 meses de carteira assinada. Os demais, ou seja, 6 entrevistados, trabalham atualmente na área operacional, como auxiliares, montadores e operadores, o tempo de carteira assinada varia de 4 meses a 1 ano em virtude de terem se beneficiado do auxílio seguro-desemprego há pouco tempo. Observa-se que 5 entrevistados, ou seja, metade dos entrevistados, permaneceram no mesmo cargo após terem utilizado o benefício seguro-desemprego e terem se reinserido no mercado de trabalho.

COMPARATIVO DE PERFIS: ENTREVISTADO QUE UTILIZOU O BENEFÍCIO SEGURO-DESEMPREGO X ENTREVISTADO QUE NÃO UTILIZOU O BENEFÍCIO SEGURO-DESEMPREGO

Levando em consideração o perfil dos entrevistados que utilizaram o seguro-desemprego, compreende em sua maioria, jovens do sexo masculino, solteiros, de baixa escolaridade e baixa renda, com contas para pagar, empregados no setor

operacional e com uma baixa estimativa de tempo de empresa. Enquanto isso, o perfil dos que não utilizaram o benefício, compreende indivíduos de ambos os sexos, de faixa etária maior, com o nível de escolaridade mais avançado, com renda mais alta, ainda assim com contas a pagar, empregados em sua maioria no setor administrativo e com uma estimativa maior de tempo de empresa.

ANÁLISE DA ENTREVISTA APLICADA AOS INDIVÍDUOS QUE NÃO UTILIZARAM O BENEFÍCIO SEGURO-DESEMPREGO

Os quatro entrevistados que não utilizaram o benefício seguro-desemprego, ao serem questionados da razão desta escolha e dos motivos pelos quais não fizeram o encaminhamento, responderam em sua maioria que não foi uma escolha pessoal, como comprovam os trechos retirados das entrevistas a seguir: “Não foi uma opção minha...” (Entrevistado 1); “... eu não pude encaminhar.” (Entrevistado 7); “Porque não pude encaminhar...” (Entrevistado 10).

Os entrevistados apresentaram diferentes motivos para justificar o fato de não terem encaminhado o pedido do benefício. O Entrevistado 1 possuía outro emprego, observa-se quando comenta: “[...] eu tinha outro emprego no turno da noite, ambos de carteira assinada [...]” (Entrevistado 1). Isto impossibilitou o requerimento do benefício, conforme a Lei nº 7.998, de 11 de janeiro de 1990, art. 3º, inciso V, que possui como um dos requisitos para a habilitação ao benefício “não possuir renda própria de qualquer natureza suficiente à sua manutenção e de sua família.” Corroborando com esta ideia, a Caixa Econômica Federal também mostra como um critério para habilitação “estar desempregado quando do requerimento do

benefício”, ficando assim o Entrevistado 1 impossibilitado de encaminhar o seguro (CEF, 2014).

O Entrevistado 7 havia utilizado o seguro-desemprego a menos de 16 meses, ficando este também inapto a fazer o encaminhamento. Observa-se a fala do entrevistado: “[...] eu já tinha pego (sic) umas parcelas do seguro no ano passado e não tinha dado tempo ainda pra (sic) pegar de novo” (Entrevistado 7). Esta informação comprova-se por intermédio da Lei nº 7.998, de 11 de janeiro de 1990, art. 4º, que diz “O benefício do seguro-desemprego será concedido [...] a cada período aquisitivo de 16 (dezesesseis) meses, contados da data de dispensa que deu origem à primeira habilitação” (CEF, 2014).

Como não haviam se passado ainda 16 meses da data da última habilitação do benefício, o Entrevistado 7 não pode fazer o encaminhamento. No caso do Entrevistado 10, este não fez o encaminhamento porque já era aposentado, relata: “[...] não pude encaminhar porque já sou aposentado” (Entrevistado 10). Esta afirmação vai de encontro com a Lei nº 7.998, de 11 de janeiro de 1990, art. 3º, inciso III, que tem como requisito para a habilitação “não estar em gozo de qualquer benefício previdenciário de prestação continuada, previsto no Regulamento dos Benefícios da Previdência Social, excetuando o auxílio-acidente e o auxílio suplementar [...]”.

Já o Entrevistado 3, por dispor de motivo diferente, explica: “[...] eu recebi uma proposta de emprego [...], não achei lucrativo encaminhar o seguro [...] depois eu poderia ter dificuldade de recolocação no mercado de trabalho [...]” (Entrevistado 3). Então este sim optou por não fazer o encaminhamento, mesmo estando habilitado a receber caso o fizesse.

Em seguida, foi questionado sobre os fatores que influenciaram a escolha e quais as vantagens percebidas pelos entrevistados. Dois dos quatro entrevistados ressaltaram que não se tratou de uma escolha ou de uma opção, mas que foram

obrigados a cumprir com a lei que rege o benefício seguro-desemprego, como mencionado no parágrafo anterior. Estes relatam: “[...] não foi uma escolha [...] existem critérios para o encaminhamento do seguro [...]” (Entrevistado 1); “Não pude optar, simplesmente não pode haver encaminhamento se a pessoa já é aposentada” (Entrevistado 10). Referente às vantagens, o Entrevistado 1 relatou que em função de ter dois empregos e ser demitido somente de um, não ficou desempregado e conseguiu manter-se por um tempo enquanto seguia procurando por outro emprego: “[...], porém eu não fiquei desempregada, já que no meu outro emprego eu consegui o sustento necessário [...]” (Entrevistado 1). Já o Entrevistado 3 comenta que obteve vantagem em sua escolha porque fez um acordo com a empresa onde trabalhava para poder receber o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS).

Dando continuidade à entrevista, foi questionado se nas demissões foi feito algum tipo de acordo para que os entrevistados pudessem se beneficiar do seguro-desemprego. Três dos entrevistados responderam que não, até mesmo pois, como visto anteriormente, devido a outras exigências, não poderiam ter encaminhado o benefício da mesma forma. Seguem relatos dos entrevistados: “[...] não foram feitos (sic) acordo, porque na realidade eu não teria beneficiamento algum [...]” (Entrevistado 1); “Não, não, eu não... não foi feito [...]” (Entrevistado 7); “Não, nem teria porque.” (Entrevistado 10). Já o Entrevistado 3, como visto anteriormente, fez acordo com a empresa, porém, não com o intuito de beneficiar-se do seguro-desemprego e sim para que pudesse sacar o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), conforme relato:

[...] eu fiz um acordo com a empresa em que eu trabalhava [...] eu tinha dois anos de empresa, eu tinha um bom relacionamento com os gestores [...] eu seria demitida sem justa causa e durante o tempo do meu aviso prévio, que foi trabalhado, eu iria treinar outra pessoa pro (sic) cargo que eu ocupava (ENTREVISTADO 3).

Dos quatro entrevistados, três já estão empregados, reinseridos no mercado de trabalho. Somente o Entrevistado 10, que é aposentado, não trabalha atualmente por opção própria, ele menciona: “[...] agora vou ficar em casa, com a aposentadoria e sem trabalhar” (Entrevistado 10).

No quesito qualificação profissional, foi questionado se na busca pela reinserção no mercado de trabalho houve dificuldades quanto à falta de qualificação profissional ou o excesso de qualificação. O Entrevistado 1 e o Entrevistado 3 afirmaram que não encontraram dificuldades referentes à falta ou o excesso de qualificação profissional. Observa-se a fala do Entrevistado 1: “[...] não houve dificuldade [...] porque o que é exigido pro (sic) cargo já fazia parte do meu currículo.” (Entrevistado 1). Corroborando com este pensamento, o Entrevistado 3 relatou: “Acredito que não [...], a minha escolaridade e qualificação era o que eles precisavam para o cargo, que eu já to (sic) cursando o superior, tenho conhecimento em informática, inglês básico [...]” (Entrevistado 3). Ao contrário destes, o Entrevistado 7 afirmou que teve, sim, dificuldade para se reinserir no mercado de trabalho, isso principalmente devido sua baixa escolaridade. Observa-se o relato: “[...] eu não terminei o terceiro grau [...] não tenho muitos cursos [...] não tenho muita experiência [...] então foi um pouco difícil pra (sic) me chamarem [...]” (Entrevistado 7). O Entrevistado 10 não respondeu à pergunta, pois como visto anteriormente, optou por não voltar a trabalhar, em razão de já ser aposentado.

Tendo questões como estas em vista, o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2014) informou que o Ministro do Trabalho e Emprego, Manoel Dias, declarou que o ano de 2014 seria dedicado à elaboração de políticas públicas de qualificação profissional.

Já que 3 dos 4 entrevistados em questão estavam ativos no mercado de trabalho no período de realização da pesquisa, a pergunta seguinte especulou se a reinserção trouxe consigo mudanças de cargo ou de segmento de atuação profissional. Dos 3 respondentes, 2 alegaram ter sofrido uma mudança considerável, conforme relato: “Bastante [...] hoje é uma realidade completamente diferente. Hoje eu ocupo um cargo que corresponde a minha realidade de formação.” (Entrevistado 1). Destaca-se que o Entrevistado 1 tem pós-graduação e atualmente atua como professora.

Para o Entrevistado 3, houve uma mudança de cargo, porém dentro do mesmo segmento de atuação, o ramo metalúrgico.

[...] eu era recepcionista em uma empresa metalúrgica, e agora eu sou auxiliar administrativa na parte de compras de uma empresa que é metalúrgica também. Então não mudou o ramo, eu só mudei o cargo mesmo [...] agregou bastante conhecimento pra (sic) mim também no meu novo cargo, aprendi umas funções novas então me compensou (ENTREVISTADO 3).

Prosseguindo com a entrevista, questionou-se se a reinserção no mercado de trabalho agregou benefícios ao crescimento profissional de cada um e solicitou-se para que evidenciassem quais foram estes benefícios. A maioria dos entrevistados disse que sim, que a reinserção agregou benefícios ao crescimento profissional de cada um, como por exemplo, a motivação de trabalhar no ramo que se escolheu, fazendo o que gosta; o fato da empresa atual custear treinamentos pensando no crescimento profissional do funcionário; a chance de efetivação e crescimento dentro da própria empresa; o fato de as instituições ou empresas em que atuam serem renomadas; a questão da mudança de cargo, da efetivação e um salário mais alto. Sustenta-se isto com o relato dos entrevistados 1 e 3:

Além de ser motivador tu trabalhar no teu ramo, naquilo que tu fez a opção por trabalhar [...] motiva, nos deixa mais felizes de certa forma [...] essa nova instituição ser bem conceituada, trazer novos benefícios que eu não tinha na metalurgia, além do salário com certeza (ENTREVISTADO 1).

Sim trouxe [...] a empresa custeia vários treinamentos [...] e eu tenho a possibilidade de crescimento nessa empresa que eu to (sic) agora, que na empresa anterior eu não tinha [...] meu cargo também, que ta (sic) um pouco acima do que eu tava (sic) (ENTREVISTADO 3).

O Entrevistado 7, por sua vez, disse não ter percebido benefícios em seu crescimento profissional com a reinserção no mercado de trabalho, até mesmo porque este permaneceu no mesmo cargo, mesma função, mesmo segmento. Ainda acrescenta: “[...] ainda é uma empresa de pequeno porte [...], quero tentar uma empresa melhor [...], com mais benefícios” (Entrevistado 7).

Na sequência, foram questionados os fatores determinantes para a aceitação da atual proposta de emprego em que os indivíduos entrevistados se encontravam, os mais citados foram: salário, plano de saúde, auxílio educação, horários mais flexíveis, vale transporte e a questão de localização e deslocamento, vale alimentação e cesta básica. Observam-se os trechos retirados das entrevistas: “Salário, plano de saúde, as questões de transporte, que são facilitadas também, os horários são mais flexíveis, né (sic), a gente consegue manipular melhor a nossa carga horária. Então isso pra mim foi um determinante” (Entrevistado 1). O entrevistado 3 pontua:

O salário é bom, a empresa tem benefícios como vale transporte, tem auxílio educação, a empresa custeia uma parte da minha faculdade, tem plano de saúde, tem vale alimentação tem cesta básica [...] a localização também influenciou por que a empresa fica mais perto pra (sic) mim [...] (ENTREVISTADO 3).

