

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

NAÍLA KELLY DO NASCIMENTO LIMA

BURNOUT: ANALISANDO A SÍNDROME NO RAMO DAS
INDÚSTRIAS ALIMENTÍCIAS DO RIO GRANDE DO NORTE

NATAL
SETEMBRO/2007

NAÍLA KELLY DO NASCIMENTO LIMA

BURNOUT: ANALISANDO A SÍNDROME NO RAMO DAS
INDÚSTRIAS ALIMENTÍCIAS DO RIO GRANDE DO NORTE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador:
JOSÉ ARIMATÉS DE OLIVEIRA

NATAL
SETEMBRO/2007

NAÍLA KELLY DO NASCIMENTO LIMA

***BURNOUT*: ANALISANDO A SÍNDROME NO RAMO DAS
INDÚSTRIAS ALIMENTÍCIAS DO RIO GRANDE DO NORTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em _____/_____/_____

BANCA EXAMINADORA

PROF. DR. JOSÉ ARIMATÉS DE OLIVEIRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE – UFRN

PROF. DR. CARLOS ALBERTO F. MEDEIROS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN

PROF. DRA. TEREZA DE SOUZA
UNIVERSIDADE POTIGUAR

DEDICATÓRIA

Minha mãe, Marilene, pela dedicação, incentivo e companheirismo em todos os momentos da vida.

Meu pai, Vicente, por acreditar na minha capacidade e me dar suporte para conseguir tudo que sou hoje.

Meus irmãos que estiveram sempre do meu lado e que contarão com meu carinho, amor e gratidão por toda a vida.

Meus avós, em especial meu avô Francisco Pereira (eternas saudades), pelo amor, dedicação e pelo exemplo de vida pessoal.

Minha sobrinha por conseguir manter sempre um sorriso no meu rosto, mesmo em momentos difíceis.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter permitido o alcance de mais esse ideal;

Ao meu pai e minha mãe por toda a educação, compreensão e amor depositados em mim. Obrigada pelo carinho, dedicação e pela vida maravilhosa que vocês me deram.

Ao Prof. José Arimatés de Oliveira, pela orientação, incentivo, oportunidade, e confiança que me proporcionou;

Ao Prof. Emérito pelo auxílio na elaboração e tratamento dos dados;

Aos professores das disciplinas que cursei cada um em sua especialidade, pelas reflexões que proporcionaram;

Ao Júnior, à Tânia e ao Leonardo que me acolheram e me fizeram sentir em casa, mesmo longe da minha família. Obrigada pela paciência nos momentos de estresse, pela ajuda e palavras de conforto nos momentos de desânimo. Por terem tornado os dias árduos de trabalho mais amenos e alegres, por estarem ao meu lado nos momentos difíceis e por me convencerem a nunca desistir.

À Bianca que partilhou dos momentos prazerosos e árduos. Obrigada pelos ensinamentos, pelas conversas e principalmente pela sua companhia;

Ao Jássio pela amizade, disponibilidade e auxílio na pesquisa;

Ao meu primo Wesley pelo incentivo de iniciar essa batalha que é o mestrado, além do exemplo de disposição e capacidade que me fizeram ir até o fim.

À minha prima Carla pela amizade e por me ajudar na análise dos resultados.

Ao Seu Francisco e Dona Zenilda pelo carinho com que me acolheram, sempre tentando suprir a ausência da minha família.

Minha família, tios, primos e primas, que apesar de longe compartilham de minhas conquistas.

Ao Ricardo pela companhia e pela paciência que teve comigo durante minha estadia em Natal, estando sempre presente quando precisei.

A todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta dissertação.

"Talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor. Mas lutamos para que o melhor fosse feito. Não somos o que deveríamos ser, não somos o que iremos ser, mas graças a Deus não somos o que éramos".

Martir Luther King

RESUMO

Este estudo objetiva verificar a possibilidade de incidência da síndrome de *burnout*, encontrando as dimensões formadoras e comparando com as características sócio-demográficas dos profissionais pesquisados. A pesquisa de cunho quantitativo-descritiva tem como população 197 funcionários de 23 empresas do setor alimentício do Estado do Rio Grande do Norte e é predominantemente masculina, com idade inferior a 28 anos, solteira, relativamente culta (57,07% possuem ensino médio completo) e com pouco tempo no emprego, já que 79% dos entrevistados estão na empresa a menos de seis anos. O modelo da Auditoria do Sistema Humano (ASH), instrumento de investigação utilizado que foi desenvolvido pelos espanhóis Quijano e Navarro em 1999, possui várias dimensões sobre a gestão da qualidade dos Recursos Humanos e a efetividade organizacional, mas só fizeram parte da pesquisa as 19 questões referentes ao *burnout*. Com intuito de definir as dimensões formadoras da síndrome, foi utilizada a análise fatorial com método de extração, rotação varimax e normalização Kaiser, sendo avaliadas, após a extração, com o coeficiente Alpha de Cronbach. As dimensões encontradas através da análise fatorial foram: exaustão emocional, esgotamento e vitalidade, tendo o valor da explicação acumulada atingido 65,30% da variação total. Os dados sócio-demográficos não justificaram o aparecimento da síndrome, pois o Teste T e a ANOVA apresentaram valores irrelevantes. Observou-se também que as dimensões encontradas no trabalho foram diferentes da perspectiva social-psicológica de Maslach (exaustão emocional, despersonalização e baixa realização profissional) permitindo assim a comparação com outros estudos e a possibilidade de desenvolvimento de novas pesquisas com funcionários de áreas diferentes da assistencial. Essas novas pesquisas são importantes, uma vez que a síndrome refere-se à consequência do estresse laboral crônico e qualquer profissional está propício ao *burnout*, prejudicial tanto para empresa quanto para os colaboradores.

Palavras-chave: Burnout; ASH; Indústrias alimentícias;

ABSTRACT

This paper aims to verify the *Burnout's* possibilities of incidence, finding the creating dimensions and comparing with the socio-demographics characteristics of the researched professionals. This quantitative-descriptive search has a population of 197 workers of 23 nourishing companies in Rio Grande do Norte. This population is predominantly male, younger than 28 years old, single, relatively instructed (57,07% with complete high school) and having just started their current job since 79% of the interviewees are in the company less than six years. The AUDITORIA DO SISTEMA HUMANO (ASH) model, utilized for investigation and developed for the Spaniards Quijano and Navarro in 1999, has several dimensions about human resources management and the organizational effectiveness, but only makes part of the research in 19 questions *Burnout* referring. It was used factorial analyses with extraction method, varimax rotation and Kaiser normalization with the intuition to define the creating dimensions of the syndrome, they were evaluated with Cronbach' Alpha coefficient after extraction.

The dimensions found through the factorial analyses were: emotional exhaustion, physical exhaustion and vitality. The accumulated explanation value reached 65,30% of total variation. The data socio-demographics don't justify the syndrome appearance, because the T test and ANOVA showed irrelevant values. It has been also observed that the founded dimensions were different of the Maslach socio-psychological perspective (emotional exhaustion, depersonalization and low professional realization) allowing comparison with others researches and the possibility to develop new ones with workers from different assistance areas. These new researches are important, since the syndrome refers to chronic labor stress consequences and any professional is favorable to *Burnout*, harmful to the company as to the collaborators

Key-word: Burnout; ASH; Nourishing companies

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 : Número de empresas do setor de alimentos separadas pelo tamanho

Tabela 2 : Dados sócio-demográficos – Faixa etária, Sexo, Estado civil

Tabela 3: Dados sócio-demográficos – Escolaridade e Tempo de empresa

Tabela 4: Comunalidades das variáveis nas duas primeiras análises fatoriais

Tabela 5: Cargas fatoriais das variáveis da terceira análise fatorial

Tabela 6: Índice de consistência interna dos fatores do *burnout*

Tabela 7: Variância dos fatores de *burnout*

Tabela 8: ANOVA da faixa etária e das três dimensões definidas com a análise fatorial

Tabela 9: ANOVA do tempo de empresa e das três dimensões definidas com a análise fatorial

Tabela 10: TESTE T das variáveis sexo e estado civil e das três dimensões definidas com a análise fatorial

Tabela 11: Coeficientes de erro para soluções de conglomerados da dimensão Insatisfação

Tabela 12: Coeficientes de erro para soluções de conglomerados da dimensão Exaustão Emocional

Tabela 13: Coeficientes de erro para soluções de conglomerados da dimensão Vitalidade

Tabela 14: Características de solução de conglomerados de dois grupos da dimensão exaustão emocional

Tabela 15: Características de solução de conglomerados de dois grupos da dimensão esgotamento

Tabela 16: Características de solução de conglomerados de dois grupos da dimensão vitalidade

Tabela 17: ANOVA dos dados sócio-demográficos das três dimensões definida com a análise fatorial

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 :Fatores das demandas estressantes do trabalho e de seu conteúdo

Quadro 2: Facilitadores e desencadeadores do *burnout*

Quadro 3:Resumo esquemático da sintomatologia do burnout

Quadro 4: Modelo de Auditoria do Sistema Humano

Quadro 5: Critérios dos sistemas de gestão de recursos

LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS

Gráfico 1: Dados sócio-demográficos – Unidade de trabalho

Figura 1: Síndromes associadas ao estresse

Figura 2: Duas abordagens do processo de solução de problemas

Figura 3: A Síndrome da Adaptação Geral

Figura 4: Tipo de estresse

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. PROBLEMA	16
1.2. JUSTIFICATIVA	17
1.3. OBJETIVOS	19
1.3.1. OBJETIVO GERAL.....	19
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1. DESGASTE PROFISSIONAL	21
2.2. ESTRESSE OCUPACIONAL	27
2.3. SÍNDROME DE BURNOUT	34
2.4. AUDITORIA DO SISTEMA HUMANO - ASH	41
3. METODOLOGIA.....	46
3.1. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	46
3.2. ABRANGÊNCIA DO ESTUDO	47
3.3. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	48
3.4. PLANO DE COLETA DE DADOS	49
3.5. ANÁLISE DE DADOS.....	50
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	52
4.1. ANÁLISE DOS DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS.....	52
4.2. ANÁLISE DOS INDICADORES DA SÍNDROME DO BURNOUT... ..	55
4.3. ANOVA E TESTE T DOS INDICADORES DA SÍNDROME DE BURNOUT E DAS CARACTERÍSTICAS SÓCIO-DEMOGRÁFICAS.....	59
4.4. ANÁLISES DE CONGLOMERADOS DOS INDICADORES DA SÍNDROME DE BURNOUT.....	61
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS.....	70
ANEXO.....	74

1- INTRODUÇÃO

Burnout (ou “estar queimado”) é um fenômeno psicossocial relacionado diretamente à situação laboral. A síndrome, definida por Maslach (1994) como uma reação à tensão emocional crônica, afeta de forma negativa os profissionais e suas relações com o trabalho, acarretando no desgaste, estresse e até na desistência do indivíduo de trabalhar ou em caso mais grave de viver.

De acordo com Benevides-Pereira (2002a) e Carvalho (2002) o desencadeamento dos estudos sobre *burnout* aconteceu a partir de 1974, com um artigo de Herbert J. Freudenberger. Este estudo intitulado de *Staff Burnout* refere-se ao sentimento de exaustão e desistência de alguns profissionais que trabalhavam com pacientes dependentes químicos. Os autores mostram também que antes de Freudenberger, Bradley em 1969 já fazia uso da expressão referindo-se ao esgotamento físico e mental dos profissionais da área de saúde, propondo inclusive, formas organizacionais de combater a síndrome.

Já Murofuse, Abranches e Napoleão (2005) utilizaram o termo *burnout* para caracterizar algo que deixou de funcionar por uma intensa exaustão causada pelo excessivo desgaste de energia e recursos. Os autores afirmam ainda que o problema é expresso por um sentimento de fracasso do funcionário por se achar incapaz de desenvolver suas atividades, esgotamento emocional e cinismo ou perante seus colegas.

Esses sintomas são baseados na perspectiva tridimensional social-psicológica de Christina Maslach, autora que primeiro desenvolveu, juntamente com a psicóloga Susan Jackson, um instrumento de análise da síndrome chamado MBI ou Inventário de Burnout de Maslach, cuja definição é a mais utilizada pelos estudiosos para caracterizar o *burnout*.

Apesar de o MBI ter uma aceitação expressiva, outras formas de diagnosticar a síndrome foram desenvolvidas. É o caso do ASH - Auditoria do Sistema Humano, instrumento usado nesta pesquisa e elaborado por Quijano e Navarro, em 1999, na Universidade de Barcelona na Espanha, cujo objetivo é diagnosticar e avaliar a Gestão Estratégica de Recursos Humanos nas empresas.

Devido ao contato mais freqüente e direto com situações dramáticas, a maioria dos autores relaciona *burnout* a profissional de área assistencial como medicina, enfermagem, educação, psicologia (CAMPOS, 2005; FORMIGHIERI, 2003; MENDES, 2002; MORENO-JIMENEZ, et. al., 2002; MUROFUSE; ABRANCHES; NAPOLEÃO, 2005). Entretanto Maslach e Leiter (1999) afirmam que a síndrome não afeta somente cuidadores, mas se estende a qualquer funcionário que possua certo nível de inter-relacionamento pessoal, seja com clientes, consumidores, usuários, colegas e chefias.

A idéia de se estudar *burnout* neste trabalho surgiu pela importância de conhecer a síndrome, principalmente para evitar que profissionais responsáveis pela área de segurança no trabalho, médicos, psiquiatras e psicólogos cometam erros de diagnósticos, além de permitir que empresas criem mecanismos de prevenção e evitem prejuízos tanto para a própria organização, quanto para a saúde de seus funcionários.

Conhecer a síndrome e pôr em prática estratégias de prevenção e intervenção faz-se imprescindível, sobretudo no mundo atual, onde as exigências por produtividade, qualidade, lucratividade, associadas à recessão, vêm gerando maior competitividade e, conseqüentemente, problemas psicossociais (BENEVIDES-PEREIRA, 2002a, P.16).

Este trabalho foi assim estruturado: na primeira parte foi feita a contextualização da teoria, apresentando o problema e a questão de pesquisa, mostrando as justificativas do trabalho e expondo os objetivos geral e específicos. Na segunda parte consta a revisão de literatura, onde foram descritas algumas características do desgaste profissional, bem como conceitos, causas, conseqüências e soluções do estresse ocupacional. Mostrou-se também diferentes conceituações da síndrome de *Burnout* bem como seus principais sintomas e algumas sugestões de como evitá-la. O referencial teórico foi finalizado com o detalhamento do ASH, instrumento utilizado na coleta de dados. A terceira parte especifica a metodologia da pesquisa, o seu tipo de delineamento, os métodos utilizados para coleta dos dados, além das técnicas de análise. E por fim, encontram-se os resultados e as referências bibliográficas.

1.1-PROBLEMA

As evoluções tecnológicas e a globalização têm trazido benefícios e malefícios para o desenvolvimento cultural, social e comercial. Mudanças rápidas resultam em alterações na legislação, na política, na economia, na ética e nos valores pessoais e sociais, além de originarem mercados mais competitivos. A velocidade das transformações no ambiente de trabalho força o indivíduo a desenvolver, criar ou adaptar meios e capacidades para enfrentar esses problemas, acarretando reações na sua saúde física, mental e social (MENDES, 2002).

O aumento do nível de exigência da eficiência e da maior produtividade, devido principalmente ao surgimento de máquinas e equipamentos mais sofisticados e concorrência acirrada, resulta algumas vezes em doenças, insatisfação, desmotivação, fadiga, alcoolismo, estresse e em casos mais graves em *burnout*. (SILVA, 2000).

Esses problemas, em especial o *burnout*, citados por Silva (2000) como consequência do elevado nível de exigência no ambiente laboral são prejudiciais ao indivíduo e à organização. O absenteísmo, a rotatividade e os acidentes ocupacionais, bem como a baixa produtividade e a qualidade na execução do trabalho, denigra a imagem da instituição e resulta em importantes prejuízos para empresa (BENEVIDES-PEREIRA, 2002b). Por essa razão, há uma necessidade de se estudar o tema, seja para detectar a existência da doença, ou ainda para tentar encontrar uma forma de minimizar seus efeitos ou mesmo preveni-los.

Maslach e Leiter (1999) referem-se ao *burnout* não como um problema individual, mas principalmente do local de trabalho como um todo. Para Costa (2003) a falta de incentivo e reconhecimento por parte dos superiores, colegas, clientes e usuários são alguns dos causadores da síndrome. Além dele Volpato (2003) e Gil-Monte (2003) enumeram como outras causas a ausência de controle, recompensa, união e de equidade, a carência de autonomia e de autoridade no trabalho, bem como a sobrecarga laboral.

