

GESTÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS: “*BURNOUT*” E  
COMPROMETIMENTO

NICE HELENA DE MATTOS

Dissertação de Mestrado para  
obtenção do grau de Mestre em  
Administração de Empresas pela  
Universidade Paulista.

Orientador: Prof. Dr. Ralph Santos  
da Silva

Universidade Paulista

São Paulo - 2006

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

GESTÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS: “*BURNOUT*” E  
COMPROMETIMENTO

NICE HELENA DE MATTOS

Dissertação de Mestrado para  
obtenção do grau de Mestre em  
Administração de Empresas pela  
Universidade Paulista.

Orientador: Prof. Dr. Ralph Santos  
da Silva

Universidade Paulista

São Paulo - 2006

Dedico este estudo à Jesus Cristo  
e à minha família.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Ralph Santos da Silva , pela orientação e crença na minha capacidade de trabalho.

Ao Professor Doutor João Chang Jr. cuja parceria foi fundamental para a consecução deste estudo.

Ao Professor Doutor Sergio Baptista Zaccarelli pela prestatividade.

Ao Professor Doutor Denis Donaire pelo especial estímulo e credibilidade.

Ao Professor Doutor Marcius Fabius Henriques de Carvalho pelas sugestões.

Ao Professor Doutor José Eduardo Rodrigues de Sousa pelas informações.

Ao Professor Doutor René Henrique Götz Licht, pela colaboração na pesquisa.

A todos os professores e amigos que me incentivaram, para que este estudo fosse efetuado.

## **RESUMO**

MATTOS, Nice Helena. **Gestão Estratégica de Serviços: "burnout" e comprometimento.** São Paulo, 2006, 60 f. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Paulista, São Paulo.

O objetivo primário deste estudo foi construir um instrumento de medição de "*burnout*", a partir do trabalho desenvolvido por MASLACH e JACKSON (1986) e, com seu uso, medir sua relação com o comprometimento organizacional segundo o modelo de MEYER e ALLEN, (1990).

Neste estudo exploratório, enfatizamos a gestão estratégica e a cadeia de serviços.

Descrevemos o modelo de comprometimento organizacional segundo MEYER e ALLEN (1990) e a definição da síndrome de "*burnout*", doença ocupacional que reduz a inércia no seu grau máximo, o indivíduo com esgotamento físico e psíquico (MASLACH,1976).

Identificamos que quanto maior o comprometimento, menor é o "*burnout*", o que denota a existência de uma correlação negativa entre ambos.

A pesquisa precisa ser replicada para garantir que o instrumento de medição é adequado, mas os estudos estatísticos validaram o instrumento, sendo que até o momento ainda não existe nenhum a disposição em língua portuguesa.

Palavras-chave: burnout, comprometimento, gestão estratégia, qualidade de vida, saúde do funcionário.

**ABSTRACT**

MATTOS, Nice Helena. **Strategic Administration of Services: "burnout" and compromising.** São Paulo, 2006, 60 pages. Dissertation of Master's degree in Administration.: Universidade Paulista, 2006.

The primary objective of this study was to build an instrument of "burnout" measurement, starting from the work developed by MASLACH and JACKSON (1986) and, with his/her use, to measure his/her relationship with the organizational compromising according to the model of MEYER and ALLEN, (1990).

In this exploratory study, we emphasized the strategic administration and the chain of services.

We described the model of organizational compromising according to MEYER and ALLEN (1990) and the definition of the "burnout" syndrome, occupational disease that reduces the inertia in his/her maximum degree, the individual with physical and psychic exhaustion (MASLACH,1976).

We identified that as larger the compromising, minor is the "burnout", what denotes the existence of a negative correlation between both.

The necessary research to be answered to guarantee that the measurement instrument is adapted, but the statistical studies validated the instrument, and until the moment still any doesn't exist the disposition in Portuguese language.

Word-key: burnout, compromising, administration strategy, life quality, the employee's health.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela I.....	46
Tabela II.....	47
Tabela III.....	48
Tabela IV.....	49



## SUMÁRIO

Introdução.....	9
CAPÍTULO I – Gestão Estratégica de Pessoas em Serviços .....	11
1. Gestão Estratégica de Pessoas .....	11
1.1. Gestão estratégica.....	11
1.2. Cadeia de serviços com lucro .....	16
1.3. Gestão de pessoas em serviços .....	17
1.4. Cultura organizacional.....	21
1.5. O uso do tempo livre .....	21
2. Aspectos Conceituais do Comprometimento Organizacional .....	22
2.1. O principal enfoque de comprometimento .....	22
2.2. Histórico dos principais modelos de comprometimento.....	22
2.3. O modelo de Meyer e Allen .....	23
2.4. A mensuração do comprometimento .....	24
3. Qualidade de vida no trabalho e o “stress” .....	24
3.1. Saúde do funcionário.....	24
3.2. Qualidade de Vida no Trabalho: origens e conceitos .....	26
3.2.1. Origens .....	26
3.2.2. Conceitos: qualidade de vida no trabalho.....	26
3.3. Definição de “stress” .....	28
3.4. A Síndrome de “Burnout” .....	31
3.4.1. Definição da síndrome de “burnout” .....	31
3.4. 2. A síndrome de “burnout” e o comprometimento.....	33
3.4. 3. O instrumento “MBI” .....	36
3.4.4. A diferença entre “burnout” e “stress” .....	38
CAPÍTULO II: Pesquisa de Campo: Coleta, Análise e Resultados .....	40
2. Metodologia e Pesquisa de Campo.....	40
2.1. O estudo exploratório .....	40
2.2. O problema central e a proposição .....	41
2.3. Objetivos da Pesquisa de Campo.....	41
2.3.1. Foco.....	41
2.3.2. Desdobramento do Objetivo .....	41
2.4. O Instrumento de Coleta de Dados.....	41
2.4.1. Vantagens do questionário.....	41
2.4.2. Limitações do questionário.....	42
2.4.3. Construção do questionário .....	42
2.5. Pré-teste do Questionário .....	43
2.6. Plano Amostral e Aplicação do Questionário.....	43
2.7. Análise dos Resultados Obtidos .....	44
2.7.1. Resultados do R para Análise Canônica : “Burnout” e Comprometimento.....	44
CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	50
Referência Bibliográfica.....	52
ANEXO .....	56
Medindo a Relação da Pessoa com o seu Trabalho .....	56

## Introdução

A existência da relação entre comprometimento humano no trabalho, a satisfação do cliente e desempenho financeiro foi proposta por HESKETT et al (1994) e pode servir de modelo conceitual de referência para os sistemas de gestão estratégica em organizações de serviços. Essa relação não explícita na proposta supracitada na medida em que relaciona satisfação do cliente com a satisfação do empregado. Entretanto, de maneira subjacente à satisfação do empregado está condicionada pelo seu comprometimento com o que faz, e este dependendo do nível de “*stress*” em que está submetido pode desenvolver um estado de indiferença ao trabalho (SCHINEDER, 1992).

Tendo isso em vista, este trabalho tem como objetivo primário construir uma ferramenta de medição de “*burnout*”, a partir do trabalho desenvolvido por MASLACH e JACKSON (1986) e, com seu uso, medir sua relação com o comprometimento organizacional segundo o modelo de MEYER e ALLEN, (1990). O “*burnout*” é um conceito que foi elaborado para caracterizar o rompimento do contrato psicológico do empregado com o seu trabalho.

Para isto formula-se o seguinte problema:

Problema: O “*burnout*” afeta negativamente o comprometimento das pessoas com o trabalho?

Como proposição única, é estabelecido o seguinte:

Proposição: O “*burnout*” afeta negativamente o comprometimento das pessoas com o trabalho em organização de serviço.

Como objetivo primário tem-se a validação do questionário que mede o “*burnout*” e o correlaciona com o comprometimento organizacional. Como objetivo secundário tem-se a sua medida de correlação, pelo uso de correlação canônica (RENCHER, 1995), e este último, pois as pesquisas realizadas sobre o comprometimento organizacional ainda não exploraram a influência mútua existente entre ambas dimensões.

Para tornar possível o desenvolvimento desta pesquisa: o capítulo um apresenta uma revisão bibliográfica que aborda a gestão estratégica, a cadeia de serviço (HESKETT,

SASSER; 1994). Descreve o modelo de comprometimento organizacional, especificamente o modelo de MEYER e ALLEN (1990). Esse deve ser tratado dentro da gestão estratégica de recursos humanos. Por fim, aborda a questão do “*stress*” e o “*burnout*” como fatores que se correlacionam com o comprometimento organizacional.

No capítulo dois tem-se a descrição da abordagem de levantamento de dados de campo, os dados levantados, e o desenho de uma conclusão da pesquisa. Destaca-se que os resultados obtidos não serão utilizados para generalização teórica, nesse primeiro momento a validação do instrumento de pesquisa é o foco primário, pois até o momento não se conhece uma ferramenta que meça tal efeito em termos de língua portuguesa que esteja acessível. Portanto, a validação da ferramenta, num primeiro instante, irá abrir novas possibilidades de uso, na medida em que as organizações de serviços devido a sua própria natureza necessitam de tal instrumental que auxilie na identificação de problemas de natureza individual, vinculados a problemas do ambiente de trabalho, tendo em vista que aquelas pessoas que compõem o “*front-office*” são os primeiros a afetar a prestação de serviço ao cliente, e, num segundo instante, o “*back-office*”, acaba sendo influenciado pelo primeiro e com isto a cadeia de valor do cliente pode vir a apresentar um desempenho inferior ao estabelecido (JOHNSTON et all, 2002).

Na conclusão deste trabalho é deixado como proposição para auxiliar na resolução deste problema à proposta de lazer . Esta proposta será apresentada como um aspecto a ser explorado dentro do contexto da qualidade de vida no trabalho, e deve ser entendida como uma alternativa a ser considerada em trabalhos futuros que vinculem mecanismos que reduzam o “*stress*” e conseqüentemente o “*burnout*” no trabalho e com isto possa contribuir para o aumento do comprometimento das pessoas, configurando assim um ciclo virtuoso de serviços (NORMAN, 1991).

# **CAPÍTULO I – Gestão Estratégica de Pessoas em Serviços**

## **1. Gestão Estratégica de Pessoas**

### **1.1. Gestão estratégica**

Gestão estratégica é o nome do desafio mais importante, árduo e abrangente com que se defronta qualquer organização (FAHEY, 1999): de que maneira estabelecer as bases para o êxito de amanhã e ao mesmo tempo competir para vencer nos mercados de hoje. O desafio é árduo, pois as escolhas que compõem a exploração do presente e a construção do futuro impõem aos gerentes um conjunto de complexas opções excludentes.

O conflito entre as demandas do presente e as exigências do futuro se situa no cerne da gestão estratégica por pelo menos três razões (FAHEY, 1999): o ambiente do amanhã muito provavelmente será diferente do ambiente atual, necessidades dos clientes mudam, produtos e serviços concorrentes mudam; para ser bem sucedida no amanhã, a própria organização deve submeter-se a mudanças significativas e algumas vezes radicais; a adaptação à mudança no e em torno do mercado em épocas que o foco são as transformações internas significativas e que impõe um ônus extremamente pesado sobre os líderes de qualquer setor. A mudança é a preocupação central e o foco da gestão estratégica: a mudança no ambiente, a mudança dentro da empresa e a mudança em como a organização estabelece os elos entre a estratégia e ela própria.

Durante as últimas décadas a administração estratégica preocupou-se principalmente em entender as características do setor no qual uma empresa concorria e, à luz destas características, determinava-se o modo pelo qual a empresa deveria posicionar-se

em relação aos seus concorrentes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001). A ênfase nas características do setor parece ter obscurecido ou negligenciado o papel dos recursos e das capacidades organizacionais no desenvolvimento das vantagens competitivas e com isto muitos recursos potencialmente estratégicos, em particular os intangíveis, ainda estão por ser mais bem explorados (BARNEY, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

A visão baseada em recursos da firma ou “*Resource Based View*” (RBV) é uma abordagem que tem influenciado a formulação da estratégia na última década, postulando que os recursos internos de uma organização são os principais determinantes para sua competitividade, sendo a vantagem competitiva das empresas, alcançada pela concentração e exploração de suas características internas, a partir da identificação, escolha e desdobramento de recursos-chave.

A competição baseada na análise do ambiente é a vertente das mais tradicionais da administração estratégica, baseia-se na (ANDREWS, 1971): análise interna, forças e fraquezas, e análise externa, ameaças e oportunidades, da empresa. Pressupondo que o ambiente exerce impacto no desempenho da empresa, a análise da indústria considera a influência das cinco forças competitivas - concorrentes atuais, ameaça de novos entrantes, produtos substitutos, poder de barganha dos compradores e o poder de barganha dos fornecedores - na avaliação da atratividade da indústria (PORTER, 1980). Neste sentido, a vantagem competitiva é decorrente do ambiente da empresa, mais especificamente do setor no qual ela compete (PORTER, 1980; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), por isso são consideradas abordagens de análise das bases competitivas de ‘fora para dentro’ (APOSTOLOU; MENTZAS, 2003).

