



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE HUMANIDADES  
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E  
CONTABILIDADE  
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**SÍNDROME DE *BURNOUT*: UM ESTUDO DE CASO EM  
POLICIAIS DE CAMPINA GRANDE – PB**

**PRISCILA DE LIMA RAMOS**

**Campina Grande  
2009**

**PRISCILA DE LIMA RAMOS**

**SÍNDROME DE *BURNOUT*: UM ESTUDO DE CASO EM  
POLICIAIS DE CAMPINA GRANDE – PB**

Relatório de Estágio Supervisionado  
apresentado à Universidade Federal de  
Campina Grande, em cumprimento parcial  
das exigências para obtenção do grau de  
Bacharel em Administração.

**Orientadora: Professora Hildegardes  
Santos de Oliveira, Mestre.**

**Campina Grande  
2009**

# COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Priscila de Lima Ramos  
**Aluna**

---

Hildegardes Santos de Oliveira, mestre  
**Professora Orientadora**

---

Eliane Ferreira Martins, mestre  
**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

**Campina Grande**  
**2009**

**PRISCILA DE LIMA RAMOS**

**SÍNDROME DE *BURNOUT*: UM ESTUDO DE CASO EM  
POLICIAIS DE CAMPINA GRANDE – PB**

**Relatório aprovado em** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Prof<sup>ª</sup>. Hildegardes Santos de Oliveira, mestre  
**Orientadora**

---

Prof<sup>ª</sup>. Suzanne Érica Nóbrega Correia, mestre  
**Examinadora**

---

Dárcon Sousa, mestre  
**Examinador**

**Campina Grande  
2009**

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por Seu amor incondicional, Sua graça e cuidado sempre presentes em minha vida, por me dar forças e esperanças para realizar meus sonhos. Obrigada por preencher todos os espaços de minha vida com amor e paz.

Aos meus pais, Jerusa e Amaro, por todo incentivo aos estudos, pelo exemplo de superação e por me darem o suporte de que precisei para concluir mais uma etapa de minha vida.

À Olívia, minha irmã, por todo o apoio, palavras de ânimo e atitudes encorajadoras que muito me fortaleceram em circunstâncias diversas.

Ao meu noivo, Anderson Pablo, por todo o amor a mim dedicado, pelo exemplo de esforço, competência e humildade. Obrigada por sempre estar ao meu lado, adoçando meu viver, me fazendo acreditar que sou capaz de alcançar patamares bem mais altos, bem além daqueles que um dia eu pude imaginar alcançar.

À professora Hildegardes de Oliveira por todo o carinho, atenção e pela forma gentil e dedicada com que me orientou na realização deste.

À professora Mayvone Morais, pelo carinho, amizade e por toda a contribuição na realização deste.

Aos demais professores por todos os conhecimentos transmitidos ao longo da graduação.

Aos meus amigos e colegas de classe, responsáveis por tornar o meu dia-a-dia acadêmico mais confortável e mais alegre.

Um agradecimento especial a Heber Lucena, Maria Luciana, Danielle Rodrigues, Juliana Pires e Anderson Trindade, amigos maravilhosos os quais tive a honra de conquistar e que contribuíram fortemente para o meu crescimento pessoal. Obrigada pelo compartilhar diário e pelos bons momentos que vivemos nesta jornada.

À organização pesquisada, especialmente ao capitão Hilmário e aos policiais que, com atenção e boa vontade, dispensaram alguns momentos de seu tempo, colaborando então para o êxito da pesquisa.

A todos aqueles que de alguma maneira contribuíram para a concretização desta importante etapa da minha vida.

**Ao meu Senhor, que diz:  
“Eu é que sei que pensamentos tenho a vosso respeito,  
diz o Senhor; pensamentos de paz e não de mal, para  
vos dar o fim que desejais”.**  
**Jeremias 29:11**

RAMOS, PRISCILA DE LIMA. **Síndrome de Burnout: um estudo de caso em policiais de Campina Grande** – PB. 74f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2009.