Aparentemente, o Entrevistado 7 foi um pouco menos criterioso e exigente, aceitando de imediato a primeira oferta de emprego que recebeu, conforme relata: “[...] eu não escolhi muito [...] aceitei a primeira que me chamou, pra (sic) não ficar parado [...]” (Entrevistado 7).

Como última pergunta, questiona-se se os indivíduos entrevistados usariam o benefício seguro-desemprego caso julgassem necessário e por qual razão. A resposta, unânime, foi sim, e os principais motivos apontados foram o sustento próprio e da família e a dificuldade que poderiam ter para se reinserir no mercado de trabalho, conforme relatam:

[...] eu utilizaria, com certeza. Porque na situação eu não pude utilizar em virtude de um segundo emprego né (sic), mas como em uma situação de repente normal, eu não tivesse esse segundo emprego, eu teria utilizado até para conseguir me manter né (sic). A gente tem contas básicas, enfim, a gente precisa se manter (ENTREVISTADO 1).

[...] em caso de ter sido demitida e não precisar cumprir aviso prévio, a pessoa está mais despreparada né (sic), vai ter que já sair da empresa; ou em caso de eu ter dificuldade de achar uma recolocação [...] mas em caso de necessidade mesmo (ENTREVISTADO 3).

No momento atual, levando em consideração a minha aposentadoria, como disse antes, não pude encaminhar e não encaminharia por ser um processo demorado e muito burocrático. Mas se fosse em outro momento da minha vida usaria, até por necessidade básica de sustento e sobrevivência minha e da minha família (ENTREVISTADO 10).

Com base nas entrevistas analisadas, foi possível perceber que basicamente a maioria concorda com a utilização do benefício seguro-desemprego e usariam caso julgassem necessário, porém percebem também que o uso do benefício

pode vir a atrasar e até mesmo prejudicar a reinserção no mercado de trabalho.

ANÁLISE DA ENTREVISTA APLICADA AOS INDIVÍDUOS QUE UTILIZARAM O BENEFÍCIO SEGURO-DESEMPREGO

Dos 14 entrevistados, 10 foram os que encaminharam o pedido do benefício seguro-desemprego. Primeiramente, foi questionado o motivo pelo qual optaram por fazer o encaminhamento do seguro. Todos os funcionários apontaram como principais motivos o sustento próprio e da família, aqueles que possuem; as dívidas e contas a pagar, conforme relata o Entrevistado 11: “Encaminhei, na verdade, por que julguei ser necessário na minha situação atual. Tinha contas para pagar [...] não tem como ficar sem renda [...]” (Entrevistado 11). O Entrevistado 6 citou a pensão que deve pagar mensalmente por ordem judicial a sua filha, que reside com a mãe. Relata-se, também, o fato de alguns entrevistados terem sido surpreendidos com a notícia da demissão, sem ter de imediato um novo emprego; a instabilidade do mercado de trabalho atual e a incerteza da recolocação profissional, conforme fala do Entrevistado 4: “Eu não sabia quando é que eu ia (sic) conseguir emprego de novo, então eu tive que encaminhar [...]” (Entrevistado 4). E também pelo simples fato de ser um direito do trabalhador desempregado sem justa causa, como comprova o trecho retirado da entrevista a seguir: “[...] primeiro, porque é um direito do trabalhador né (sic), e depois porque eu tenho todos os gastos, eu tenho casa financiada, carro financiado, as contas do mês [...]” (Entrevistado 5).

Em relação aos indivíduos que encaminharam o benefício, 8 dos 10 entrevistados responderam que já estavam

reinseridos no mercado de trabalho, e apenas 2 permaneciam utilizando o benefício seguro-desemprego: o Entrevistado 6 e o Entrevistado 14. De acordo com os indicadores da Pesquisa Mensal de Emprego, divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014) em setembro de 2014, o nível de ocupação da região de Porto Alegre era de 54,4% e o nível de desocupação era de 4,9%, para esta pesquisa foram consideradas seis regiões, sendo estas: Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre.

O número de trabalhadores com carteira de trabalho assinada no setor privado, no mês de setembro de 2014, foi estimado em 11,7 milhões no conjunto das seis regiões pesquisadas. Este resultado não variou na análise mensal (frente a agosto) e quando comparado com setembro de 2013 também se mostrou estável (IBGE, 2014).

Questionou-se somente aqueles que ainda estavam utilizando o benefício, sobre quantas parcelas eles já haviam recebido, o Entrevistado 6 respondeu estar utilizando a segunda parcela, enquanto o Entrevistado 14 respondeu estar utilizando a terceira parcela.

Foi questionado também, quando foi que o entrevistado encaminhou o pedido do benefício seguro-desemprego, e evidenciou-se que dos 10 entrevistados, 6 encaminharam o pedido do benefício no 2º semestre do ano de 2013 e 4 no 1º semestre do ano de 2014. Nestes se enquadram os 2 entrevistados que seguem utilizando o benefício, eles encaminharam o pedido em junho de 2014.

Ao ser abordado sobre o tempo de empresa que os entrevistados possuíam antes de serem demitidos, observou-se nas respostas que 2 entrevistados possuíam até 1 ano de empresa; 5 entrevistados possuíam de 1 a 2 anos de empresa; 2 entrevistados possuíam de 2 a 3 anos de empresa e somente 1 entrevistado possuía mais de 5 anos de empresa. Observa-se que, os funcionários que encaminham, em sua maioria, o pedido do

benefício seguro-desemprego são funcionários com pouco tempo de empresa, especificamente com menos de 2 anos.

Abordou-se sobre a perspectiva de cada entrevistado em relação ao prazo de encaminhamento do benefício seguro-desemprego até a liberação e recebimento da primeira parcela. Conforme o Art. 17, inciso 2º da Resolução Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador (CODEFAT) nº 467, de 21 de dezembro de 2005: “A primeira parcela será liberada trinta dias após a data do requerimento e as demais a cada intervalo de 30 (trinta) dias, contados da emissão da parcela anterior.” (CODEFAT, 2005).

A maioria dos entrevistados, no caso, 7 deles, concordou que o processo foi mais rápido e ágil do que esperavam, demorando em torno de 30 dias desde o encaminhamento até o recebimento da primeira parcela, conforme relata o Entrevistado 12: “Foi bem rápido, acho que demorou 1 mês. Fiquei satisfeito com a rapidez da liberação do seguro”. (Entrevistado 12). Por outro lado, 3 dos entrevistados opinam que demorou um pouco mais que o esperado, podendo levar até 45 dias de espera, conforme relata o Entrevistado 6: “Eu acho que demora [...], foi mais ou menos um mês e meio. Acho que não devia demorar [...] devia ser um pouco mais rápido. Por que as contas não esperam”. (Entrevistado 6). Baseando-se nos relatos acima mencionados, pode-se concluir que de fato o prazo está sendo cumprido conforme preceitua o Art. 17, inciso 2º da Resolução 467 da CODEFAT. Já o Entrevistado 9 citou a burocracia para o requerimento do benefício: “Não demorou muito [...], mas é muita burocracia, muita papelada, tem que comprovar um monte de coisa pra (sic) conseguir ganhar o seguro” (Entrevistado 9). Acredita-se que este tipo de atitude seja praticado para evitar fraudes no benefício.

Conforme o MTE (2014), o valor do benefício não pode ser inferior ao valor do salário mínimo atual, à época, R\$ 724,00 (setecentos e vinte e quatro reais). O valor da parcela de 7 dos

entrevistados era de até R\$ 1.000,00 (mil reais), e dos outros 3 entrevistados ficava acima de R\$ 1.000,00 (mil reais). Este valor é baseado nos 3 últimos salários em folha e no tempo de empresa do indivíduo. Nenhum entrevistado recebia menos do que o salário mínimo atual, conforme informação do MTE citada anteriormente. Porém, o Entrevistado 11 abordou outro ponto relevante na questão do valor do benefício recebido, este informa que o valor da parcela foi menor do que o esperado, ficando bem distinto do salário que recebia no emprego anterior, em virtude de a empresa praticar o pagamento de uma parte do salário mensal por fora da carteira. Segue relato:

Olha, o valor da parcela era uns R\$ 1.000,00 reais. Mas aí que fica complicado, por que lá nessa empresa nem tudo eles pagavam em folha, na carteira, e isso era sempre uma briga. Então o valor das minhas parcelas caiu lá em baixo, por que é baseado somente nos 3 últimos salários em folha (ENTREVISTADO 11).

Em seguida, foi questionado se o valor recebido mencionado anteriormente pelos entrevistados supria as necessidades familiares, e caso não suprisse, a quais alternativas recorreram. Por unanimidade, todos os entrevistados responderam que o valor das parcelas recebidas não supria as necessidades pessoais e familiares, e apontaram como alternativas encontradas o trabalho informal, sem carteira assinada; a priorização das contas que deveriam ser pagas e até o atraso de algumas contas em função da situação financeira. Conforme o relato do Entrevistado 2: “[...] eu não consegui emprego de imediato, eu tive que fazer alguns bicos, trabalhar por fora pra (sic) poder aumentar a renda [...]” (Entrevistado 2). Também citaram o fato do baixo valor das parcelas ser um incentivo à busca de um novo emprego. Um dos entrevistados referiu nesta questão o real significado do Programa Seguro-Desemprego, ao dizer:

Não, não chegou nem perto. Mas acredito que o propósito do programa seja exatamente este, não deixar a pessoa passar necessidade, mas não deixá-la se acomodar também. É um auxílio e não um salário (ENTREVISTADO 11).

Sustentando as falas dos entrevistados, os dados da Pesquisa Nacional de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (2014), divulgada pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) informam que em janeiro de 2014 o percentual de famílias endividadas entre cheques pré-datados, cartões de crédito, carnês de lojas, empréstimo pessoal e prestações de carros e seguros era de 63,4%, e o percentual de famílias com contas em atraso era de 19,5%.

Outro questionamento deteve-se a perguntar se o benefício chegou a ser interrompido, os motivos de ter sido interrompido e quantas parcelas foram utilizadas pelos entrevistados. Neste caso, 6 dos entrevistados tiveram o benefício interrompido porque começaram a trabalhar, e utilizaram em média 3 parcelas do benefício. Seguem relatos: “Foram liberadas 4 parcelas, de acordo com o meu tempo de empresa, e acabei por usar somente 3. Isso porque fui chamado para uma vaga de trabalho e aceitei a proposta.” (Entrevistado 11). O Entrevistado 12 também não chegou a utilizar todas as parcelas, mas não mostra qualquer arrependimento por ter optado por voltar a trabalhar e interromper o recebimento das parcelas do benefício:

Sim. Utilizei 3 parcelas enquanto estava desempregado mas logo que voltei a trabalhar com carteira assinada o seguro foi bloqueado, acabei perdendo 1 parcela, porque tinha direito a 4. Mas não me arrependo, porque o salário que comecei a receber no emprego novo era maior do que a parcela do seguro (ENTREVISTADO 12).

Isso se baseia no Art. 7º, da Lei 7.998, de 11 de janeiro de 1990, que define as situações nas quais o pagamento do

benefício do seguro-desemprego será suspenso, nas quais se enquadra “I - admissão do trabalhador em novo emprego” (LEI 7.998/1990, Art. 7º).