Enquanto tal abordagem vê os recursos da empresa como decorrência do mercado, a RBV, ao contrário, reconhece a organização como um conjunto de recursos e capacidades idiossincráticos em que a principal tarefa da administração é saber explorá-los com excepcionalidade em mercados, que possa auferir os melhores rendimentos e maximizar o seu valor por meio do desdobramento eficiente de seus atuais recursos e capacidades internas, enquanto desenvolve a base para recursos futuros (GRANT, 1996). Assim, a RBV é considerada uma abordagem que analisa as bases competitivas de uma empresa de ‘dentro para fora’ (APOSTOLOU; MENTZAS, 2003) e toma por base dois pressupostos

básicos (BARNEY, 1991): as empresas dentro de um setor ou grupo estratégico podem ser heterogêneas em relação aos recursos estratégicos que possuem e controlam. Como os recursos podem não ter mobilidade nas empresas, a heterogeneidade destes pode ser duradoura.

Os recursos da empresa são heterogêneos e proporcionam serviços ou habilidades únicas e podem mudar sua dinâmica competitiva dependendo da maneira como são empregados. Quando a empresa consegue utilizá-los de diferentes maneiras, para diferentes fins, combinados ou não entre si, ela aumenta o valor estratégico deles.

Um recurso para ser estratégico na perspectiva da RBV precisa atender aos seguintes critérios (BARNEY, 1991): ser valioso, para contribuir para a eficiência e efetividade da empresa; ser raro, isto é, ser possuído por poucos concorrentes; ser inimitável, para não ser fácil e plenamente copiado; e ser insubstituível, pois não devem existir substitutos estratégicos relevantes para eles.

Considerar a empresa sob a ótica da RBV como um conjunto único de recursos idiossincráticos, significa preocupar-se em investir naqueles recursos que de fato serão determinantes para o seu desempenho superior. Para isto, o desafio posto aos gestores é identificar quais recursos podem ser estratégicos e desenvolvê-los antes da concorrência.

O conhecimento, principalmente o tácito, desponta como um recurso estratégico relevante sob os critérios da RBV, porque ele não pode ser mapeado na sua totalidade; ele não é auto-contido, é inerentemente indeterminado e está continuamente se reconfigurando (TSOUKAS, 1996), além do que é altamente dependente do contexto de sua criação, e é principalmente manifestado pela aplicação prática (KOGUT; ZANDER, 1992; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; ZACK, 1999; LUBIT, 2001).

Na perspectiva da RBV emerge a abordagem da visão baseada no conhecimento, que considera que as capacidades organizacionais são formadas a partir da integração de vários conhecimentos existentes numa organização, e considera o conhecimento como um dos recursos estratégicos mais importantes que a empresa possui, devido a algumas características intrínsecas que GRANT (1996) destaca: a transferibilidade - barreiras para a transferência e replicação do conhecimento são determinantes de sua capacidade de conceder vantagem competitiva; a capacidade de agregação - a absorção de conhecimento

depende da habilidade dos receptores, indivíduo e organização de adicionar novo conhecimento à base existente; a apropriabilidade - a propriedade sobre o conhecimento pode ser ambígua, já que o conhecimento tácito não é diretamente apropriável porque não pode ser transferido diretamente e o conhecimento explícito que não é legalmente protegido torna-se público e disponível para potenciais compradores; a especialização na aquisição de conhecimento - a eficiência na produção de conhecimento exige especialistas em áreas específicas de conhecimento; o requisito de produção: o conhecimento é o insumo crítico e fonte primária de valor para operações intensivas em conhecimento.

Como a RBV não explica adequadamente como desenvolver ou alcançar posições distintas a partir dos recursos estratégicos, outros estudos ou conceitos de capacidades e competências surgem para explicar como e o porque organizações sustentam suas posições mesmo em situação de mudanças rápidas e imprevisíveis (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Capacidade é o que uma organização pode fazer como resultado de seus conjuntos de recursos funcionando juntos, ou, melhor ainda, é a capacidade que um conjunto de recursos tem para desempenhar alguma tarefa ou atividade (GRANT, 1991). A criação de capacidades não significa simplesmente reunir um conjunto de recursos, envolve a coordenação entre pessoas e entre pessoas e outros recursos, e esta coordenação exige aprendizado, por meio de uma seqüência de ações coordenadas e repetidas pelos indivíduos - rotinas organizacionais (GRANT, 1991).

As capacidades organizacionais são representadas pelas habilidades que uma organização tem de intencionalmente reunir recursos para alcançar objetivos desejados, e são consideradas essências se estrategicamente a diferencia dos demais concorrentes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001). Como as capacidades organizacionais derivam das habilidades e conhecimento dos empregados de uma empresa, estas dificilmente são adquiridas prontamente, são desenvolvidas na própria organização, com o tempo por meio de interações entre os vários recursos tangíveis e intangíveis (TEECE, 2000).

No processo de desenvolvimento das capacidades organizacionais o conhecimento é um dos ativos fundamentais de construção das competências essenciais de uma empresa (WILLEM; BUELENS, 2002), pois este está vinculado aos processos, rotinas e estruturas

organizacionais e não pode ser plenamente movido da empresa sem que o sejam as pessoas que o criou.

LEONARD-BARTON (1992) afirma que o conceito de capacidade essencial não é considerado novo, e ressalta que “vários autores têm denominado-as de competências distintas (SNOW; HREBINIAK, 1980) ou competências essenciais ou organizacionais (PRAHALAD; HAMEL, 1990; HAYES; WHELLWRIGHT; CLARK, 1988).” Independentemente da redundância ou complementaridade ou especificidade das terminologias, o conceito em si é uma contribuição importante para caracterizar como os ativos de conhecimento podem ser elementos-chave no desempenho de uma organização.

Nem toda capacidade pode ser considerada essencial, apenas algumas conseguem distinguir estrategicamente uma empresa de seus concorrentes. Outras duas categorias de capacidades, que não são suficientemente estratégicas para proporcionar uma vantagem competitiva sustentável para a empresa, mas são importantes para o desenvolvimento das capacidades essenciais, são as capacidades suplementares e habilitadoras (LEONARD, 1995). Capacidades suplementares são aquelas que adicionam valor às capacidades essenciais, ajudam no processo de construção da vantagem competitiva e os concorrentes podem facilmente imitá-las. Em contraste, as capacidades habilitadoras, além de adicionarem valor, são responsáveis por distinguir competitivamente uma empresa, pois sem elas a empresa não consegue entrar no jogo.

Em organizações de serviços, autores como JOHNSTON (2002), FITZSIMMONS e FITZSIMMONS (2000) BERRY(1999) sugerem que deve ser dada especial atenção aos colaboradores que compõem o sistema de prestação de serviço, tanto os que tratam diretamente com os clientes (“*front office*”), quanto aqueles que dão suporte a esses (“*back office*”). A premissa subjacente a essa sugestão é que são os atendentes que efetivam a construção da vantagem competitiva de uma organização de serviço. Pelo uso de seu conhecimento que abrange tanto aspectos específicos dos clientes quanto aspectos técnicos do processo de serviço. Desta forma, como será visto mais nas próximas seções, assumir uma cadeia de serviço conforme afirma HESKETT et al, (1994), que vincule o lucro da organização de serviço à retenção do cliente, e essa última a satisfação do colaborador pode ser uma opção para organizar o processo da estratégia (MINTZBERG, 1988). Ou seja,



desde que a organização tenha uma definição do conceito de serviço que pretende entregar ao cliente, entre as ações estratégicas, deve existir aquela que venha promover o comprometimento do colaborador, tornando-o ativo na construção da vantagem competitiva (JOHNSTON, 2002).

## **1.2. Cadeia de serviços com lucro**

Denominado por cadeia de serviço HESKETT et al 1994 propuseram um modelo, com lucro, no sentido de facilitar a gestão estratégica em organizações de serviços. Eles entendem que a nova economia de serviços exige um desempenho cada vez maior na medida em que os serviços se profissionalizam. Como decorrência disso, os funcionários devem apresentar um bom desempenho quando estão atendendo os clientes. O sucesso deste serviço está na gestão atenta de alguns fatores: investimento de pessoas; tecnologia de suporte; treinamentos; acompanhamentos do desempenho e incentivos.

HESKETT et al (1994) quando propuseram a cadeia de serviços de lucro assumiram como premissas à proposta de que os clientes não comprem produtos ou serviços, mas resultados; a qualidade do processo para a oferta de resultados e a atitude de quem está em contato com o cliente são fatores fortemente correlacionados com os resultados; o valor dos serviços para o cliente proporciona satisfação e fidelidade, e para isso deve ser produzido basicamente por funcionários satisfeitos, fiéis e produtivos.

Funcionário satisfeito, afirma HESKETT et al (1994) valoriza o que faz e conseqüentemente o cliente. O contato de um funcionário insatisfeito com um cliente pode resultar numa fraca retenção. O desempenho esperado requer a satisfação de um funcionário em trabalhar na sua função e na organização. Este desempenho pode maximizar os resultados. A cadeia de serviços com lucro propõe a existência de relações entre lucratividade, funcionários satisfeitos e clientes fiéis, caracterizando um ciclo fechado de retroalimentação. Independentemente da hierarquia, todos devem orientar-se para o desenvolvimento de um bom relacionamento com o cliente. O clima dentro da empresa, desde o superintendente, deve ser de incentivo, estímulo às atitudes que criem empatia com o cliente.

Para maximizar os lucros, HESKETT et al (1994), propõe que os gestores precisam persuadir os empregados a entenderem que a qualidade vem dos serviços. A estratégia é derivada de informações que ajudem o funcionário e o cliente a manterem-se satisfeitos e leais. O ciclo da cadeia de serviços inicia-se com o cliente desejando um serviço. Esse deve encontrar um empregado satisfeito (como resultado de seu comprometimento) preocupado em produzir o melhor serviço pelo cliente. Além disso, esse empregado deve efetuar uma atividade produtiva geradora de lucro e ser capaz de produzir e entregar valor para ao cliente. Desta forma, por um lado tem-se provavelmente o cliente satisfeito e, dependendo de seu estado, ele pode ser fidelizado, e pelo outro, resultando uma organização com crescimento rentável e lucrativo (JOHNSTON, 2002).

Um eficiente sistema informativo, segundo JOHNSTON (2002) de monitoramento de currículos dos funcionários permite a organização de serviço identificar deficiências e propor um plano de capacitação para que estes se mantenham atualizados e desenvolvam habilidades complementares as existentes, garantindo o envolvimento na qualidade de seu trabalho.

### **1.3. Gestão de pessoas em serviços**

O enfoque de gestão de pessoas enfatizado neste estudo, conforme afirma PFISTER e PERLAS (1995), defende que pessoas não são máquinas e no máximo podem ser orientadas, porque tem consciência e vontade próprias. O termo gestão ressalta a ação e pessoas focaliza suas características humanas, isto é, o saber, a intuição e a criatividade, enquanto recursos (humanos) na administração tradicional, significa otimização de produtividade, de competência e entusiasmo.

Essa nova abordagem de gestão estimulou estudos sob uma percepção, ainda não explorada, como a gestão por competências.

As competências são sempre contextualizadas e definidas por um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, independente dos limites individuais (FLEURY,2001).

Tanto a gestão de desempenho, menciona VERGARA (2000), quanto a de competências presumem um processo que considera a interdependência entre os atos de planejar, acompanhar e avaliar. O desafio das organizações está relacionado à utilização de tais instrumentos associados às práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão de conhecimento, que ofereçam oportunidade de crescimento profissional e estimulem as pessoas não apenas a desenvolver coletivamente competências, mas também a compartilhá-las, para representar inovações nas práticas de gestão.

Nesta abordagem de gestão de pessoas por competência, as diferenças individuais são levadas em consideração, de uma maneira positiva enquanto os funcionários se relacionam.

Conforme afirma DAVEL e VERGARA (2001), quando as pessoas agem e interagem, estas mobilizam simultaneamente cinco repertórios de sensibilidades, favorecendo ou resistindo as situações, atividades, decisões e políticas organizacionais: sensibilidade para inovação; sensibilidade com os processos de conhecimento, comunicação e poder ; sensibilidade com a interioridade, prazer, emoção; sensibilidade amorosa e familiar ; sensibilidade com a cultura brasileira .

A ambigüidade, é uma oportunidade para a inovação (sensibilidade com as transgressões). Os estilos de pensamento interferem na forma como as pessoas agem (sensibilidade com os processos de conhecimento). Respeitar as limitações alheias faz parte do desafio gerencial (sensibilidade com a interioridade, emoção). Avaliar a atuação profissional considerando os aspectos da vida familiar (sensibilidade amorosa e familiar). Identificar e incentivar comportamentos que possibilitem criatividade, inovação e a cooperação entre as pessoas (sensibilidade com a cultura). Pela subjetividade, a natureza das relações de confiança intra e entre organizações pode ser repensada e transformada (DAVEL; VERGARA, 2001).

Segundo KLEIN (1998), a alavancagem do capital intelectual, dependerá, das atitudes destes superiores hierárquicos e de uma cultura que valorize e recompense a criação e o compartilhar do conhecimento.

O que interessa para a organização é uma gestão flexível, isto é, dinâmica de pessoas, mas inserida na estratégia da empresa.

Diminuir a distância hierárquica, conforme afirma BOWER (1999) e LIMONGI-FRANÇA (2001), promovendo atividades de recreação por exemplo, permitem ao funcionário inovar e ser capaz de criar .

Entretanto não tem relações de causa e efeito, mas são tentativas de inovações, em gestão de pessoas.

A organização precisa promover oportunidades, para que seus funcionários sintam-se parte do negócio e possam trabalhar da forma que gostam, trocando experiências e identificando-se com estilos que marquem o diferencial da empresa. Uma cultura dinâmica que muda a vida de um cliente deve mudar a do funcionário também. O cuidado com o funcionário, faz com que todos sejam seres pensantes e atuantes na cadeia de serviços, e desta forma o conhecimento retido pelos empregados pode ser utilizado para incrementar o sistema de prestação de serviço (JOHNSTON, 2002).