## RESUMO

O trabalho é a atividade humana que forma a sociedade e as organizações. Nas relações de trabalho estão implícitos diversos comportamentos, tanto por parte dos trabalhadores quanto das organizações, que podem favorecer o surgimento de problemas que comprometem a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores em seu ambiente de trabalho. Dentre os problemas decorrentes do trabalho está a Síndrome de *Burnout*. Alguns profissionais, devido a certas características inerentes à sua profissão apresentam uma maior propensão a contrair essa síndrome. Dentre eles estão os policiais. O presente estudo é resultado de uma pesquisa desenvolvida no 2º Batalhão de Polícia Militar na cidade de Campina Grande - PB, realizada, com o objetivo de verificar se os policiais estão acometidos por esta síndrome. Para a concretização deste estudo optou-se por utilizar o modelo teórico de Maslach, Jackson e Leiter (1996), que identifica e avalia a Síndrome de *Burnout* a partir de três dimensões: Exaustão Emocional, Despersonalização e Envolvimento Pessoal no Trabalho. Quanto à metodologia optou-se por uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo, tendo como instrumento de pesquisa um questionário estruturado denominado *Maslach Burnout Inventory General Survey*. Os resultados obtidos revelaram que os policiais apresentaram nível baixo nas três dimensões que compõem o *Burnout*. A dimensão Exaustão Emocional foi a que apresentou os índices médios mais elevados, sugerindo a ocorrência de um estágio inicial da síndrome na amostra pesquisada. Os resultados apontam para a necessidade de adoção de medidas preventivas.

Palavras-chave: Síndrome de *Burnout*, *Maslach Burnout Inventory*, Policiais.

RAMOS, PRISCILA DE LIMA. **Síndrome de Burnout: um estudo de caso em policiais de Campina Grande** – PB. 74f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2009.

#### ABSTRACT

The work is the human activity that form the society and organizations. In labor relations are implicit different behavior, both for workers in the organizations, which may encourage the emergence of problems that undermine mental health and welfare of workers in their workplace. Among the problems arising from work is the Burnout Syndrome. Some professionals, due to certain characteristics inherent to their profession have a higher propensity to borrow this syndrome. Among them are the police. This study is a result of research developed in the 2nd Battalion of Military Police in the city of Campina Grande - PB, held with the objective to verify if the police are affected by this syndrome. To this study we chose to use the theoretical model of Maslach, Jackson and Leiter (1996), which identifies and assesses the Burnout Syndrome from three dimensions: emotional exhaustion, depersonalization and personal involvement in work. As for the methodology chosen by a search for exploratory and descriptive nature, and as a research tool called a structured Maslach Burnout Inventory General Survey. The results revealed that the police had low level in the three dimensions that make up the Burnout. The emotional exhaustion dimension was the one with the highest average rates, suggesting the occurrence of an initial stage of the syndrome in the sample. The results point to the need to adopt preventive measures.

Keywords: Syndrome of Burnout, Maslach Burnout Inventory, Police.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH – Administração de Recursos Humanos

BEPT – Baixo Envolvimento Pessoal no Trabalho

Dp - Despersonalização

EPT – Envolvimento Pessoal no Trabalho

EE – Exaustão Emocional

MBI – Maslach *Burnout Inventory*

MBI - GS - Maslach *Burnout Inventory General Survey*

QVT- Qualidade de Vida no Trabalho

2ºBPM - 2º Batalhão de Polícia Militar

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- MODELO DE LEITER (1993) .....	45
FIGURA 2 - MODELO INTERATIVO DE GIL-MONTE & PEIRÓ (1997) .....	47
FIGURA 3 - MODELO DE QUATRO ETAPAS DE BÜSSING & GLASER (2000) .....	48