Dois dos entrevistados utilizaram todas as parcelas que tinham direito, no caso do Entrevistado 8 e do Entrevistado 13, para os quais haviam sido liberadas 5 parcelas. No momento da entrevista, dois ainda estavam utilizando o benefício: o Entrevistado 6 e o Entrevistado 14, sendo que cada um teria direito, ainda, a receber uma parcela do benefício.

Na questão 12, o tema abordado foi se os entrevistados procuraram emprego enquanto estavam segurados pelo benefício, enviando currículos, participando de processos seletivos e entrevistas. Todos os entrevistados responderam ter procurado emprego, mesmo utilizando o benefício, enviando currículos, participando de processos seletivos e entrevistas. O Entrevistado 11 mencionou o fato de ser mais seletivo em relação às vagas de trabalho oferecidas:

Procurei, mas também selecionei um pouco as vagas que as agências e as empresas ofereciam. Porque não adianta aceitar qualquer proposta pra (sic) depois, em pouco tempo, ter que procurar emprego de novo (ENTREVISTADO 11).

Dois dos entrevistados ainda estavam procurando emprego, pois, como mencionado, estavam utilizando o seguro.

Procurou-se identificar se na busca pela reinserção no mercado de trabalho houve dificuldades quanto à falta ou ao excesso de qualificação profissional. De acordo com as respostas de 3 dos entrevistados, neste caso, a minoria, estes afirmaram ter a qualificação necessária nas vagas que buscaram, dessa forma tinham uma boa qualificação profissional, bem como experiências anteriores que atendiam às necessidades do mercado de trabalho. Em contra-partida, 7 dos entrevistados disseram não ter a qualificação mínima exigida e, por este motivo, sentiram dificuldades na busca por novas

oportunidades. A baixa escolaridade e a falta de aperfeiçoamento profissional estiveram presentes na maioria das respostas coletadas. A falta de diferentes oportunidades profissionais se fez presente em uma das respostas. Segue trecho retirado de uma das entrevistas: “[...] como meu currículo não é muito rico em cursos, eu sabia que estava perdendo algumas vagas para pessoas mais qualificadas”. (Entrevistado 12).

Abordou-se a respeito das exigências básicas para a aceitação de uma atual proposta de trabalho. De acordo com os entrevistados, 7 destes, dizem avaliar em um primeiro momento o salário, se este realmente é compatível com a função, porém todos mencionaram este aspecto como fundamental. Na sequência, 8 dos entrevistados citaram os benefícios como sendo de relevância para a aceitação. Dos benefícios citados, estavam presentes: plano de saúde, transporte, alimentação. Somente 2 entrevistados citaram o auxílio educação como um benefício de relevância, conforme comentário do Entrevistado 11: “[...] e para mim seria ideal também um auxílio educação, coma faculdade, para que eu pudesse continuar e concluir a graduação que iniciei” (Entrevistado 11). Um dos entrevistados citou que o cargo é de grande importância na sua decisão e outro diz que ter seu salário descrito de forma correta na carteira profissional também é fundamental.

Como última pergunta da entrevista, os indivíduos foram questionados se utilizaram do trabalho informal enquanto estavam segurados pelo benefício. De acordo com as respostas obtidas, 6 dos entrevistados disseram realizar trabalhos de maneira informal e os demais, disseram não ter trabalhado dessa forma. O Entrevistado 4 afirmou trabalhar em uma empresa de maneira informal durante o período do recebimento do seguro, e disse que não era vantajoso assinar a carteira e deixar de receber o benefício em razão de ser um trabalho de prazo pequeno.

O Entrevistado 6 demonstra pouco conhecimento referente ao assunto quando menciona que acredita que não assinem carteira no ramo de construção civil: “[...] eu acho que eles nem assinam a carteira [...]” (Entrevistado 6). Já o Entrevistado 5 afirma que apesar de sujeitar-se a trabalhar de maneira informal, a meta sempre é ter a carteira assinada. O Entrevistado 11 demonstra claramente sua opinião referente ao trabalho informal quando fala: “[...] nunca trabalhei sem carteira assinada, porque isso não agrega benefícios, nem curriculares, nem previdenciários, além de que pode dar muita incomodação e vai contra os meus princípios” (Entrevistado 11).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar se o maior número de indivíduos opta por requerer o benefício seguro-desemprego ou busca novas oportunidades de reinserção no mercado de trabalho. No que tange ao perfil predominante dos entrevistados que utilizaram o benefício seguro-desemprego, conclui-se que é composto por uma faixa etária menor, com predominância do gênero masculino e são em sua maioria solteiros. Este perfil carece de escolaridade, assim como também de renda. Além disso, trabalham em sua maioria na área operacional, em cargos de níveis mais baixos e costumam ter pouca estabilidade no emprego.

Quanto ao perfil predominante dos entrevistados que não utilizaram o benefício seguro-desemprego, este é composto de uma faixa etária maior e compreende um nível de escolaridade mais avançado, assim como uma renda familiar mensal maior, se comparado ao perfil anterior. Costumam alocar-se geralmente na área administrativa e possuem maior tempo de permanência nas empresas que trabalham.

Quanto aos motivos por parte de cada entrevistado ter feito o encaminhamento ou não, a maioria que não encaminhou o seguro-desemprego afirma que foi em função das leis que regem o benefício, que acabaram os impedindo de fazer o encaminhamento e que não foi uma opção por parte dos entrevistados. Somente um destes efetivamente optou por não fazer o encaminhamento do benefício, tendo em vista que já possuía uma vaga de emprego que o aguardava assim que terminasse de cumprir o aviso prévio na empresa de onde saía. Já os entrevistados que encaminharam o seguro, afirmam que foi por necessidade e citam motivos como: o sustento próprio e da família, dívidas, pensão a pagar, contas a pagar, instabilidade do mercado de trabalho, incerteza de uma boa recolocação profissional e o fato de ser um direito do desempregado demitido sem justa causa.

No decorrer da análise, percebeu-se também que ainda existem empresas que praticam o pagamento de parte do salário de seus funcionários por outras vias que não integral na carteira de trabalho. Isso, como visto anteriormente, acabou prejudicando o indivíduo no momento do cálculo do valor das parcelas para obtenção do benefício, sendo que este é baseado na média dos 3 últimos salários em folha. E também tende a prejudicar o indivíduo no momento de sua aposentadoria. Constata-se que esta prática é irregular e não deve ser aceita pelos funcionários.

Por uma perspectiva negativa, foi evidenciada a geração de trabalho informal enquanto da utilização do seguro-desemprego. Os entrevistados justificam o trabalho informal devido ao valor da parcela do benefício ser muito baixo e à demora de recolocação profissional no mercado de trabalho. Verificou-se também que ao se tratar de prioridade para a aceitação de atuais propostas de emprego, os fatores mais motivadores e determinantes são o salário expressivo, o plano de saúde e o vale transporte; estes que já são praticamente comuns

e os mais utilizados, mas que grande maioria dos entrevistados não possuía no emprego anterior à reinserção no mercado de trabalho.

Um fato que chama a atenção na análise dos dados coletados neste estudo é que a maioria dos entrevistados, tanto sendo usuários do benefício como não sendo, afirmaram ter enfrentado dificuldades para se reinserirem no mercado de trabalho e apontaram como principal agente causador a baixa escolaridade. Mesmo cientes dessa situação, ainda assim, não mencionam o auxílio educação ou incentivo aos estudos como sendo um fator relevante no momento da escolha de uma vaga de emprego.

Observou-se também que poucos utilizaram o benefício até o fim. Normalmente, antes de finalizarem as parcelas, que podem variar de 3 a 5, dependendo do tempo de empresa, estes já se encontraram reinseridos no mercado de trabalho, interrompendo assim o benefício conforme preceitua o Art. 7 da Lei 7.998, de 11 de janeiro de 1990.

Constatou-se ainda que todos utilizariam o benefício de alguma forma, se julgassem necessário; até mesmo porque a maioria dos entrevistados que não utilizaram o benefício, apontaram como principal motivo o fato de não poder ter feito o encaminhamento de acordo com as leis que o regem.

Como projeto futuro, recomenda-se que os novos estudos realizados sejam de cunho qualitativo-quantitativo, o que oportunizaria a realização de uma coleta de dados mais abrangente sem deixar de analisar as causas com mais profundidade, podendo assim comparar os resultados com os deste estudo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 18 abr. 2014.

BRASIL. Lei nº 7.998, de 11 de janeiro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7998.htm. Acesso em: 18 abr. 2014.

BRASIL. Lei nº 8.900, de 30 de junho de 1994. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8900.htm. Acesso em: 18 abr. 2014.

CAIXA ECONOMICA FEDERAL (CEF). Seguro desemprego. Disponível em:

http://www.caixa.gov.br/Voce/Social/Beneficios/seguro_desemprego/saiba_mais.asp. Acesso em: 31 mar. 2014.

CHAHAD, J. P. Z. O seguro-desemprego no cenário internacional. São Paulo: Nelson Hideiki Nozoe, 1984.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO – CNC. Pesquisa Nacional de Endividamento e Inadimplência do Consumidor. Rio de Janeiro, jan. 2014. Disponível em:

http://www.cnc.org.br/sites/default/files/arquivos/peic_janeiro_2014.pdf. Acesso em: 23 out. 2014.

CONSELHO DELIBERATIVO DO FUNDO DE AMPARO AO TRABALHADOR - CODEFAT. Resolução nº 467. 2005. Disponível em:

http://www.guiatrabalhista.com.br/legislacao/codefat467_2005.htm. Acesso em: 23 out. 2014.

DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Econômicos. **Anuário do sistema público de emprego, trabalho e renda**. 3. ed. São Paulo, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Conceitos**. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicao_de_vida/indicadores_minimos/conceitos.shtm. Acesso em: 18 abr. 2014.

LUDUVICE, R. V. **Seguro-desemprego**: legislação, doutrina, jurisprudência, direito estrangeiro, inclusive no Mercosul. São Paulo: Atlas, 1999.

MAFESSONI, T. M. **O seguro-desemprego**. 2008.

MARTINEZ, W. N. **Seguro-desemprego**: 504 perguntas e respostas. São Paulo: LTr, 1986.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (MTE). **Notícia**. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/imprensa/para-manoel-dias-2014-sera-o-ano-da-qualificacao-profissional.htm>. Acesso em: 23 out. 2014.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (MTE). **Seguro desemprego**. Disponível em: http://portal.mte.gov.br/seg_desemp/historico.htm. Acesso em: 31 mar. 2014.

MULLER *et al.*, Desemprego e ideologia: as explicações das causas de desemprego utilizadas por trabalhadores metalúrgicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, p. 1-13, 1998.

REINERT, J. N. **Desemprego**: causas, conseqüências e possíveis soluções. UFSC, 2001.

CAPÍTULO 20

Síndrome de *burnout* e florescimento no trabalho: uma visão a partir de trabalhadores da área da saúde do município de Augusto Pestana/RS

**Suiane Laís De Biasi Zucolotto
Adriane Fabricio
Liane Beatriz Rotili
Raquel Dalvit Flores
Luis Felipe Dias Lopes**

RESUMO

O objetivo geral deste estudo é identificar se há relação entre a Síndrome de *Burnout* e o florescimento no trabalho em profissionais da área da saúde do município de Augusto Pestana/RS. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa aplicada e descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa. Quanto aos procedimentos técnicos, constitui-se em bibliográfica, de levantamento (*Survey*) e de campo. A amostra deste estudo está composta por 106 trabalhadores da área da saúde do município de Augusto Pestana/RS. Para responder ao objetivo do presente estudo, foi realizado um levantamento com uso de três questionários: o MBI-HSS (*Maslach Burnout Inventory-Human Services Survey*), a EFLOT (escala de florescimento no trabalho) e o perfil dos respondentes. Verificou-se que os profissionais apresentam níveis moderados e baixos da Síndrome de *Burnout* e níveis moderado e alto de florescimento no trabalho. Identificou-se que existe relação moderada entre os fenômenos estudados (-0,43). Esta relação significa que, para esta amostra, quanto maior forem os índices de *Burnout*, menor serão os índices de florescimento no trabalho.