Mesmo que os funcionários tenham objetivos divergentes da empresa, ambos podem unir-se em torno dos objetivos comuns.

Os indivíduos podem unir-se em torno de objetivos comuns e a estratégia organizacional será revitalizada se os objetivos pessoais dos funcionários estiverem alinhados aos objetivos estratégicos da empresa, do negócio (SMITH,1997;FLEURY; FLEURY, 2001).

Desta maneira autores como REICHHELD, (1996), GOMES e SALAS, (1997), SPENCER, (2003), defendem a participação dos funcionários no processo de decisão e controle, pois como estes conhecem o processo, os mesmos contribuem para melhorar a satisfação pessoal do indivíduo e torná-lo valorizado, conservando , a lealdade com o cliente, e com o investidor .

Segundo VERGARA e SILVA (2003): os consumidores estão dispostos, a incorporar na sua decisão de compra os compromissos éticos que as empresas parecem reclamar de seus fornecedores. Na mesma direção, profissionais talentosos estarão, atraídos por empresas comprometidas com o crescimento das pessoas e com causas sociais e ecológicas. Se clientes fiéis e empregados talentosos compõem, um diferencial competitivo, empresas humanizadas serão necessárias e possíveis .

Conforme afirma ZACCARELLI (2000): uma empresa prestadora de serviço, que está numa posição privilegiada para o sucesso e possui uma vantagem competitiva, deve preocupar-se em mantê-la ou criar outra quando tornar-se desvantagem competitiva. Exemplificando, se uma empresa possuir uma vantagem competitiva de talentos especiais, isto é, profissionais competentes capazes de serem o motivo por alcançarem metas específicas ou descobrirem mercados diferenciados ou criarem um diferencial que elimina a concorrência etc., a prioridade estratégica deverá ser de reter estes talentos especiais na organização. Pessoas talentosas levam consigo a vantagem competitiva quando saem desta, por isso é preciso existir uma preocupação em retê-las através por exemplo da participação nos resultados da empresa, visando fortalecer uma cultura organizacional própria de uma empresa que está numa posição privilegiada por estar em um bom negócio em si. Da mesma forma se esta empresa possui outra vantagem competitiva, como a diferenciação no negócio em relação a concorrência, outra prioridade estratégica será manter ou desenvolver uma tecnologia que continue garantindo este diferencial.

Desta maneira o autor SPENCER (2003), também concorda com este pensamento de preocupar-se em reter o capital intelectual envolvido com a vantagem competitiva, para mantê-la, pois enquanto existir esta diferenciação que supera os concorrentes, a empresa alcançará o sucesso.

A concorrência exige constantes adaptações e alterações por parte da organização, para que esta continue no mercado.

Conforme afirma DEITOS (2002): a necessidade de se criar um ambiente favorável a inovação tecnológica, exige dos gestores habilidades para lidar com a mudança. Aprender a pensar de outra maneira e a buscar conhecimento para implementar as estratégias e ações para a consecução dos objetivos traçados, envolver os funcionários buscando o comprometimento e estimulando o aprendizado dos indivíduos torna-se fundamental com uma postura persistente e flexível .

Segundo, PFISTER e PERLAS (1995): a competitividade, é um sistema complexo que envolve o presente e o futuro; a empresa e o mercado; a estratégia e a tática; as competências organizacionais e o conjunto de produtos e serviços. As empresas concorrem igualmente pela posse de fatores-chaves como a capacidade de prever o futuro do setor,

domínio das competências que regem o negócio, imagem da empresa, etc. Qualquer solução sugerida deve ser testada pelos clientes, concorrentes, acionistas e pelo tempo. Para se alcançar o sucesso deve-se ter claro as metas e o que a empresa quer ser. Afinal as metas, todas as áreas da empresa e as pessoas precisam estar alinhadas com a estratégia da empresa sendo flexíveis para adaptarem-se e inovarem se houver necessidade.

#### **1.4. Cultura organizacional**

Neste estudo acrescentaremos a definição de cultura dada pelos autores DAVIS e NEWSTROM (1996), para compreendermos melhor como se dá o relacionamento entre os funcionários e com a empresa. Estes autores enfatizam que a cultura é composta por atitudes que são sentimentos e crenças, que determinam como os funcionários percebem o ambiente onde se encontram. Tais ações dos indivíduos, refletem como eles percebem o ambiente, mas nem sempre como eles pensam ou se sentem, pois as crenças e valores organizacionais podem não estar em harmonia com suas crenças e valores individuais .

A constante necessidade de mudança para adaptar as empresas ao mercado, vem de encontro a possibilidade constante das pessoas mudarem por serem dinâmicas.

Complementa JOHANN (2004) que a cultura da organização é tanto um conjunto de valores, quanto o resultado da interação entre as pessoas, que são capazes de mudar para inovar ou adaptar-se, a longo prazo .

Tendo em vista que integrar os funcionários e promover um ambiente sadio, contribui para um bom relacionamento, o autor MARCELLINO (1999), enfatiza o fortalecimento da cultura, quando os indivíduos unem-se para alcançar os objetivos comuns, dentro do foco estratégico da organização.

#### **1.5. O uso do tempo livre**

Num período histórico de aumento de tempo livre conforme afirma VALDÉS (2003), hoje existem poucos empregos integrais, porque a tecnologia diminuiu a necessidade do homem permanecer no seu trabalho, o que ocasionou uma mudança de hábitos, que nem sempre são saudáveis.

Convém então enfatizar conforme afirma BRUHS (2000) e DIEGUEZ (2004), a modificação de hábitos não saudáveis, que podem ser propostos pela gestão, adequando atividades a função exercida pelo funcionário, prevenindo inclusive doenças laborais.

Entretanto por ser o trabalho de caráter obrigatório, reais necessidades do indivíduo de caráter livre não podem ser atendidas como por exemplo o lazer, que segundo DUMAZEDIER, 1979, exige liberdade, desinteresse, hedoneidade e individualidade para ser legítimo. A empresa poderá no máximo oferecer atividades recreativas, mas não um lazer verdadeiro e único. Esta conscientização torna-se importante, pois os indivíduos precisam ter vida fora da empresa, isto é, passear com a família, amigos etc. para conquistar os objetivos propostos pela empresa. Tal atitude não significa comprometer os objetivos exigidos pela organização, pelo contrário, se o indivíduo estiver satisfeito, terá mais disposição em trabalhar.

## **2. Aspectos Conceituais do Comprometimento Organizacional**

### **2.1. O principal enfoque de comprometimento**

O enfoque que dominou a literatura de comprometimento organizacional por maior tempo, foi o afetivo, segundo MOWDAY e STEERS e PORTER (1979), ( apud CHANG, 2001), sendo que os mesmos autores, MOWDAY e PORTER e STEERS (1982), (apud CHANG,2001), reforçam esta idéia.

Conforme afirma WIENER (1982), ( apud CHANG, 2001) o comportamento é determinado por dois fatores, o atitudinal, onde sua atitude acerca de uma ação é um resultado de sua avaliação dos efeitos desta ação e o normativo, onde seu comportamento na organização é função de sua percepção da totalidade das pressões normativas, resultantes da cultura da empresa. Esta visão é similar a que assinala as normas e os valores da organização, que moldam o comportamento do indivíduo na direção desejada pela organização.

### **2.2. Histórico dos principais modelos de comprometimento**

Segundo KELMAN (1958), ( apud CHANG,2001), a primeira distinção do vínculo psicológico de um indivíduo com a organização, a estabelecer o comprometimento em três bases independentes, foi a seguinte: submissão ( envolvimento motivado por recompensas

extrínsecas); Identificação (envolvimento baseado num desejo de afiliação); Internalização (envolvimento causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais).

Em 1961, ETZIONI ( apud CHANG,2001) e outros autores concordam como MOWDAY e PORTER e STEERS (1982), (apud CHANG,2001) sugeriu uma classificação em que o envolvimento do empregado pôde assumir três formas:

Envolvimento moral, baseado na internalização dos objetivos, valores e normas da organização. Sendo este envolvimento positivo e intenso na direção dos objetivos organizacionais;

Envolvimento calculativo, baseado nas relações de troca que se desenvolvem entre os membros e sua organização. Este envolvimento é uma relação de menor intensidade e ocorre quando o membro percebe equidade entre recompensas e contribuições;

Envolvimento alienativo, baseado na repressão e na coerção. Este envolvimento tem uma orientação negativa e é encontrado em ambientes como prisões.

Atualmente, as organizações segundo BASTOS ( 1994), ( apud CHANG,2001), preocupam-se em buscar pessoas que trabalhem não apenas pelo salário e benefícios, mas pelo prazer de trabalhar, pelo significado que o trabalho tem para a sua vida.

### **2.3. O modelo de Meyer e Allen**

Os autores MEYER e ALLEN (1990), ( apud CHANG,2001), conceituam o modelo a ser usado neste estudo (validado em várias culturas) de comprometimento em três componentes:

Afetivo, que significa um comprometimento de apego, como um envolvimento, isto é, o indivíduo tem uma identificação com a organização;

Instrumental, que significa o comprometimento percebido como custo e benefício;

Normativo, que significa o comprometimento por obrigação.

As escalas desenvolvidas conforme afirma MEYER e ALLEN (1990), ( apud CHANG,2001), são de dois tipos, uma de 24 itens e outra de 18 itens, sendo que ambas trazem questões fechadas, aplicadas no formato “*likert*”, complementadas por MEYER e ALLEN e SMITH (1993), ( apud CHANG,2001).



## **2.4. A mensuração do comprometimento**

Segundo BASTOS (1994), ( apud GHANG, 2001), diversos estudos tem sido realizados a partir dos anos oitenta com o intuito de identificar o nível de comprometimento dos indivíduos com a sua organização empregadora, resultando em diferentes formas de mensuração deste constructo. A utilização de escores médios de três medidas, de comprometimento, com escalas tipo “*likert*” variando de 1 a 7, são as mais utilizadas.

Outro estudo realizado afirma PAZ e MARTINS (2000), ( apud CHANG,2001), pesquisou a variação do nível de comprometimento organizacional entre o antes ( 1995) e o depois (1998), de um processo de mudança organizacional, ocorrido numa empresa pública federal, foram encontrados escores considerados altos e positivos, quais sejam, em uma escala de 1 a 7, encontraram 5.38(73%) e 5.35( 73%) de níveis de comprometimento, respectivamente.

A monitoração do comprometimento, constitui uma ação para verificar até que ponto as necessidades da organização e de seus colaboradores estariam sendo atendidas. Esse processo permite construir indicadores que mensurem a eficácia organizacional e forneçam subsídios a gestão estratégica de pessoas, possibilitando um papel mais ativo da área de recursos humanos e de todos os níveis de gestores (CHANG, 2001).

## **3. Qualidade de vida no trabalho e o “*stress*”**

### **3.1.Saúde do funcionário**

A saúde do funcionário neste estudo está definida conforme afirma MIELNIK (1986), como ajustada ou desajustada, isto é ajustada se seu funcionamento é eficiente e desajustada se não é, tanto fisicamente como psicologicamente.

Foram registrados 160 milhões de casos de doenças de profissionais no mundo, dos quais, no Brasil, 2898 morreram por acidente de trabalho e 15029 ficaram incapacitados (OIT,2004).

A média semanal de horas trabalhadas no Brasil é de 49, uma das mais altas do mundo. De acordo com esta pesquisa, o executivo brasileiro trabalha 15% mais que o americano e 20% mais que o europeu. Executivos e empresários freqüentam cada vez mais

clínicas especializadas. Os executivos estão em terceiro lugar na lista das profissões mais estressantes, perdendo para policiais, seguranças e controladores de voo (ISMA, 2004).

Segundo DEJOURS (1992), dependendo da forma como o organismo reage as pressões, o corpo adocece. O impacto emocional que o indivíduo sente, quando exposto a condições limites seja fisicamente ou psicologicamente, desgasta os mecanismos de defesa que o funcionário disponibiliza até desenvolver doenças relacionadas a situação de risco vivenciada pelo indivíduo.

O ajustamento do indivíduo no trabalho, é definido como o funcionamento eficiente do indivíduo num mundo de pessoas e objetos diferentes. Quanto mais bem ajustado menor será a insatisfação e mais feliz ele se sentirá. O ajustamento no trabalho é físico (organismo apto ao esforço exigido) e psíquico (indivíduo realizado no trabalho frente aos objetivos desejados). Os fatores que concorrem para o ajustamento no trabalho são: compreensão e aceitação dos empregados pelos empregadores ou supervisores; colocação adequada; atitudes sadias dos supervisores; boas relações entre os trabalhadores; espírito de equipe; maturidade do indivíduo; possibilidade de aconselhamento psicológico se o funcionário necessitar (MIELNIK, 1986).

O desajustamento no trabalho pode ser com relação à tarefa ou ao ambiente, cuja causa deve ser investigada. A significação de cada impacto emocional e a nossa resposta a ele é que irão caracterizar nosso comportamento, nossa personalidade e nosso entrosamento no grupo social. As causas mais frequentes para o desajustamento no trabalho são: medo e ansiedade; vida familiar; “*status*”; rotina; trânsito; auto-realização; competição; agressividade; “*stress*”; escolaridade; materialismo; saúde; tecnologia; aposentadoria. Todas estas causas referem-se ao indivíduo que não consegue resolver situações, que fazem parte de nossa vida e a consequência é o desajustamento no trabalho (MIELNIK, 1986).