Pesquisa feita pela ISMA, International Stress Management Association, associação que estuda o stress e suas formas de prevenção, indica que 70% dos brasileiros sofrem níveis elevados de estresse e desses 30% apresentam o *burnout*

(ROSSI, 2006). Esses estudos foram realizados entre março de 2001 e março de 2002 e detectaram que o Brasil está em segundo lugar no ranking mundial de profissionais com *burnout*, perdendo apenas para o Japão, com alarmantes 70%. Logo abaixo vem a China, com 24% e em seguida Estados Unidos (20%), Alemanha (17%), França (14%), Israel (9%), Hong Kong (6%) e por último na lista as Ilhas Fiji com 2%. (PRIMI, 2003)

No Brasil a Lei nº.3048/99 reconhece a Síndrome de Esgotamento Profissional como doença de trabalho, síndrome esta entendida como sensação de estar “acabado”. Apesar da existência dessa lei desde 1999, o número de estudos sobre *burnout* no país ainda é pequeno. O desconhecimento de alguns profissionais sobre a síndrome os leva a tratar as pessoas com burnout como estressados ou deprimidos, não atacando assim a causa principal do problema. (BENEVIDES-PEREIRA, 2002b).

Esse trabalho de pesquisa foi desenvolvido junto a profissionais das indústrias alimentícias do Estado do Rio Grande do Norte, caracterizadas como de pequeno e médio porte, segundo critérios do SEBRAE (2004). A realização desse trabalho tem o intuito de caracterizar a possibilidade de ocorrência do *burnout* no setor alimentício, tendo como questão de pesquisa: **Em que medida os fatores sócio-demográficos dos profissionais das indústrias alimentícias do Rio Grande do Norte propiciam a manifestação do *burnout*?**

1.2- JUSTIFICATIVA

Não existe uma definição padrão para *burnout*, no entanto há unanimidade entre os pesquisadores sobre a influência do ambiente de trabalho como condição principal para o desencadeamento da síndrome.

Maslach e Leiter (1999) afirmam que o lugar onde o indivíduo trabalha, bem como as condições organizacionais, propicia o aparecimento do *burnout* tão quanto às características individuais de cada profissional. O ambiente de pressão, seja do supervisor ou dos seus colegas, a falta de segurança no emprego ou mesmo os riscos de acidentes de trabalho são fatores-chave para o desenvolvimento do

problema, trazendo conseqüências a nível individual, profissional, familiar e social (BENEVIDES-PEREIRA, 2002b). O fato de essas características serem comuns em indústrias é uma das razões que fez surgir a necessidade de estudar os funcionários desse tipo de organização.

Um outro motivo para analisar esse profissional é que se observou, através de leituras de artigos e teses brasileiras, que a maioria dos pesquisadores de *burnout* direciona seus estudos a profissionais de área assistencial, ou seja, médicos, enfermeiros, professores e psicólogos (BORGES, 2002; CAMPOS, 2005; COSTA, 2003; FORMIGHIERI, 2003; MENDES, 2002; MORENO-JIMENEZ, et.al., 2002; MUROFUSE; ABRANCHES; NAPOLEÃO, 2005,). Essa restrição é prejudicial ao desenvolvimento do tema no Brasil já que autores como Maslach, Jackson e Leiter (1996) afirmam que o *burnout* pode manifestar-se em qualquer indivíduo independente do contato direto com situações dramáticas ou auxílio a outras pessoas.

Além disso, o pouco conhecimento que se tem da síndrome também é uma razão importante para se estudar *burnout*. Diagnósticos errados, devido à semelhança dos sintomas a outros males como estresse, neurose do trabalho, DORT (Doenças Ocupacional Resultante do Trabalho), LER (Lesão por Esforço Repetitivo), fadiga e síndrome do pânico, podem causar problemas sérios para o paciente que não for tratado devidamente. (BENEVIDES-PEREIRA, 2002b).

Para o presente estudo foram utilizadas as 19 questões do instrumento ASH (Auditoria dos Sistemas Humanos) referentes ao *burnout*. O questionário desenvolvido por Quijano e Navarro em 1999 foi o instrumento usado para coleta de dados, pelos estudos como motivação, clima, comprometimento, satisfação, dentre outros estarem sendo desenvolvidos pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PPGA-RN).

A indústria alimentícia do Rio Grande do Norte foi escolhida para a pesquisa devido à importância desse ramo para a economia do Estado, responsável por grande parte das exportações brasileiras, bem como a entrada de empresas nacionais de grande porte e até algumas internacionais no Estado.

O interesse científico da autora pela área de comportamento organizacional e existência de outras pesquisas a serem desenvolvidas pelo PPGA-RN em recursos humanos utilizando o ASH, justificam a escolha do instrumento utilizado, do local e do tema pesquisado. Além disso, o estudo torna possível

observar as características dos funcionários e da própria empresa que propiciam a ocorrência ou não de casos de *burnout* nas indústrias alimentícias do Estado do Rio Grande do Norte.

1.3- OBJETIVOS

Para melhor esclarecimento do interesse desta pesquisa foi definido o seguinte objetivo geral:

1.3.1- OBJETIVO GERAL

Analisar em que medida os fatores sócio-demográficos dos profissionais das indústrias alimentícias do Rio Grande do Norte propiciam a manifestação do *burnout*.

1.3.2- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para responder o objetivo geral com mais precisão definiu-se como objetivos específicos:

- a) Encontrar as dimensões formadoras da síndrome através da aplicação da análise fatorial nas questões sobre o tema contidas no ASH;
- b) Comparar as dimensões encontradas com as dimensões propostas no inventário de *burnout* de Maslach (MBI) e no instrumento ASH de Quijano e Navarro;
- c) Detectar a possibilidade de ocorrência da síndrome de *burnout* relacionando as dimensões encontradas e os fatores sócio-demográficos (sexo, idade, estado civil, tempo de empresa, nível de escolaridade) dos profissionais das indústrias alimentícias do Rio Grande do Norte.

2- REFERENCIAL TEÓRICO

A redução do número de empregos, como consequência das reestruturações organizacionais da subcontratação e da terceirização, resulta no aumento da pressão sobre o indivíduo que se vê obrigado a produzir mais em menos tempo, podendo acarretar em quadros de estresse ocupacional ou de *burnout*.

O estresse laboral, como afirma a própria nomenclatura, está diretamente relacionado ao ambiente de trabalho e quando atinge um nível elevado resulta em problemas graves como alcoolismo, insônia, ganho ou perda de peso, dores de cabeça, dentre outros. A resposta à cronificação desse tipo de estresse ou síndrome de burnout, como é conhecida, acontece quando as formas de enfrentar situações problemáticas desenvolvidas pelo profissional não são mais suficientes, acarretando principalmente em exaustão emocional e sensação de incapacidade para realizar suas atividades.

Problemas como absenteísmo, rotatividade, redução da produtividade são prejudiciais para a organização e para os funcionários, chegando até mesmo provocarem fatalidades como o suicídio. Por essa razão há uma necessidade de tratar ou evitar o estresse ocupacional elevado e conseqüentemente o *burnout* de maneira eficiente e imediata já que eles são os principais causadores dos danos referentes ao ambiente de trabalho.

O capítulo referencial teórico apresenta uma revisão da literatura sobre as teorias referentes ao tema escolhido, com a finalidade de explicar as análises feitas e as interpretações dos resultados alcançados, inicia-se com um breve relato sobre problemas no ambiente organizacional que podem acarretar em desgaste do profissional. O tópico seguinte refere-se ao estresse ocupacional com suas características e definições, seguido do item sobre síndrome de *burnout*, tema chave da dissertação. E para finalizar apresenta uma descrição sobre o ASH (Auditoria dos Sistemas Humanos), instrumento este usado na coleta dos dados.

2.1- DESGASTE PROFISSIONAL

As pessoas buscam constantemente empresas que ofereçam boas condições de trabalho incluindo salários dignos, segurança, estabilidade, chances de crescer profissionalmente, recompensa a altura do seu esforço e reconhecimento social. Entretanto a situação do mercado e o valor que o trabalhador conseguiu agregar a sua força operacional não condizem com a realidade das empresas que é cada vez mais precária, prejudicando a saúde física e mental do profissional.

Maslach e Leiter (1999, p.13) afirmam que as organizações estão tendo como prioridade o lucro e deixando de lado o seu real objetivo que é ajudar as pessoas a ganhar a vida e realizar conquistas significativas, tornando o trabalho uma obrigação e não mais algo agradável ou uma fonte de recursos. A presença de cargos com atribuições variadas e complexas, estruturas com menos níveis hierárquicos e maiores responsabilidades na base da pirâmide são citadas por Borges et al. (2002) como causadoras de danos sociais preocupantes que além de atingir a saúde do indivíduo pode resultar em prejuízos para a organização.

Neri, Soares e Soares (2005) enumeram como conseqüências desses danos sociais o desajuste da família por acometer, em geral, o seu principal provedor, além do comprometimento da capacidade de geração da receita previdenciária, uma vez que empregado afastado não contribui para a previdência. Frente a essa difícil realidade para os profissionais no ambiente de trabalho, os mesmos não estão mais procurando a organização perfeita e sim evitando as de piores condições. Para Codo e Vasques-Menezes (2000, p.15) o tipo de empresa que devia ser evitada pelos trabalhadores tem como características:

[oferta de] salários muito baixos, que não oferece plano de carreira, que não tem esquema de avaliação que recompense o trabalhador proporcionalmente ao seu esforço; que ofereça infra-estrutura precária para a realização do trabalho e pouco conforto; que tenha relações burocratizadas, de modo que caminhos intermediários dificultem a realização do trabalho e a obtenção de recursos de forma rápida e eficiente; cujo trabalho implique em alto nível de responsabilidade sem nenhum privilégio em retribuição e que seja exigente, desgastante e sem reconhecimento social associado.

Maslach e Leiter (1999) destacam seis variáveis do ambiente de trabalho denominadas fontes de desgaste físico e emocional como razões importantes do

desequilíbrio entre os funcionários e o ambiente laboral. Tais fontes são classificadas em: (1) excesso de trabalho, (2) falta de controle sobre a atividade desempenhada, (3) remuneração insuficiente, (4) colapso da união, (5) ausência de equidade, (6) conflito de valores.

De acordo com os autores, o excesso de trabalho refere-se tanto ao volume como a qualidade ou diversidade de tarefas. O corte de pessoal faz com que menos pessoas realizem a mesma quantidade de tarefas que antes eram desempenhadas por um número maior de funcionários. Além disso, os baixos salários levam os trabalhadores a fazerem “bicos” em horários que deveriam ser de lazer ou descanso.

A falta de controle está relacionada a políticas rígidas e monitoramento rigoroso aplicados nas empresas. Benevides-Pereira (2002b) afirma que o nível de controle e participação nas decisões interfere na satisfação no trabalho e nos conseqüentes problemas de saúde do trabalhador. As pessoas querem usar sua capacidade para dar alguma contribuição nas atividades que estão desempenhando, não sendo possível devido à falta de autonomia e por serem constantemente monitoradas.

No que se refere à remuneração insuficiente, Christina Maslach, numa entrevista feita à revista digital La Prensa (2005), define o termo como sendo um feedback dado ao empregado pelo erro ou acerto feito na organização, permitindo que o mesmo tenha noção do seu progresso laboral. A autora afirma ainda que a recompensa para ser eficiente deve abranger não só recursos financeiros, mas recompensas afetivas (reconhecimento, respeito e admiração).

Outro fator de desequilíbrio entre o funcionário e a empresa é o colapso de união proveniente principalmente de conflito crônico e mal resolvido. Sabe-se que para a organização funcionar de forma eficiente é necessário um trabalho em equipe, já que toda atividade laboral é realizada em união com outras pessoas. Segundo Marques (2005) para que o espírito de equipe exista é importante que os funcionários aprendam aspectos como: compreender as pessoas, evitar conflitos com atuação em grupo, concentrar energias para realizar metas propostas, procurar vencer os obstáculos em conjunto, buscar conhecimento próprio, bem como apoiar e encorajar membros da equipe.

Além do excesso de trabalho e da ausência de controle, de recompensa e de união, a inequidade também é outro problema que afeta diretamente o

profissional no seu ambiente laboral. Almeida, Silva e Carvalho (2006) afirmam que injustiças podem acarretar em danos no comportamento e desempenho dos funcionários, além de provocar insatisfação e sentimentos negativos sobre a empresa, criando situações estressantes que prejudicam a saúde do indivíduo e conseqüentemente o rendimento da organização. De acordo com Benevides-Pereira (2002b, p.64) essa desigualdade pode manifestar-se *“na carga de trabalho, em salários diferenciados no mesmo cargo ou função, com direitos e deveres distintos dependendo da pessoa envolvida ou ascensão por formas ilícitas”*.

A sexta fonte de desgaste físico e emocional refere-se ao conflito de valores que tem como causa principal o desequilíbrio entre o que é oferecido ao empregado e o que é exigido dele. Segundo Gianasi (2004, p.31) *“é comum a empresa exigir dedicação e ótimos índices de produção do empregado, e em contrapartida não oferecer benefícios na mesma proporção, gerando um sentimento de incredibilidade do funcionário em relação aos valores da empresa.”*

Para Formighieri (2003) as organizações devem compreender com precisão essas fontes de desgaste físico e emocional uma vez que podem ocorrer problemas como: tensão, estresse laboral, frustração e até mesmo *burnout*, quando não se estabelece um equilíbrio entre o indivíduo e seu trabalho. No Brasil altos índices de *burnout* foram registrados entre seguranças, controladores de vôo, executivos em geral, profissionais de saúde e jornalistas. (PRIMI, 2003).

A figura 1 enumera algumas das síndromes associadas ao estresse, que quando não cuidadas corretamente levam o indivíduo a problemas graves podendo chegar inclusive à morte.

<p>SOMATIZAÇÕES: Sensações e distúrbios físicos com forte carga emocional e afetiva</p> <hr/> <p>FADIGA: Desgaste de energia física ou mental, que pode ser recuperada através de repouso, alimentação ou orientação clínica específica.</p> <hr/> <p>DEPRESSÃO: Combinação de sintomas, em que prevalece a falta de ânimo, a descrença pela vida e uma profunda sensação de abandono e solidão.</p> <hr/> <p>SÍNDROME DO PÂNICO: Estado de medo intenso, repentino, acompanhado de imobilidade, sudorese e comportamento arredo.</p> <hr/> <p>SÍNDROME DE BURNOUT: Estado de exaustão total decorrente de esforço excessivo e contínuo.</p> <hr/> <p>SÍNDROME DO DESAMPARO: Medo contínuo da perda do emprego, acompanhado de sentimento de perseguição e queda da auto-confiança.</p>

Figura1 : Síndromes associadas ao estresse
Fonte: FRANÇA;RODRIGUES (2002)

As empresas têm participação na melhoria do bem-estar dos seus funcionários, por essa razão é que programas de qualidade de vida no trabalho são sempre bem-vindos. Entretanto para Rossi (2006) a responsabilidade também é dos próprios profissionais que, para manter em uma vida saudável e conseqüentemente diminuir a possibilidade de adquirir *burnout*, deve tentar desacelerar a rotina e aprenderem a fazer suas atividades com mais calma e organização.

Observa-se então que para se solucionar o problema do desgaste físico e emocional é necessário focar de forma conjunta, o indivíduo e o contexto social do ambiente corporativo, e não isoladamente. Maslach e Leiter (1999) desenvolveram um processo de solução de problemas que é utilizado tanto no controle da crise (quando o desgaste físico e emocional é a realidade presente) como na prevenção do problema (quando o desgaste é provável no futuro). O processo é composto de duas abordagens e pode ser iniciado pelo indivíduo ou pela empresa.

O primeiro caso ocorre quando a situação do trabalho chegou a um nível crítico para o grupo e a empresa não está fazendo nada para resolvê-lo. Maslach e

Leiter (1999, p.116) afirmam que “em vez de se isolar ou largar o emprego, um indivíduo pode inspirar um grupo de trabalho maior a atacar um ponto específico de desequilíbrio e gerar algumas soluções iniciais”. Mesmo o problema parecendo complicado, qualquer pessoa pode iniciar o processo de resolução. Para isso precisa apenas que compreenda as seis fontes de desgaste físico e emocional, que tenha habilidade para trabalhar com seus colegas e que se comprometa com o não abandono do processo de mudança.

Porém, quando é a organização que inicia o processo, o faz como uma tentativa de evitar o desgaste físico e emocional no futuro e não como reação à crise. A abordagem empresarial, ao contrário da abordagem individual, tem um caráter preventivo e um sentido econômico, afinal é mais vantajoso para a organização investir na prevenção do desgaste físico e emocional do que pagar pelas conseqüências desse problema. No entanto, não basta apenas reduzir a possibilidade do desgaste, é mais importante que a empresa aumente as chances de que as pessoas continuem comprometidas com o trabalho.

A figura a seguir mostra as etapas do processo de solução para o desgaste físico e emocional.