Palavras-chave: Síndrome de *Burnout*. Florescimento no trabalho. Profissionais da saúde.

INTRODUÇÃO

Os estudos de Dejours (1992) focados no prazer e sofrimento no trabalho defendem que, em determinadas condições, o resultado da relação com o ambiente de trabalho pode desencadear vivências de sofrimento. O sofrimento no trabalho inicia quando há um bloqueio na relação homem x organização do trabalho, mesmo utilizando-se das capacidades intelectuais de aprendizagem e adaptação. O prazer é resultado da descarga de energia psíquica que a tarefa proporciona. A transformação do sofrimento em prazer exige uma organização do trabalho flexível, que permita o pleno emprego das aptidões para rearranjar seu modo de trabalho e utilizar-se de atividades capazes de lhe proporcionar prazer, transformando um trabalho fatigante em um trabalho equilibrante. Portanto, o problema que se coloca para os gestores seria, antes de tudo, propiciar condições aos trabalhadores para eles mesmos gerirem seu sofrimento, em proveito próprio e da produtividade.

Os estudos contemplando o tema Síndrome de *Burnout* começaram a surgir nos anos 1970, quando Freudenberg, nos Estados Unidos, passou a observar certos comportamentos de alguns voluntários com os quais trabalhava. Mudanças graduais no humor eram facilmente percebidas entre os mesmos, provocando mudanças físicas e psicológicas nestes trabalhadores. A partir de então, surgiram vários estudos sobre o assunto, a fim de tentar explicar suas causas e, também, seus efeitos em diversas perspectivas.

Oposto à *Burnout*, o conceito de florescimento no trabalho surgiu recentemente, como resultado da evidência de que há aspectos positivos sobre os negativos e de que os profissionais podem florescer no seu ambiente de trabalho, sentindo prazer, bem-estar, reconhecimento e crescimento

dentro da organização em que atuam. Deste modo, o assunto florescimento tem conquistado cada vez mais importância no domínio dos comportamentos positivos no trabalho.

Portanto, o presente estudo é norteado pelo problema de pesquisa: “Existe relação entre a Síndrome de *Burnout* e o Florescimento no Trabalho?”. O objetivo geral do estudo é identificar se há relação entre a Síndrome de *Burnout* e o florescimento no trabalho em profissionais da área da saúde do município de Augusto Pestana/RS.

Buscando atender o objetivo geral do estudo, definiram-se os objetivos específicos: (i) Identificar o perfil sociodemográfico da amostra; (ii) Verificar a incidência das dimensões da Síndrome de *Burnout* - exaustão emocional, despersonalização e realização profissional; (iii) Verificar a incidência do florescimento no trabalho; (iv) Identificar a possível relação entre a Síndrome de *Burnout*, o florescimento no trabalho e o perfil dos respondentes; (v) Propor ações para que o florescimento no trabalho desabroche fortemente entre os profissionais, prevenindo ou minimizando assim a incidência da Síndrome de *Burnout*.

O presente artigo está organizado em quatro partes. Inicialmente é apresentada uma revisão bibliográfica sobre a Síndrome de *Burnout* e sobre o florescimento no trabalho, na sequência é apresentada a metodologia, a análise dos resultados e, por fim, as conclusões do estudo.

SÍNDROME DE *BURNOUT*

A expressão inglesa *Burnout* “designa aquilo que deixou de funcionar por exaustão de energia, esgotamento físico, psíquico e emocional, em decorrência da má adaptação do indivíduo a um trabalho altamente estressante e com grande carga tensional” (ANDRADE; CARDOSO, 2012, p. 133).

Benevides-Pereira (2010, p. 15) complementa dizendo que a Síndrome de *Burnout* é um processo resultante da cronificação do estresse, originando impactos negativos tanto na esfera individual como profissional, familiar e social. Segundo a mesma autora, “o *Burnout* passou a ter protagonismo no mundo laboral na medida em que veio explicar grande parte das consequências do impacto das atividades ocupacionais no trabalhador e deste na organização”. Entretanto, atualmente, a definição mais aceita do *Burnout* é a fundamentada na perspectiva social-psicológica de Christina Maslach e Susan Jackson (1977), sendo esta constituída de três dimensões: exaustão emocional, despersonalização e reduzida realização profissional.

A primeira dimensão, a exaustão emocional, caracteriza-se pela sensação de esgotamento físico e também mental, onde o sentimento de se ter chegado ao limite toma conta do indivíduo, e o mesmo não dispõe mais de energia para absolutamente nada (BENEVIDES-PEREIRA, 2010). Para Limongi-França e Rodrigues (2012, p. 53), a exaustão vai além do ambiente organizacional, refletindo consequências também no ambiente familiar, visto que “esse estado costuma deixar os profissionais, pouco tolerantes, facilmente irritáveis, nervosos”, amargos, no ambiente de trabalho e até mesmo fora dele, com familiares e amigos.

A segunda dimensão, a despersonalização, refere-se a alterações na personalidade do indivíduo, fazendo com que o mesmo passe a atender seus clientes de maneira fria e irônica (BENEVIDES-PEREIRA, 2010). Limongi-França e Rodrigues (2012, p. 54) complementam dizendo que:

O contato com pessoas é impregnado por uma visão e atitudes negativas, frequentemente desumanizadas, com a consequência de que em seu trabalho o profissional lida com seres humanos e com perda de aspectos humanitários na interação interpessoal. O profissional que assume atitude desumanizada deixa de perceber os

outros como pessoas semelhantes a ele, com sentimentos, impulsos, pensamentos e processos que ele também pode ter. Como resultado do processo de desumanização, o profissional perde a capacidade de identificação e empatia com as pessoas que o procuram em busca de ajuda e as trata não como seres humanos, mas como “coisas”, “objetos”. Tende a ver cada questão relacionada ao trabalho como um transtorno, como mais um problema a ser resolvido, pois que o incomoda e perturba. Assim, o contato com as pessoas será apenas tolerado, e a atitude em geral será de intolerância, irritabilidade, ansiedade.

A terceira e última dimensão, a baixa realização profissional no trabalho, está associada ao sentimento de insatisfação com as atividades do dia a dia, desmotivação, baixa autoestima, insucesso profissional, fazendo com que, na maioria das vezes, o indivíduo deseje sair do seu emprego (BENEVIDES-PEREIRA, 2010). Limongi-França e Rodrigues (2012, p. 54) dizem que “diante de tal deterioração da qualidade da atividade, a realização pessoal e a profissional ficam extremamente comprometidas”. Deste modo, “com o incremento da exaustão e da despersonalização e todas as suas consequências, não é raro um senso de inadequação e o sentimento de que se tornou outro tipo de pessoa, diferente, bem mais fria e descuidada”, resultando na diminuição da autoestima, podendo chegar a depressão.

Apesar da Síndrome de *Burnout* ser pouco conhecida entre os profissionais e seus estudos no Brasil ainda serem escassos, as leis brasileiras de auxílio ao trabalhador já consideram esta síndrome como uma doença relacionada ao trabalho (BENEVIDES-PEREIRA, 2010).

No decreto nº. 3048/99, de 6 de maio de 1996, que dispõe sobre a Regulamentação da Previdência Social, em seu Anexo II, que trata dos Agentes Patogênicos causadores de Doenças Profissionais, conforme previsto no Art. 20 da Lei nº. 8.213/91, ao se referir aos transtornos mentais e do comportamento relacionados com o trabalho (Grupo V da CID-10), no inciso XII aponta a Sensação de

Estar Acabado (“*Síndrome de Burn-Out*”, “*Síndrome do Esgotamento Profissional*”) (Z73.0) (BENEVIDES-PEREIRA, 2010, p. 25).

Deste modo, “o *Burnout* é uma síndrome que tem alertado tanto o meio científico como o organizacional”. Os efeitos da síndrome afetam o indivíduo de maneira negativa “tanto em nível individual (físico, mental, profissional, social), como profissional (atendimento negligente, lentidão, contato impessoal, cinismo)” e também “organizacional (conflito com os demais membros da equipe, rotatividade, absenteísmo, diminuição da qualidade dos serviços)” (BENEVIDES-PEREIRA, 2010, p. 45). Sendo assim, é de suma importância que os trabalhadores conheçam esta realidade e percebam seus sintomas, para buscar assim a melhor forma de prevenção desta doença que está cada vez mais presente entre os profissionais (WILTENBURG, 2009).

FLORESCIMENTO NO TRABALHO

A psicologia positiva encontra-se em desenvolvimento na ciência psicológica, possibilitando uma reconsideração dos talentos e qualidades das pessoas por meio do estudo das condições e métodos que favorecem à prosperidade. “De acordo com essa nova visão, o conhecimento das forças e virtudes poderia propiciar o “florescimento” (*flourishing*) das pessoas, comunidades e instituições” (PALUDO; KOLLER, 2007, p. 10).

A origem do termo florescimento vem da botânica e significa desabrochar, aflorar, brotar, desenvolver e florescer, referindo-se ao surgimento de flores em plantas ou também à época em que as mesmas desabrocham. Sendo assim, florescimento remete a “uma situação de prosperidade, desenvolvimento e a um estado progressivo de satisfação e bem-

estar no contexto do trabalho” (MENDONÇA *et al.*, 2014, p. 172).

De acordo com Seligman (2011, p. 65), para florescer e ter bem-estar é preciso reduzir o sofrimento, mas, além disso, é necessário “ter emoção positiva, sentido, realização e relacionamentos positivos”. Deste modo, o autor ressalta que:

A felicidade e a satisfação com a vida são elementos do bem-estar e são parâmetros subjetivos úteis, mas o bem-estar não pode existir apenas na nossa cabeça. Uma política pública que tenha como objetivo apenas o bem-estar subjetivo é vulnerável a caricatura do Admirável Mundo Novo no qual o governo promove a felicidade apenas drogando a população com um euforizante chamado “soma”. Assim como nós decidimos viver a partir de critérios plurais, e não apenas para maximizar a felicidade, parâmetros de bem-estar verdadeiramente úteis para a política pública precisarão ser um conjunto de medidas subjetivas e objetivas de emoção positiva, engajamento, sentido, bons relacionamentos e realizações positivas (SELIGMAN, 2011, p. 37).

Seligman (2011, p. 40) diz que o sucesso do governo poderia ser mensurado apenas pelo montante de riqueza gerada por ele. Mas para o autor, o objetivo da riqueza “não é apenas produzir mais riqueza, mas produzir florescimento”. Deste modo, pode-se questionar: “a construção desta nova escola vai aumentar o florescimento mais do que a construção deste parque?”. Pode-se indagar ainda “se um programa de vacinação contra o sarampo produzirá mais florescimento do que um programa igualmente caro de transplante de córneas” ou “o quanto o pagamento aos pais para permanecerem mais tempo em casa cuidando dos filhos aumenta o florescimento”.

Sendo assim, o propósito da psicologia positiva na teoria do bem-estar é analisar e produzir o florescimento no homem. Nesta perspectiva, o alcance deste propósito começa questionando o que realmente faz as pessoas felizes (SELIGMAN, 2011).

MÉTODO

A presente pesquisa é classificada quanto a sua natureza em aplicada. Quanto à abordagem, a pesquisa se classifica em quantitativa e qualitativa. Quanto aos objetivos, a pesquisa é considerada descritiva e quanto aos procedimentos técnicos, se classifica em bibliográfica, de levantamento (*Survey*) e pesquisa de campo.