Complementa DIAS (1993), que o corpo resiste até que as somatizações demonstrem o que não conseguimos falar, resultando em doenças. Por exemplo, um funcionário com alergias pelo corpo, após ouvir gritos de seu supervisor quanto ao não cumprimento de resultados exigidos pela empresa.

Tendo em vista a saúde do funcionário, CSIKENTMIHALYI (1999), amplia o conceito dizendo que o indivíduo (de hábitos saudáveis) só conseguirá sentir-se feliz,

desenvolvendo seus potenciais, se as suas habilidades estiverem em atividade com os desafios propostos pela organização, evitando desta forma a rotina.

## **3.2.Qualidade de Vida no Trabalho: origens e conceitos**

### **3.2.1.Origens**

A denominação de qualidade de vida no trabalho data do início da década de 50, na Inglaterra (RODRIGUES, 1994).

São muitos os estudos sobre relações humanas e ambiente de trabalho, que influenciaram o tema da qualidade de vida no trabalho. As causas da fadiga e da monotonia no trabalho, contribuíram pois o objetivo era estudar o efeito do ambiente físico na taxa de produtividade (MAYO,1959 apud KONDO, 1994). A hierarquia das necessidades, propôs que as pessoas busquem a satisfação de necessidades que se não satisfeitas, perdem a força motivacional (MASLOW,1954 apud KONDO, 1994). Enquanto, que a teoria X e a teoria Y ampliam a visão da administração científica, relacionando indivíduo-trabalho, onde um interage com o outro e conseqüentemente com a organização (McGREGOR,1967 apud KONDO, 1994). Os fatores higiênicos necessários, mas não suficientes, e os fatores motivacionais, também forneceram uma distinção útil entre o que é do ambiente e o que pertence ao indivíduo (HERZBERG,1959 apud KONDO, 1994).

### **3.2.2.Conceitos: qualidade de vida no trabalho**

No processo de evolução da qualidade de vida no trabalho, os autores a interpretaram diferentemente. Mas convergem para um ponto claro, o de beneficiar a pessoa desde que a empresa também seja beneficiada.

Alguns autores, conforme DAVIS e NEWSTROM (1996), entendem a qualidade de vida no trabalho como os pontos favoráveis e desfavoráveis de um ambiente de trabalho para as pessoas, sem esquecer que o ambiente deve ser tão bom para o indivíduo quanto para a saúde econômica da organização.

Destaca-se um conceito segundo VIEIRA (1996), que define qualidade de vida no trabalho como melhoria nas condições de trabalho, isto é, independente do nível

hierárquico, é possível humanizar o emprego, de forma a obter resultados satisfatórios, tanto para o empregado como para a organização.

O equilíbrio e a integração das dimensões, tecnológica, econômica e social, tornam-se uma atitude inteligente e imprescindível para a implantação da filosofia da qualidade. Todos os colaboradores, são agentes da qualidade, sem distinção de cargo ou nível hierárquico (FERNANDES, 1996).

O aumento de comportamentos contraproducentes, como o absentéismo, greves e alcoolismo, é gerado nas empresas, por uma organização, com forte controle formal e pouca preocupação com a adaptação do homem ao trabalho. Em muitas empresas, tem-se a idéia de que os trabalhadores, principalmente os executivos, tenderiam a trabalhar melhor se estivessem sob pressão e normalmente as consequências são prejuízos a saúde do colaborador (FERNANDES, 1996).

Os benefícios não podem mais serem vistos como elementos compensatórios, mas como fatores de alavancagem da qualidade de vida no trabalho e da produtividade. Entende-se então que o uso do instrumental que proporciona melhoria de qualidade de vida no trabalho é realizado de maneira conveniente para atender os verdadeiros objetivos da organização, pois a mesma também compreende que sem adotar uma postura de investimento e de motivação humana, pouco poderá ser construído, o que não invalida o fato de que a empresa tenta canalizar toda energia despreendida pelo cargo organizacional, almejando a competitividade e o crescimento (LEMOS, 1998).

Entretanto segundo FERNANDES (1996), a realidade da organização deve desconsiderar 'modismos' que não ajudam, pois não são legítimos. Mas criar núcleos permanentes voltados para o desenvolvimento intelectual, físico e espiritual de seus funcionários, visando obter o seu comprometimento com as necessidades da empresa, bem como para o desenvolvimento de melhor qualidade de vida, através da mudança das suas percepções e de suas atitudes nas relações interpessoais.

O que mais reforça o potencial de crescimento das práticas de qualidade de vida no trabalho, é a sua aceitação como um grupo de atividades essenciais para atuação dos profissionais de administração. A gestão de pessoal é determinada pela estratégia da empresa que segundo a mesma autora acima, enfatiza que a gestão da qualidade de vida no

trabalho possui a competência de responsabilizar-se pelas questões de saúde, atividades de recreação e nutrição, nesta ordem. Também estão contidas nessa nova competência as habilidades relacionadas a responsabilidade social e relações do trabalho, as quais são interfaces das esferas psicossocial e organizacional (altamente associadas como relevantes à qualidade de vida no trabalho). Essa percepção reforça a expansão do conceito saúde-doença para áreas mais abrangentes de capacitação do administrador (LIMONGI-FRANÇA, 2001).

A qualidade de vida no trabalho, prioriza a competência gerencial para o administrador e a competência estratégica para a organização, percebida como atividade permanente, com forte efeito catalizador nas esferas psicossocial e organizacional. Porém a falta de informação é o maior obstáculo para o reconhecimento da qualidade de vida no trabalho como nova competência (LIMONGI-FRANÇA, 2001).

### **3.3. Definição de “*stress*”**

Segundo MIELNIK (1986), medo é uma resposta ao perigo, enquanto que a ansiedade a ameaça. Se o medo ou a ansiedade são exagerados e o motivo não é real, mas imaginário, o indivíduo desenvolve sintomas físicos e psíquicos. Conflitos familiares podem interferir no comportamento do indivíduo. A necessidade de “*status*”, isto é a posição que a pessoa ocupa na sociedade pode ser motivo de insatisfação psicológica. A rotina pode proporcionar fadiga e monotonia. O trânsito pode causar sofrimento, por exemplo enfrentar um ônibus lotado diariamente. A auto-realização reflete a ambição que o indivíduo tem para si. A competição refere-se a comparação com o outro. A agressividade deve ser entendida como atividade, no sentido de vontade de progresso com iniciativa, comportamento oposto ao passivo, acomodado. O “*stress*” significa que o comportamento alcançou o limite, à exaustão física ou psíquica.

Visando o equilíbrio mental necessário, para o bom ajustamento individual e à ordem social, é indicado manter a saúde física, psicológica e social, evitando as fantasias e fugas como compensação às dificuldades reais (MIELNIK, 1986).

A saúde mental abrange, cinco aspectos essenciais: identidade social e suas transformações na vida laboral com repercussões na sociabilidade e no psiquismo; determinações de distúrbios da saúde mental por situações de trabalho que implicam em

riscos mentais; expressões de sofrimento mental e das alterações psicossociais emergentes; aspectos psicoculturais diversos que se conectam à dinâmica saúde/doença; as resistências dos trabalhadores, em seus aspectos individuais, psicoculturais e políticos. Entretanto, mesmo para quem nunca exerceu um trabalho, a questão da necessidade de reconhecimento é fundamental em termos psicossociais e nos processos de saúde/doença (SELIGMANN-SILVA, 1994).

Existe, o ritmo do trabalho do funcionário e o da empresa, do qual cada indivíduo tem um ritmo, que unidos determinam o ritmo organizacional. Enquanto um trabalhador autônomo organiza seu tempo de lazer, o trabalhador assalariado que segue uma rotina regular do emprego fixo tem seu tempo de lazer determinado pela empresa. Assim o ritmo organizacional, será determinado de acordo com a cultura (PINTO, 1994).

Todo o trabalho, demanda controle para ser efetuado. As normas visam articular a cooperação e manter o funcionamento padronizado. Entretanto há de se distinguir as normas de controle e as normas de repressão, enquanto que as primeiras afetam a manutenção e discriminam as funções técnica e mantêm a coerência do sistema em funcionamento, as normas de repressão tem um significado exclusivo causando a alienação do trabalho do capital. Esta repressão constrange o trabalhador a colaborar por obrigação e não por responsabilidade (FIGUEIREDO, 1989).

O uso do tempo fora do trabalho deveria compensar o indivíduo, mas não é isso que ocorre. O custo financeiro das atividades como esporte, cultura ou formação profissional e o tempo absorvido pelas atividades domésticas e deslocamentos até o desenvolvimento de qualquer atividade inibem a sua consecução. Portanto poucos são os trabalhadores que organizam e praticam um lazer de acordo com seus desejos e necessidades fisiológicas (DEJOURS, 1992).

A globalização, diminuiu a distância entre as culturas, pois aproximou os países devido a troca de conhecimentos com o advento da tecnologia da informação. Ao mesmo tempo que uniu diferentes pessoas, aproximando-as, a automação obriga o indivíduo a trabalhar na imobilidade e na monotonia, exigindo concentração e portanto gerando tensão. A redução do esforço físico é acompanhada por um significativo desgaste psíquico

expresso em sintomas de fadiga, estresse e demais patologias psicossomáticas e nervosas (DEJOURS, 1992).

Segundo DIAS (1993): este modo de viver esculpe o corpo dos homens e se expressa em adoecer e morrer, que resulta da interação de processos de trabalho distintos e um conjunto de valores, crenças e idéias. Entretanto apesar de reconhecer que o processo saúde-doença nos trabalhadores não é determinado apenas no âmbito do trabalho, não se discute o papel e a importância dos riscos gerados nos processos de trabalhos particulares. Ruído, poeira, vibração, calor e frio excessivos, movimentos repetitivos, tensão, monotonia, a organização do trabalho entre outras são responsáveis por danos à saúde dos trabalhadores que se apresentam de formas variadas, da sensação indefinida de desconforto, sofrimento, as doenças profissionais e os acidentes de trabalho).

Na atividade de digitação por exemplo, além do estresse e da tensão psíquica decorrente da organização do trabalho, observa-se que o mobiliário (cadeira e mesa) nem sempre apresenta as regulagens necessárias que garantam a sua adequação à diversidade anatômica dos seres humanos (ASSUNÇÃO; ROCHA, 1993).

Nos Estados Unidos, o “*stress*” acarreta perda anual para as companhias de 300 bilhões de dólares , contabilizados sob a forma de faltas, queda da produtividade, custos médicos e legais e pagamentos de seguros (OIT, 2004).

Executivos estressados tendem a criar um ambiente corporativo tenso. Estressado, o indivíduo isola-se, porque sofre redução da capacidade de comunicação com os profissionais com os quais se relaciona. Outra característica é assumir a responsabilidade pelos resultados , deixando de delegar e compartilhar problemas, para evitar o contato com os colegas de trabalho. A agressividade também é demonstrada, quando este indivíduo é submetido a constrangimentos, se ele for cobrado, responderá agredindo (DIEGUEZ, 2004).

As empresas estão percebendo a importância de ajudar seus funcionários, a combater o “*stress*,” antes que ele ocorra. Empresas como Embratel, Philips e Natura, criaram programas para melhorar a qualidade de vida dos empregados. Na Embratel, foram instaladas uma academia de ginástica e três salas para sessões de shiatsu. O percentual de sedentários com esta atitude da gestão da empresa, diminuiu de 58% para 39% do quadro

entre 1999 e 2003. A quantidade de funcionários que requisitaram auxílio-doença, reduziu 24%, no mesmo período (DIEGUEZ, 2004).

### **3.4. A Síndrome de “Burnout”**

#### **3.4.1. Definição da síndrome de “burnout”**

Síndrome de “burnout” é uma doença de exaustão emocional, dos quais a habilidade pessoal do indivíduo, suas atitudes e envolvimento com o trabalho estão comprometidas, isto é, despersonalizadas, porque a pessoa encontra-se com baixa realização pessoal no trabalho e pode não reagir positivamente com os clientes e/ou com os colegas de trabalho (MASLACH, JACKSON,1981).

Segundo ZOHAR (apud CHANG 2001), após pressões constantes no trabalho, a síndrome desenvolve-se quando os recursos físicos ou emocionais são esgotados, como um resultado que excede a renovação, dando origem a uma redução de capacidade e fadiga.

Os sintomas físicos, mais frequentes são (BUUNK, SCHAUFELI,1993): dores de cabeça; enjôos; dores musculares; problemas sexuais; distúrbios do sono; perda do apetite; falta de ar; fadiga crônica. Enquanto que os sintomas comportamentais são : hiper-atividade; explosão emocional; tendência ao aumento do consumo de estimulantes e abuso de substâncias tóxicas.

As manifestações sociais são segundo MASLACH (1976): a busca do isolamento e pouco envolvimento com os colegas de trabalho e clientes. Outros autores como TAMAYO (1997) e BYRNE (1994) e LEE e ASHFORTH (1996), apud CHANG (2001), incluem-se as manifestações atitudinais : desumanização; insensibilidade; distanciamento ; indiferença e cinismo em relação aos colegas e clientes.

Conforme afirma MASLACH e JACKSON (1986), quatro fatores podem ser analisados para identificar e dimensionar a doença: exaustão emocional; capacidade de relacionar-se; despersonalização ; envolvimento. Estes fatores verificarão se o indivíduo já está com a doença ou se existe características para esta desenvolver-se. Independente da intensidade, se a pessoa apresenta exaustão emocional, então o “burnout” existe. Os outros três fatores irão caracterizar como este indivíduo está emocionalmente no mundo.