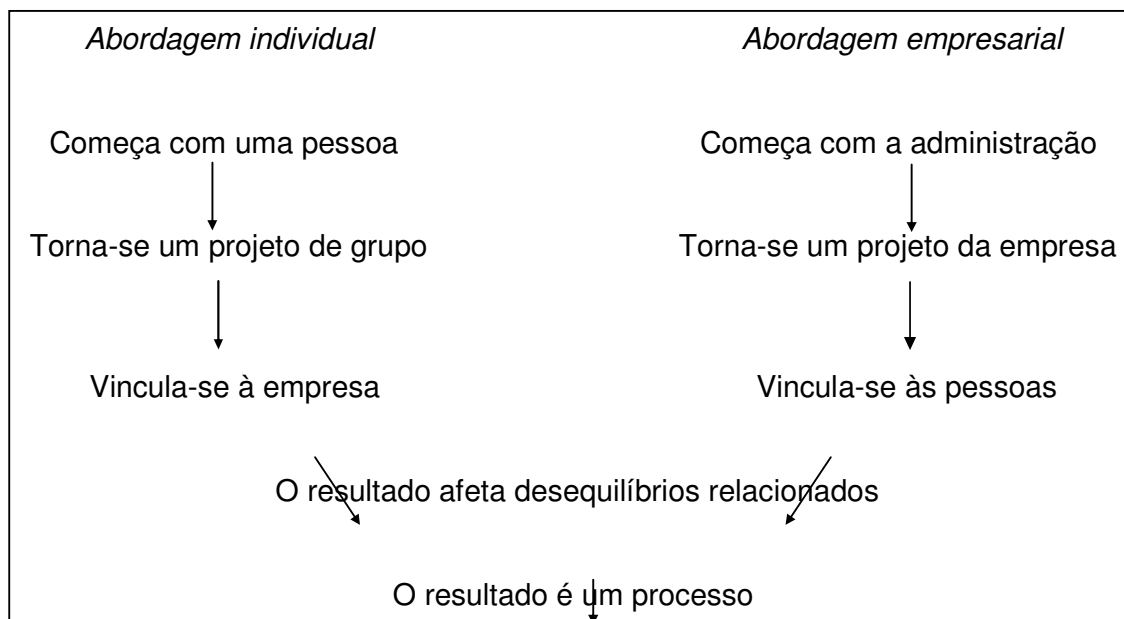


Figura 2 : Duas abordagens do processo de solução de problemas
Fonte: MASLACH;LEITER (1999)

A etapa um está relacionada ao início do processo que pode ser feito tanto pela pessoa quanto pela administração. Começa com o indivíduo quando a iniciativa

parte de um funcionário com intuito de inspirar os outros a tomarem atitudes que melhorem a situação do grupo. Já o segundo caso ocorre quando os executivos entendem que para cumprir com suas responsabilidades devem melhorar a vida profissional dos membros constituintes da sua organização. “Esses administradores estão dispostos a se engajar seriamente em iniciativas que tragam o compromisso à tona, se convencem de que tais iniciativas farão diferença” (MASLACH;LEITER,1999,p.146).

Na segunda etapa, o processo se torna um projeto do grupo se iniciado pelo indivíduo ou projeto da empresa quando é a mesma que inicia. Ambos os casos se referem ao esforço feito em conjunto como a forma mais eficiente de corrigir os fatores de desgaste. No caso do grupo as pessoas devem chegar a um consenso sobre o que precisa ser resolvido em primeiro lugar e direcionar suas atitudes ao tratamento do problema. Já no que se refere a organização a redução do desgaste físico e emocional deve ser objetivo de todos da empresa e os mesmos devem estar comprometidos com a idéia de ser parte do projeto até o fim.

Segundo Maslach e Leiter (1999) na etapa três da abordagem individual o processo liga-se à organização, ou seja, qualquer solução proposta para a redução do desgaste físico e emocional deve ser implementada no contexto da empresa, independente de quem tenha iniciado o processo. No caso da abordagem empresarial, há uma necessidade de que os funcionários se tornem participantes ativos do projeto, expondo seu ponto de vista e sugerindo melhorias no ambiente corporativo para que essa conexão seja a mais eficiente possível.

Na fase quatro o resultado afeta os pontos de desequilíbrio e por estarem inter-relacionados sempre que um alterado influencia os outros pontos. De acordo com os criadores do processo, a forma mais eficiente de lidar com os problemas da organização é atacando as seis fontes de desgaste físico e emocional (excesso de trabalho, conflito de valores, falta de controle, de recompensa, de união, de equidade) e estimulando o compromisso efetivo com o trabalho.

Na última etapa Maslach e Leiter (1999) afirmam que o resultado esperado não é de um “final feliz”, mas sim um processo de adaptação eficiente, uma vez que o local de trabalho vive em constante mudança e a solução de um problema nem sempre será a mesma. Depois que o processo é iniciado há uma tendência ao próprio canalizar sua energia em direção à mudança e ao aperfeiçoamento.

Os autores afirmam ainda que a intervenção feita pela empresa é mais eficiente do que a individual. O indivíduo interfere quando o problema já existe e por isso é eficaz para resolução em curto prazo e envolve normalmente um grupo pequeno de funcionários. Entretanto, quando a intervenção ocorre por parte da corporação, apesar de levar mais tempo para ser implementado, o impacto é mais abrangente e afeta uma maior gama de empregados.

Observa-se através do detalhamento das abordagens individual e empresarial que a prevenção do desgaste físico e emocional, tendo como estratégia a harmonia entre os trabalhadores e o seu trabalho, é fator-chave para o bom desenvolvimento da organização. Para isso é necessário que todos os colaboradores estejam envolvidos no processo com afinco e sem desistência.

De acordo com Formighieri (2003, p.23) a satisfação no trabalho e o estresse ocupacional são as reações mais relevantes que os indivíduos apresentam em relação ao seu local de trabalho.

A primeira reflete um estado emocional agradável que resulta da percepção de que o trabalho ajuda o sujeito a alcançar resultados valorizados pelos demais sujeitos e por toda sociedade. Já o segundo reflete um estado emocional desagradável, pois é decorrente de incertezas sentidas quanto à própria capacidade de atender às demandas exigidas pelo trabalho.

Observa-se então através deste contexto que o homem e o trabalho estão intimamente relacionados e quando não há condição de adequação do mesmo à personalidade do trabalhador pode acarretar em sentimentos de inutilidade, de falta de dignidade, de desqualificação dentre outros. Esses sentimentos podem aumentar a carga psíquica do indivíduo resultando em sofrimentos que provocam disfunções pessoais e organizacionais.

2.2- ESTRESSE OCUPACIONAL

O termo “estresse” vem da Física e tem sentido de grau de deformidade que uma estrutura sofre quando é submetida a um esforço contínuo (FORMIGHIERI, 2003). De acordo com França e Rodrigues (2002) o estresse é tão antigo quanto à história da humanidade apesar do termo só ter sido inicialmente utilizado em 1936

por Hans Selye para denominar a forma como o organismo responde a qualquer estímulo – bom, ruim, real ou imaginário – que altere seu estado de equilíbrio.

Foi também Hans Selye que em 1974 demonstrou que o organismo reage como um todo sempre que exposto a um esforço desencadeado por um estímulo definido como ameaçador da homeostase (VOLPI, 2003). Nesse caso o corpo desenvolve várias alterações nomeadas por Selye como síndrome geral da adaptação (SGA), síndrome esta que consiste em três fases: reação de alarme, fase de resistência e fase de esgotamento. Não necessariamente o indivíduo atinge as três etapas, sendo o esgotamento mais comum em situações graves como *burnout*.

A primeira fase, ou reação de alarme, é definida por Hespanhol (2005) como sendo a resposta psicofisiológica imediata a fase de choque inicial de baixa resistência, onde os mecanismos de defesa são ativados formando, assim uma reação de emergência. É caracterizada pelo aumento da frequência cardíaca e da pressão arterial, com o objetivo de aumentar a circulação do sangue chegando mais rápido o oxigênio e os nutrientes para os tecidos, evitando ou diminuindo reações físicas prejudiciais ao indivíduo.

A fase seguinte acontece se houver a persistência do estressor. “A ansiedade, o isolamento social, a impotência sexual, o nervosismo, a falta ou excesso de apetite e o medo, são alguns dos sintomas que caracterizam a fase de resistência” (GUIDO, 2003,p.28). Nessa fase, os sinais que caracterizam a reação de alarme não são evidentes.

Quando o agente estressor mantém sua ação ou a reação de alarme ativada muito intensamente, a energia necessária à adaptação nem sempre é suficiente, esgotando-se e ocorrendo a terceira fase da síndrome. Oliveira (2003) afirma que é necessário manter o controle da situação, pois é provável que ocorra graves danos à saúde como estafa, doença cardíaca ou morte por infarto, se a exaustão continuar no mesmo ritmo.

As três fases da síndrome geral da adaptação são ilustradas na figura 3

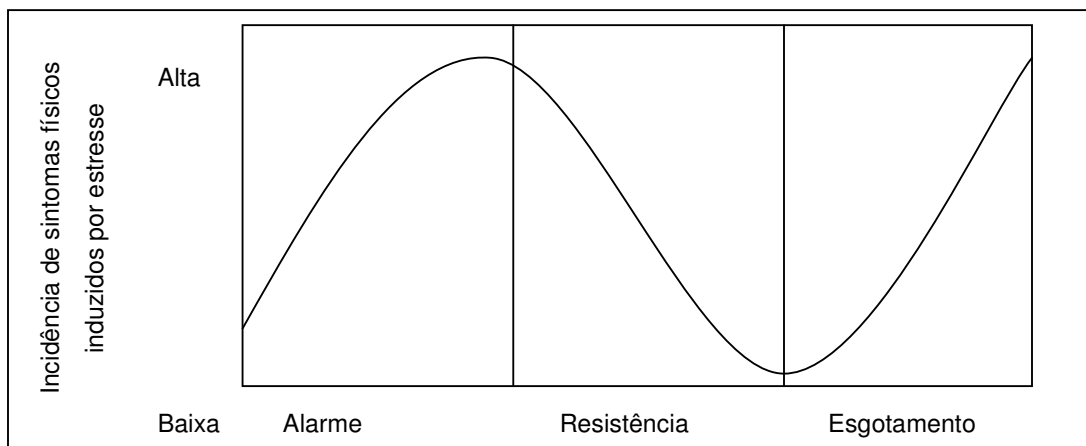


Figura 3: A Síndrome da Adaptação Geral

Fonte: Oliveira (2003, apud Hollenbeck e Wagner III, 1999)

Segundo Lipp e Tanganelli (2002) o estresse ocorre quando o indivíduo é submetido a situações que estão além da sua capacidade de enfrentá-las, gerando alterações psicofisiológicas que podem produzir efeitos negativos como a fadiga e tensão muscular. Já para França e Rodrigues (2002) o estresse pode ser observado por duas dimensões: como processo, que é a tensão frente a uma situação desafiadora devido a uma ameaça ou conquista; e como estado, se referindo ao resultado positivo (*eustress*) ou negativo (*distress*) de um esforço gerado da tensão mobilizada pela pessoa.

Broadbridge (1998) revela que o *eustress* é o resultado saudável, positivo e construtivo do estresse, que conduz a saúde individual e organizacional além do bem estar, estimulando a produtividade e o bom desempenho dos funcionários. Para França e Rodrigues (2002, p.40) o estresse positivo acontece quando “o esforço de adaptação gera sensação de realização pessoal, bem-estar e satisfação das necessidades, mesmo que decorrente de esforços inesperados”.

Já o estresse negativo (*distress*) aparece se as respostas exigidas por determinados tipos de estímulos ultrapassarem a capacidade de resistência e da adaptação do organismo. Nesse caso pode-se ocasionar o desenvolvimento de patologias ligadas ao estresse, diminuindo a produtividade e aumentando os acidentes de trabalho e absenteísmo (FORMIGHIERI, 2003).

Fiamoncini e Fiamoncini (2003) mostram que o distress pode ser agudo (quando é intenso, mas por breve período, como a notícia da morte de um ente querido) ou crônico. Ao contrário do distress agudo, o crônico não é intenso, mas ocorre repetidamente ou constantemente, por exemplo, as situações tensas do trabalho ou um treinamento repetido sem intervalos adequados para recuperação do organismo.

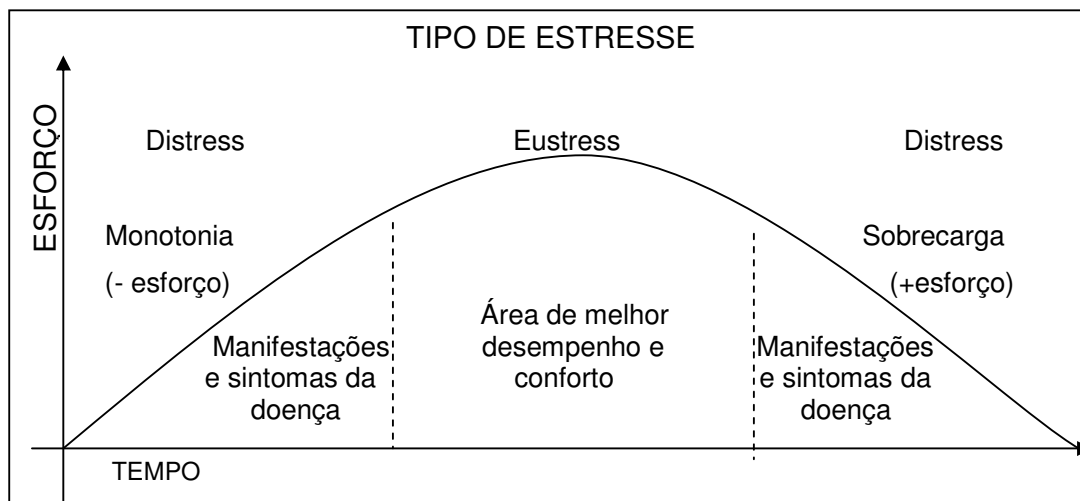


Figura 4: Tipo de estresse
Fonte: França;Rodrigues, 2002

Observa-se através da figura que o alto nível de estresse é prejudicial para a organização e para o indivíduo, mas isso não quer dizer que a ausência do mesmo fará com que as pessoas trabalhem melhor ou produzam mais. O estresse em intensidade adequada é salutar uma vez que faz com que os funcionários realizem suas tarefas com mais força de vontade e garra.

No que se refere ao estresse ocupacional Paschoal e Tamayo (2004) o definem como sendo um “processo em que o indivíduo percebe as demandas do trabalho como estressores, os quais, ao exceder sua habilidade de enfrentamento, provocam reações negativas”. De acordo com o estresse decorrente das tensões ligadas ao trabalho ocorrerá quando as necessidades de realização pessoal e profissional do indivíduo bem como sua saúde física ou mental não interagirem com o ambiente laboral e o mesmo for considerado ameaçador pelo trabalhador.

São várias as causas do estresse. No que se refere ao estresse ocupacional pode-se citar como principais desencadeadoras: o desaparecimento de cargos, o surgimento de outros, os avanços tecnológicos, as rápidas mudanças, a complexidade das profissões e pouco tempo para o lazer e relaxamento. A pressão

e a tensão também são consideradas causas desse tipo estresse e como cada pessoa encara esses fatores de maneira individual, é provável que o mesmo atinja os indivíduos de forma e grau diferentes.

Para Moraes, et al (2001) o fato dos profissionais serem divididos de acordo com o tipo de comportamento (tipo A e tipo B) justifica essa disparidade de manifestação do estresse. Os autores afirmam que os funcionários do tipo A realizam atividades guiados pela competitividade e têm seu ritmo de vida agitado. Pessoas com essas características estão mais propícias ao estresse, pois não delega funções por achar que é o único capaz de desempenhar a tarefa de forma eficiente.

O tipo B, ao contrário, por serem mais realistas em relação ao tempo e a sua capacidade e pouco competitivos terão menos possibilidades de se tornarem funcionários estressados.

Pessoa do Tipo B se preocupa muito mais com os seus próprios problemas, do que com aquilo que seus superiores podem pensar sobre seus atos. Sabem perfeitamente avaliar suas virtudes e se conforma com suas limitações, que lhe são impostas pelas próprias deficiências naturais. Estas pessoas buscam e conseguem descobrir sua confiança própria, e dão valor as coisas. (BOPP, 2003)

Em relação aos estressores ocupacionais, Murta e Tróccoli (2004) enumeram como exemplos a retaliação, a insegurança no trabalho, a falta de treinamento e orientação, a relação inadequada entre supervisores e subordinados, a falta de controle sobre a tarefa e ciclos de trabalho-descanso incoerentes com limites biológicos de cada funcionário.

Já Mendes (2002) divide os estressores ocupacionais em dois grupos: os estressores do ambiente físico e as demandas estressantes do trabalho e de seu conteúdo. Os estressores do ambiente físico incluem ruídos, vibração, quantidade de iluminação, temperatura, higiene, ventilação, adequação de espaço físico dentre outros fatores. Já as demandas estressantes que estão citadas no quadro 1 merecem uma atenção maior por resultarem em reações mais fortes e prejudiciais para o indivíduo.