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - FAIXA ETÁRIA.....	56
GRÁFICO 2 - ESTADO CIVIL .....	57
GRÁFICO 3 - NÚMERO DE FILHOS .....	57
GRÁFICO 4 - GRAU DE ESCOLARIDADE.....	58
GRÁFICO 5 - TEMPO DE TRABALHO NA INSTITUIÇÃO.....	59
GRÁFICO 6 - CARGO QUE OCUPA NA INSTITUIÇÃO ATUALMENTE .....	59
GRÁFICO 7 - TEMPO DE TRABALHO NO CARGO ATUAL .....	60
GRÁFICO 8 - ÍNDICES MÉDIOS DAS SUBESCALAS DE <i>BURNOUT</i> .....	62
GRÁFICO 9 - DISTRIBUIÇÃO DO GRUPO DE ACORDO COM OS NÍVEIS DE <i>BURNOUT</i> .....	62

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: SINTOMATOLOGIA DO <i>BURNOUT</i> .....	38
QUADRO 2: FACILITADORES E/ OU DESENCADEANTES DO <i>BURNOUT</i> .....	40
QUADRO 3: MODELO DE MASLACH, JACKSON & LEITER (1996) .....	43
QUADRO 4: MODELO INTERATIVO DE MORENO-JIMÉNEZ, GARROZA & GONZÁLES (2000B) .	46

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: MODELO DE FASES DE GOLEMBIEWSKI, MUNZERIDER & CARTER (1983).....	44
TABELA 2 - PERCENTUAL DA FREQUÊNCIA RELATIVA DE CADA ITEM DO MASLACH <i>BURNOUT</i> <i>INVENTORY GENERAL SURVEY</i> - MBI-GS DENTRO DA CORRESPONDENTE DIMENSÃO.....	61

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
2.1	CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS.....	19
2.2	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL .....	22
2.3	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	24
2.4	SAÚDE MENTAL E TRABALHO .....	26
2.5	ESTRESSE.....	27
2.5.1	Aspectos Conceituais.....	28
2.5.2	Tipos de Estresse .....	29
2.5.3	Fases do Estresse .....	29
2.5.4	Sintomas do Estresse .....	30
2.5.5	Estresse Ocupacional.....	31
2.5.6	Conseqüências do Estresse .....	32
2.5.7	Formas de Prevenção e Redução do Estresse .....	34
2.6	SÍNDROME DE <i>BURNOUT</i> .....	35
2.6.1	Aspectos Conceituais.....	35
2.6.2	Sintomas do <i>Burnout</i> .....	37
2.6.3	Causas do <i>Burnout</i> .....	39
2.6.4	Fases do <i>Burnout</i> .....	41
2.6.5	Modelos de Desenvolvimento do Processo de <i>Burnout</i> .....	42
2.6.6	Formas de Prevenção ou Intervenção no Processo de <i>Burnout</i> .....	48
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>51</b>
3.1	TIPO DE PESQUISA .....	51
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA .....	51
3.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	52
3.4	MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS .....	54
3.5	AMBIENTE DA PESQUISA .....	54
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>56</b>
4.1	DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS.....	56
4.1.1	Sexo .....	56
4.1.2	Faixa Etária.....	56
4.1.3	Estado Civil .....	57
4.1.4	Número de Filhos .....	57
4.1.5	Grau de Escolaridade.....	58
4.1.6	Tempo de Trabalho na Instituição .....	59
4.1.7	Cargo que Ocupa na Instituição Atualmente .....	59
4.1.8	Tempo de Trabalho no Cargo Atual .....	60
4.2	SÍNDROME DE <i>BURNOUT</i> .....	60
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>64</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>67</b>

APÊNDICE .....	71
----------------	----

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, com as mudanças ocorridas na economia e no mundo empresarial, as organizações passaram por um processo de transformação na maneira de visualizar o elemento humano, de modo que atualmente as pessoas são vistas não apenas como meros recursos organizacionais, mas como parceiras imprescindíveis ao sucesso empresarial devido à sua capacidade de gerar valor e vantagem competitiva.

Neste sentido, a Gestão de Pessoas tem uma preocupação em desenvolver modelos de gestão que integrem as pessoas aos processos de gestão organizacionais, levando em conta não só aspectos da rotina empresarial, mas também o bem-estar dos trabalhadores na organização.