Exaustão emocional, significa que o indivíduo não reage positivamente, ou simplesmente, não reage aos estímulos rotineiros do seu trabalho. Este comportamento foi observado no setor de saúde, por exemplo, porque exige um controle emocional constante do profissional, diariamente. O excesso de atividades, esgotaram o indivíduo, resultando numa pessoa ineficaz, sem controle emocional, prejudicando os seus resultados no trabalho (MASLACH; JACKSON,1986).

Capacidade de relacionar-se, verifica se o indivíduo relaciona-se com o grupo de maneira eficaz, isto é, se percebe o grupo e sente-se percebido, se é aceito, se influencia, se compreende, se faz parte (MASLACH; JACKSON,1986).

Despersonalização, analisa se o indivíduo está ou não preocupado, culpado e/ou indiferente com as pessoas que o cercam. Indivíduos despersonalizados, podem apresentar um resultado de sucesso junto a seus clientes, quando não existe o fator de exaustão emocional (MASLACH; JACKSON,1986).

Envolvimento, identifica se o trabalhador está ou não envolvido com o grupo e se sente conformado ou não (MASLACH; JACKSON,1986).

Tanto o fator capacidade de relacionar-se, quanto o fator envolvimento, retratam o acompanhamento pessoal entre a gestão e o funcionário, necessários para evitar um sentimento de ineficácia profissional (MASLACH; JACKSON,1986).

Conforme aumentam as demandas e pressões de trabalho, também aumentam as possibilidades de aparecerem os sintomas de “*burnout*”. As pessoas preocupam-se mais com as exigências e perdas, do que com os ganhos. Por outro lado, não são apenas aspectos do trabalho que resultam no prognóstico de “*burnout*”, mas a associação deste com aspectos psicológicos, que favorecem o desenvolvimento desta síndrome (LEITER, 1993).

A ineficácia do controle emocional do indivíduo, a insatisfação deste em relação ao trabalho, a recompensa (julgada por ele) inadequada (pelo trabalho), sentimentos de frustração e de isolamento, falta de sentimento de pertença e valores não respeitados ou estimulados, como o não aproveitamento de seus potenciais, deprimem o funcionário. Todos estes aspectos psicológicos associados ao excesso de cobrança diário podem causar a síndrome (MASLACH; JACKSON,1986; BUUNK; SCHAUFELI,1993 ; LEITER, 1993).

### 3.4. 2. A síndrome de “*burnout*” e o comprometimento

Segundo TAMAYO (1997), ( apud CHANG, 2001), no Brasil um dos primeiros estudos, sobre a síndrome de “*burnout*”, foi realizado para identificar a presença dos fatores da síndrome entre profissionais de dois hospitais da rede pública e analisar a relação entre os referidos fatores e os pólos axiológicos organizacionais.

Outro estudo afirma CODO (1999), (apud CHANG,2001), pesquisou a existência da síndrome entre 39000 professores de todo o Brasil. Identificaram um percentual de incidência de “*burnout*”, em nível moderado, em uma amostra nacional de profissionais atuantes na área de educação com os seguintes resultados em cada um de seus fatores: 37% de baixo envolvimento emocional com a tarefa; 10,7% de despersonalização e 25% de exaustão emocional.

Complementa CODO (apud CHANG,2001) que esses estudos, convergem para a opinião de que esta síndrome se desenvolve, em ambientes de trabalho, como reflexo de um grande número de novas tendências sociais, políticas, econômicas, filosóficas, profissionais e intelectuais. As contínuas mudanças poderiam estar contribuindo diretamente para aumentar os níveis de estresse e de frustração no ambiente de trabalho das pessoas. A desintegração dos ambientes familiares, institucionais e comunitários também pode estar contribuindo para o surgimento da síndrome, uma vez que os diferentes valores pessoais podem gerar gradativa redução do sentimento de confiança entre as pessoas.

Os relacionamentos entre funcionários e gestores, despertaram o interesse dos pesquisadores da síndrome de “*burnout*”, pois descrevem os fatores que influenciam o desenvolvimento desta doença e o conhecimento antecipado destes, pela organização que pode promover atitudes preventivas, ao invés de remediativas após o diagnóstico da doença (MASLACH; JACKSON,1986; BUUNK; SCHAUFELI,1993 ; LEITER, 1993).

A exaustão emocional é um sintoma que pode ser antecedido pelo “*stress*”, quando o indivíduo não tem paciência para nada e sente-se cansado para tudo. A inability de compreender situações e a falta de empatia com as pessoas, são sintomas, que podem ser antecidos pelo medo de relacionar-se com os outros. A despersonalização é um sintoma

que pode ser antecedido pela insegurança e inconstância que o indivíduo manifesta, sentindo-se perdido, sem direção e sem saber quem é. A falta de envolvimento com o outro é um sintoma que pode ser antecedido pela indiferença (MASLACH; JACKSON,1986; BUUNK; SCHAUFELI,1993 ; LEITER, 1993).

O desenvolvimento da síndrome de “*burnout*”, inicia-se quando os sintomas intensificam-se e agravam-se, por não serem tratados e curados. O corpo possui mecanismos de defesa que o resguarda de qualquer ameaça, mas quando estes mecanismos são ineficientes, a doença agrava-se. A saúde mental de quem tem a síndrome é caracterizada por uma disfunção, cujos sintomas são: ansiedade; depressão; baixa auto-estima; indiferença (MASLACH; JACKSON,1986; BUUNK; SCHAUFELI,1993 ; LEITER, 1993).

Estratégias podem ser direcionadas pelos gestores para que profissionais que apresentem comportamentos indicativos que caracterizam o “*stress*”, possam ser restaurados, readaptados e curados, antes que os sintomas, que são próprios de cada um, intensifiquem-se (MASLACH; JACKSON,1986; BUUNK; SCHAUFELI,1993 ; LEITER, 1993).

Os gestores precisam focar os relacionamentos, no local de trabalho e promover integrações saudáveis. Necessita-se identificar o contexto interativo e providenciar um serviço ocupacional de qualidade que intervenha no comportamento, pois qualquer alteração na vida deste funcionário, refletirá nas suas atitudes. As características das atividades funcionais, podem afetar a saúde do trabalhador. Existem trabalhos que exigem do funcionário, constante atenção, não permitindo o exercício da liberdade, esta situação inibe comportamentos sadios. Gestores que exercem uma pressão excessiva para obter resultados, criam um ambiente conflitivo, permissivo a saúde (MASLACH; JACKSON,1986; BUUNK; SCHAUFELI,1993 ; LEITER, 1993).

Pessoas que possuem a síndrome, experimentam no trabalho, situações de ruptura e conflitos, associadas a insatisfação pessoal e reduzem conseqüentemente a vontade de trabalhar e o ânimo (BURKE; GREENGLASS, 2001).

Desenvolver jogos de envolvimento que favoreçam os processos sociais cognitivos, promovidos pelos gestores, demonstra compreensão por parte da liderança quanto aos

relacionamentos entre os funcionários. São estímulos que indicam o interesse de organização pela pessoa (HALBESLEBEN; BUCKLEY, 2004).

O futuro dos estudos da síndrome estão na medicina ocupacional, que poderá preocupar-se com um funcionário saudável trabalhando, mas irá detectar os efeitos que cada trabalho na organização, causa no indivíduo, para que sejam tomadas atitudes corporativas referente a prevenção (HALBESLEBEN; BUCKLEY, 2004).

Intervenções corporativas, como a diminuição de demandas de trabalho, podem ajudar a reduzir a incidência dos fatores causadores da doença, ou não. Também é verdade que a diminuição da demanda de trabalho, não significa a baixa de produtividade, porque esta é muito mais complexa do que estabelecer uma simples relação de causa e efeito (HALBESLEBEN; BUCKLEY, 2004).

Foram efetuadas, intervenções em instalações militares. Foram feitas observações de atitudes, que causam a síndrome. Então após a identificação dos fatores, independente do grau de intensidade, apresentados pelos comportamentos, iniciou-se um tratamento com o indivíduo, junto com os médicos, mas também implantou-se modificações no local de trabalho. O departamento foi reestruturado, funções foram redimensionadas e novas oportunidades surgiram, pois os gestores reavaliaram cada caso e dispuseram-se a gerenciar os relacionamentos de seus funcionários. Este estudo utilizou o questionário “*MBI*” e após o término das intervenções, houve significativas reduções da síndrome de “*burnout*” (OSBURN; HALBESLEBEN; MUMFORD, 2003).

Nos estudos realizados com grupos, que foram identificados como possuindo características de despersonalização e exaustão emocional, funcionários responderam diferentemente as demandas dos clientes. No primeiro grupo, funcionários ainda conseguiram produzir resultados satisfatórios, atendendo as demandas dos clientes, mesmo apresentando problemas de atitudes inadequadas, enquanto que o segundo grupo identificado como exaustos, não conseguiram responder satisfatoriamente as demandas de seus clientes, por sentirem-se inibidos (BAKKER; DEMEROUTI; VERBEKE, 2005).

Atentar para as características que são expressadas pelos funcionários, antes deste alcançar a exaustão emocional, torna-se necessário, para providenciar uma estratégia preventiva de ajuste para quem está fatigado. Pois existem variações de reações e

diversificação de intensidades do grau da síndrome, que podem indicar a resposta do funcionário ao cliente, ser positiva ou negativa (BAKKER; DEMEROUTI; VERBEKE,2005).

### **3.4. 3. O instrumento “*MBI*”**

O instrumento “*MBI*” (Maslach Burnout Inventory ) de medição construído para identificar a Síndrome de “*burnout*”, foi necessário para acessar experiências que estudam as variáveis institucionais que envolvem as pessoas no seu trabalho, para que sugestões possam ser efetuadas no treinamento e desenvolvimento dos funcionários que possam aliviar e/ou prevenir sintomas que possam desencadear “*burnout*” (MASLACH; JACKSON,1981).

O “*MBI*” verifica atitudes e sentimentos dimensionando-os em intensidade e frequência, que caracterizam a Síndrome de “*burnout*”. A escala de frequência mede de 1 (pouco tempo no ano) à 6 (todo dia). A medida 2 significa uma vez ao mês, 3 mais que uma vez ao mês, 4 uma vez na semana e 5 mais que uma vez na semana. A escala de intensidade mede de 1 (levemente) à 7(forte). A medida 2 significa uma variação que aproxima-se do 1, enquanto a 3 , 4 e 5 medem uma intensidade moderada e a 6 aproxima-se do 7. O valor zero, pode ser respondido numa caixa separada à esquerda, que indica nunca (tanto para frequência, quanto para intensidade), (MASLACH; JACKSON,1981).

Segundo MASLACH e JACKSON(1981), o instrumento “*MBI*” mede 4 fatores (exaustão emocional, habilidade de compreensão ou empatia, despersonalização, envolvimento) e o questionário está dividido em 25 questões:

I - Exaustão emocional;

1- Sinto-me esgotado pelo meu trabalho

2- Sinto-me usado no fim do meu trabalho

3- Sinto-me fatigado quando levanto de manhã e tenho que encarar outro dia de trabalho

4- Trabalhando com pessoas o dia inteiro é realmente cansativo

5- Sinto-me exausto pelo meu trabalho

- 6- Sinto-me frustrado pelo meu trabalho
  - 7- Sinto-me trabalhando demais
  - 8- Trabalhando com pessoas diretamente, traz “*stress*”
  - 9- Sinto-me como se estivesse utilizando minhas últimas forças
- II- Habilidade de compreender ou ter empatia;
- 10- Eu posso facilmente compreender a situação e como a pessoa se sente
  - 11- Eu me relaciono de forma eficaz com os problemas das pessoas
  - 12- Eu sinto que tenho uma influência positiva sobre as pessoas que convivem comigo no meu trabalho
  - 13- Sinto-me eficaz
  - 14- Eu posso facilmente criar uma atmosfera tranquila com as pessoas
  - 15- Sinto-me alegre
  - 16- Eu tenho muitas habilidades que são aproveitadas no meu trabalho
  - 17- No meu trabalho eu me relaciono calmamente com os problemas emocionais
- III- Despersonalização;
- 18-Sinto-me impessoal no trato com as pessoas
  - 19-Eu tenho me tornado mais próximo das pessoas desde que eu comecei a trabalhar
  - 20-Estou preocupado, pois este trabalho está me endurecendo emocionalmente
  - 21-Eu realmente não me importo com o que acontece com algumas pessoas
  - 22-Eu sinto que as pessoas me culpam por alguns de seus problemas
- IV- Envolvimento;
- 23-Sinto-me semelhante as pessoas de muitas formas

24-Sinto-me pessoalmente envolvido com os problemas das pessoas

25-Sinto-me inconformado sobre o modo que eu tenho tratado algumas pessoas.

Neste estudo verificaremos o fator exaustão emocional (questões de 1 à 9), que identificam se o indivíduo está ou não com a síndrome de “*burnout*”.

São questões que descrevem o sentimento do funcionário quanto ao trabalho que faz e como se sente em seu ambiente de trabalho. A pessoa está com “*burnout*” se apresentar qualquer característica medida, mesmo com frequência e/ou intensidade, mínimas (MASLACH; JACKSON,1981).