FATORES DE DEMANDAS ESTRESSANTES	CARACTERÍSTICAS
Sobrecarga de trabalho	Produz sintomas físicos e psicológicos, por exemplo: tensão e insatisfação no trabalho, ansiedade, sensação de ameaça, redução de auto-estima, elevação do nível de colesterol circulante, aumento da taxa cardíaca, resistência da pele e, consumo de tabaco.
Relações interpessoais no trabalho	A qualidade das relações interpessoais é pontencializadora de agentes estressores. O conflito pode gerar crescimento e estimular novas soluções, mas se contínuo gerará, frustração, tensão, doenças psicossomáticas e outros males
Estágios de desenvolvimento de carreira profissional	São três os estágios de desenvolvimento de carreira: a fase de consolidação, onde há uma procura em satisfazer tanto a família quanto à própria carreira; a fase de manutenção na qual começa a se perceber a presença do estresse uma vez que há êxito na vida profissional, mas fracasso na parte pessoal; e a última fase relacionada à aposentadoria e ao estresse causado pela evidência da velhice.

Quadro 1 :Fatores das demandas estressantes do trabalho e de seu conteúdo
Fonte: MENDES (2002)

O processo do estresse pode ser experimentado por todos os trabalhadores, independente do nível hierárquico, e em quaisquer contextos organizacionais. Seus efeitos podem ser expressos por altos níveis de absenteísmo, de rotatividade, aumento de erros e acidentes de trabalho, diminuição da motivação, além do decréscimo da produtividade do trabalhador

França e Rodrigues (2002) dividem os efeitos do estresse ocupacional em sintomas físicos e os sintomas mentais. Entre as manifestações físicas destacam dificuldade de dormir, dores de cabeça, problemas gástricos, fadiga, redução do apetite, taquicardia e tremores musculares. Ao passo que entre as manifestações mentais encontram preocupação, falta de auto-controle, apatia, ansiedade, desmotivação, falta de auto-confiança e irritação constante.

Savoia (1999) define estratégia de enfrentamento (*coping*) como sendo uma resposta dada às solicitações externas e internas avaliadas como sobrecarga aos recursos pessoais do indivíduo, e que cujo objetivo é aumentar, criar ou manter a percepção de controle pessoal. Por se tratar da forma como cada um pensa, sente

ou age, não é estático e pode modificar-se conforme a pessoa avalia e reavalia a situação estressante.

O *coping* é classificado por Seidl, Tróccoli, Zannon (2001) em duas categoriais: com foco no problema, quando os esforços são direcionados ao manejo ou modificação do agente causador do estresse, visando controlar ou lidar com a ameaça o dano ou o desafio; e com foco na emoção, cuja função principal é a regulação da resposta emocional causada pelo problema com o qual a pessoa se defronta, gerando atitudes de afastamento, negação ou esquiva. Os autores afirmam ainda que essas categorias não são excludentes, podendo ser utilizadas simultaneamente na tentativa de lidar com as situações estressoras.

Já para França e Rodrigues (2002, p.163) o gerenciamento do estresse negativo está relacionado a algumas estratégias de enfrentamento, dívidas em recursos físicos, psíquicos e sociais. Dentre os recursos físicos os autores destacam técnicas de relaxamento, alimentação adequada, exercício físico regular, repouso, lazer, diversão, sono apropriado às necessidades individuais, medicação se necessário e sob supervisão médica.

Os recursos psíquicos que devem ser utilizados pelo profissional para reduzir o estresse abrangem métodos psicoterapêuticos, estruturação do tempo livre com atividades prazerosas e ativas, avaliação periódica da sua qualidade de vida, reavaliação do limite de tolerância e busca de convivência menos conflituosa com pares e grupos. E por fim os autores enumeram como recursos sociais: a revisão e redimensionamento das formas de organização de trabalho, aprimoramento do conhecimento dos problemas médicos e sociais dos funcionários e concomitância dos planejamentos econômico, social e de saúde.

Antes que as estratégias citadas sejam adotadas pelas pessoas e pelas empresas, é necessário que se faça um estudo sobre o plano de ação mais completo e eficiente que será usado nessa adoção. Não basta simplesmente implantarem mudanças e ações sem uma investigação adequada, pois quando isso ocorre os resultados alcançados nem sempre são os esperados, podendo inclusive prejudicar a produtividade e o bem estar dos funcionários.

Deve-se buscar uma situação em que o estresse seja um acontecimento positivo e não um empecilho ao desempenho pessoa e à saúde e à felicidade. O ideal seria adquirir habilidades para melhorar física e mentalmente a resistência ao

estresse, bem como eliminar o estresse desnecessário. Atitudes assim baseiam-se na modificação de alguns aspectos no estilo de vida e nas atitudes.

2.3- SÍNDROME DE *BURNOUT*

O termo *burnout* é originado de uma gíria inglesa que significa “morrer de tanto trabalhar” (CARVALHO, 2002). Para Benevides-Pereira (2002a, p.21) a expressão é uma metáfora que explica a ausência de energia e conseqüentemente a perda da capacidade do indivíduo continuar seu desempenho físico e mental.

Campos (2005, p.38) define *burnout* como sendo uma “resposta do organismo a um estado de estresse prolongado, crônico, instalado quando situações de enfrentamento não foram utilizadas, falharam ou não foram suficientes”, tendo como características a desmotivação, desinteresse, mal-estar interno ou insatisfação ocupacional. Já Yang e Farn (2004) defendem que a síndrome é um estado negativo da exaustão física, emocional e mental acompanhado por um sentimento de falha no trabalho e que de acordo com Formighieri (2003) surge graças aos fatores organizacional e social e às características de personalidade.

Burnout corresponde à resposta emocional a situações de estresse crônico em razão de relações intensas – em situações de trabalho – com outras pessoas, ou de profissionais que apresentam grandes expectativas com relação a seu desenvolvimento profissional e dedicação à profissão; no entanto, em decorrência de diferentes obstáculos, não alcançaram o retorno esperado (FRANÇA; RODRIGUES, 2002, p.50).

Apesar da definição de *burnout* estar diretamente relacionada ao estresse, alguns autores se referem a ambos como problemas diferentes. É o caso, por exemplo, de Benevides-Pereira (2002a) e Campos (2005) que os diferem usando como argumento a existência de estresse negativo e positivo ao contrário da síndrome de *burnout* que só pode ser vista como prejudicial para a organização e para o profissional. Mendes (2002, p.37) defende também como diferença o fato do *burnout* ter como característica a presença de atitudes e condutas negativas que prejudicam o profissional no seu ambiente laboral, enquanto o estresse “aparece como um desfalecimento pessoal que interfere na vida do indivíduo e não necessariamente na sua relação com o trabalho”.

Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) observaram cinco elementos comuns dentre as diversas definições de *burnout*, são eles:

- 1) Predominância de sintomas relacionados à exaustão mental e emocional, fadiga e depressão;
- 2) Ênfase nos sintomas comportamentais e mentais e não nos sintomas físicos;
- 3) Os sintomas do *burnout* são relacionados ao trabalho;
- 4) Os sintomas manifestam-se em pessoas “normais” que não sofriam de distúrbios psicopatológicos antes do surgimento da síndrome;
- 5) A diminuição da efetividade e do desempenho no trabalho ocorre por causa de atitudes e comportamentos negativos.

Além desses cinco elementos comuns, as definições de *burnout* são agrupadas em quatro perspectivas: clínica, organizacional, sociohistórica e sociopsicológica. A concepção clínica tem o psicanalista Freudenberger como o autor mais representativo e é “caracterizada como um conjunto de sintomas (fadiga física e mental, falta de entusiasmo pelo trabalho e pela vida, sentimento de impotência e inutilidade, baixa auto-estima) podendo levar o profissional à depressão e até mesmo ao suicídio”. (BENEVIDES-PEREIRA, 2002b, p.34)

Já de acordo com a concepção organizacional, a síndrome acontece devido ao conflito entre as necessidades do trabalhador e os interesses da instituição. Enquanto que na sócio-histórica “pondera-se que, pelo fato de as condições sociais não canalizarem os interesses de uma pessoa para ajudar outra, torna-se difícil manter o comprometimento de servir aos demais no trabalho”. (MUROFUSE;ABRANCHES;NAPOLEÃO, 2005, p.259)

A perspectiva sociopsicológica de Christina Maslach é a mais utilizada para caracterizar o *burnout*, devido dentre outros fatores, pela disseminação do Maslach Burnout Inventory (MBI). O MBI foi o primeiro instrumento desenvolvido para analisar a síndrome e é composto por três dimensões independentes apesar de parecerem associadas: exaustão emocional, despersonalização, baixa realização pessoal.

A exaustão emocional refere-se ao sentimento de tensão e fadiga crônicas resultado do trabalho estressante (HAKANEN; BAKKER; SCHAUFELI, 2005), bem como a falta de energia ligada a um sentimento de desgaste dos recursos emocionais devido às demandas psicológicas excessivas (KIM; SHIMB;UMBREIT, 2006). Nesse caso o indivíduo já utilizou várias estratégias para lidar com os estressores e todas falharam, não conseguindo então, despender energia gerando um conflito pessoal.

Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) relatam que a exaustão emocional é a qualidade central do *burnout*, além de ser a manifestação mais óbvia e a dimensão analisada com maior interesse pelos pesquisadores. Entretanto, os autores afirmam ainda que o fato da exaustão ser um critério necessário para o *burnout* não significa que é suficiente e por essa razão fora do contexto não poderia classificar a síndrome inteiramente.

A despersonalização é caracterizada pelo tratamento do outro como objeto e não um ser humano, além de atitudes e comportamentos cínicos e irônicos (CHAN, 2006). As pessoas vivem em constante estado de irritabilidade, esgotados e desanimados, se distanciando das pessoas com quem trabalha, perdendo o interesse nas suas atividades e sentindo que o trabalho perdeu seu significado.

A terceira dimensão, baixa realização profissional, denota a tendência a avaliar-se negativamente devido a falha em produzir resultados. Essa dimensão é considerada uma combinação das outras duas, afinal uma situação de trabalho com demandas crônicas, que contribuem para a exaustão e despersonalização é provável que ocorra um sentimento de ineficácia e incompetência (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001).

Almeida, Silva e Carvalho (2006), pesquisando profissionais de indústrias metalúrgicas, encontraram dimensões diferentes das citadas anteriormente, apesar de terem utilizado o MBI como instrumento de análise. Isso pode ter ocorrido devido ao fato dos autores terem estudado trabalhadores que não eram de área assistencial e que conseqüentemente apresentam características e reações próprias da função desempenhada.

As dimensões encontradas pelos autores foram as seguintes: **ineficácia profissional**, que é similar à falta de realização pessoal, com a diferença que ela reconhece os aspectos sociais e não sociais, com enfoque nas expectativas de êxito; **esgotamento**, que envolve a fadiga física e emocional, não necessariamente havendo o relacionamento com outras pessoas; **cinismo** caracterizado pela indiferença ou atitude de distanciamento do indivíduo frente ao trabalho, mostrando-se desinteressado, e dando pouca importância à profissão. Observa-se através do resultado da pesquisa com metalúrgicos que apesar da forma diferente como a síndrome se apresenta é possível detectar *burnout* em profissionais de áreas diferentes da assistencial.

Feliciano, Kovacs e Sarinho (2005) afirmam que, independente da categoria profissional ou mesmo do cargo que atua, o trabalhador se mostra frustrado e insatisfeito à medida que as expectativas acerca da profissão, da organização e do desempenho pessoal são contrastadas com a realidade. Essas reações geram sentimentos de que o trabalho exige demais de si mesmo, de desgaste e esforço ao lidar com os clientes, colegas de trabalho ou mesmo superiores, e sensação de cansaço persistente, podendo acarretar em um alto grau de estresse ocupacional ou mesmo de *burnout*.

Alguns autores têm realizado estudos com o intuito de identificar as variáveis responsáveis pelo desencadeamento da síndrome de *burnout*. É o caso, por exemplo, de Benevides-Pereira (2002a) que afirma sob enfoque da perspectiva clínica, que o *burnout* seria resultado de perda de energia causada pela pretensão persistente de um conjunto de expectativas inalcançáveis e pela fadiga emocional, física e mental, bem como o sentimento de impotência, inutilidade, falta de entusiasmo pelo trabalho e pela vida em geral.

Além da autora, Silva (2000, p.16) enumera também como fenômenos causadores da síndrome: a “falta de apoio no trabalho por parte dos companheiros e supervisores, da direção ou da administração da organização, a excessiva identificação do profissional com o usuário e os conflitos interpessoais com as pessoas que se estendem aos seus familiares”. O quadro 2 apresenta um resumo dos facilitadores e desencadeadores da síndrome de burnout proposto por Benevides-Pereira (2002a).

FACILITADORES E/OU DESENCADEADORES DO <i>BURNOUT</i>	
Características organizacionais Ambiente físico Mudanças organizacionais Normas institucionais Clima Burocracia Comunicação; Autonomia Recompensa; Segurança	Características Sociais Suporte social Suporte família Cultura Prestígio
Características Pessoais Idade Sexo Nível educacional Filhos Personalidade: <ul style="list-style-type: none"> • Hardness, a personalidade resistente ao estresse • Locus de controle • Padrão de personalidade Tipo A • Variáveis do 'self' • Estratégias de enfrentamento • Neurocitismo • Tipo emocional • Otimismo x Pessimismo • Perfeccionismo Sentido de coerência Motivação Idealismo	Características do Trabalho Tipo de ocupação Tempo de profissão Tempo de instituição Trabalho por turnos ou noturno Sobrecarga Relacionamento entre os colegas de trabalho Relação profissional-cliente Tipo de cliente Conflito de papel Ambigüidade de papel Suporte organizacional Satisfação Controle Responsabilidade Pressão Possibilidade de progresso Percepção de inequidade Conflito com os valores pessoais Falta de feedback

Quadro 2: Facilitadores e desencadeadores do *burnout*

Fonte: BENEVIDES-PEREIRA (2002a)

França e Rodrigues (2002) citam como principais sintomas da síndrome de *burnout*: o mal-estar, sentimento de exaustão ou fadiga, esgotamento e perda de energia em termos emocional, mental e físico com sentimentos de infelicidade, desamparo, diminuição da auto-estima, perda do entusiasmo com a profissão e, eventualmente, com suas vidas em geral. Deve-se deixar claro que não é necessária a manifestação de todos esses sintomas para se caracterizar *burnout*.

Já de acordo com Mendes (2002) a síndrome tem como primeiro elemento à exaustão emocional, caracterizada por fadiga constante, perda de energia, pouca

tolerância, nervosismo, além de rigidez no comportamento. Como os profissionais não conseguem despende mais energia do que realmente querem, inicia-se um processo de despersonalização, onde o indivíduo se afasta das pessoas do seu ambiente de trabalho (cliente, chefia, colega de trabalho) ou mesmo da família, demonstrando frieza, insensibilidade e postura desumanizada. O agravamento da síndrome ocorre quando a pessoa se sente incompetente para realizar suas atividades ou pouco motivada, levando ao descomprometimento do desempenho, à redução do sentimento de realização pessoal ou ainda ao baixo envolvimento pessoal.

Benevides-Pereira (2002a) descreve a sintomatologia do *burnout* como mostra o quadro 3:

SINTOMATOLOGIA DO BURNOUT	
Físicos	Psíquicos
Fadiga constante de progressiva	Falta de atenção, de concentração
Distúrbios do sono	Alterações de memória
Dores musculares ou osteomusculares	Lentificação do pensamento
Cefaléias, enxaquecas	Sentimento de alienação
Perturbações gastrointestinais	Sentimento de solidão
Imunodeficiência	Impaciência
Transtornos cardiovasculares	Sentimento de insuficiência
Distúrbios do sistema respiratório	Baixa auto-estima
Disfunções sexuais	Labilidade emocional
Alterações menstruais nas mulheres	Dificuldade de auto-aceitação, baixa-estima
Comportamentais	Astenia, desanimo, disforia, depressão
Negligência ou excesso de escrúpulos	Desconfiança, paranóia
Irritabilidade	Defensivos
Incremento da agressividade	Tendência ao isolamento
Incapacidade para relaxar	Sentimento de onipotência
Dificuldade na aceitação de mudanças	Perda do interesse pelo trabalho (ou até pelo lazer)
Perda de iniciativa	Absenteísmo
Aumento do consumo de substância	Ironia, Cinismo
Comportamento de alto risco	
Suicídio	

Quadro 3:Resumo esquemático da sintomatologia do burnout

Fonte: BENEVIDES-PEREIRA , 2002a

Ana Maria Rossi, diretora do Isma-Br, em uma entrevista feita por Primi (2003) para o Diário Popular (versão Internet) diz que a pessoa com *burnout* é mais vulnerável ao suicídio, mas não ao suicídio clássico e sim ao gradual e inconsciente. Nesse caso os indivíduos agredem seu corpo com falta de cuidados básicos e passam a ingerir substâncias nocivas como álcool, cigarro e drogas.