Foram alvos da presente pesquisa, 152 profissionais da área da saúde do município de Augusto Pestana, no Rio Grande do Sul. Entre estes, trabalhadores do hospital São Francisco (64), Secretaria de Saúde (42), laboratórios de análises clínicas (10), farmácias (20), consultórios médicos (10) e odontológicos (6) da referida cidade.

A coleta de dados ocorreu a partir da aplicação de três questionários, sendo eles: o instrumento MBI-HSS, a EFLOT (escala de florescimento no trabalho) e o perfil dos respondentes.

O instrumento MBI-HSS é destinado aos profissionais relacionados aos serviços de saúde, sendo utilizado para avaliar as três dimensões do *Burnout*: exaustão emocional (EE), despersonalização (DE) e realização profissional (RP). É um tipo de questionário de autopreenchimento respondido por escala tipo *Likert* de 7 pontos. A escala apresenta 22 itens, onde 9 são relacionados à EE; 5 à DE e 8 à RP.

O segundo instrumento foi a EFLOT (escala de florescimento no trabalho), utilizada para o desenvolvimento de estudos e diagnósticos organizacionais sobre a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, estando relacionada diretamente à autoimagem que o trabalhador tem a respeito de suas competências, seu envolvimento e sua contribuição para o desenvolvimento das atividades laborais. É um tipo de questionário de autopreenchimento, respondido por escala tipo

Likert de 7 pontos, composto por 8 itens em dimensão única (MENDONÇA *et al.*, 2014).

O terceiro questionário trata-se do perfil dos respondentes, objetivando coletar informações sobre as características destes (sexo, idade, escolaridade etc.). Nesta parte constam ainda 3 questões descritivas, a fim de buscar entender os motivos pelos quais os respondentes acham estressante a área da saúde e/ou os motivos pelos quais os mesmos sentem condição de bem-estar no ambiente de trabalho. Deste modo, a coleta de dados ocorreu a partir de questionários impressos, entregues a todos os sujeitos da pesquisa, sendo que foram entregues 152 questionários impressos, destes, 106 foram devolvidos respondidos e considerados válidos, constituindo a amostra do presente estudo.

Os dados obtidos a partir da aplicação dos questionários foram organizados em planilhas de Excel[®] e analisados quantitativamente, com apoio do software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Para identificação do perfil dos respondentes foram utilizadas tabelas de frequência, buscando verificar a incidência das dimensões da Síndrome de *Burnout* e também do florescimento no trabalho, foram utilizadas medidas descritivas (média, desvio padrão e alpha de Cronbach). Para verificar a possível relação entre os fenômenos estudados, foram utilizadas tabelas cruzadas e correlação de *Pearson*.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

PERFIL DA AMOSTRA

Para cumprir o primeiro objetivo específico (identificar o perfil sociodemográfico da amostra) foram utilizadas tabelas de frequência. A Tabela 1 diz respeito à caracterização geral do perfil da amostra.

Tabela 1 – Caracterização geral do perfil da amostra

Variáveis	Alternativas	Frequência	Percentual
IDADE	Até 18 anos	2	1,9
	19 a 25 anos	18	17,0
	26 a 35 anos	39	36,8
	36 a 45 anos	23	21,7
	46 a 55 anos	23	21,7
	Mais de 55 anos	1	0,9
GÊNERO	Feminino	91	85,8
	Masculino	15	14,2
ESTADO CIVIL	Solteiro(a)	21	19,8
	Casado(a)	76	71,7
	Divorciado(a)	8	7,5
	Viúvo(a)	1	0,9
TEM FILHOS	Sim	70	66,0
	Não	36	34,0

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A maioria dos respondentes encontra-se entre a faixa etária de 26 a 35 anos (36,8%). Quanto ao gênero, a predominância dos respondentes é feminina (85,8%). Referente ao estado civil, a maioria é casado(a) (71,7%) e a minoria é viúvo(a), com 0,9%. A maioria dos respondentes tem filhos (66,0%).

A Tabela 2 refere-se aos dados relativos à organização em que trabalha e ao tempo em que atua na área da saúde.

Tabela 2 – Caracterização da amostra: organização em que trabalha e tempo em que atua na área da saúde

Variáveis	Alternativas	Frequência	Percentual
Organização (ões) em que trabalha	Hospital São Francisco	35	33,0%
	Secretaria de Saúde	32	30,2%
	Consultório médico	4	3,8%
	Consultório odontológico	4	3,8%
	Laboratório de análises clínicas	8	7,5%
	Farmácia	15	14,2%
	Consultório médico/ Consultório odontológico	1	0,9%

	Secretaria de Saúde/ Consultório odontológico	1	0,9%
	HSF/ Farmácia	1	0,9%
	HSF/ Laboratório	1	0,9%
	HSF/ Consultório médico	2	1,9%
	HSF/ Secretaria de Saúde/ Consultório médico	2	1,9%
Tempo que atua na área de Saúde	Até 1 ano	13	12,3%
	2 a 5 anos	30	28,3%
	6 a 10 anos	28	26,4%
	11 a 20 anos	23	21,7%
	21 a 30 anos	10	9,4%
	Acima de 30 anos	2	1,9%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Percebe-se que a maioria dos respondentes trabalha no Hospital São Francisco (33%) e a minoria encontra-se nos consultórios médicos e odontológicos, ambos com 3,8%. Há alguns profissionais que trabalham em mais de uma organização. Pode-se verificar que 1,9% trabalham em três locais. Quanto ao tempo em que atua na área da saúde, a maioria trabalha entre 2 a 5 anos (28,3%), seguido de 11 a 20 anos (21,7%). Já a minoria ficou acima de 30 anos, com 1,9%.

Quanto ao cargo que os profissionais ocupam na organização em que atuam: secretária, 11,3%; agente de saúde e atendente de farmácia representam, 10,4% cada; técnico de enfermagem, 9,4%; enfermeiro, 7,5%; farmacêutico, 6,6%; seguidos de outros cargos com menores percentuais, tais como: bioquímico, dentista, médico, nutricionista, psicóloga, terapeuta ocupacional.

ANÁLISE DA INCIDÊNCIA DAS DIMENSÕES DA SÍNDROME DE *BURNOUT* - EXAUSTÃO EMOCIONAL, DESPERSONALIZAÇÃO E REDUZIDA REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

Para atender ao segundo objetivo específico (verificar a incidência das dimensões da Síndrome de *Burnout* – exaustão emocional, despersonalização e realização profissional – nos profissionais pesquisados), os dados são apresentados em tabelas, a partir da média e desvio padrão obtidos.

Na Tabela 3 constam os resultados da primeira dimensão, a exaustão emocional, que se caracteriza pela sensação de esgotamento físico e também mental, onde o sentimento de se ter chegado ao limite toma conta do indivíduo, e o mesmo não dispõe mais de energia para absolutamente nada (BENEVIDES-PEREIRA, 2010).

Tabela 3 – Estatística descritiva da dimensão exaustão emocional

Questão	Exaustão Emocional	Média	Dp
1	Eu me sinto emocionalmente sugado pelo meu trabalho.	2,65	1,49
2	Eu me sinto consumido no fim de um dia de trabalho.	3,01	1,47
3	Eu me sinto fatigado quando levanto pela manhã e tenho que encarar outro dia neste emprego.	2,44	1,48
6	Trabalhar com pessoas o dia inteiro é realmente uma grande tensão pra mim.	2,29	1,45
8	Eu me sinto esgotado pelo meu trabalho.	2,36	1,42
13	Eu me sinto frustrado pelo meu emprego.	2,10	1,37

14	Eu sinto que estou trabalhando duro demais no meu emprego.		2,60	1,69
16	Trabalhar diretamente com pessoas coloca muito estresse em mim.		2,22	1,42
20	Eu sinto como se estivesse no fim da linha.		1,76	1,19
Média geral	2,23	1,49		

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A questão que obteve a maior média foi “eu me sinto consumido no fim de um dia de trabalho” (2), com 3,01 e desvio padrão de 1,47. Já a questão com menor média foi “eu sinto como se estivesse no fim da linha” (20) com 1,76 e desvio padrão de 1,19. A dimensão exaustão emocional apresentou média geral de 2,23 e desvio padrão de 1,49.

A partir dos relatos dos profissionais, obtidos na pergunta aberta do questionário, percebe-se que os mesmos se sentem cansados, tanto fisicamente quanto emocionalmente, tendo em vista que a saúde é uma área delicada, e isto exige muito dos profissionais, pois se lida com pessoas de todas as personalidades e em momentos em que as mesmas geralmente encontram-se debilitadas. Sendo assim, o profissional da saúde é responsabilizado a dar conta, tanto da debilidade física como também emocional dos pacientes, sentindo-se consumido ao final de um dia de trabalho.

A segunda dimensão, a despersonalização (Tabela 4), caracteriza-se por alterações na personalidade do indivíduo, fazendo com que o mesmo passe a atender seus pacientes de maneira fria e irônica (BENEVIDES-PEREIRA, 2010).

Tabela 4 – Estatística descritiva da dimensão despersonalização

Questão	Despersonalização	Média	dp
5	Eu sinto que eu trato alguns pacientes como se eles fossem objetos.	2,20	1,52
10	Eu fiquei mais insensível em relação às pessoas desde que eu peguei este emprego.	2,54	1,72
11	Eu me preocupo que este emprego esteja me endurecendo emocionalmente.	2,69	1,90
15	Eu realmente não me preocupo com o que acontece com alguns pacientes.	2,68	1,91
22	Eu sinto que os pacientes me culpam por alguns de seus problemas.	2,71	1,54
Média geral		2,58	1,75

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A questão que apresentou maior média foi “eu sinto que os pacientes me culpam por alguns de seus problemas” (22), com 2,71 e desvio padrão de 1,54. Em contrapartida, a questão que ficou com a menor média entre os respondentes foi “eu sinto que eu trato alguns pacientes como se eles fossem objetos” (5), com 2,20 e desvio padrão de 1,52. A dimensão despersonalização ficou com média geral de 2,58 e desvio padrão de 1,75 (Tabela 4).

A partir dos relatos, pode-se perceber que os profissionais possuem sentimento relacionado à despersonalização. Este sentimento não significa que os mesmos estejam atendendo seus pacientes de maneira fria e irônica, porém, relatam que muitas vezes sentem que os pacientes não os tratam como deveriam, podendo ocorrer reciprocidade. Sendo assim, na medida em que o profissional corresponde ao paciente, sem o devido respeito, o mesmo pode estar desenvolvendo os sintomas da despersonalização.

A terceira e última dimensão (Tabela 5), a realização profissional no trabalho, está relacionada ao sentimento de

satisfação com as atividades do dia a dia, motivação, autoestima e sucesso profissional (BENEVIDES-PEREIRA, 2010).

Tabela 5 – Estatística descritiva da dimensão realização profissional

Questão	Realização Profissional	Média	dp
4	Eu consigo compreender facilmente como meus pacientes se sentem a respeito das coisas.	5,07	1,37
7	Eu lido de forma efetiva com os problemas dos meus pacientes.	5,04	1,53
9	Eu sinto que influencio de forma positiva as outras pessoas através do meu trabalho.	5,15	1,10
12	Eu me sinto muito disposto.	5,17	1,09
17	Eu posso facilmente criar um clima descontraído com meus pacientes.	4,81	1,47
18	Eu me sinto animado depois de trabalhar bem próximo aos meus pacientes.	4,92	1,27
19	Eu tenho realizado muitas coisas que valem a pena neste emprego.	5,13	1,16
21	No meu trabalho, eu lido com problemas emocionais muito tranquilamente.	4,53	1,71
Média geral		4,97	1,36

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Constata-se que a questão com maior média foi “eu me sinto muito disposto” (12), com 5,17 e desvio padrão de 1,09; já a menor média ficou na questão “no meu trabalho, eu lido com problemas emocionais muito tranquilamente” (21), com 4,53 e desvio padrão de 1,71. A dimensão realização profissional apresentou média geral de 4,97 e desvio padrão de 1,36 (Tabela 5).