#### **3.4.4. A diferença entre “*burnout*” e “*stress*”**

A reação fisiológica do corpo a uma ameaça, tem valor para a sobrevivência. Porém, quando a ameaça é prolongada, inicia-se mudanças que preparam o corpo para uma longa batalha (HOLLENBECK;WAGNER,2003).

Definindo-se a intensidade e frequência do “*burnout*”, estudos mostram a necessidade de tratamento para redução dos sintomas, com mudanças individuais, acompanhadas por profissionais da saúde e organizacionais acompanhadas por gestores (ROSS; ALTMAIER,1994;SCHAUFELI; BUUNK, 2002).

Entretanto programas que buscam mudar a pessoa tem sido proeminentes, tanto no campo da pesquisa, quanto na prática, porque existe uma crença que o “*burnout*” possua causas pessoais ao invés das causa advindas do trabalho. Supõem-se que é mais fácil mudar uma pessoa do que uma organização, mas os estudos atuais tem desmestificado esta crença (MASLACH; GOLDBERG,1998).

Foram encontradas manifestações no trabalho de baixa produtividade, atrasos, acidentes, roubos, negligência, intenção de abandonar o emprego e absenteísmo, que comprometem os resultados da empresa, em todas as áreas e níveis hierárquicos. Tais comportamentos que indicam uma falta de entusiasmo com o trabalho e com a empresa, denotam que é necessário estudá-los atentamente para que se providencie soluções definitivas e duradoras (BUUNK; SCHAUFELI, 1993).

Efeitos que, não podem ser negligenciados, como a elevação dos custos de assistência médica, rotatividade, absenteísmo e violência no trabalho, são consequências da insatisfação e o “*stress*” do empregado. Apesar da satisfação no trabalho, ser baseada em nossa percepção da situação atual em relação aos nossos valores e não poder refletir com precisão total a realidade objetiva, precisamos atentar para a percepção que o indivíduo tem da situação e não para a situação concreta. A maioria das tentativas, de medir a satisfação do trabalhador, recorre a relatos pessoais e o *índice descritivo de cargo* (IDC) enfatiza aspectos do trabalho, como o pagamento, o trabalho em si, a supervisão e os colegas (HOLLENBECK; WAGNER,2003).



## **CAPÍTULO II: Pesquisa de Campo: Coleta, Análise e Resultados**

### **2. Metodologia e Pesquisa de Campo**

#### **2.1. O estudo exploratório**

As principais vantagens, deste método, é descobrir idéias e relações novas e por isso a investigação é caracterizada pela flexibilidade. Não se pode estabelecer um projeto formal, porque a imaginação do explorador é o fator principal. Esses estudos são mais guiados pelo julgamento e intuição do investigador, do que por um projeto formal. O estudo exploratório tem o objetivo de estabelecer novas relações para que posteriormente pesquisas mais refinadas possam ser feitas. Existem duas linhas de ataque que podem ajudar este estudo: estudar fontes de informações; efetuar pesquisa de campo (BOYD; WESTTFALL, 1987; GIL, 1999).

Conforme afirma SELTZ (1967), o estudo exploratório pode aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno investigado, esclarecendo conceitos, estabelecendo prioridades e obtendo informações para possibilitar a prática da realização de futuras pesquisas.

A metodologia exploratória torna-se portanto adequada, pois pretendemos num primeiro momento, identificar possíveis relações entre comprometimento, dentro da gestão estratégica de pessoas e a síndrome de “*burnout*” para elaborarmos um questionário que

measure, ambos os fatores característicos de um, tendo em vista que não se conhece uma ferramenta que meça tal efeito em termos de língua portuguesa que esteja acessível (SELLTIZ, 1967; BOYD; WESTTFALL,1987; GIL, 1999).

## **2.2.O problema central e a proposição**

O problema : O “*burnout*” afeta negativamente o comprometimento das pessoas com o trabalho?

Como proposição única, é estabelecido o seguinte:

Proposição: O “*burnout*” afeta negativamente o comprometimento das pessoas com o trabalho em organização de serviço.

## **2.3.Objetivos da Pesquisa de Campo**

### **2.3.1. Foco**

O foco é a validação do instrumento, por isso os resultados da pesquisa de campo não devem ser utilizados para uma generalização teórica.

### **2.3.2 Desdobramento do Objetivo**

Analisar as relações entre “*burnout*” e comprometimento, verificando os relacionamentos interpessoais na organização.

## **2.4. O Instrumento de Coleta de Dados**

### **2.4.1.Vantagens do questionário**

A opção pelo questionário segundo GIL (1999), ocorreu devido as seguintes vantagens:

atinge um bom número de pessoas;

implica em poucos gastos com pessoal, pois não requer treinamento dos pesquisadores;

garante o anonimato se a pessoa não quiser identificar-se;

permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem conveniente;

não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistador.

#### **2.4.2. Limitações do questionário**

Existem algumas limitações afirma GIL (1999), do questionário que podem ser eliminadas, para não prejudicarem os resultados:

quando o respondente não entende as instruções e não recebe auxílio;

quanto a representatividade do grupo;

não pode ser extenso, para não ser cansativo;

não se sabe das condições em que o questionário foi preenchido.

#### **2.4.3. Construção do questionário**

A construção do roteiro enfatizado por GIL (1999), de afirmações seguiu sete passos: 1. decidir qual a informação desejada; 2. decidir como ocorrerá o envio do questionário; 3. decidir sobre o conteúdo das afirmações; 4. decidir o tipo de afirmação; 5. decidir sobre a elaboração das afirmações; 6. decidir sobre a seqüência das afirmações; 7. revisar para finalizar o questionário.

O questionário, foi elaborado a partir do “*MBF*” elaborado pela autora MASLACH (1981), com escalas tipo “*likert*” e a partir do modelo de comprometimento descrito no primeiro capítulo pelos autores MEYER e ALLEN, (1990), (apud CHANG, 2001). São 20 questões fechadas, conforme afirma GIL, (1999), sobre comportamentos, atitudes e crenças, divididas em 9 questões que medem a intensidade de “*burnout*” e 11 questões que medem o comprometimento do indivíduo.

As questões segundo MASLACH (1981), de 1 à 9, medem o fator exaustão emocional, que identificam se o indivíduo está ou não com “*burnout*”.

Segundo MOWDAY e PORTER e STEERS (1982), (apud CHANG, 2001), as questões de 10 à 20 que medem o comprometimento, estão divididas da seguinte forma:

comprometimento afetivo, isto é, internalização de valores e objetivos (questões de 10 à 17);

comprometimento instrumental, isto é, de recompensas e oportunidades (questão 18);

comprometimento afiliativo, isto é, o sentimento de fazer parte (questões 19 e 20).

No final do questionário existe um espaço para preenchimento opcional, dos dados do respondente: nome; idade; sexo; profissão; tempo em que trabalha na empresa e função que atua.

## **2.5. Pré-teste do Questionário**

O questionário foi submetido a uma avaliação tendo como respondentes pessoas de diversas formações com o objetivo de melhorar sua compreensão por parte do respondente. Na ocasião muitas sugestões foram apontadas e automaticamente incorporadas resultando á versão de questionário que foi utilizado para coleta de dados desta pesquisa.

Acrescentou-se a frase, nas instruções de preenchimento: você deve escolher apenas uma opção(esta última em negrito), para destacar a prioridade de uma única escolha, evitando a possibilidade de múltiplas escolhas.

Foi sugerido que a escala de frequência:1(pouco tempo no ano); 2(uma vez ao mês); 3(mais que uma vez ao mês); 4(uma vez na semana); 5(mais que uma vez na semana); 6(todo dia), fossem retiradas porque confundiam o respondente . Como um dos objetivos da pesquisa é verificar a presença ou não de “*burnout*”, sendo a intensidade prioridade, ao invés da frequência, esta foi retirada da pesquisa, pois não ameaçaria a validação.

Foi mantida apenas a escala de intensidade para que o respondente não se confundisse, porém com as seguintes alterações:

antes: 1 (levemente); 2 ; 3; 4 (moderada); 5; 6; 7 (forte);

alterada:1 (muito fracamente); 2; 3; 4 (moderadamente); 5; 6; 7 (muito fortemente).

## **2.6. Plano Amostral e Aplicação do Questionário**

Para obtenção dos dados, o questionário de pesquisa foi aplicado numa organização de serviços médicos profissionais de exames clínicos. Uma operação que exige um alto nível de especialização por parte dos profissionais envolvidos. O questionário foi respondido por todos os funcionários que trabalhavam nesta organização no período de

dezembro de 2004 a janeiro de 2005. Portanto, responderam os questionários: médicos especialistas em diagnóstico instrumental, atendentes especializados( técnicos de raio x e enfermeiras), pessoal de apoio e pessoal administrativo (recepcionista, secretária, segurança, eletricista, faxineira) num total de 58 questionários respondidos válidos para serem analisados.

## **2.7. Análise dos Resultados Obtidos**

### **2.7.1. Resultados do R para Análise Canônica : “*Burnout*” e Comprometimento**

O coeficiente R caracteriza a correlação entre o grupo de variáveis do “*burnout*” e do comprometimento.

A vetor x reflete as dimensões medidas características do “*burnout*” e o vetor y reflete as dimensões medidas características do Comprometimento.

A análise dos dados dividiu-se em duas fases: a primeira restringiu-se no cálculo simples da média e desvio padrão das medidas das variáveis relacionadas ao “*burnout*” e ao comprometimento. Para descrever essas variáveis foi utilizado o SPSS versão 11. Nas tabelas I e II estão os dados descritivos das respectivas dimensões analisadas.

Tabela I: Média e Desvio Padrão das Variáveis associadas ao “*Burnout*”.

Estatística Descritiva					
Variável	Descrição	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média	Desvio Padrão
V1	Emocionalmente esgotado	1	7	1,69	1,245
V2	Fisicamente esgotado	1	6	2,29	1,427
V3	Fatigado no começo da jornada	1	7	1,62	1,197
V4	Trabalho com pessoas é cansativo	1	6	1,64	1,195
V5	Incompatibilidade com o trabalho	1	6	1,38	1,933
V6	Frustrado com trabalho	1	4	1,29	1,749
V7	Trabalhando demais	1	6	1,93	1,323
V8	Outras pessoas geram stress	1	6	1,26	1,899
V9	Utilizando últimas energias	1	7	4,21	1,704

Como pode ser visto a partir da tabela I, existe uma tendência em se configurar um estado de “*burnout*” baixo na população pesquisada. Os desvios padrão estão acentuadamente sinalizando uma dispersão elevada, o que caracteriza a existência de dois subgrupos. Por meio de uma análise de frequência das 9 variáveis verificou-se que 7 dos 58 respondentes, deram nota maior que 4 para a maioria das questões configurando um estado de início de “*burnout*”. Os demais respondentes apesar de terem sinalizado com notas abaixo de 4 para a maioria das questões, também sinalizaram com notas acima de 4 na variável V9(utilizando as últimas energias) apontando uma provável tendência de degeneração futura. O comprometimento organizacional está com um perfil mais definido, ou seja, a amplitude das variáveis que o caracteriza é significativa, pois os respectivos desvios padrão possuem valores baixos(vide tabela II).

Tabela II: Média e Desvio Padrão das Variáveis associadas ao Comprometimento Organizacional

Estatística Descritiva					
Variável	Descrição	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média	Desvio Padrão
V1	vivo para o trabalho	0	7	4,81	1,263
V2	contente por trabalhar nesta org.	1	7	3,78	1,738
V3	interesse em torno do trabalho	4	7	6,29	,773
V4	concordo com políticas	1	7	3,41	1,873
V5	interesse pelo destino da org.	4	7	5,93	1,006
V6	objetivos pessoais e trabalho	1	7	5,09	1,454
V7	trabalho como central a vida	2	7	5,12	1,258
V8	lealdade com a organização	4	7	6,52	,655
V10	vontade de vir trabalhar	1	7	4,88	1,623
V11	a org que trabalha é excelente	3	7	6,26	,870

A partir da descrição das duas dimensões que estão sendo analisadas foi feita separadamente uma análise fatorial para poder garantir a inexistência de multicolinearidade entre as variáveis que compõem cada uma das dimensões. Conforme pode ser visto na Tabela III e IV têm-se os fatores e suas respectivas composições para as dimensões “*burnout*” e comprometimento, respectivamente. Os respectivos testes de validação estão também apresentados, e eles confirmam tais agrupamentos.

Tabela III: Análise Fatorial para as Variáveis que Compõem o “*Burnout*”.

Teste KMO and Bartlett's			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,744
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	180,055	
	df	36	
	Sig.	,000	

Matriz de Componentes Rotacionados			
	Fatores		
	Esgotamento tipo 1	Esgotamento Tipo 2	Sem identidade
V8	<b>,849</b>	-9,752E-02	2,386E-02
V1	<b>,836</b>	,319	2,021E-02
V3	<b>,829</b>	,216	-,179
V2	<b>,746</b>	9,021E-02	,157
V7	<b>,732</b>	-,286	,195
V9	9,507E-02	<b>-,822</b>	-3,659E-02
V4	,240	<b>,720</b>	,240
V5	-2,374E-02	-1,319E-02	<b>,814</b>
V6	,126	,304	<b>,708</b>

Método de Extração: Análise do Componente Principal. Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.  
Resultado obtido com 5 iterações.