O trabalho, que é o principal elo entre o indivíduo e a organização, deve ser uma fonte de prazer para o homem, uma vez que é por meio do trabalho que o ser humano se identifica com o mundo. No entanto, esta relevância que o trabalho tem sobre o indivíduo pode trazer algumas conseqüências. Um dos problemas que têm recebido bastante atenção tanto no mundo acadêmico quanto no mundo empresarial, diz respeito ao estresse ocupacional, que em estágio crônico pode desencadear uma série de efeitos, dentre eles a Síndrome de *Burnout*.

O *Burnout* pode ocorrer com profissionais de qualquer ramo de atividade, entretanto, pesquisas mostram que esta síndrome ocorre principalmente com indivíduos que trabalham diretamente com pessoas ou que desenvolvem atividades de cuidado com outras pessoas. O risco maior de enfrentar o *Burnout* está em profissionais de saúde, educação, policiamento etc. (CODD, 2000).

Partindo do entendimento de que as pessoas são o maior ativo de uma organização e que a atividade ocupacional pode trazer prejuízos à saúde e ao bem-estar do trabalhador, é necessário que as organizações desenvolvam práticas gerenciais que conduzam à qualidade de vida no trabalho, oferecendo condições para um desempenho adequado no ambiente laboral, com vistas a um maior aproveitamento do potencial humano na empresa.

A Polícia Militar é a força ostensiva de policiamento, que busca atuar na prevenção e combate de ocorrências que ameacem a ordem pública nos Estados brasileiros e no Distrito Federal (art.144 §5º da Constituição Federal de 1988). São forças auxiliares e reserva do Exército Brasileiro e integram o Sistema de Segurança Pública e Defesa Social do Brasil.

As Polícias Militares brasileiras têm sua origem nas Forças Policiais criadas durante o período em que o Brasil era império e que foram extintas na chamada Revolução de 64, tendo crescido e se desenvolvido com a história dos Estados e do país. Atualmente, buscando se aproximar e melhor atender aos anseios da sociedade, tenta adotar um modelo de Policiamento Comunitário, atuando não somente de forma ostensiva, mas também preventiva (PMPR, 2005 apud SARTORI et al., 2008).

Devido ao aumento da criminalidade no país, aliado ao déficit do sistema prisional brasileiro, a segurança pública tem sido alvo de discussões nos últimos anos. Tais questões têm provocado pressões por parte da sociedade, reivindicando ações que reprimam o crime e garantam o apaziguamento e tranquilidade pública.

Neste contexto, o policial além de exercer uma atividade perigosa e, portanto, sujeita ao desgaste emocional, vive um momento de tensão na sociedade, que espera uma maior rigidez da atuação policial no Brasil.

Diante disso, percebe-se a possibilidade de o policial ser acometido de doenças mentais provenientes do trabalho, uma vez que o mesmo está submetido a situações de perigo e estresse constantemente na execução de suas atividades.

Diante da relevância desta temática, o presente estudo é fruto de uma pesquisa realizada junto aos Policiais do 2º Batalhão de Polícia Militar em Campina Grande - 2ºBPM, visando verificar se os mesmos estão acometidos da Síndrome de *Burnout*. Este estudo justifica-se pela contribuição ao 2º Batalhão de Polícia Militar, no sentido de contribuir para a melhoria da qualidade de vida no trabalho, ao fornecer informações sobre aspectos que interferem diretamente na saúde mental do trabalhador.

Também se justifica esta pesquisa pela sua contribuição acadêmica dela decorrente, ampliando o número de temas pesquisados, além de constituir uma fonte para fundamentar novas pesquisas sobre o tema, visando ao seu aprofundamento.