França e Rodrigues (1997) citam, como forma de prevenção da síndrome, as seguintes estratégias: a) aumentar a variedade de rotinas, para evitar a monotonia; b) prevenir o excesso de horas extras; c) dar melhor suporte social às pessoas; d) melhorar as condições sociais e físicas de trabalho; e e) investir no aperfeiçoamento profissional e pessoal dos trabalhadores.

Enquanto Benevides-Pereira (2002a) divide as intervenções e os programas preventivos de *burnout* em três níveis:

- Programas centrados na resposta do indivíduo: relacionados à aprendizagem de estratégias de enfrentamento a situações estressantes por parte do indivíduo, aprendizagem essa baseada em três passos: conhecer o problema (fatores antecedentes, a síndrome e suas conseqüências, assim como das variáveis que poderiam modular o processo); reconhecimento do problema e perfil pessoal (estabelecer um perfil pessoal de suas respostas fisiológicas, emocionais, cognitivas e comportamentais); aprendizagem de estratégias de enfrentamento (o sujeito conhecendo essas estratégias procura tolerar, diminuir, confrontar-se, aceitar ou ignorar a ameaça)
- Programas centrados no contexto laboral: direcionados aos determinantes físicos (ruídos, odores, iluminação, temperatura, umidade, vibrações, espaço de trabalho, substâncias perigosas, máquinas, ferramentas e estruturas do posto de trabalho) e fatores psicossociais (nível de autonomia, responsabilidade, carga de atividades, atividades em si, organização do tempo de trabalho, relações com outros indivíduos, grupos e compatibilidade com a vida familiar) do ambiente de trabalho como causadores do *burnout*.
- Programas centrados na interação do contexto laboral e o indivíduo: é uma combinação dos dois outros programas, comprovando a relação indivíduo e o meio laboral como causa do *burnout*. Entre outros fatores, trata-se de modificar as condições ocupacionais, a percepção do trabalhador e a forma de enfrentamento diante das situações de estresse ocupacional, tudo isto de modo integrado.

Conforme expressado, *burnout* trata-se da cronificação do estresse ocupacional e por essa razão qualquer profissional em um ambiente de trabalho está propício a adquirir a síndrome. É necessário que as organizações e os próprios funcionários se conscientizem dos males do *burnout*, caracterizado pelo desgaste físico e emocional, e que quando ocorre, mesmo em pequeno grau pode gerar

prejuízos tanto para empresa quanto para o profissional devido a redução da produtividade causada pela desistência ou até morte dos indivíduos.

2.4- AUDITORIA DO SISTEMA HUMANO – ASH

As ciências sociais têm um campo de estudo de significativa importância para o bom andamento das empresas denominado Comportamento Organizacional, que “investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional” (ROBBINS,2002, p.6).

Devido ao valor desse tema para as empresas, instrumentos têm sido desenvolvidos para avaliar as organizações e observar de que forma as pessoas têm contribuído para o alcance da efetividade organizacional. É o caso, por exemplo, do ASH (auditoria dos sistemas humanos) elaborado por Quijano e Navarro (1999) na Universidade de Barcelona que possui os instrumentos necessários para avaliar os Sistemas de gestão e desenvolvimento dos recursos humanos, a qualidade dos recursos humanos, os processos psicossociais e a efetividade organizacional.

No que se refere aos sistemas de gestão e de desenvolvimento dos recursos humanos se destaca a seleção, formação, comunicação, segurança e saúde laboral, retribuição e compensações, identificação de potenciais e planos de carreira e evolução de rendimento. Já a qualidade de recursos humanos é caracterizada de acordo com a influência sofrida pelos processos psicológicos que contribuem para motivação, que afetam a ativação, o estresse e o *burnout* e que afetam as atitudes diante do trabalho.

Os processos psicossociais estão relacionados ao grupo e a organização em sua totalidade, tendo como exemplo o estilo de liderança, a cultura organizacional e o clima. E por fim a efetividade organizacional que se refere à motivação e compromissos, o nível de competência, de estresse e de desenvolvimento grupal dos trabalhadores.

O instrumento inicia com 37 questões sobre identificação e compromisso (comprometimento) divididas em: compromisso por necessidade, quando o vínculo com a organização é baseado exclusivamente na necessidade que o indivíduo tem de sobreviver; compromisso por troca: o comprometimento está de acordo com o que recebem de volta da organização; Compromisso pessoal direcionado ao afeto e a relação pessoal do funcionário com a organização e Identificação, que está relacionada ao orgulho que os colaboradores têm de pertencer à organização e seu desejo de continuar pertencendo.

As 49 questões sobre clima organizacional, aparecem na segunda parte e têm como objetivo saber a reação positiva ou negativa dos trabalhadores frente aos diferentes aspectos da vida organizacional. Esses aspectos estão divididos em: estratégia da empresa, estrutura da organização, estrutura do cargo, seleção e incorporação na empresa, formação, identificação e desenvolvimento de potenciais, promoções e desenvolvimento de carreiras, retribuição, evolução do rendimento, comunicação interna, segurança e saúde laborais, relações laborais e a efetividade organizacional.

Para se estudar a satisfação, ou seja, como os funcionários agem e comportam-se no ambiente de trabalho, seu sentimento e repostas afetivas, o instrumento consta com 18 questões decompostas em: relação com os colegas de trabalho e com os superiores (S1, S2, S3, S4, S5); reconhecimento e auto-realização (S6, S7, S8, S9, S10); retribuição (S11, S12); segurança e estabilidade no emprego (S13, S14); condições físicas do ambiente de trabalho (S15, S16); benefícios sociais e satisfação em geral (S17, S18).

A motivação – esforço que as pessoas estão dispostas a iniciar e manter ao desempenhar suas funções na empresa (QUIJANO E NAVARRO, 1999) – também aparece no instrumento. São 48 questões que permitirão que o pesquisador estude a motivação através de dois aspectos: as recompensas desejadas (recompensas que os empregados esperam receber ao realizar suas tarefas) e a instrumentalidade (percepção que os empregados têm da conexão existente entre sua empresa e o seu esforço, através obtenção de recompensas). Mas para o seguinte estudo será utilizada apenas a parte de avaliação da qualidade dos recursos humanos referente ao *burnout* que possui 19 questões.

Uma avaliação mais detalhada e profunda da empresa deve ser feita para que se consiga atingir uma melhor compreensão da importância da qualidade das

peças para efetividade organizacional. Sabe-se que a organização é um sistema aberto e, conseqüentemente, está em constante interação com o ambiente, por essa razão é que a avaliação deve ter início no ambiente suas áreas, dimensões e textura que de acordo com a literatura existente (QUIJANO, 1999) podem ser classificadas como:

- Áreas: econômicas, tecnológicas, jurídicas, ecológicas, comerciais, sócio-culturais e mercado de trabalho.
- Dimensões: estabilidade, complexidade, hostilidade e incerteza.
- Textura: tranquilos, flexíveis, em ebulição e turbulentos.

Entretanto, só a avaliação do ambiente não é suficiente para se fazer uma auditoria do sistema humano. Aspectos essenciais da própria organização devem ser analisados, é o caso por exemplo da estratégia, a forma de funcionamento ou desenho organizacional, os processos psicológicos e psicossociais e, por fim a efetividade organizacional que depende dos resultados produzidos pelos indivíduos e pelos grupos.

AMBIENTE	A ORGANIZAÇÃO						
	ESTRATÉGIA	DESENHO			PRO-CESSOS	EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL	
		Tecnologias	Estrutura	Sistema de Gestão		Sobre as pessoas	Sobre as organizações
Áreas Dimensões Texturas	Visão Missão	Tecnologias	Tipos de estrutura	Administração de Pessoal Relações Industriais Gestão de Recursos Humanos.	Psicológicos Psicossociais	Qualidade dos RH	Indivíduos Grupos Organização

Quadro 4: Modelo de Auditoria do Sistema Humano
Fonte: OLIVEIRA, 2004.

O planejamento estratégico é a resposta dada pela organização ao ambiente depois de analisar suas ameaças e oportunidades e de conhecer seus próprios recursos (forças e fraquezas) para enfrentá-lo (QUIJANO; NAVARRO,

1999). Para que se alcance o resultado esperado é preciso que se avalie a missão, a visão, os objetivos e os planos de ação da empresa.

Em relação ao desenho organizacional devem-se considerar três aspectos: tecnologia, que permite o funcionamento dos processos de produção de bens e serviços, de atendimento ao cliente, entre outros, para a consecução dos objetivos organizacionais; estrutura, que é avaliada pela forma em que a empresa está desenhada, se em estruturas piramidais ou matriciais, qual é a forma de distribuição de poder, se é formada por grupos de trabalho descentralizados ou de menor tamanho, além da forma de atendimento ao cliente; e sistemas de gestão formados pela seleção, formação, retribuição e compensação, avaliação do rendimento, identificação de potenciais e plano de carreira, a comunicação, o planejamento dos recursos humanos, a seguridade e saúde laboral (QUIJANO; NAVARRO, 1999). O quadro 5 mostra os critérios formadores dos sistemas de gestão juntamente com seus respectivos elementos.

SISTEMAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	
Critérios	Elementos
Seleção	Análise e descrição de postos; elaboração de perfis; recrutamento; técnicas e métodos utilizados; avaliação da seleção; conexão com outros sistemas; aspectos processuais.
Formação	A situação atual da formação na empresa; objetivos e metas; análises das necessidades da formação; desenvolvimento e programação da formação; avaliação da formação
Retribuição	Coerência interna do sistema; competitividade externa do sistema; comunicação; adequação
Avaliação de rendimento	Condições organizacionais prévias; desenho do sistema, avaliação do sistema;
Seguridade e saúde laboral	Seguridade referida a elementos físicos e químicos; compromisso da direção; informação; participação; formação; vigilância da saúde.
Comunicação	Estratégia da comunicação; comunicação formal descendente, ascendente e horizontal; comunicação informal.

Quadro 5: Critérios dos sistemas de gestão de recursos
Fonte: QUIJANO; NAVARRO (1999).

No que se refere aos processos psicológicos e psicossociais, Quijano e Navarro (1999, p.317) os definem como:

Fenômenos humanos individuais e grupais que são fruto e efeito dos sistemas de gestão, da estrutura, da estratégia e da tecnologia e ao mesmo tempo influem sobre eles e geram nas pessoas e nos grupos uma maneira de sentir, de fazer e de ser que repercutem na tarefa bem feita e na consecução dos objetivos estratégicos e da organização (efetividade organizacional).

A efetividade organizacional é o resultado procurado quando se adota as demais dimensões do modelo ASH. A definição do termo varia de acordo com a empresa, não tendo assim um significado padrão, dependendo do objetivo que se pretende alcançar. Além do interesse da organização, os resultados obtidos pelos indivíduos, pelos grupos, e pela própria empresa também vão influenciar na efetividade.

Em se tratando dos indivíduos, pode-se classificar como resultados positivos o rendimento e a qualidade no trabalho e negativos, os altos níveis de acidentalidade, de absenteísmo e de rotatividade. No nível grupal, considera-se a consecução dos objetivos, os resultados conseguidos pelos departamentos e o adequado funcionamento das equipes de trabalho. Já o nível organizacional fundamenta-se nos níveis anteriores e é dividido nos seguintes critérios: Econômicos: financeiros, produtivos e comerciais; Sociais: comunidade e a própria empresa; Ecológicos: cumprimento de normas e aproveitamento de energia e flexibilidade e captação de recursos. (QUIJANO, NAVARRO, 1999)

As dimensões estudadas na parte individual do ASH dividem-se em lineares e não lineares. A motivação, a identificação e comprometimento com a organização, a implicação com o trabalho e o nível de competência são consideradas lineares pelo fato de terem relação direta com os resultados alcançados, ou seja, quanto mais alto o nível alcançado pelos indivíduos, melhores os resultados para a organização, melhor o rendimento de seu trabalho e menores os níveis de absenteísmo, de acidentalidade ou de rotatividade.

Pelo fato de não apresentarem nenhuma relação direta com o rendimento no trabalho, algumas dimensões da ferramenta ASH como estresse, *burnout*, satisfação, qualidade de vida no trabalho, são consideradas não lineares. Percebe-se essa afirmação à medida que se observa, por exemplo, que o nível alto ou baixo do estresse prejudica o rendimento, os altos níveis de satisfação ou de qualidade de vida não indicam, necessariamente, que as pessoas tenham bom rendimento ou que diminuam suas taxas de absenteísmo, acidentes ou rotatividade.

Observa-se então, através do estudo do modelo ASH que a administração de pessoas ainda é um tema de importância significativa para as empresas que pretendem alcançar a efetividade organizacional. Para Oliveira (2004) a presença das pessoas nas organizações, apesar da visível redução, ainda está garantida por muito tempo. Além disso, a conscientização dos profissionais sobre a sua qualidade

de vida é cada vez maior, forçando os executivos a oferecerem melhores condições de trabalho para seus funcionários, com o objetivo de obterem resultados mais eficientes e eficazes.

3- METODOLOGIA

Neste capítulo é descrito o método utilizado para o desenvolvimento da pesquisa. São apresentadas as características do estudo (método e natureza) e a sua abrangência, ou seja, as empresas pesquisadas e os critérios metodológicos para a escolha dos participantes. O instrumento utilizado para a coleta de dados também está exposto nessa parte da dissertação, bem como a sua forma de aplicação e o tratamento fornecido aos dados oriundos das respostas ao questionário.

3.1- CARACTERÍSTICA DO ESTUDO

Para o presente estudo utilizou-se o método científico, definido por Gil (1999, p.27) “como um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. O objetivo da pesquisa científica é formular algumas compreensões com intuito de descobrir respostas às indagações em qualquer que seja a área do conhecimento humano (OLIVEIRA, 1997).

A pesquisa é de natureza exploratória e descritiva. Segundo Gil (1999) a pesquisa exploratória tem o objetivo de “proporcionar visão geral, de tipos aproximativos, a cerca de determinado fato”. O autor afirma ainda que esse tipo de pesquisa é o mais utilizado quando o tema escolhido é pouco explorado e a formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis torna-se difícil, o que é o caso do presente estudo.

A pesquisa descritiva “permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno” (OLIVEIRA 1997, p.114). De acordo com Gil (1999) pesquisas que têm por objetivo estudar as características de um grupo através da sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, nível de renda, estado de saúde física e mental são consideradas descritivas.

Como o objetivo da pesquisa é mapear a síndrome de burnout e identificar a relação existente entre as dimensões encontradas e as características sócio-demográficas, o método quantitativo foi escolhido por ser um método “muito utilizado no desenvolvimento de pesquisas descritivas, no qual se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, assim como na investigação da relação de causalidade entre os fenômenos: causa e efeito” (OLIVEIRA, 1997, p.115)

3.2- ABRANGÊNCIA DO ESTUDO

Para a realização do estudo foram utilizadas 23 empresas do setor alimentício do Estado do Rio Grande do Norte, classificadas como de pequeno e médio porte e registradas na Federação das Indústrias do Rio Grande do Norte (FIERN). As indústrias pesquisadas estão distribuídas nos seguintes setores: pescado, frigorífico, bebida, laticínio, sorvete, coco, massas e biscoitos, doce, tempero, açúcar, café, castanha e óleo.

De acordo com o SEBRAE (2004) as organizações são classificadas quanto ao seu tamanho de acordo com a quantidade de pessoas que nelas trabalham. As empresas são consideradas de pequeno porte quando empregam de 20 a 99 pessoas; de médio porte quando o número de empregados varia de 100 a 499 e de grande porte se possuir mais de 500 indivíduos empregados.

A tabela abaixo mostra a distribuição por tamanho das empresas do setor alimentício do Rio Grande do Norte apresentado no cadastro industrial de 2006 da FIERN. Desse total foram escolhidas 23 organizações com localizações variadas dentro do Estado e que deram condições de acessibilidade.

Tamanho	Número de empresas
Micro	1326
Pequena	287
Média	71
Grande	19
Total	1754

Tabela 1 : Número de empresas do setor de alimentos separadas pelo tamanho
Fonte: FIERN, 2006.

Nas empresas do seguimento estudado encontram-se aproximadamente 6.500 funcionários, sendo a amostra composta de funcionários selecionados de maneira probabilística intencional uma vez que foi exigido que os colaboradores tivessem capacidade intelectual de responder as 197 questões proposta no modelo.

Conforme Cochran (1977), a fórmula para encontrar a amostra de um universo é a seguinte: $n = (N \times (1/e^2)) / (N + (1/e^2))$, onde "n" é a amostra pretendida, "N" é a população, "e" significa o erro amostral. Neste caso, para maior confiabilidade, foi considerado 5%.