A partir dos relatos, percebe-se que alguns profissionais possuem o sentimento de insuficiência, desmotivação e insatisfação com as atividades laborais. Isto não significa que os mesmos não se sintam realizados profissionalmente, porém, esses sentimentos podem vir a se agravar com o tempo, fazendo

com que a realização profissional seja reduzida, e quando isto acontece, muitas vezes o profissional deseja sair de seu emprego.

Também foi perguntado aos profissionais: “Para você, trabalhar na área da saúde é estressante? Se sim diga o principal motivo/fator estressor”. Dos 106 respondentes, 57,54% responderam “não”, 11,32% “às vezes”, 8,49% não responderam e 22,64% responderam “sim”. A partir dos relatos, foi possível perceber que, de maneira geral, os profissionais consideram estressante a área da saúde pelo fato de estarem lidando com pessoas de diversas personalidades e em momentos de fragilidade das mesmas. Também, pela responsabilidade que recai sobre o profissional da saúde, onde, em casos mais extremos, um erro pode ser fatal. Benevides-Pereira (2010) ressalta que, os profissionais que trabalham em função de ajuda encontram-se em uma batalha de pelo menos três frentes: diante das doenças da sociedade, das necessidades dos pacientes e das necessidades de si próprio.

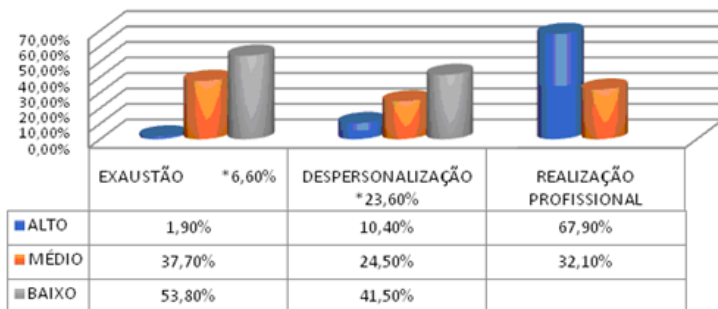
E, para identificar, de modo geral, qual o nível de incidência da Síndrome de *Burnout* na amostra do presente estudo, foi utilizada a padronização dos escores que, para Lopes (2016), é obtida a partir de operação matemática, de modo que se soma os valores válidos subtraindo a menor soma possível e o resultado é dividido pela maior soma possível subtraído da menor soma possível, multiplicado por 10 ou 100 (valor em percentual). O cálculo Escore Padronizado (Epi) e representado através da Fórmula 1:

$$E_{p_i} = 10 * \left(\frac{\text{SOMA} - \text{MÍNIMO}}{\text{MÁXIMO} - \text{MÍNIMO}} \right), i = 1, 2, \dots, n. \quad (1)$$

Deste modo, para se calcular a média de uma escala *Likert* é preciso esclarecer o nível atingido por cada conjunto de variáveis. Sendo assim, a padronização destes escores permite a

qualificação da soma dos resultados em medidas classificatórias, podendo ser transformado em três categorias, que são elas: baixa, média e alta (LOPES, 2016). Seguindo este conceito, a Figura 1 apresenta o nível de incidência das dimensões da Síndrome de *Burnout*.

Figura 1 – Nível de incidência das dimensões da Síndrome de *Burnout* na amostra

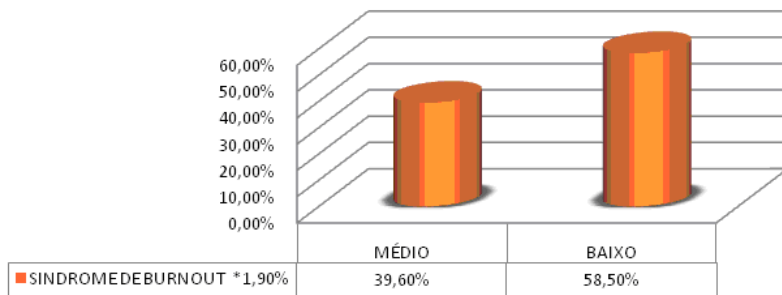


* Não apresentam incidência da Síndrome de *Burnout*

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Percebe-se, na primeira dimensão (exaustão emocional), que apenas 1,90% dos respondentes apresenta nível alto e 6,60% não apresentam incidência de exaustão emocional, que está relacionada à sobrecarga no trabalho, esgotamento físico e mental. Na segunda dimensão (despersonalização), 10,40% apresentam nível alto e 23,60% não apresentam incidência deste construto, que está associado a alterações na personalidade, onde o profissional passa a agir com cinismo e rigidez. Já na terceira dimensão (realização profissional), constata-se que nenhum profissional apresentou baixa realização profissional, denotando apenas pontuações altas e médias para esta dimensão (Figura 1). A Figura 2 apresenta o nível de incidência das três dimensões da Síndrome de *Burnout* agrupadas.

Figura 2 – Nível de incidência da Síndrome de *Burnout* na amostra



* Não apresentam incidência da Síndrome de *Burnout*

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Percebe-se que 58,50% da amostra apresentam nível baixo de incidência da Síndrome de *Burnout*, 39,60% nível médio e 1,90% da amostra não apresenta incidência da Síndrome de *Burnout*. Deste modo, a partir dos resultados apresentados, constata-se que a amostra do presente estudo não possui incidência alta da Síndrome de *Burnout*, mas sim, incidência de níveis médio e baixo. Portanto, não se pode afirmar que os profissionais não possuem incidência da Síndrome de *Burnout*, mas que possuem a mesma em desenvolvimento, visto que o *Burnout* ocorre pela cronificação do estresse, sendo a resposta de um estado prolongado deste, instalando-se silenciosa e progressivamente (BENEVIDES-PEREIRA 2010).

Para verificar a confiabilidade ou o grau de consistência interna entre os indicadores de um fator, aplicou-se o alpha de Cronbach. Deste modo, valores entre 0,7 e 0,8 consistem em índices aceitáveis, entre 0,8 e 0,9, significa um bom índice e 0,9 constitui um ótimo índice de alpha de Cronbach. Entretanto, valores igual ou abaixo de 0,6 indicam escala não confiável (FIELD, 2009). Sendo assim, a tabela 6 apresenta os resultados relativos ao alpha de Cronbach das dimensões da Síndrome de *Burnout*.

Tabela 6 – Alpha de Cronbach, dimensões da Síndrome de *Burnout*

Fatores	Variáveis	Alpha de Cronbach
Exaustão	1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 e 20	0,88
Despersonalização	5, 10, 11, 15 e 22	0,49
Realização profissional	4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 e 21	0,74
TOTAL <i>BURNOUT</i>		0,74

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Pode-se verificar que as dimensões de exaustão emocional e realização profissional apresentaram uma boa associação entre as variáveis. Entretanto, a dimensão despersonalização apontou escala não confiável. Benevides-Pereira (2010) diz que, dentre as dimensões, a despersonalização é a que mais tem sido questionada quanto à consistência interna. Porém, apesar de a despersonalização ter ficado abaixo do esperado, o alpha total apresentou uma consistência considerada aceitável segundo os parâmetros estatísticos.

ANÁLISE DA INCIDÊNCIA DO FLORESCIMENTO NO TRABALHO

Para responder ao terceiro objetivo específico (verificar a incidência do florescimento no trabalho nos profissionais investigados), os dados foram organizados em tabela, apresentando a média e o desvio padrão obtidos.

O florescimento no trabalho “refere-se a uma circunstância de prosperidade, de desenvolvimento e a um estado progressivo de satisfação e bem-estar no contexto do trabalho” (MENDONÇA *et al.*, 2014, p. 172). Deste modo, a tabela 7 apresenta os resultados referentes ao florescimento no trabalho.

Tabela 7 – Estatística descritiva do florescimento no trabalho

Fatores	Variáveis	Alpha de Cronbach
Exaustão	1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 e 20	0,88
Despersonalização	5, 10, 11, 15 e 22	0,49
Realização profissional	4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 e 21	0,74
TOTAL BURNOUT		0,74

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A questão que obteve maior média foi “em meu trabalho, sou competente e capaz de fazer as atividades que são importantes para mim” (4), com 5,41 e desvio padrão de 0,80. A segunda maior média foi da alternativa “em meu trabalho, estou envolvido(a) e interessado(a) nas atividades diárias que executo” (2), com 5,19 e desvio padrão de 0,87. Em contrapartida, a questão que obteve menor média foi “em meu trabalho, as minhas relações sociais me dão suporte e são recompensadoras” (1), com 4,45 e desvio padrão de 1,23. A segunda menor média foi da alternativa “o meu trabalho contribui para que eu seja otimista acerca do meu futuro” (6), com 4,52 e desvio padrão de 1,32. O florescimento ficou com média geral de 4,89 e desvio padrão de 1,15.

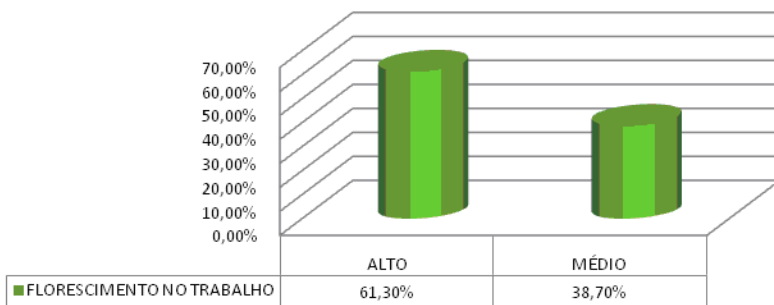
Quando perguntado aos profissionais: “Para você, trabalhar na área da saúde lhe proporciona sentido/ realização/ emoção positiva? Se sim diga o principal motivo que permite a você esta condição de bem-estar”. Dos 106 respondentes, 0,94% respondeu “não”, 2,83% respondeu “as vezes”, 4,71% não responderam e 91,5% responderam “sim”. Sendo assim, “um trabalho que tem muito sentido permite ajudar os outros a resolver seus problemas, prestar-lhes um serviço, ter um impacto sobre as decisões tomadas pelos dirigentes, ser reconhecido por suas habilidades e contribuições ao sucesso dos negócios, etc.” (MORIN 2001, p. 17). Deste modo, salienta-se que, dos

profissionais que responderam “sim”, 43,29% disseram que o principal motivo é poder ajudar o próximo.

A partir dos relatos dos profissionais, percebe-se que o fato de o mesmo estar ajudando pessoas o faz sentir-se útil e, um simples gesto de reconhecimento por parte do paciente é gratificante e faz com que o profissional se sinta bem e com o sentimento de dever cumprido.

A Figura 3 apresenta o nível de incidência do florescimento no trabalho na amostra analisada.

Figura 3 – Nível de incidência do florescimento na amostra



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Pode-se observar que 61,30% dos profissionais apresentaram nível alto de florescimento e 38,70% denotaram incidência média de florescimento no trabalho. Segundo Mendonça *et al.* (2014), um nível alto na escala de florescimento no trabalho indica que os respondentes têm uma autoimagem positiva em relação a alguns aspectos de seu trabalho, como o suporte social, o interesse e a contribuição ativa para o adequado andamento das atividades e do bem-estar comum das pessoas com quem se relacionam, assim como, para o sentimento de competência e capacidade para o bom exercício profissional. Os profissionais com alto nível nessa escala também possuem o sentimento de que, através do trabalho, podem obter uma boa

vida e serem pessoas melhores, além de se tornarem mais otimistas em relação ao futuro, vislumbrando uma vida com propósito e significado (MENDONÇA *et al.*, 2014).

A Tabela 8 apresenta os resultados relativos ao alpha de Cronbach da escala de florescimento no trabalho.