Dessa forma, levanta-se a seguinte problemática: **Os Policiais do 2º Batalhão de Polícia Militar em Campina Grande estão acometidos pela Síndrome de *Burnout*?**

Para responder a esse problema de pesquisa, elaborou-se o seguinte objetivo geral:

**Verificar se os Policiais do 2º Batalhão de Polícia Militar em Campina Grande – PB estão acometidos da Síndrome de *Burnout*.**

Para possibilitar a consecução do objetivo geral proposto, foram definidos alguns objetivos específicos, a saber:

- Identificar o perfil sócio-demográfico dos policiais pesquisados;

- Investigar a percepção dos policiais em relação à existência da Síndrome de *Burnout*;
- Verificar a existência de aspectos relacionados à síndrome que influenciam na saúde mental dos policiais pesquisados.

Quanto à organização do conteúdo, o presente relatório de pesquisa divide-se em cinco capítulos, a saber: Capítulo 1 Introdução, neste é contextualizado o tema Síndrome de *Burnout*, demonstrando sua relevância no âmbito organizacional. Em seguida se justifica a adoção do tema, bem como a importância de sua aplicação na prática. Posteriormente aponta-se o problema e os objetivos da pesquisa. No capítulo 2 Fundamentação Teórica, é abordado o tema Síndrome de *Burnout*, bem como gestão de pessoas, comportamento organizacional, qualidade de vida no trabalho, saúde mental e trabalho e estresse. No capítulo 3 Metodologia, é abordado o modelo de Maslach Jackson e Leiter (1996), tipo de pesquisa, o universo e a amostra, o instrumento de coleta de dados, o método da pesquisa, bem como é feita uma caracterização do ambiente a ser pesquisado. No capítulo 4, Apresentação e Análise dos Resultados, é feita uma confrontação entre os resultados obtidos e a abordagem teórica. No capítulo 5, Considerações Finais, são apresentadas as conclusões referentes ao objetivo do trabalho, bem como a sua contribuição à organização e para trabalhos posteriores.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS

A Administração de Recursos Humanos (ARH), modernamente chamada de Gestão de Pessoas, tem passado por profundas transformações ao longo dos anos. A visão tradicional da Gestão de Pessoas considerava a organização como uma conjugação de três tipos de recursos e insumos produtivos (financeiros, materiais e humanos). Dessa forma, as pessoas da organização eram consideradas como meros recursos, ou seja, apenas sujeitos passivos da ação organizacional.

Nos dias atuais a interpretação da Gestão de Pessoas acerca do elemento humano é diferente, de forma que as pessoas que trabalham na organização são vistas como parceiras e colaboradoras, uma vez que as mesmas são fonte de conhecimento, inovação, criatividade, inteligência e habilidades, sendo capazes de contribuir significativamente com os objetivos organizacionais.

Tais mudanças que ocorreram na Gestão de Pessoas refletem as transformações na economia e no mundo empresarial, caracterizadas pela passagem da era industrial para a pós-industrial e posteriormente para a atual era da economia digital, onde o trabalhador passou de simples apêndice da máquina para profissional do conhecimento (TACHIZAWA, 2001).

Segundo Chiavenato (1999) “a Gestão de Pessoas pode ser definida como um conjunto de políticas e práticas relacionadas a pessoas e a integração de decisões sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações”.

Assim sendo, a Gestão de Pessoas tem um papel fundamental no âmbito empresarial, pelo fato de que as organizações são compostas por indivíduos que participam do processo produtivo gerando resultados e atuando nos diversos níveis do processo decisório. Portanto, é imprescindível que as empresas forneçam conscientemente uma atenção especial ao seu maior ativo: as pessoas.

Tachizawa (2001, p. 22) afirma que a “organização que pretende alcançar a excelência deve estabelecer estratégias de gestão de pessoas visando à obtenção de um clima de trabalho propício ao alto desempenho empresarial”.