Esses fatores foram utilizados para medir a correlação existente entre o burnout e o comprometimento. Na figura 1 tem-se ilustrado o resultado obtido pela análise de correlação canônica. Os resultados foram obtidos a partir do uso de uma macro desenvolvida para ser executada no *software* denominado R, desenvolvido pela comunidade GNU. Desta forma conforme afirma o modelo de MEYER e ALLEN (1990), (apud CHANG,2001), tem-se confirmada a hipótese que foi estabelecida como resposta ao problema de pesquisa. A confirmação da hipótese faz com que se estabeleça a seguinte consideração: a organização específica, para diminuir o “*burnout*” deve focar os fatores que influenciam o envolvimento do empregado. Nesse sentimento medidas tais como: monitorar os fatores que geram o estado de “*burnout*”, como outras pessoas que geram “*stress*” (V8), funcionários que estão esgotados emocionalmente (V1), fatigados no começo da jornada de trabalho (V3), fisicamente esgotados (V2), e estão trabalhando demais (V7), para diminuir a intensidade dos sintomas, antes que se agravem e os



indivíduos utilizem suas últimas energias (V9), sentindo que trabalhar com pessoas é cansativo (V4). Desta forma o funcionário poderá sentir incompatibilidade com o trabalho (V5) e frustrado com o mesmo (V6), devem ser articuladas para que o quadro seja pelo menos estabilizado. Ou seja, para que se aumente o envolvimento dos empregados e com isto seja possível retirá-los do estado de “*burnout*”. É possível que existam fatores extrínsecos à organização que estejam interferindo no nível de envolvimento dos empregados. Por isso, antes mesmo que seja tomada alguma providência específica é necessário aprofundar a pesquisa no sentido de identificar tais fatores.

Tabela IV: Análise Fatorial que compõe o Comprometimento Organizacional.

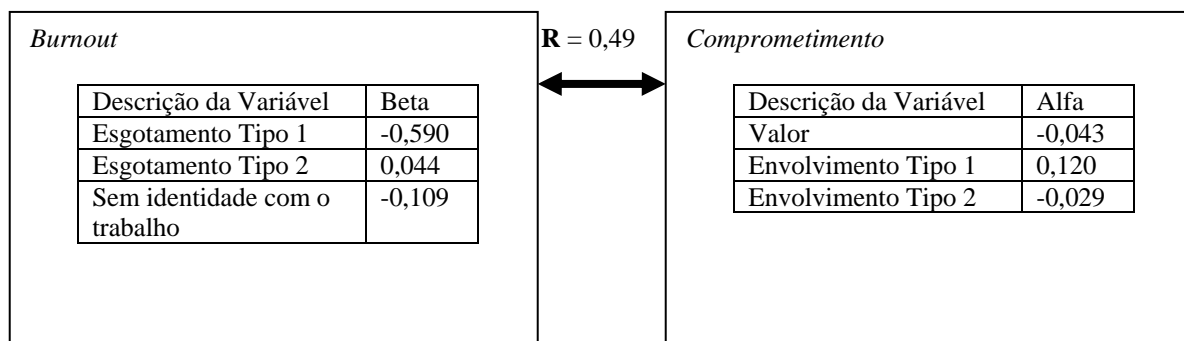
KMO and Bartlett's Test			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,652
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	131,764	
	df	45	
	Sig.	,000	

Matriz de Componente Rotacionado			
	Fatores		
	Valor	Envolvimento tipo 1	Envolvimento Tipo 2
V6	<b>,826</b>	,162	9,049E-02
V4	<b>,819</b>	-7,248E-02	2,128E-02
V10	<b>,778</b>	,271	-2,861E-02
V11	<b>,410</b>	,282	,180
V8	-4,280E-02	<b>,778</b>	-4,024E-02
V3	,319	<b>,653</b>	-3,142E-02
V7	,189	<b>,520</b>	,128
V2	-5,431E-02	-,382	<b>,797</b>
V1	6,871E-02	,378	<b>,550</b>
V5	,426	,380	<b>,516</b>

Método de Extração: Análise do Componente Principal. Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.  
Resultado obtido com 4 interações.

Figura 1: Relação existente entre Burnout e Comprometimento



Para obtenção dos resultados apresentados na figura 1 foi utilizado o *software* denominado R, de domínio público desenvolvido na comunidade GNU. Foi utilizado o comando `cancel` conforme pode ser visto na figura 2 que representa a macro desenvolvida para esta finalidade.

Figura 2: Listagem da Macro desenvolvida para processar Análise Canônica

```
require(foreign)
file("c://Burnout.txt", "r+")
matriz1 <- read.table("c://Burnout.txt", header = FALSE, sep = "")
matriz1
file("c://Comprometimento.txt", "r+")
matriz2 <- read.table("c://Comprometimento.txt", header = FALSE, sep =
"")
cancel(matriz1, matriz2, TRUE, TRUE)
```

Fonte: A própria Autora.

Para execução desta macro é necessário disponibilizar os dados de pesquisa que mede o *burnout* e o comprometimento em duas tabelas distintas. Elas são lidas e escritas em duas matrizes que compõem a entrada de dados para a função `cancel` que processa a análise canônica (HAIR et al 1998).

## CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos dados obtidos que estão representados na Figura 1, pode-se concluir inicialmente que existe correlação entre “*burnout*” e o comprometimento. Pode-se confirmar a hipótese estabelecida, pois os dados produzidos pela análise canônica demonstram que as variáveis que compõem a medição do “*burnout*” correlacionam-se de maneira inversa com o comprometimento. Ou seja, quanto maior o comprometimento, caracterizado significativamente pelo fator envolvimento tipo 1, menor o *burnout*, caracterizado significativamente pelo fator esgotamento tipo 1.

Tendo em vista esta inversão de correlação entre comprometimento e “*burnout*”, a empresa deve preocupar-se com o funcionário, antes que este atinja o esgotamento, que o impede de reagir aos estímulos que a organização poderá incentivar. A superação dos próprios limites, através de desafios que são oportunidades aonde o indivíduo pode aplicar tudo o que sabe e o que não sabe, improvisando, desenvolvendo o potencial do ser humano (CSIKSZENTMIHALYI,1999).

Especificamente nesta clínica, que possui médicos que tem um alto nível de preparação e exigência, mas os utiliza para trabalhos rotineiros, a monotonia poderia

justificar o indivíduo cansado, fatigado e por último esgotado. Porém estudos mais minuciosos certamente serão necessários.

Segundo DUMAZEDIER (1979), as atividades de lazer legítimas desintoxicam a mente, entretanto a diferença entre trabalho e lazer sempre devem ser claras dada a obrigatoriedade do primeiro e a necessidade de liberdade e espontaneidade do segundo, porém não anula atividades recreativas que proporcionem relaxamento, diminuam a distância hierárquica, integrem o grupo de trabalho e estimulem hábitos saudáveis conforme afirma BRUHNS (2000) .

A troca de energias refaz a fadiga do trabalho diário, evitando doenças laborais, atuando profilaticamente, principalmente nas doenças psicossomáticas. Pois quando as doenças expressam-se no corpo, significa que nossos mecanismos de defesa não foram suficientes para resguardar o organismo e o desequilíbrio energético acumulado danifica os órgãos (DEJOURS,1992).

Um funcionário satisfeito trabalhando num clima positivo, segundo HOLLENBECK e WAGNER (2003), que o incentiva a participar e desenvolver seus potenciais, isto é, a criatividade, a liderança, o trabalho em equipe etc., pode gerar uma vantagem competitiva para a empresa. Se este capital intelectual for uma vantagem competitiva, reter este talento é preocupação estratégica, pois se este funcionário sair da empresa levará consigo esta vantagem (ZACCARELLI, 2000).

## Referência Bibliográfica

- ANDREWS, K. *The concept of corporate strategy*. United State of America: Dow Jones-Irwin, 1971.
- APOSTOLOU, D; MENTZAS, G. Experiences from Knowledge Management Implementations in Companies of the Software Sector. *Business Process Management Journal*, v.9, n. 3, p. 354-381, 2003.
- ASSUNÇÃO, Ada Ávila, ROCHA( org.), Lys Esther , RIGOTTO( org.), Raquel Maria, BUSCHINELLI( org.), José Tarcísio Penteadó. Isto é Trabalho de Gente? Rio de Janeiro. Ed. Vozes, 1993. 672 p.
- BAKKER, A . B., DEMEROUTI, E., VERBEKE, Willem J.M.I. “*Exploring the Relationship Between a Multidimensional and Multifaceted Burnout Concept and Self-Rated Performance.*” *Journal of Management*. Vol.31:2. April 2005, 186-209.
- BARNEY, B. J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* , v.17, n.1, p.99-120,1991.
- BERRY, L. L. *Discovering the Soul of Service*. Nova Iorque: Free Press, 1999.
- BOWER, Marvin. *Talento para Liderar*. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 1999, 217 p.
- BRUHNS, Heloisa Turini ( org. ). *Temas sobre Lazer*. Campinas : Ed. Autores Associados, 2000.
- BURKE, R. J., GREENGLASS, E. R. Hospital restructuring, work-family conflict and psychological burnout among nursing staff. *Psychol. Health*. Inpress, 2001
- BUUNK, B.P., & SCHAUFELI, W.B. Bournout: Perspective from Social Comparison Theory. In SCHAUFELI, W.B. , MASLACH, Christina & MAREK, T. (Eds.) *Professional burnout: Recent developments in theory and research:53-69(1993)*. Washington,DC :Taylor & Francis.
- BYRNE, B.M. Bournout: testing for the validity, replication, and invariance of causal structure across elementary, intermediate, and secondary teachers. *Am. Educ. Res. J.* 31:645-73,1994 .
- CHANG, João Jr. *Gestão de Pessoas pelo Desenvolvimento do Comprometimento Organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo*. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001. 192 p.
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *A Descoberta do Fluxo*. Rio de Janeiro. Ed. Rocco, 1999.166p.
- CROSS, Gary. *A Social History of Leisure*. Pensilvania. Venture Publishing, Inc., 1989. 297 p.
- DAVEL, Eduardo, VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. São Paulo. Ed. Atlas, 2001. 313 p.
- DAVIS, Keith, NEWSTROM, John. *Comportamento Humano no Trabalho*. São Paulo. Ed. Pioneira, 1996. 207 p.
- DEITOS, Maria Lúcia M. Souza. *A Gestão da Tecnologia em Pequenas e Médias Empresas*. Cascavel. Ed. Edunioeste, 2002. 162 p.
- DEJOURS, Christophe. *A Loucura do Trabalho*. São Paulo. Ed. Cortez, 1992. 168 p.
- DIAS, Elizabeth Costa, ROCHA( org.), Lys Esther , RIGOTTO( org.), Raquel Maria, BUSCHINELLI( org.), José Tarcísio Penteadó. Isto é Trabalho de Gente? Rio de Janeiro. Ed. Vozes, 1993. 672 p.

- DIEGUEZ, Consuelo. Stress, vida além do limite. *Revista Exame*. São Paulo. Ano 38, (12), p. 26-35. Jun.2004
- DUMAZEDIER, Joffre. Sociologia Empírica do Lazer. São Paulo. Ed. Perspectiva, 1979.165p.
- EISENHARDT, K. M; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 10/11, p.1105-1121, 2000.
- FAHEY, L. Gestão Estratégica: O Desafio Empresarial mais Importante da Atualidade. IN: FAHEY, L; RANDALL, R. M. *MBA – Curso Prático de Estratégia*. São Paulo, Campus, 1999.
- FERNANDES, E.C. Qualidade de vida no trabalho – como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FLEURY( org.), Maria Tereza Leme, FLEURY, Afonso. OLIVEIRA( org.), Moacir de Miranda *Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais*. In *Gestão Estratégica do Conhecimento*. São Paulo. Ed. Atlas, 2001, 349p.
- FIGUEIREDO, Marco Antonio de Castro. O Trabalho Alienado e o Psicólogo do Trabalho. São Paulo. Edicon, 1989. 97 p.
- FITZSIMMONS, J. A; FITZSIMMONS, M. J. *Administração Estratégica. Operações, Estratégia e Tecnologia de Informação*. Porto Alegre, Bookman, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas.. São Paulo .Ed. Atlas, 2001. 307 p.
- GOMES, Josir Simeone, SALAS, Joan M. Amat. Controle de Gestão . São Paulo. Ed. Atlas, 1997. 192 p.
- GRANT, M. R. Prospering in dynamically-competitive environments : organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, v.7, n.4, p. 375-387, July-August 1996.
- GRANT, M. R. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, Spring, v.33, n. 3, p.114-135, 1991.
- HALBESLEBEN, J.R.B., BUCLEY, M.R. “Burnout in Organizational Life.” *Journal of Management*.2004 ,30 (6) 859-879.
- HAMEL, Gary. Competindo pelo Futuro : Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 1990.
- HAYES, R.H; WHEEL WRIGHT, S.C; CLARK, K.B. *Dynamic Manufacturing*. Creating Learning Organization. New York: Free Press, 1988.
- HESKETT, James L., SASSER, Earl W. Jr., JONES, Thomas O., LOVEMAN, Gary W., SCHLESINGER, Leonard A .*Putting the Service- Profit Chain to Work* . Harvard Business Review. March- April, 1994 164-170.
- HITT, A. M; IRELAND, D. R; HOSKISSON, E. R. *Administração Estratégica*. São Paulo: Thompson, 2001.
- HOLLENBECK, John R. WAGNER, John A . Comportamento Organizacional. Ed. Saraiva. São Paulo, 2003.
- ISMA. 2004: banco de dados . disponível em : < HTTP://WWW.ISMA.ORG.UK>. Acesso em 26 jun. 2004.
- JOHANN, Silvio Luiz. Gestão da Cultura Corporativa. São Paulo. Ed. Saraiva, 2004 183 p.
- JOHNSTON, R; CLARK, G. *Administração de Operações de Serviço*. São Paulo: Atlas, 2002