Tabela 8 – Alpha de Cronbach, florescimento no trabalho

Fator	Variáveis	Alpha de Cronbach
Florescimento	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	0,87

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Conforme resultado do alpha de Cronbach do florescimento no trabalho, pode-se verificar que este construto apresentou um bom índice de confiabilidade do instrumento para a amostra do presente estudo (Tabela 8). Segundo Mendonça *et al.* (2014), o alpha de Cronbach da validação da escala de florescimento no trabalho apresentou índice de 0,85, ou seja, valor menor do que o apresentado na amostra deste estudo.

ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE OS FENÔMENOS ESTUDADOS E O PERFIL

Para atender ao quarto objetivo específico (identificar a possível relação entre a Síndrome de *Burnout*, o florescimento no trabalho e o perfil), foram utilizadas tabelas cruzadas.

Tabela 9 – Relação entre gênero e idade com a Síndrome de *Burnout* e o florescimento

Variáveis		<i>Burnout</i>		Florescimento	
		Médio	Baixo	Alto	Médio
Gen.	Feminino	40,7	57,1%	60,4%	39,6%
	Masculino	33,3	66,7	66,7%	33,3%
Total		39,6%	58,5%	61,3%	38,7%
Idade	Até 18 anos	0,0%	100,0%	50,0%	50,0%
	19 a 25 anos	44,4%	55,6%	72,2%	27,8%
	26 a 35 anos	35,9%	64,1%	64,1%	35,9%
	36 a 45 anos	39,1%	60,9%	52,2%	47,8%
	46 a 55 anos	47,8%	43,5%	60,9%	39,1%
	Mais de 55 anos	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Total		39,6%	58,5%	61,3%	38,7%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Quanto ao gênero, ambos possuem maior incidência na amostra de baixa Síndrome de *Burnout* e maior incidência na alta de florescimento. Conforme Benevides-Pereira (2010), não tem existido concordância quanto à possibilidade de maior incidência dos fenômenos no que diz respeito ao gênero. Na variável idade, os profissionais que apresentaram maior percentual em nível médio de *Burnout* são os que estão entre a faixa etária de 46 a 55 anos, ressalta-se também que dois profissionais desta faixa etária não possuem incidência da Síndrome de *Burnout*. Quanto à incidência de florescimento, todas as faixas de idade apresentaram a maioria alto florescimento, com exceção da faixa de idade de mais de 55 anos, que 100% apresentou incidência média florescimento (Tabela 9).

Tabela 10 – Relação entre estado civil com a Síndrome de *Burnout* e o florescimento

Variáveis		<i>Burnout</i>		Florescimento	
		Médio	Baixo	Alto	Médio
Estado Civil	Solteiro(a)	38,1%	61,9%	61,9%	38,1%
	Casado(a)	42,1%	56,6%	60,5%	39,5%
	Separado(a)	12,5%	75,0%	62,5%	37,5%
	Viúvo(a)	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Total		39,6%	58,5%	61,3%	38,7%

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao estado civil, a maior incidência média de *Burnout* encontra-se entre casados e viúvos. Os casados possuem também a menor incidência alta de florescimento no trabalho. Já o viúvo(a) apresenta nível médio de incidência de *Burnout* e nível alto de florescimento. Percebe-se também que um profissional casado e um separado não possuem incidência da Síndrome de *Burnout* (Tabela 10).

Tabela 11 – Relação entre organização em que trabalha e o tempo em que atua na área da saúde com a Síndrome de *Burnout* e o florescimento

Variáveis		<i>Burnout</i>		Florescimento	
		Médio	Baixo	Alto	Médio
Organização(ões)	Hospital São Francisco	31,4%	65,7%	62,9%	37,1%
	Secretaria de Saúde	65,6%	34,4%	40,6%	59,4%
	Consultório médico	25,0%	75,0%	100,0%	0,0%
	Consultório odontológico	0,0%	100,0%	50,0%	50,0%
	Laboratório	50,0%	37,5%	75,0%	25,0%
	Farmácia	13,3%	86,7%	86,7%	13,3%
	Consultório médico/ Consultório odontológico	0,0%	100,0%	100,0%	0,0%
	Secretaria de Saúde/ Consultório odontológico	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	HSF / Farmácia	0,0%	100,0%	100,0%	0,0%
	HSF / Laboratório	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%
	HSF / Cons. médico	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
	HSF / Secretaria de Saúde/ Consultório médico	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%

Total		39,6%	58,5%	61,3%	38,7%
Tempo na área	Ate 1 ano	15,4%	76,9%	84,6%	15,4%
	2 a 5 anos	46,7%	53,3%	63,3%	36,7%
	6 a 10 anos	35,7%	64,3%	53,6%	46,4%
	11 a 20 anos	52,2%	47,8%	52,2%	47,8%
	21 a 30 anos	30,0%	70,0%	60,0%	40,0%
	Mais de 30 anos	50,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Total		39,6%	58,5%	61,3%	38,7%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Verifica-se que a organização que apresentou maior nível médio de incidência de *Burnout* e menor nível alto de florescimento foi a Secretaria de Saúde. Este resultado pode ser justificado pela quantidade de pessoas que passam diariamente pela Secretaria de Saúde buscando atendimento. E também é importante salientar que este setor da saúde sofre muito com reclamações vindas dos pacientes, recaindo sobre os profissionais que lhe prestam atendimento, o que pode ser um fator que propicia o desencadeamento da Síndrome de *Burnout* (Tabela 11).

Dos profissionais que trabalham em mais de uma organização, o que apresentou maior nível médio de *Burnout* foi o que atua no laboratório de análises clínicas e no hospital. Destaca-se também que este mesmo profissional apresenta nível alto de florescimento. Este resultado pode se justificar pelo amor à profissão e às pessoas, entretanto, a sobrecarga de trabalho por possuir dois empregos faz com que o profissional apresente nível mediano de incidência da Síndrome de *Burnout*.

Com relação ao tempo em que atuam na área da saúde, os profissionais que apresentaram maior nível mediano de *Burnout* foram os que atuam entre 11 e 20 anos. Em relação ao florescimento no trabalho, em ambos os tempos de atuação na área, em sua maioria, ficaram com incidência alta neste construto.

Também foi calculado a relação entre o cargo, a Síndrome de *Burnout* e o florescimento, sendo que, os resultados apontam que as maiores incidências de nível médio de *Burnout* são dos cargos: agente de saúde (75%), auxiliar de enfermagem (100%), estagiário (100%), fiscal sanitário e ambiental (100%), motorista (75%) e nutricionista (100%). Quanto ao florescimento, as maiores incidências de alto índice de florescimento são nos cargos: atendente de farmácia, auxiliar administrativo, auxiliar de enfermagem, auxiliar de lavanderia, bioquímica, dentista, enfermeira/atendente de farmácia, estagiária, farmacêutica, psicóloga, auxiliar de saúde bucal, terapia ocupacional.

Dois profissionais não apresentaram incidência da Síndrome de *Burnout*: um deles trata-se de uma cozinheira e o outro refere-se a uma farmacêutica. Este resultado pode ser justificado, provavelmente, por estas duas profissionais não trabalharem diretamente com pessoas, o que as leva a possuírem menor propensão ao *Burnout*. Sendo assim, a maioria dos autores concordam que apesar de que qualquer pessoa possa sofrer de estresse ocupacional em função das atividades desenvolvidas, o *Burnout* incide principalmente nos que ajudam e prestam assistência (BENEVIDES-PEREIRA, 2010).

O coeficiente de correlação de *Pearson* (r) tem como finalidade encontrar e calcular o grau de relação entre duas variáveis. O coeficiente pode assumir valores positivos (+) ou negativos (-). A intensidade de r indica o quanto os pontos individuais estão próximos da "reta". Quando o r se aproxima de -1 indica pouca dispersão e uma correlação muito forte e negativa, significando uma correlação negativa perfeita entre as duas variáveis, ou seja, se uma aumenta a outra sempre diminui (LOPES, 2016). Deste modo, a tabela 12 apresenta a classificação de fiabilidade do coeficiente de correlação de *Pearson*.

Tabela 12 - Classificação de fiabilidade do coeficiente de correlação de Pearson

Valor de r (+ ou -)	Interpretação
0,00	Nula
0,01 a 0,20	Muito fraca
0,21 a 0,40	Fraca
0,41 a 0,60	Moderada
0,61 a 0,80	Forte
0,81 a 0,99	Muito forte
1,00	Perfeita

Fonte: Lopes (2016).

A partir dos parâmetros apresentados na Tabela 12, faz-se a análise da Tabela 13, onde estão apresentados os dados referentes à correlação de *Pearson* entre as dimensões da Síndrome de *Burnout* e o florescimento no trabalho.

Tabela 13 – Correlação de Pearson entre as dimensões da Síndrome de *Burnout* e o total do florescimento

	Exaustão	Desperso- nalização	Realização	<i>Burnout</i>	Floresci- mento
Exaustão	1,00				
Despersonalização	0,34	1,00			
Realização	-0,11	0,08	1,00		
<i>Burnout</i>	---	---	---	1,00	
Florescimento	-0,40	-0,10	0,36	-0,43	1,00

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Diante dos resultados da correlação de *Pearson* apresentados na Tabela 13, é possível afirmar que o florescimento no trabalho se relaciona com a dimensão exaustão emocional de modo fraco e negativo (-0,40). A maior correlação negativa está entre o florescimento no trabalho e a Síndrome de *Burnout* (-0,43), porém é considerada uma relação moderada.

Portanto, em resposta ao objetivo geral deste estudo, é possível afirmar que, para esta amostra, a relação entre os fenômenos estudados é moderada, ou seja, quando se elevam os índices da Síndrome de *Burnout* diminui de forma moderada a presença do florescimento no trabalho destes profissionais.

AÇÕES PROPOSTAS PARA QUE O FLORESCIMENTO NO TRABALHO DESABROCHE FORTEMENTE ENTRE OS PROFISSIONAIS, PREVENINDO OU MINIMIZANDO ASSIM A INCIDÊNCIA DA SÍNDROME DE *BURNOUT*

Para cumprir o quinto e último objetivo específico (propor ações para que o florescimento no trabalho desabroche fortemente entre os profissionais, prevenindo ou minimizando assim a incidência da Síndrome de *Burnout*), a partir da literatura existente sobre os assuntos, a experiência da pesquisadora e as sugestões dos profissionais, obtidas a partir da questão aberta no questionário, são apresentadas ações e práticas de gestão que podem favorecer o surgimento ou o aprimoramento do florescimento no trabalho e também prevenir ou minimizar a incidência da Síndrome de *Burnout* nos profissionais da área da saúde do município de Augusto Pestana.

As ações propostas foram sugeridas pensando no tamanho e na estrutura das organizações. Sendo assim, no Quadro 1 são sugeridas ações ao Hospital São Francisco, à Secretaria de Saúde, aos laboratórios de análises clínicas e, às farmácias do município, que atualmente têm o maior número de funcionários.