Observa-se que de acordo com a fórmula a amostra deveria ser de 377 entrevistados, mas apesar do interesse em abranger o maior número possível de colaboradores, obteve-se dificuldade em aplicar o questionário com todos propostos no planejamento, resultando um total de 197 profissionais entrevistados. Essa dificuldade foi devido a alguns fatores como falta de interesse da empresa em participar da pesquisa ou ainda organizações que fecharam temporariamente (período de produção sazonal) ou definitivamente antes ou durante o processo de coleta de dados. Entretanto, qualquer banco de dados dá condições de ser estatisticamente trabalhado com esta quantidade de sujeitos que participaram da pesquisa.

3.3- INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A metodologia empregada para a investigação foi baseada no questionário do modelo ASH – Auditoria do Sistema Humano, proposto por Quijano e Navarro (1999). O questionário é uma das técnicas mais importantes para a obtenção de dados nas pesquisas sociais (GIL, 1994) e tem a meta de “obter de maneira sistemática e ordenada, informações sobre as variáveis que intervêm em uma investigação, em relação a uma população ou amostra determinada” (DENCKER, 1998, p. 146).

O instrumento possui 198 questões abrangendo todos os fatores relacionados à qualidade dos recursos humanos e que foram tratados no modelo

ASH, mas para o presente estudo apenas as 19 questões relacionadas à síndrome de *burnout* e às variáveis sócio-demográficas foram utilizadas.

As perguntas referentes ao *burnout* contêm uma escala do tipo Likert, escala essa que diz respeito a uma série de afirmações relacionadas com o objeto pesquisado, representando várias assertivas sobre um assunto. “É atribuído um número a cada resposta, que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação” (OLIVEIRA, 2001). Os examinados foram orientados a responderem marcando a freqüência com que tiveram o sentimento, se expressando através das opções: muito pouco, pouco, nem pouco nem muito, bastante e muito.

3.4- PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada entre os meses de outubro de 2005 e março de 2006 por um grupo de voluntários, alunos do Curso de Administração da UFRN, envolvidos no projeto da base de pesquisa GERQUAL/UFRN, inclusive pela própria pesquisadora.

Primeiramente foram definidas quais empresas seriam visitadas, realizando, depois um contato com os seus gerentes e apresentando o objetivo do estudo a fim de obter autorização e o apoio à aplicação do instrumento. Depois de cumpridas as duas primeiras fases, foram aplicados os questionários com os funcionários escolhidos pela própria empresa com a exigência apenas que tivessem no mínimo ensino fundamental completo e com capacidade intelectual necessária para responder as 198 questões propostas. E por fim os questionários preenchidos foram encaminhados à base de pesquisa GERQUAL para serem inseridos no programa estatístico e disponibilizados para análise.

3.5- ANÁLISE DOS DADOS

Para o tratamento de dados coletados pelo questionário tipo Likert escolheu-se técnicas multivariadas pelo fato de analisar simultaneamente múltiplas medidas sobre cada indivíduo ou objeto de investigação, além de executar em uma única análise o que antes exigia várias análises utilizando técnicas univariadas (HAIR et al, 2005).

A análise fatorial foi usada nesta pesquisa com o intuito de identificar o menor número possível de fatores que contivessem o mesmo grau de informações expressas no total das variáveis. Para Hair et al (2005) o objetivo da análise fatorial é definir uma estrutura subjacente em um grande número de variáveis, definindo um conjunto de dimensões latentes comuns chamadas de fatores.

Para descobrir a existência de correlações entre as variáveis foi utilizado o KMO (Kaiser-Meyer-Olkin). “Este índice compara as magnitudes dos coeficientes de correlação observados com as magnitudes dos coeficientes de correlação parcial” (MALHOTRA, 2002, p. 506). Se os valores forem baixos a análise fatorial não é apropriada.

A técnica multivariada denominada análise de conglomerados permite agrupar os casos ou variáveis de um banco de dados de acordo com a similaridade existente entre eles (PARDO; RUIZ, 2004). Essa técnica foi utilizada no presente estudo para permitir a caracterização dos fatores encontrados com a aplicação da análise fatorial.

Abaixo, uma explanação dos objetivos específicos do trabalho com o tipo de análise de dados utilizada:

Objetivos específicos	Análises de dados
Encontrar as dimensões de <i>burnout</i>	Análise fatorial
Comparar as dimensões encontradas com as dimensões propostas na teoria	Análise através de observação
Relacionar as dimensões encontradas e os fatores sócio-demográficos	Análise de conglomerados Teste T ANOVA

Com o objetivo de identificar as dimensões da síndrome de burnout, os dados foram submetidos a três análises fatoriais utilizando o método da análise dos componentes principais, com rotação Varimax e normalização Kaiser. Para a primeira análise foram considerados os fatores com autovalor (eigenvalue) acima de 1 e supressão de variáveis com comunalidades inferiores a 0,45 e para a segunda análise comunalidades menores que 0,50 para não perder de vista as variáveis próximas do limite proposto.

Para determinar a confiabilidade foi utilizado o método de verificação da consistência interna denominado coeficiente Alpha de Cronbach, cujos valores devem variar de 0 a 1,0 tendo como limite inferior aceito 0,70, podendo diminuir para 0,60 em pesquisas exploratórias. Quanto mais alta as medidas maior a confiabilidade. (HAIR et al, 2005)

Após a aplicação das análises fatoriais e a descoberta das dimensões do *burnout* foram feitas análises de ANOVA e Teste T para que fosse comprovado o que diz a teoria sobre a influência da síndrome de burnout e os dados sócio-demográficos.

Além dessas análises, foi desenvolvida também a análise de conglomerados hierárquicos com cada dimensão separadamente. Essa análise “possibilita combinar objetos (...) em grupos, de forma que os objetos em cada grupo sejam semelhantes entre si e diferentes dos objetos dos outros grupos” (HAIR JR, et al, 2005). O objetivo do uso desse método foi de caracterizar cada dimensão relacionando-a com os dados sócio-demográficos.

A opção “excluir casos segundo a lista” foi o tratamento usado para os valores perdidos. Nesse método se excluem da análise os sujeitos que tenham questões em branco em qualquer variável. Para Pardo e Ruiz (2004) esse é o tratamento mais consistente porque só incluem na análise os casos completos, sendo conveniente apenas nas situações em que o número de casos perdidos não reduza significativamente a amostra, sendo possível então no seguinte estudo, uma vez que apenas 28 casos foram excluídos, resultando em 169 sujeitos.

4- ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo destina-se a apresentar os dados coletados na pesquisa, através do questionário, analisá-los e interpretá-los. A análise consiste em fazer a verificação de acordo com os objetivos estabelecidos e tem como finalidade “organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação, (...) já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos” (GIL, 1994, p.166).

4.1- ANÁLISE DOS DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

Para análise das características sócio-demográficas foram perguntadas as questões relacionadas a sexo, idade, estado civil, escolaridade, tempo de trabalho e unidade de trabalho. Quanto ao gênero houve uma predominância do sexo masculino com um total de 67,2% entre os 192 sujeitos identificados, sendo encontrados apenas 63 mulheres (32,8%)

Com relação a variável idade, 12 pessoas ficaram sem responder, observando-se através dos 185 empregados respondentes que a população estudada é relativamente jovem, encontrando cerca de 50% com idade inferior a 28 anos subindo para 71,4% se acrescentar os funcionários com idade até 32 anos. A média de idade entre os clientes internos investigados é de 29,2 anos de idade.

Os dados referentes ao estado civil (190 casos) revelam um predomínio de funcionários solteiros (54,2%), cerca de 44% de casados e apenas 1% de separados no momento da pesquisa. Esses dados podem ser justificados talvez pela dominância de jovens entre os clientes internos das empresas estudadas.

Variáveis		Freqüência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Faixa Etária	De 18 a 22 anos	38	20,54	20,54
	De 23 a 27 anos	54	29,19	49,73
	De 28 a 32 anos	40	21,62	71,35
	De 33 a 37 anos	21	11,35	82,70
	Acima de 37 anos	32	17,30	100
	Total	185	100	
Sexo	Masculino	129	67,19	67,19
	Feminino	63	32,81	100
	Total	192	100	
Estado Civil	Solteiro	103	54,21	54,21
	Casado	85	44,74	98,95
	Separado	2	1,05	100
	Total	190	100	

Tabela 2 : Dados sócio-demográficos – Faixa etária, Sexo, Estado civil
 Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

No que se refere ao nível de escolaridade dos empregados do setor alimentício do Rio Grande do Norte percebe-se um bom nível de instrução já que se observou que 57,07% dos respondentes possuem ensino médio completo. Verifica-se também uma parcela de respondentes (17,80%) que cursaram o nível superior, sendo 1,57% com algum tipo de pós-graduação.

Também foi solicitado aos respondentes que declarassem o tempo de trabalho na empresa. Notou-se que cento e cinqüenta funcionários estão a menos de seis anos, perfazendo um total de 79% da população. Esse dado pode ser explicado pela grande quantidade de jovens na empresa e conseqüentemente pouco tempo trabalhando.

Variáveis		Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Nível de Escolaridade	Fundamental	45	23,56	23,56
	Ensino médio	109	57,07	80,63
	Superior	34	17,80	98,43
	Pós-graduação	3	1,57	100
	Total	191	100	
Tempo de Empresa	Até 5 anos	150	78,95	78,95
	De 6 a 10 anos	24	12,63	91,58
	De 11 a 15 anos	5	2,63	94,21
	De 16 a 20 anos	7	3,68	97,89
	Acima de 20 anos	4	2,11	100
	Total	190	100	

Tabela 3: Dados sócio-demográficos – Escolaridade e Tempo de empresa
 Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

Quanto à unidade de trabalho a pesquisa tinha interesse em saber se os funcionários faziam parte do setor administrativo ou de produção, sem especificar o cargo para não haver prejuízos na confidencialidade dos dados, pois nos casos das pequenas empresas ficaria fácil identificar a pessoa. Isso não impediu que 14% dos clientes internos deixassem essa questão sem resposta. Dentre os cento e sessenta e oito respondentes 65% trabalham na produção e o restante (35,1%) na área administrativa, o que incluem empregados de escritório, chefes e supervisores.

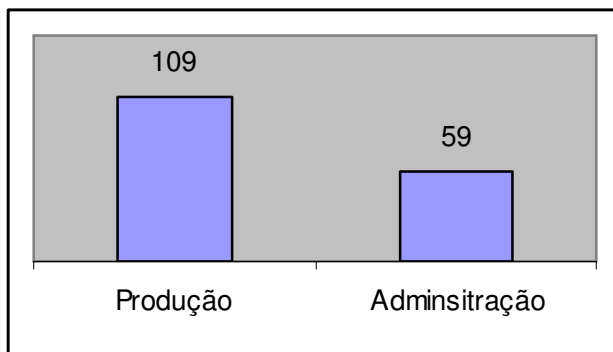


Gráfico 1: Dados sócio-demográficos – Unidade de trabalho
 Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

Os fatores sócio-demográficos são de fundamental importância para a análise e interpretação dos dados da pesquisa, visto que a incidência do *burnout* varia de acordo com as características da população.

4.2- ANÁLISE FATORIAL DOS INDICADORES DA SÍNDROME DE *BURNOUT*

Para analisar os indicadores de *burnout* foram feitas três análises fatoriais, duas com objetivo de eliminar as variáveis que pouco representam a síndrome na presente pesquisa e a última para detectar as dimensões formadoras de *burnout*. O critério utilizado nas duas primeiras análises foi o de retirar as questões que apresentaram comunalidades inferior a 0,45 no primeiro caso e 0,50 no segundo caso. Esses valores foram escolhidos, pois quanto maior a comunalidade, mais credibilidade tem a variável. A tabela 4 mostra as comunalidades das variáveis nas duas primeiras análises fatoriais.

Variáveis	Comunalidades	
	Análise 1	Análise 2
BO1 - Encontro-me cansado quando me levanto pela manhã e tenho que enfrentar outro dia de trabalho.	,403	
BO2 - Sinto-me "estafado" devido ao trabalho	,513	,516
BO3 - Torno-me facilmente irritável no trabalho	,497	,607
BO4 - Sinto-me frustrado por meu trabalho	,609	,665
BO5 - estou farto de meu trabalho	,731	,662
BO6 - Sinto-me preocupado	,434	
BO7 – Sinto-me emocionalmente esgotado	,517	,552
BO8 - Sinto que meu trabalho afeta negativamente minha saúde.	,473	,491
BO9 - Estou tenso no trabalho	,578	,586
BO10 - Ao final de um dia de trabalho encontro-me fisicamente esgotado	,592	,586
BO11 - Preocupa-me que meu trabalho esteja me endurecendo emocionalmente	,413	
BO12 - encontro-me com muita vitalidade	,609	,735
BO13 - Sinto que estou fazendo um trabalho demasiado duro	,464	,479
BO14 - sinto-me tão estafado que pouco me preocupa o que ocorra com meus clientes (internos e externos)	,443	
BO15 - Sinto-me animado mesmo depois de trabalhar	,715	,757

BO16 - Sinto-me desesperado com o futuro de minha profissão	,601	,596
BO17 - Durante meu trabalho sinto-me bem	,660	,681
BO18 - Meu trabalho é estressante	,607	,669
BO19 - Sinto-me relaxado em meu trabalho.	,444	

Tabela 4 – comunalidades das variáveis nas duas primeiras análises fatoriais
 Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

Observa-se a partir dos resultados da primeira análise fatorial, que as seguintes variáveis foram excluídas por apresentarem comunalidades inferior a 0,45 e conseqüentemente não se agruparem do ponto de vista conceitual:

- BO1 - Encontro-me cansado quando me levanto pela manhã e tenho que enfrentar outro dia de trabalho;
- BO6 - Sinto-me preocupado;
- BO11 - Preocupa-me que meu trabalho esteja me endurecendo emocionalmente;
- BO14 - sinto-me tão estafado que pouco me preocupa o que ocorra com meus clientes (internos e externos);
- BO19 - Sinto-me relaxado em meu trabalho.

Após essas exclusões, nova análise fatorial foi realizada, utilizando os mesmos parâmetros da primeira diferenciando apenas no critério de eliminação das variáveis que foi o valor de comunalidade menor que 0,50. As questões eliminadas foram: BO8 - Sinto que meu trabalho afeta negativamente minha saúde e BO13 - Sinto que estou fazendo um trabalho demasiado duro.

Antes de analisar as dimensões formadas na terceira análise fatorial foi feito “outlines” com o intuito de detectar a presença ou não de funcionários com respostas extremas que poderiam influenciar no resultado da pesquisa. Devido ao fato de não ter sido encontrado nenhum extremo a análise fatorial foi feita com todos os respondentes.

As doze questões que restaram após a eliminação pelas comunalidades resultaram em quatro fatores (tabela 5) que explicam 65,30% da variância total. O teste de confiabilidade foi realizado e o valor de 0,67 do coeficiente Alpha de Cronbach foi considerado satisfatório uma vez que é superior ao limite inferior aceito, que no caso das pesquisas exploratórias é de 0,60 (HAIR et al, 2005)

Variáveis	Cargas Fatoriais			
	1	2	3	4
BO5 - Estou farto de meu trabalho	,804			
BO4 - Sinto-me frustrado por meu trabalho	,787			
BO9 - Estou tenso no trabalho	,636			
BO7 – Sinto-me emocionalmente esgotado	,624			
BO2 - Sinto-me "estafado" devido ao trabalho		,741		
BO18 - Meu trabalho é estressante		,706		
BO10 - Ao final de um dia de trabalho encontro-me fisicamente esgotado		,619		
BO3 - Torno-me facilmente irritável no trabalho		,553		
BO12 - Encontro-me com muita vitalidade			,766	
BO17 - Durante meu trabalho sinto-me bem			,764	
BO15 - Sinto-me animado mesmo depois de trabalhar			,752	
BO16 - Sinto-me desesperado com o futuro de minha profissão				,734

Tabela 5– Cargas fatoriais das variáveis da terceira análise fatorial

Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

A primeira dimensão é formada por quatro variáveis conforme mostra a tabela 5. As questões que formam a primeira dimensão têm características semelhantes às propostas pelo Inventário de Maslach no que se refere à **exaustão emocional**, permitindo assim, que o fator encontrado na análise fatorial dos dados coletados nesse estudo tivesse o mesmo título.

Observa-se (tabela 5) que a segunda dimensão encontrada também é formada por quatro variáveis. Tomando como base a essência das questões formadoras da dimensão e o artigo sobre burnout em metalúrgico feito por Almeida, Silva e Carvalho (2006), o fator foi nomeado de **esgotamento**, por envolver fadiga física ou emocional, que não é necessariamente resultante do relacionamento com outras pessoas. Pode se observar que esse fator diferente dos outros dois, tem características mais direcionadas a questões fisiológicas, o que não elimina a possibilidade de aparecimento de *burnout*, pois de acordo com Gil-Monte (2003) a síndrome é uma combinação de fatores físicos, psicológicos e sociais.