- KLEIN, David A . A Gestão Estratégica do Capital Intelectual . Rio de Janeiro. Ed. Qualitymark, 1998, 360 p.
- KOGUT, B; ZANDER, U. Knowledge of the firm, Combinative Capabilities, and the replication of Technology. *Organization Science*, v. 3, n.3, p.383-397,1992.
- KONDO, Yoshio. Motivação Humana. Ed. Gente. São Paulo,1994.
- LEE, R.T. ASHFORTH, B.E.A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *J Appl. Psychol.* 81: 123-33, 1996.
- LEITER, M.P.1993. Burnout as a developmental process: Consideration of models. In W.B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Washington, DC: Taylor & Francis.
- LEMOS, J.L. *Benefícios aos funcionários: ferramentas para qualidade de vida*. Tendências do trabalho, São Paulo, mar, 1998.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Interfaces da Qualidade de Vida no Trabalho na Administração de Empresas: Fatores Críticos da gestão Empresarial para uma Nova Competência*. Tese de Livre-Docência. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.
- LEONARD, D. *Wellsprings of knowledge, Building and sustaining the sources of innovation*. United States of America: Harvard Business Press, 1995.
- LEONARD-BARTON, D. Core Capabilities and Core Rigidities : A Paradox in Managing new Product Development. *Strategic Management Journal*, v.13, n. 3, p. 111-125, 1992.
- LUBIT, R. Tacit Knowledge and Knowledge Management : The keys to Sustainable Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, v.29, n. 4, p. 164-178, 2001.
- MARCELLINO, Nelson Carvalho (org.). *Lazer e Empresa: Múltiplos Olhares*. Campinas: Ed. Papirus, 1999. 175p.
- MASLACH, C. *Burned-out*. *Human Behavior*, 1976, 5:16-22.
- MASLACH, Christina, JACKSON, Susan E., The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 1981,vol.2,99-113.
- MASLACH, Christina, & JACKSON, Susan E.1986 . *Maslach Burnout Inventory : Second edition*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.
- MASLACH, C., GOLDBERG, J.. Prevention of burnout: A new perspective. *Applied Preventative Psychology*, 1998, 7: 63-74.
- MIELNIK, Isaac. *Higiene Mental do Trabalho*. São paulo. Ed. Artes Médicas, 1986. 186p.
- OIT.2004:banco de dados. Disponível em :  
< [HTTP://WWW.FUNDACENTRO.GOV>BR/OIT](http://WWW.FUNDACENTRO.GOV>BR/OIT)> Acesso em 30 abr.2004.
- MINTZBERG, H. Crafting Strategy. *The McKinsey Quarterly*. Summer, p. 71-92. 1988.
- NORMAN, R. *Administração em Serviços*. São Paulo: Atlas, 1991.
- OSBURN, H.K., HALBESLEBEN, J.R.B., MUMFORD, M. D. 2003 *Reducing “stress” and “burnout” in the federal fire service: an action research aproach*. Paper presented at the annual meeting of the American Psychological Society, Atlanta, GA.
- PINTO, Maria Inez Machado Borges. *Cotidiano e Sobrevivência*. São Paulo. EDUSP, 1994.
- PORTER, Michel E. *Estratégia Competitiva*. São Paulo: Ed. Campus, 1980.362p.
- PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June, p. 79-91, 1990.

- REICHHELD, Frederick F. A Estratégia da Lealdade: A Força Invisível que Sustenta Crescimento, Lucros e Valor. Ed. Campus. Rio de Janeiro, 1996.
- RENCHER, A. C. *Methods of Multivariate Analysis*. Nova Iorque, John Wiley & Sons, 1995.
- RODRIGUES, Marcus Vinicius C. Ensaio de administração: organização e recursos humanos. Fortaleza: UNIFOR, 1994.
- ROSS, R.R., ALTMAYER, E.M. 1994. *Intervention in occupational stress*. London: Sage.
- SELIGMANN- SILVA, Edith. Desgaste Mental no Trabalho Dominado. Rio de Janeiro. Ed. Cortez, 1994. 322 p.
- SELLTTIZ, Claire et al. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. Ed. Herder. São Paulo, 1967.
- SCHAUFELI, W.B., BUUNK, B.P. 2002. Burnout: Na overview of 25 years of research and theorizing. In M.J. SCHABRACQ, J. A .M.WINNUST, C.L.COOPER (Eds.), *Handbook of work and health psychology*:383-425. Chichester, U.K.: Wiley.
- SMITH, Douglas K. Fazendo a Mudança Acontecer. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 1997, 321 p.
- SPENCER, Jennifer W. *Firm's Knowledge-Sharing Strategies in the Global Innovation System: Empirical Evidence from the Flat Panel Display Industry*. Strategic Management Journal. London, SMAJD8 24(3), 218-221, march 2003.
- TEECE, J. D. Strategies for Managing Knowledge Assets : the Role of Firm Structure and Industrial Context. *Long Range Planning*, v.33, p. 35-54, 2000.
- TEECE, J. D; PISANO, G; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- TSOUKAS, H. The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. *Strategic Management Journal*, v. 17, winter special issue, p. 11-25, 1996.
- VALDÉS, Jesús Álvarez. *Marketing Estratégico e Estratégia Competitiva de Empresas Turísticas*. São Paulo, Tese de Doutorado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2003 , 249 p.
- VERGARA, Sylvia Constant, SILVA José Roberto Gomes da. *Sentimentos, Subjetividade e Supostas resistências à Mudança Organizacional*. Artigo da Revista de Administração de Empresas (RAE) – Volume 43(2), 9- 21, Julho/Setembro. FGV, Rio de Janeiro, 2003.
- VERGARA, Sylvia Constant . *Gestão de Pessoas*. São paulo, Ed. Atlas, 2000, 171 p.
- VIEIRA, A . A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total. Florianópolis: Insular, 1996.
- WILLEM, A; BUELENS, M. Knowledge flows between units through different types of inter-unit linkages: making competencies crossing unit boundaries to build organizational capabilities. Competence-Based Management Conference, Lausanne, Switzerland, p. 1-27, October, 2002.
- ZACCARELLI, Sergio B. *Estratégia e Sucesso nas Empresas* . São Paulo. Editora Saraiva, 2000, 244p.
- ZACK, M. H. Managing Codified Knowledge. *Sloan Management Review*, Summer, p. 45-58, 1999



## ANEXO

### Medindo a Relação da Pessoa com o seu Trabalho

Caro respondente,

O questionário a seguir procura medir a relação existente entre você e seu trabalho e entre você e as outras pessoas no ambiente de trabalho. Não existe resposta certa e nem errada.

As perguntas devem ser lidas atentamente e, em seguida, você deve marcar um X na opção mais adequada. Você deve marcar a opção NUNCA quando entender que o evento não ocorre. Você deve escolher **apenas uma opção**.

Agradecemos antecipadamente.

1. Eu me sinto emocionalmente esgotado pelo meu trabalho.

NUNCA	1	2	3	4	5	6	7
( )	Muito			Moderadamente			Muito
	fracamente						fortemente

2. Eu me sinto esgotado fisicamente no fim do meu dia de trabalho.

NUNCA	1	2	3	4	5	6	7
( )	Muito			Moderadamente			Muito
	fracamente						fortemente

3. Eu me sinto fatigado quando me levanto de manhã e tenho que encarar outro dia de trabalho.

NUNCA	1	2	3	4	5	6	7
( )	Muito			Moderadamente			Muito
	fracamente						fortemente

4. Trabalhar com pessoas o dia inteiro é cansativo para mim.

NUNCA	1	2	3	4	5	6	7
( )	Muito fracamente			Moderadamente			Muito fortemente

5. Eu me sinto incompatível com o meu trabalho.

NUNCA	1	2	3	4	5	6	7
( )	Muito fracamente			Moderadamente			Muito fortemente

6. Eu me sinto frustrado com o meu trabalho.

NUNCA	1	2	3	4	5	6	7
( )	Muito fracamente			Moderadamente			Muito fortemente

7. Eu me sinto trabalhando demais no meu trabalho.

NUNCA	1	2	3	4	5	6	7
( )	Muito fracamente			Moderadamente			Muito fortemente

8. Eu me sinto como se estivesse utilizando minhas últimas forças.

NUNCA	1	2	3	4	5	6	7
( )	Muito fracamente			Moderadamente			Muito fortemente

9. Eu posso facilmente compreender as diversas situações de trabalho e como as pessoas se sentem em relação a estas.

NUNCA	1	2	3	4	5	6	7
( )	Muito fracamente			Moderadamente			Muito fortemente

10. Eu “vivo” para o trabalho.

( ) Discordo plenamente	( ) Nem concordo, nem discordo	( ) Concordo levemente
( ) Discordo muito		( ) Concordo muito
( ) Discordo levemente		( ) Concordo plenamente

11. Eu me sinto contente por ter escolhido esta organização para trabalhar, comparando com outras organizações que considerei na época da contratação.

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Discordo plenamente | <input type="checkbox"/> Nem concordo, nem discordo | <input type="checkbox"/> Concordo levemente  |
| <input type="checkbox"/> Discordo muito      |   | <input type="checkbox"/> Concordo muito      |
| <input type="checkbox"/> Discordo levemente  |   | <input type="checkbox"/> Concordo plenamente |

12. A maioria dos meus interesses gira em torno de meu trabalho atual.

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Discordo plenamente | <input type="checkbox"/> Nem concordo, nem discordo | <input type="checkbox"/> Concordo levemente  |
| <input type="checkbox"/> Discordo muito      |   | <input type="checkbox"/> Concordo muito      |
| <input type="checkbox"/> Discordo levemente  |   | <input type="checkbox"/> Concordo plenamente |

13. Frequentemente eu concordo com as políticas da organização onde trabalho, e de assuntos importantes relacionados aos trabalhadores.

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Discordo plenamente | <input type="checkbox"/> Nem concordo, nem discordo | <input type="checkbox"/> Concordo levemente  |
| <input type="checkbox"/> Discordo muito      |   | <input type="checkbox"/> Concordo muito      |
| <input type="checkbox"/> Discordo levemente  |   | <input type="checkbox"/> Concordo plenamente |

14. Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Discordo plenamente | <input type="checkbox"/> Nem concordo, nem discordo | <input type="checkbox"/> Concordo levemente  |
| <input type="checkbox"/> Discordo muito      |   | <input type="checkbox"/> Concordo muito      |
| <input type="checkbox"/> Discordo levemente  |   | <input type="checkbox"/> Concordo plenamente |

15. A maioria dos meus objetivos pessoais de vida se relaciona com o meu trabalho.

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Discordo plenamente | <input type="checkbox"/> Nem concordo, nem discordo | <input type="checkbox"/> Concordo levemente  |
| <input type="checkbox"/> Discordo muito      |   | <input type="checkbox"/> Concordo muito      |
| <input type="checkbox"/> Discordo levemente  |   | <input type="checkbox"/> Concordo plenamente |

16. Eu considero o meu trabalho atual como algo central na minha vida.

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Discordo plenamente | <input type="checkbox"/> Nem concordo, nem discordo | <input type="checkbox"/> Concordo levemente  |
| <input type="checkbox"/> Discordo muito      |   | <input type="checkbox"/> Concordo muito      |
| <input type="checkbox"/> Discordo levemente  |   | <input type="checkbox"/> Concordo plenamente |

17. Eu sinto muita lealdade para com a organização onde trabalho.

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Discordo plenamente | <input type="checkbox"/> Nem concordo, nem discordo | <input type="checkbox"/> Concordo levemente  |
| <input type="checkbox"/> Discordo muito      |   | <input type="checkbox"/> Concordo muito      |
| <input type="checkbox"/> Discordo levemente  |   | <input type="checkbox"/> Concordo plenamente |

18. Desejo sair da organização onde trabalho.

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Discordo plenamente | <input type="checkbox"/> Nem concordo, nem discordo | <input type="checkbox"/> Concordo levemente  |
| <input type="checkbox"/> Discordo muito      |   | <input type="checkbox"/> Concordo muito      |
| <input type="checkbox"/> Discordo levemente  |   | <input type="checkbox"/> Concordo plenamente |

19. As pessoas aqui têm vontade de vir para o trabalho.

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Discordo plenamente | <input type="checkbox"/> Nem concordo, nem discordo | <input type="checkbox"/> Concordo levemente  |
| <input type="checkbox"/> Discordo muito      |   | <input type="checkbox"/> Concordo muito      |
| <input type="checkbox"/> Discordo levemente  |   | <input type="checkbox"/> Concordo plenamente |

20. Levando-se tudo em conta, eu diria que este é um excelente lugar para trabalhar.

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Discordo plenamente | <input type="checkbox"/> Nem concordo, nem discordo | <input type="checkbox"/> Concordo levemente  |
| <input type="checkbox"/> Discordo muito      |   | <input type="checkbox"/> Concordo muito      |
| <input type="checkbox"/> Discordo levemente  |   | <input type="checkbox"/> Concordo plenamente |

NOME (opcional): \_\_\_\_\_

IDADE: \_\_\_\_\_

SEXO:  Masculino  Feminino.

PROFISSÃO: \_\_\_\_\_

TEMPO EM QUE TRABALHA NESTA EMPRESA: \_\_\_\_\_

FUNÇÃO QUE ATUA: \_\_\_\_\_

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)