Quadro 1 – Ações propostas para: hospital; Secretaria de Saúde; laboratório de análises clínicas; farmácias

Ações Propostas ao Hospital São Francisco; à Secretaria de Saúde; ao Laboratório de Análises Clínicas; às Farmácias
<ul style="list-style-type: none">- O gestor precisa conhecer o funcionário, com auxílio de psicólogos, buscando apropriar-se de seus anseios, suas reclamações ou elogios, tanto quanto à organização, como a si próprio;- Disponibilizar atendimento psicológico aos funcionários regularmente;- Incluir em conjunto com o trabalho do psicólogo, atividades e ferramentas do comportamento positivo, ou seja, atividades que façam com que os profissionais conheçam a si próprios, valorizando de modo individual suas potencialidades, forças e motivações pessoais;- Passar informações aos profissionais a respeito da Síndrome de <i>Burnout</i>, seus sintomas, prevenção e maneiras de enfrentamento, buscando conscientizar os profissionais da importância das ações individuais e coletivas que podem ser realizadas durante a Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (SIPAT);- Promover palestras e atividades com temas positivos regularmente, tais como: engajamento, satisfação, propósito de vida, florescimento, bem-estar, qualidade de vida, otimismo, entusiasmo, respeito, emoção positiva, superação, autocontrole, respeito, união, cooperação, comunicação interpessoal;- Proporcionar aos funcionários momentos de relaxamento e atividades físicas a partir da ginástica laboral;- Fazer reuniões regularmente com toda a equipe a fim de repassar informações, discutir e refletir sobre estratégias, problemas, entre outras questões consideradas relevantes para o bom andamento das atividades;- Desenvolver programas de reconhecimento dentro da organização, onde os profissionais sintam-se valorizados e cientes de que eles fazem a diferença dentro da área em que atuam e que são importantes tanto para a organização quanto para o paciente a quem prestam atendimento;- Flexibilizar a rotina de trabalho, principalmente a dos profissionais que fazem plantão, autorizando-os a fazer trocas com os colegas, quando possuem algum compromisso importante;- Melhorar a comunicação entre agente de saúde x usuário, pois uma de suas atribuições é a de orientar as famílias quanto à utilização dos serviços de saúde disponíveis. Sendo assim, a medida em que ocorre um melhor repasse de informações pertinentes aos usuários/pacientes sobre o funcionamento da Secretaria de Saúde e do hospital, haveria menos

reclamações destes ao procurar os serviços, pois já estariam cientes das regras que existem dentro destes locais;

- Investir em melhorias na estrutura física da organização, avaliando as principais necessidades e elencando prioridades;
- Na medida do possível, buscar não sobrecarregar os profissionais, disponibilizando recursos humanos suficientes para poder atender à demanda sem afetar o bem-estar do trabalhador;
- Incentivar o trabalhador por meio de abonos salariais e buscar investir em capacitação e atualização, por meio de treinamentos, qualificando-os para prestar um atendimento humanizado e resolutivo, intensificando o vínculo e a confiança do paciente.

No Quadro 2 são apresentadas sugestões de ações aos consultórios médicos e odontológicos do município, considerando que estes possuem estruturas menores, portanto, com menos funcionários.

Quadro 2 – Ações propostas aos consultórios médicos e odontológicos

Ações Propostas aos Consultórios Médicos e Odontológicos

- Informar os profissionais a respeito da Síndrome de *Burnout*, enfatizando seus sintomas, prevenção e maneiras de enfrentamento;
- Proporcionar aos funcionários momentos de relaxamento e atividades físicas a partir da ginástica laboral;
- Investir em melhorias na estrutura física da organização, avaliando as principais necessidades e elencando prioridades;
- Incentivar o trabalhador por meio de abonos salariais e buscar investir em capacitação e atualização, por meio de treinamentos, qualificando-os para prestar um atendimento humanizado e resolutivo, intensificando o vínculo e a confiança do paciente.

Uma das autoras deste estudo trabalha há cinco anos na área da saúde do município, sendo que iniciou na Secretaria de Saúde e, atualmente trabalha em um laboratório de análises clínicas, relatando que, os profissionais que atuam na área da saúde precisam ter muita empatia, pois os pacientes geralmente encontram-se debilitados quando vão procurar atendimento, necessitando de muita paciência, deixando o paciente mais

tranquilo, porém, para que isso ocorra, é necessário o funcionário estar bem, tanto física quanto emocionalmente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho é extremamente importante para qualquer pessoa, pois, além de ser o meio de o indivíduo se autossustentar, é a partir dele que se busca a autorrealização tanto pessoal como profissional, proporcionando ao sujeito aprimorar suas competências, dando sentido e garantindo um ritmo temporal à vida. Deste modo, quando o profissional sente bem-estar, emoção positiva pela vida, engajamento, propósito e relacionamentos positivos relacionados ao seu trabalho, este está apresentando indícios de florescimento. Entretanto, quando o trabalho se torna cansativo e estressante, deixando os profissionais nervosos e facilmente irritáveis, quando o estresse se torna persistente, fazendo parte do dia a dia do profissional, este está sujeito a desencadear a Síndrome de *Burnout*.

Neste sentido, estes dois temas opostos compõem o objetivo geral deste estudo: identificar se há relação entre a Síndrome de *Burnout* e o florescimento no trabalho em profissionais da área da saúde do município de Augusto Pestana/RS. A fim de atender a tal propósito, primeiramente buscou-se identificar o perfil sociodemográfico dos profissionais analisados.

A partir dos dados obtidos sobre o perfil dos respondentes, verificou-se que a maioria se encontra entre a faixa etária de 26 a 35 anos, havendo predominância do gênero feminino e em maioria são casados e possuem filhos. Com relação ao grau de instrução formal, a maior parte possui ensino superior completo e o curso de farmácia e administração são os predominantes entre os graduandos ou graduados. A maioria dos profissionais trabalham no hospital São Francisco e estão

trabalhando na área da saúde de 2 a 5 anos. Os cargos predominantes são de secretária e atendente de farmácia, agente de saúde e técnica de enfermagem.

Após, buscou-se verificar a incidência das dimensões da Síndrome de *Burnout* nos profissionais pesquisados. Constatou-se que 1,90% da amostra não apresentam incidência da síndrome. Foi observado, também, que a amostra em estudo não possui incidência alta da Síndrome de *Burnout*, apresentando somente nível médio e baixo neste construto. Entretanto, este resultado não significa que os profissionais não possuem incidência da síndrome, mas sim que possuem a mesma em desenvolvimento. Em seguida buscou-se verificar a incidência do florescimento no trabalho nos profissionais investigados. Foi analisado que a amostra em estudo possui nível alto e médio de florescimento, indicando que os mesmos possuem uma autoimagem positiva no que diz respeito ao seu trabalho.

Posteriormente, a fim de atender ao quarto objetivo específico, analisou-se a relação entre os fenômenos estudados e o perfil. Desta maneira, com relação ao perfil sociodemográfico, a relação significativa foi entre os fenômenos estudados e os profissionais que fazem ou fizeram curso técnico e também entre os profissionais que trabalham na Secretaria de Saúde. Verificou-se uma relação significativa também entre alguns cargos. Sendo assim, os cargos que apresentaram maior índice médio de *Burnout* foram: estagiárias, motoristas e agentes de saúde. Já os que denotaram menor nível alto em florescimento foram: serventes, agentes administrativos, dentistas e agentes de saúde (considerado frequência maior que 1).

Quanto à relação entre as dimensões da Síndrome de *Burnout* e o florescimento no trabalho, encontrou-se somente relação fraca e muito fraca, entretanto, o valor encontrado para a correlação de *Burnout* com o florescimento apresentou valor negativo moderado (-0,43). Portanto, respondendo ao objetivo geral deste estudo, pode-se afirmar que para esta amostra, quanto

maior forem os índices de *Burnout*, menor serão os índices de florescimento no trabalho, porém, de forma moderada.

Mesmo que a amostra em questão não apresente nível alto da Síndrome de *Burnout*, foram propostas ações para buscar prevenir ou minimizar a síndrome e potencializar o florescimento. Deste modo, estas ações poderão ser muito úteis às organizações da área da saúde do município, visto que os resultados deixam explícito que os respondentes possuem incidência em nível médio e baixo da síndrome, isto é, possuem a mesma em desenvolvimento.

Sendo assim, é necessário entender melhor o *Burnout* para poder se prevenir, e caso os sintomas da síndrome já estejam se manifestando, é importante procurar ajuda de um psicólogo para buscar amenizar e estancar estes sintomas, pois o *Burnout* é considerado uma doença, e debilita o indivíduo dia após dia. Esta debilidade afeta tanto o próprio indivíduo como também seus colegas de trabalho, familiares e a todos com quem convive diariamente.

Portanto, os resultados deste estudo reforçam a importância da gestão de pessoas nas organizações, pois a busca por uma melhor qualidade de vida no ambiente laboral começa pela organização e seus gestores. Deste modo, é imprescindível buscar maneiras de manter o bem-estar dos funcionários, melhorando aspectos que os mesmos julgam importantes, na medida do possível, tanto em aspectos físicos, quanto psicológicos, a fim de proporcionar um ambiente de trabalho agradável, prazeroso e humanizado.

Entretanto, depende também de o profissional colaborar para que as melhorias ocorram, visto que, nos relatos apresentados neste estudo, vários profissionais referem-se aos colegas de trabalho, a colaboração, a fofocas, enfim, ao trabalho em equipe. Sendo assim, todos devem cooperar para que a Síndrome de *Burnout* não esteja presente no dia a dia da organização.

Quanto às limitações da pesquisa, é possível destacar a escassez de material bibliográfico em língua portuguesa referente ao tema florescimento no trabalho e, também, estudos na área da saúde sobre este construto.

Como sugestão de pesquisas futuras, indica-se complementar este estudo com a técnica de pesquisa utilizando grupo focal, pois através de um método qualitativo, pode-se compreender melhor os sentimentos dos profissionais em relação às dimensões da Síndrome de *Burnout* e também ao florescimento, sendo possível perceber com maior clareza os motivos que levam os profissionais a possuir estes sentimentos. Também se sugere que sejam realizados estudos sobre florescimento no trabalho relacionando a temas como: autoeficácia, engajamento, espiritualidade no trabalho, *coping*, qualidade de vida no trabalho, escolhas de carreira, comprometimento, e também a temas como estresse.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, P. S. A; CARDOSO, T. A. O. **Prazer e dor na docência**: revisão bibliográfica sobre a síndrome de *Burnout*. São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/sausoc/v21n1/13.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2017.

BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. ***Burnout***: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1992.

GARROSA-HERNÁNDEZ, E. *et al.* Prevenção e intervenção na síndrome de *Burnout*: como prevenir (ou remediar) o processo de *Burnout*. In: BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T

(org.). **Burnout**: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010.

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

LOPES, L. F. D. **Métodos Quantitativos**. Caderno Didático - UFSM, 2016.

MENDONÇA, H. et al. Florescimento no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. Trad. Angelo Soares. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2017.

PALUDO, S. S.; KOLLER, S. H. Psicologia positiva: uma nova abordagem para antigas questões. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 17, n. 36, jan./abr. 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2007000100002. Acesso em: 10 abr. 2017.

SELIGMAN, M. **Florescer**: uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar. Trad. Cristina Paixão Lopes. Rio de Janeiro: Objetiva Ltda, 2011.

WILTENBURG, D. C. D. **Síndrome de Burnout**: conhecer para prevenir-se, uma intervenção necessária. São Mateus do Sul, 2009. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/2338-8.pdf> Acesso em: 10 maio 2017.

Indiscutível é o papel que o trabalho ocupa na vida dos seres humanos, tanto em razão do tempo que passam no exercício de suas funções laborais, quanto pelo significado que este pode adquirir na realidade de cada um. Não é novidade que os ambientes de trabalho podem gerar bem-estar, sendo benéficos, inclusive, à saúde dos trabalhadores. No entanto, alguns ambientes podem causar adoecimento, levando o trabalhador a sentir dores de cabeça, dores de estômago ou até contribuir para o desenvolvimento de doenças mais graves, como, por exemplo, a síndrome de burnout. Tendo em vista a satisfação dos trabalhadores aliada à produtividade das empresas, é imprescindível que estas invistam na gestão de seus recursos humanos, pois independentemente de qual seja o seu modelo de gestão, precisam buscar minar fatores de adoecimento e garantir estratégias de bem-estar. Este livro tem como objetivo reunir um conjunto de pesquisas e contribuições desenvolvidas por integrantes do Grupo de Pesquisa em Comportamento Inovador, Estresse e Trabalho (GPCET).



ISBN 978-85-94414-12-0



9 788594 414120 >