Com intuito de não deixar confusas as duas primeiras dimensões, uma vez que ambas resultam em conseqüências emocionais, houve a necessidade de diferenciá-las. De acordo com Almeida, Silva e Carvalho (2006) a exaustão emocional envolve um sentimento de desgaste e falta de recursos emocionais, ao contrário do esgotamento que dependendo do grau com que atinge o trabalhador pode resultar em aparecimento de doenças.

O último fator extraído da análise fatorial é formado por três indicadores listados na tabela 5 junto com sua carga fatorial. A terceira dimensão receberá o título de **vitalidade**, pois de acordo com Hair et al (2005, p.109) “as variáveis com cargas mais altas são consideradas mais importantes e têm maior influência sobre o nome”.

O último fator não será incluído na discussão dos resultados da pesquisa, pois conforme demonstra tabela 5, a ele foi atribuído somente um indicador e portanto não é significativo.

Notou-se também que os indicadores de despersonalização, de acordo com o MBI (Maslach Burnout Inventory), foram excluídos ou removidos para um outro fator após a realização das três análises fatoriais. As questões são: BO11 - Preocupa-me que meu trabalho esteja me endurecendo emocionalmente; BO14 - Sinto-me tão estafado que pouco me preocupa o que ocorra com meus clientes (internos e externos); BO3 - Torno-me facilmente irritável no trabalho (removido para exaustão emocional).

Apesar de o seguinte atributo ser característico do *burnout*, o não aparecimento dele na pesquisa não elimina a possibilidade de incidência da síndrome, uma vez que, as dimensões são independentes mesmo parecendo associados (FORMIGHIERI, 2003; CARLOTTO; CÂMARA, 2004).

Mesmo não evitando o aparecimento da síndrome, a ausência da despersonalização entre os entrevistados pode ser justificada. A hipótese mais oportuna e otimista para a compreensão do resultado é de que efetivamente os sujeitos jovens, solteiros e em início de carreira procuram desempenhar suas funções da melhor maneira possível, além de ter um bom relacionamento com seus colegas de trabalho ou mesmo com os superiores.

Em resumo, os fatores que obtiveram significância e participaram da discussão dos resultados, são: **exaustão emocional, esgotamento e vitalidade**.

A análise de consistência interna ou Alfa de Cronbach para os fatores extraídos da síndrome de *burnout*, atingiram índice aceitáveis (Tabela 6). O primeiro fator, **exaustão emocional**, mostrou um Alfa de 0,72, a dimensão **esgotamento**, 0,70, e o terceiro fator, intitulado **vitalidade**, suporta um Alfa de 0,66.

FATORES		Alfa de Cronbach (α)
1	Exaustão emocional	,73
2	Esgotamento	,70
3	Vitalidade	,67

Tabela 6: Índice de consistência interna dos fatores do *burnout*
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

Os resultados da pesquisa mostram que o primeiro fator, ou **exaustão emocional**, possui uma variância de 34%, o fator referente à **esgotamento** 14% enquanto que a **vitalidade** explicou 9% da variância (tabela 7).

	Fatores de <i>Burnout</i>	Varição Explicada	Varição Acumulada
1	Exaustão emocional	33,66	33,66
2	Esgotamento	14,02	47,68
3	Vitalidade	9,00	56,68

Tabela 7: Variância dos fatores de *burnout*
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

4.3- ANOVA E TESTE T DOS INDICADORES DA SÍNDROME DE BURNOUT E DAS CARACTERÍSTICAS SÓCIO-DEMOGRÁFICAS

Com o intuito de responder o objetivo geral da pesquisa que é analisar em que medida os fatores sócio-demográficos dos profissionais estudados propiciam a manifestação do burnout foram feitas algumas análises do tipo ANOVA e Teste T com cada uma das características.

Os dois primeiros fatores sócio-demográficos estudados foram a faixa-etária e o tempo de empresa. Para tentar encontrar diferenças entre os grupos a população foi dividida em 5, 4, 3 e 2 grupos respectivamente, utilizando a análise descritiva estatística do programa SPSS. Após essa divisão foi feito ANOVA com cada um desses grupos conforme mostra a tabela 8 (faixa etária) e a tabela 9 (tempo de empresa).

ANOVA FAIXA ETÁRIA							
		Dimensões					
		Exaustão emocional		Esgotamento		Vitalidade	
Faixa etária	Comparação	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.
5 grupos	Entre grupos	,071	,991	,459	,766	1,130	,345
4 grupos	Entre grupos	,287	,835	,756	,521	1,194	,314
3 grupos	Entre grupos	,112	,894	,845	,432	2,081	,128
2 grupos	Entre grupos	,702	,403	1,419	,235	2,895	,091

Tabela 8: ANOVA da faixa etária e das três dimensões definidas com a análise fatorial
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

ANOVA TEMPO DE EMPRESA							
		Dimensões					
		Exaustão emocional		Esgotamento		Vitalidade	
Faixa etária	Comparação	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.
5 grupos	Entre grupos	,729	,573	1,178	,323	1,627	,170
4 grupos	Entre grupos	1,145	,333	1,655	,178	,945	,420
3 grupos	Entre grupos	,761	,465	,374	,685	,429	,652
2 grupos	Entre grupos	1,529	,218	,605	,438	,041	,839

Tabela 9: ANOVA do tempo de empresa e das três dimensões definidas com a análise fatorial
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

As próximas características estudadas foram as variáveis sexo e estado civil. Para saber se existe diferença entre os grupos foram feitos dois Teste T. Observa na tabela 9 que como ocorreu na faixa etária os teste T do sexo e do estado civil mostrou valores de significância superior a 0,05 nas três dimensões, não permitindo assim que se utilizem essas características para explicar a possível manifestação da síndrome nas indústrias alimentícias do Rio Grande do Norte.

TESTE T						
Variáveis	Dimensões					
	Exaustão emocional		Esgotamento		Vitalidade	
	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.
Sexo	,002	,961	,000	,988	,298	,586
Estado Civil	1,302	,255	3,628	,060	,285	,591

Tabela 10: TESTE T das variáveis sexo e estado civil e das três dimensões definidas com a análise fatorial
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

Para finalizar foi feita ANOVA da variável nível de escolaridade. Nesse caso devido a impossibilidade de reduzir o número de grupos, pois poderia gerar conflito durante a análise apenas uma ANOVA foi realizada com os 4 grupos existentes: fundamental, nível médio, superior e pós-graduação. Os valores de

significância encontrados foram: exaustão emocional – 0,487; esgotamento – 0,415; e vitalidade – 0,531.

Pode-se observar, então, através das análises ANOVA e Teste T feitos com os quatro fatores sócio-demográficos e as dimensões de burnout que todos os casos apresentaram significância superior a 0,05, afirmando assim que não há diferença entre os grupos.

Dessa forma conclui-se que não se pode medir a propensão da possível manifestação da síndrome nas empresas pesquisadas tendo como critério os dados sócio-demográficos. Essa afirmação vai contra o que foi dito por Benevides-Pereira (2202b) sobre o fato das características como idade, sexo, estado civil, nível de escolaridade e tempo de empresa serem inibidoras ou facilitadoras da ação de agentes estressores.

4.4- ANÁLISES DE CONGLOMERADOS DOS INDICADORES DA SÍNDROME DE BURNOUT

Após a análise fatorial sentiu-se a necessidade de fazer análises de conglomerados com intuito de detectar quantos respondentes formaram cada uma das dimensões, uma vez que dessa forma pode-se saber se há ou não uma grande incidência de pessoas tendenciosas à síndrome nas empresas alimentícias do Rio Grande do Norte.

Além desse objetivo, essas análises de cluster também servirão para comprovar o que detectado com as análises ANOVA e Teste T sobre a não influencia dos dados sócio-demográficos no possível aparecimento da síndrome nas empresas alimentícias do Rio Grande do Norte.

Na etapa inicial foram feitas análises de agrupamento hierárquico de cluster utilizando o método Ward, com mensuração em distância Euclidiana ao quadrado para cada um dos fatores formados com a análise fatorial.

O primeiro passo foi decidir o número de conglomerados através do coeficiente de erro. As tabelas 10, 11 e 12 mostram os coeficientes de erro associados com os conglomerados de variáveis dos funcionários. Os números nas colunas nomeadas “redução de erros” demonstram quanto erro é reduzido passando-se de um conglomerado para dois, de dois para três, etc. Quando se

comparam os coeficientes para soluções de um e de dois conglomerados, vê-se uma queda no coeficiente de erro. Cada vez que sobe na coluna a diferença nos números fica menor. De acordo com Hair, Jr et al. (2005) pequenas quedas no coeficiente de erro não justificam um maior número de conglomerados.

Coeficientes de erro	Redução de erro
Quatro conglomerados = 315,288	3 – 4 conglomerados = 61,212
Três conglomerados = 376,500	2 – 3 conglomerados = 120,387
Dois conglomerados = 496,887	1 – 2 conglomerados = 276,814
Um conglomerados = 773,701	

Tabela 11: Coeficientes de erro para soluções de conglomerados da dimensão Insatisfação
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

Coeficientes de erro	Redução de erro
Quatro conglomerados = 505,614	3 – 4 conglomerados = 74,083
Três conglomerados = 579,697	2 – 3 conglomerados = 109,963
Dois conglomerados = 689,660	1 – 2 conglomerados = 358,531
Um conglomerados = 1048,191	

Tabela 12: Coeficientes de erro para soluções de conglomerados da dimensão Exaustão Emocional
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

Coeficientes de erro	Redução de erro
Quatro conglomerados = 312,592	3 – 4 conglomerados = 78,673
Três conglomerados = 391,265	2 – 3 conglomerados = 102,253
Dois conglomerados = 493,518	1 – 2 conglomerados = 244,460
Um conglomerados = 737,978	

Tabela 13: Coeficientes de erro para soluções de conglomerados da dimensão Vitalidade
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

Observa-se com as três tabelas que a diferença entre os números quando passamos de três para quatro conglomerados é relativamente pequena, acontecendo o mesmo de três para dois. Entretanto quando dois conglomerados são formados a queda é consideravelmente alta. Além disso, dois clusters podem ser mais fáceis de entender do que três. Devido a essas observações conclui-se que para os três casos será utilizada a solução de dois conglomerados.

O próximo passo foi verificar se os dois grupos são estatisticamente diferentes e teoricamente significativos. Para isso foi executada uma ANOVA usando

a nova variável de participação em um conglomerado. As informações das tabelas 14, 15 e 16 mostram os tamanhos das amostras e as médias das variáveis para cada conglomerado das três dimensões.

Descrição			
Variáveis	Grupos	N	Média
BO5 - estou farto de meu trabalho	1	39	3,05
	2	148	1,47
	Total	187	1,80
BO4 - sinto-me frustrado por meu trabalho	1	39	2,97
	2	148	1,54
	Total	187	1,84
BO9 - estou tenso no trabalho	1	39	3,38
	2	148	1,59
	Total	187	1,96
BO7 - sinto-me emocionalmente esgotado	1	39	2,79
	2	148	1,70
	Total	187	1,93

ANOVA			
Variáveis	Comparação	F	Sig.
BO5 - estou farto de meu trabalho	Entre grupos	128,393	0,000
BO4 - sinto-me frustrado por meu trabalho	Entre grupos	96,437	0,000
BO9 - estou tenso no trabalho	Entre grupos	175,424	0,000
BO7 - sinto-me emocionalmente esgotado	Entre grupos	42,764	0,000

Tabela 14: Características de solução de conglomerados de dois grupos da dimensão exaustão emocional

Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

Descrição			
Variáveis	Grupos	N	Média
BO2 - sinto-me "estafado"devido ao trabalho	1	111	1,63
	2	78	2,73
	Total	189	2,08
BO18 - meu trabalho é estressante	1	111	2,26
	2	78	3,04
	Total	189	2,58
BO10 - ao final de um dia de trabalho encontro-me fisicamente esgotado	1	111	1,44
	2	78	3,62
	Total	189	2,34
BO3 - torno-me facilmente irritável no trabalho	1	111	1,47
	2	78	2,60
	Total	189	1,94

ANOVA			
Variáveis	Comparação	F	Sig.
BO2 - sinto-me "estafado"devido ao trabalho	Entre grupos	58,509	0,000
BO18 - meu trabalho é estressante	Entre grupos	18,329	0,000
BO10 - ao final de um dia de trabalho encontro-me	Entre grupos	405,535	0,000

fisicamente esgotado

BO3 - torno-me facilmente irritável no trabalho Entre grupos 84,545 0,000

Tabela 15: Características de solução de conglomerados de dois grupos da dimensão esgotamento

Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

Descrição			
Variáveis	Grupos	N	Média
BO17 - durante meu trabalho sinto-me bem	1	144	4,13
	2	40	2,70
	Total	184	3,82
BO12 - encontro-me com muita vitalidade	1	144	3,67
	2	40	2,40
	Total	184	3,39
B015 - sinto-me animado mesmo depois de trabalhar	1	144	4,12
	2	40	2,08
	Total	184	3,67

ANOVA			
Variáveis	Comparação	F	Sig.
BO17 - durante meu trabalho sinto-me bem	Entre grupos	79,160	0,000
BO12 - encontro-me com muita vitalidade	Entre grupos	39,132	0,000
B015 - sinto-me animado mesmo depois de trabalhar	Entre grupos	209,034	0,000

Tabela 16: Características de solução de conglomerados de dois grupos da dimensão vitalidade
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

Notou-se através das figuras que nos três casos as diferenças das médias dos conglomerados para todas as variáveis de funcionários são altamente significativas (0,000) rejeitando a inexistência de diferenças.

No que se refere ao cluster, que explica com mais profundidade a dimensão exaustão emocional por ter obtido maiores médias (HAIR JR et al, 2005) é formado por trinta e nove funcionários. Já a dimensão esgotamento foi mais bem explicada pelo cluster, formado por setenta e oito pessoas e finalmente o conglomerado que melhor justifica o aparecimento do fator vitalidade é composto por cento e quarenta e quatro respondentes.

Observa-se que o número de pessoas que apresentam as características prejudiciais à saúde e conseqüentemente mais propícias ao *burnout* representa menos de 50% em ambos os casos. Acontecendo o contrário com a terceira dimensão onde, através das respostas do questionário, quase 80% dos funcionários afirmaram ter vitalidade.

Esses dados não eliminam o aparecimento de burnout nas empresas alimentícias apenas mostra que o número de funcionários com propensão a síndrome é inferior ao que apresenta vitalidade. Essa afirmação é confirmada pelo fato da análise fatorial ter apresentado exaustão emocional e esgotamento, características que se atingirem um nível crônico pode resultar na síndrome de *burnout*.

Após a identificação dos diferentes clusters o passo seguinte é fazer uma ANOVA com os conglomerados formados em cada uma das dimensões com o intuito de comparar as características demográficas conforme foi proposto no objetivo específico.

		ANOVA					
		Dimensões					
		Exaustão emocional		Esgotamento		Vitalidade	
Variáveis	Comparação	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.
Idade	Entre grupos	0,952	0,331	6,325	0,063	3,551	0,061
Nível de escolaridade	Entre grupos	0,564	0,454	0,300	0,585	0,862	0,355
Tempo de empresa	Entre grupos	0,221	0,639	3,448	0,065	0,394	0,531

Tabela 17: ANOVA dos dados sócio-demográficos das três dimensões definidas com a análise fatorial

Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

Observa-se com a tabela ANOVA (tabela 17) que nos três casos não há diferenças estatísticas entre grupos em nenhuma das variáveis sócio-demográficas, uma vez que em todos os casos os valores de significância foram superiores a 0,05 (Hair et al., 2005). Essa análise mostra que os clusters formadores na análise de conglomerados possuem características sócio-demográficas semelhantes impedindo assim que usem esse método para justificar a possível presença da síndrome de *burnout* na presente pesquisa.

5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse capítulo tem como finalidade apresentar a conclusão atingida no presente estudo. Para isso foi feito um detalhamento dos resultados encontrados dos objetivos específicos, bem como as recomendações para futuras pesquisas sobre o tema.

Para encontrar as dimensões formadoras da síndrome, foram feitas três análises fatoriais com as questões sobre o tema contidas no ASH, sendo eliminadas sete questões que, por apresentarem comunalidades inferiores a proposta no início da análise, não se agruparam do ponto de vista conceitual. As doze indagações resultantes formaram quatro fatores nomeados de acordo com a semelhança entre as variáveis e a revisão teórica realizada, sendo um deles eliminado por não ser significativo já que é formado por apenas uma questão. As dimensões encontradas receberam o nome de: **exaustão emocional, esgotamento e vitalidade**.

Ao comparar as dimensões encontradas com as dimensões propostas no inventário de *burnout* de Maslach (MBI) e no instrumento ASH de Quijano e Navarro, observou-se que dos três fatores encontrados dois foram diferentes dos propostos pelos modelos ASH e MBI, são eles: esgotamento e vitalidade.

Essa diferença pode ser justificada, dentre outras razões, principalmente pelo fato de que os estudos pesquisados para o desenvolvimento da dissertação estavam quase todos relacionados à área assistencial. Apenas o artigo de Almeida, Silva e Carvalho (2006) foi feito com empregados de indústrias metalúrgicas, onde os autores relacionam o *burnout* ao comprometimento e a injustiça organizacional.

Os médicos, enfermeiros, professores, psicólogos, dentre outros cuidadores se vêem constantemente diante de três frentes de batalha: doenças da sociedade, necessidades dos indivíduos que procuram por estes profissionais e necessidades de si próprio (FREUDENBERGER, 1975, apud BENEVIDES-PEREIRA, 2002a) e por essa razão têm como característica principal do *burnout* a despersonalização seguida da exaustão emocional e baixa realização pessoal ou sentimento de incapacidade.

Já nos profissionais das indústrias alimentícias os possíveis causadores da síndrome encontrados na pesquisa são: conflitos de tarefas/cargos, ou seja, falta

de congruência entre as expectativas e as demandas pelas pessoas que trabalham (PIKO,2006), baixa perspectiva de crescimento, a subutilização da sua capacidade e a falta de reconhecimento do seu desempenho. As conseqüências principais nesse caso são, ao contrário dos que trabalham diretamente com assistência, exaustão emocional, esgotamento e vitalidade.

Observa-se então que as realidades dos profissionais são diferentes e por essa razão é justificável que as dimensões encontradas sejam distintas, mesmo com conseqüências semelhantes. Nesses termos, a presença do *burnout* no grupo em estudo é possível, afinal são profissionais que sofrem de estresse ocupacional e que se atingirem a um nível crônico podem vir a adquirir a síndrome.

Sugere-se, frente a esse resultado, que uma análise clínica seja feita com esses clientes internos por profissionais com capacidade técnica de diagnosticar (médicos, psiquiatras, psicólogos) para que seja observada a ocorrência ou não do *burnout* nas empresas alimentícias do Rio Grande do Norte.

Depois de encontradas as dimensões e mencionadas às observações sobre a diferença da teoria pesquisada, foi feita as análises Teste T e ANOVA seguida da hierárquica de cluster. Esse procedimento foi realizado para que o terceiro objetivo específico que é detectar a possibilidade de ocorrência da síndrome de *burnout* relacionando as dimensões encontradas e os fatores sócio-demográficos – sexo, idade, estado civil, tempo de empresa, nível de escolaridade – dos profissionais das indústrias alimentícias do Rio Grande do Norte, fosse respondido.

Observou-se durante as análises de conglomerados que houve uma significância em todos os clusters formados, o que confirma a existência de pessoas mais propícias à síndrome (exaustão emocional alta, esgotamento e baixa vitalidade) e outras com menos chances de apresentar o problema.

Entretanto as análises de clusters, após ser feita a ANOVA mostraram que os dados sócio-demográficos, por apresentarem valores sem significância, não justificam a divisão dos grupos, conseqüentemente não podem ser usados como fator explicativo para o possível aparecimento da síndrome no estudo em questão. Em outras palavras a hipótese de que essas características seriam diferentes nos clusters formados foi eliminada, pois ambos são semelhantes no que se refere aos fatores sócio-demográficos.

Essa observação vai de encontro à teoria uma vez que é unânime entre os autores estudados para a presente pesquisa que a síndrome de *burnout* tem como

justificativa fundamental as características dos trabalhadores principalmente no que se refere às questões sociais e demográficas. Por essa razão são sugeridos novos estudos na área, de preferência com as mesmas empresas já estudadas, para detectar outras razões do possível aparecimento de *burnout*, já que a hipótese inicial foi descartada. Para isso seriam necessárias entrevistas com os funcionários e com os superiores, bem como uma análise mais profunda do próprio ambiente de trabalho.

A principal dificuldade encontrada está relacionada à escassez de pesquisas, conceitos e formas de análise e interpretação dos resultados com trabalhadores de indústrias alimentícias ou mesmo com qualquer outro que não sejam de área assistencial dificultando as conclusões. Por essa razão, é sugerido estudos com outras categorias profissionais, principalmente com os funcionários de linha de produção para que seja feito um comparativo com o que foi encontrado no trabalho em questão confirmando, negando ou mesmo completando os resultados alcançados na presente dissertação.

Sugere-se também que, como *burnout* está diretamente relacionado ao estresse ocupacional, os instrumentos de avaliação do estresse e de *burnout* deveriam estar *associados* para que os elementos causadores da síndrome sejam mais bem definidos. Além disso, as hipóteses e inferências encontradas sobre alguns resultados obtidos, bem como a introdução de fatores ainda não relacionados à síndrome nos instrumentos e nas fontes de pesquisas, fornecem elementos que possibilitam futuras investigações, confirmando mais uma vez a necessidade da abrangência dos estudos para melhor entendimento da síndrome de *burnout*.

Por fim recomenda-se aos executivos ou donos de empresas a adoção de medidas preventivas e mecanismos de enfrentamento com o intuito de aumentar o sentimento de realização profissional e a vitalidade bem como diminuir a sensação de exaustão emocional minimizando assim, o risco de *burnout*. Aumentar ou mesmo permitir a possibilidade de crescimento dentro da empresa, favorecer a participação nas decisões, reconhecer o trabalho dos seus funcionários, melhorar a qualidade de vida dos clientes internos são algumas das formas de reduzir o estresse ocupacional e impedir o surgimento da síndrome de *burnout*.

Entretanto, a adoção de prevenção por parte da empresa não é suficiente para evitar o *burnout*. Para que o resultado seja mais eficiente é necessário que o profissional também utilize suas próprias formas de enfrentamento com uma boa

alimentação, atividade física regular, tempo adequado de repouso e espaço para lazer e diversão. No entanto, não se trata de um processo rápido e pré-fabricado, exige tempo, adaptação a cada situação e implica numa visão de futuro e no engajamento de todos objetivando o combate eficiente ao surgimento da síndrome do burnout.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, G. O.; SILVA, A. M. M.; CARVALHO, D., Justiça Organizacional, Burnout e Comprometimento. In: IV Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios, SIMGEN, Seropédica/RJ, **Anais...** 2006

BENEVIDES-PEREIRA, A.M.T. **Burnout**: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador. S. Paulo, Casa do Psicólogo,2002.

BENEVIDES-PEREIRA, A.M.T. **O estado da arte do burnout no Brasil**, Apresentado como conferência no I seminário Internacional sobre estresse e *burnout*. Curitiba, 2002.

BORGES, Livia Oliveira, et al. A Síndrome de Burnout e os Valores Organizacionais: Um Estudo Comparativo em Hospitais Universitários **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v.15, n. 1, p. 189-200, 2002.

BOPP, Denise Serpa. **Padrão de comportamento relacionado aos fatores de riscos cardiovasculares em profissionais da área da saúde**. [Dissertação de mestrado em engenharia da produção]. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

CAMPOS, Rosangela Galindo **Burnout**: uma revisão integrativa na enfermagem oncológica. [Dissertação de mestrado em enfermagem]. Escola de enfermagem de Riberão Preto, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

CARLOTTO, Mary Sandra; CÂMARA, Sheila Gonçalves. Análise fatorial do Maslach Burnout Inventory (MBI) em uma amostra de professores de instituições particulares. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 9, n. 3, p. 499-505, set./dez. 2004.

CARVALHO, Fatima Araujo de. (2002) **A exaustão docente: subsídios para novas pesquisas sobre a síndrome de burnout em professores**. Disponível em: <http://www2.uerj.br/~revispsi/v2n2/artigos/Artigo%208%20-%20V2N2.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2006.

CHAN, David W. Emotional intelligence and components of burnout among Chinese secondary school teachers in Hong Kong. *Teaching and teacher education*, 2006

CODO, Wanderley; VASQUES-MENEZES, I. **Burnout: Sofrimento Psíquico dos Trabalhadores em Educação** (volume 14 da coletânea Cadernos de Saúde do Trabalhador - CUT). 1 ed. São Paulo: CUT, 2000. 53 p.

COSTA, Anna Edith Bellico da. Auto-eficácia e burnout. **Revista Eletrônica InterAção Psy** – Ano 1, n.1, p. 34-67, Ago 2003.

DENCKER, Ada de F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

FELICIANO, Katia Virginia de Oliveira, KOVACS, Maria Helena; SARINHO, Sílvia Wanick. Sentimentos de profissionais dos serviços de pronto-socorro pediátrico: reflexões sobre o burnout, **Revista Brasileira de Saúde Materno Infantil**, v.5, n.3, p.319-328, Jul/Set 2005.

FIAMONCINI Rafaela L., FIAMONCINI Rafael E. O stress e a fadiga muscular: fatores que afetam a qualidade de vida dos indivíduos *Revista Digital* - Buenos Aires - Ano 9 - N° 66 - Nov. 2003. Disponível em: <http://www.efdeportes.com/efd66/fadiga> Acessado em: 15/02/2007.

FORMIGHIERI, V.J. **Burnout em Fisioterapeutas**:Influência sobre a atividade de trabalho e bem-estar físico e psicológico. [Dissertação de mestrado em engenharia de produção] Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis, 2003.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi e RODRIGUES, Avelino Luiz. **Estresse e Trabalho**:Guia básico com abordagem psicossomática. São Paulo: Atlas, 1997.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho**: uma abordagem psicossomática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999

GIL-MONTE, Pedro R. El síndrome de quemarse por el trabajo (síndrome de burnout) en profesionales de enfermería. **Revista Eletrônica InterAção Psy**, Ano 1, n. 1, p. 19-33, Ago 2003.

GUIDO, Laura de Azevedo, **Stress e coping entre enfermeiros de centro cirúrgico e recuperação anestésica**. [Tese de doutorado em enfermagem]. Escola de enfermagem da universidade de São Paulo, São Paulo, 2003

HAIR, J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L. e BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. 5ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR Jr., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H. e SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo, Bookman. 2005

HAKANEN Jari J.; BAKKER, Arnold B.; SCHAUFELI, Wilmar B. Burnout and work engagement among teachers, **Journal of school psychology**, v.43, p.495-513, 2006

HESPANHOL, Alberto. *Burnout* e stress ocupacional **Revista Portuguesa de Psicossomática**, Porto, v.7, n.1-2, p.153-162, jan 2005.

KIM, Hyun Jeong; SHIN, Kang Hyun; UMBREIT, W. Terry, Hotel Job Burnout: The role of personality characteristics, **International Journal of Hospitality Management**, 2006.

LA PRENSA, **Christina Maslach, experta en desgaste laboral**, edição nº 23746, Miércoles 9 de março de 2005

LIPP, M. E. N. & TANGANELLI, M. S. Stress e qualidade de vida em magistrados da justiça do trabalho: Diferenças entre homens e mulheres. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Ano 15, n. 3, 2002.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. **Trabalho**: Fonte de prazer ou desgaste? Guia para vencer o estresse na empresa (M. S. Martins, Trad.). Campinas: Papirus, 1999.

MASLACH, C., SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. Job Burnout. **Annual Review of Psychology**, v. 52, p. 397-422, 2001.

MENDES, F.M.P. **Incidência de *Burnout* em Professores Universitários**. [Dissertação de mestrado em engenharia de produção] Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MORAES Lúcio Flávio Renault de. et al. Estresse e Qualidade de Vida no Trabalho na Polícia Militar do Estado de Minas Gerais In: XXV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, ANPAD, Campinas/SP **Anais...** 2001.

MORENO-JIMENEZ, Bernardo et al. A avaliação do *burnout* em professores. Comparação de instrumentos: CBP-R E MBI-ED. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 7, n. 1, p. 11-19, jan./jun. 2002.

MUROFUSE, N.T.; ABRANCHES, S. S.; NAPOLEÃO, A. A. Reflexões Sobre Estresse E *Burnout* E A Relação Com A Enfermagem. **Revista Latino-americana de Enfermagem**, v. 12, n.2, p. 255-261, mar/abril, 2005.

MURTA, Sheila Giardini; TROCCOLI, Bartholomeu Torres. Avaliação de Intervenção em Estresse Ocupacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v.20, n.1, p.39-47, jan./abril, 2004.

NERI, Marcelo; SOARES, Wagner L.; SOARES, Cristiane. Condições de saúde no setor de transporte rodoviário de cargas e de passageiros: um estudo baseado na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. **Caderno Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v.21, n.4, p.1107-1123, Jul/Ago 2005.

OLIVEIRA, Cristiano Antonio. **Relação entre comprometimento organizacional e trabalho sob pressão um estudo de caso** [Monografia de Pós-graduação em MBA Gerenciamento Empresarial e Negócios] Universidade de Taubaté, Taubaté, 2003.

OLIVEIRA, José Arimatés. **Administrando com Pessoas**: Auditoria do Sistema Humano. Natal: UFRN, Cadernos para Estudos do PPGA, v.1, 2004, 5p.

OLIVEIRA, Silvio L. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de, Escalas de Mensuração de Atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. **Fundação escola de comércio Álvares Penteado, Administração On Line**, v. 2, n.2, abril/maio/junho 2001.

PARDO A, RUIZ MA . **Análisis de datos con SPSS 13 Base**. Madrid: McGraw-Hill, 2005

Paschoal, T. & Tamayo, A. Validação da Escala de Estresse no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v.9, n.1, 2004.

PIKO, Bettina F. Burnout, role conflict, job satisfaction and psychosocial health among Hungarian health care staff: A questionnaire survey, **International Journal of Nursing Studies** v. 43, p. 311–318, 2006.

PRIMI, R. (Org.) **Temas em Avaliação Psicológica**. Campinas: Impressão Digital do Brasil Gráfica e Editora Ltda. 2003

QUIJANO, S. D. de; CID NAVARRO, José,(1999) El ASH (Auditoria del Sistema Humano), los modelos de calidad y la evaluación organizativa. **Revista de Psicología General y Aplicada**, 52(2-3): 301-328, 1999.

ROBBINS, Stephen P., **Comportamento organizacional**, 9 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROSSI, Ana Maria, **O melhor investimento: você**. Disponível em: <http://www.portalqualidade.com/repositorio/BibArq000680.pdf> Acesso em: 20 set. 2006.

SAVÓIA, M. G. Escalas de eventos vitais e de estratégias de enfrentamento (*coping*). **Revista de Psiquiatria Clínica**, v. 26, 1999

SEBRAE. Estudos e pesquisas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/prendasebrae/estudosepesquisas.asp>>. Acesso em: 10 julho 2006.

SILVA, F. P. P. da, *Burnout*: um desafio a saúde do trabalhador. **PSI – Revista de Psicologia Social e Institucional**, v. 2, n. 1, jun. 2000.

VOLPATO, Daiane Cristina; et al. Burnout em profissionais de Maringá. **Revista Eletrônica InterAção Psy** – Ano 1, n. 1, p. 102-111, Ago 2003.

VOLPI, J. H. (2003) **Comprometimentos energéticos e caracteriais decorrentes do estresse sofrido pela criança durante a gestação e primeiro ano de vida**. Curitiba: Centro Reichiano. Disponível em: <www.centroreichiano.com.br>. Acesso em: 29/10/2006

YANG, Hui-Jen; FARN, Cheng Kiang. An investigation the factors affecting MIS student burnout in technical-vocational college, **Computers in Human Behavior**, v. 21, p. 917-932, 2005

ANEXO

Parte do questionário ASH referente à síndrome de Burnout

	Muito Pouco	Pouco	Nem pouco nem muito	Bastante	Muito
BO1 - Encontro-me cansado quando me levanto pela manhã e tenho que enfrentar outro dia de trabalho.					
BO2 - Sinto-me "estafado" devido ao trabalho					
BO3 - Torno-me facilmente irritável no trabalho					
BO4 - Sinto-me frustrado por meu trabalho					
BO5 - estou farto de meu trabalho					
BO6 - Sinto-me preocupado					
BO7 – Sinto-me emocionalmente esgotado					
BO8 - Sinto que meu trabalho afeta negativamente minha saúde.					
BO9 - Estou tenso no trabalho					
BO10 - Ao final de um dia de trabalho encontro-me fisicamente esgotado					
BO11 - Preocupa-me que meu trabalho esteja me endurecendo emocionalmente					
BO12 - encontro-me com muita vitalidade					
BO13 - Sinto que estou fazendo um trabalho demasiado duro					
BO14 - sinto-me tão estafado que pouco me preocupa o que ocorra com meus clientes (internos e externos)					
BO15 - Sinto-me animado mesmo depois de trabalhar					
BO16 - Sinto-me desesperado com o futuro de minha profissão					
BO17 - Durante meu trabalho sinto-me bem					
BO18 - Meu trabalho é estressante					
BO19 - Sinto-me relaxado em meu trabalho.					