A Gestão de Pessoas é formada por seis processos básicos que estão intimamente relacionados e se influenciam reciprocamente (CHIAVENATO, 2004):

- I. Agregar Pessoas: trata-se dos processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Incluem recrutamento e seleção de pessoas;
- II. Aplicar Pessoas: refere-se aos processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho;
- III. Recompensar Pessoas: diz respeito aos processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais;
- IV. Desenvolver Pessoas: engloba os processos de capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudança e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância;
- V. Manter Pessoas: envolve os processos de criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção das relações sindicais;
- VI. Monitorar Pessoas: são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Entende-se que o presente estudo se relaciona com o processo de Manter Pessoas, uma vez que procura verificar a incidência da Síndrome de *Burnout* nos policiais. Esta síndrome envolve tanto aspectos ambientais quanto psicológicos do local de trabalho, incluindo elementos que podem comprometer a saúde mental do trabalhador e a qualidade de vida no trabalho.

Segundo Chiavenato (1999), a “Administração de Recursos Humanos deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios”:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão: antigamente a ênfase era colocada no fazer corretamente as coisas através dos métodos e regras impostos aos funcionários, e assim, obter eficiência. O intuito se obter eficácia veio com a preocupação em atingir objetivos e resultados organizacionais;

- Proporcionar competitividade à organização: onde a função da ARH é fazer com que as forças e habilidades das pessoas sejam mais produtivas para beneficiar clientes, parceiros e empregados;
- Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados: com o intuito de construir e proteger o valioso patrimônio da empresa: as pessoas;
- Aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho: partindo da premissa de que para que sejam mais produtivos, os empregados devem sentir que o trabalho é adequado às suas capacidades e que estão sendo tratados equitativamente. Porém, empregados satisfeitos não são necessariamente os mais produtivos, mas empregados insatisfeitos tendem a se desligar da empresa, se ausentar freqüentemente e produzir pior qualidade do que empregados satisfeitos;
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho: Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um conceito que se refere aos aspectos da experiência do trabalho, como estilo de gerência, liberdade e autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas. Um programa de QVT procura estruturar o trabalho e o ambiente de trabalho no sentido de satisfazer a maioria das necessidades individuais do empregado e tornar a organização um local desejável e atraente;
- Administrar a mudança: mudanças e tendências trazem novas abordagens que devem ser utilizadas para garantir a sobrevivência das organizações através das novas estratégias, programas, soluções e procedimentos adquiridos;
- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável: toda a atividade de ARH deve ser aberta, confiável e ética. As pessoas não devem ser discriminadas e seus direitos básicos devem ser garantidos.

Entende-se que o presente estudo relaciona-se com o ponto que se refere a desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho, uma vez que busca identificar necessidades do empregado em relação ao seu trabalho.

## 2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Conforme Davis e Newstrom (2004, p. 5), “o Comportamento Organizacional (CO) é o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações”. Para este autor, onde quer que estejam as organizações existirá sempre a necessidade de compreender o comportamento organizacional.

Entende-se que o estudo da dinâmica organizacional é um fator imprescindível por parte daqueles que almejam administrar uma organização ou simplesmente fazer parte de uma. Isso se deve ao fato de que a eficácia e o progresso organizacional estão relacionados com o nível de compreensão que gerentes e funcionários adquirem acerca do funcionamento da organização a qual pertencem, e da aplicação correta deste conhecimento na identificação e solução de problemas no âmbito organizacional.

Para Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 6) “Comportamento Organizacional é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas”.

Comportamento Organizacional (CO) é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização (Robbins, 1999, p.7).

Trata-se de um conceito amplo que conduz a um entendimento de que a compreensão do CO está intimamente relacionada com a compreensão do comportamento humano nas organizações, seja ele no nível individual ou grupal. Isto porque as organizações são constituídas de pessoas e a maneira como elas se comportam no trabalho pode afetar o desempenho e resultados organizacionais.

Ainda segundo o mesmo autor, o CO possui quatro variáveis dependentes primárias críticas para a eficácia dos recursos humanos de uma organização:

- 1) Produtividade: o CO procura identificar que fatores influenciam a eficácia e a eficiência de indivíduos, grupos e de toda a organização;
- 2) Absenteísmo: o CO busca reduzir as faltas ao trabalho por parte do funcionário, verificando, porém, que situações as faltas comprometem ou não a produtividade do mesmo;

- 3) Rotatividade: o CO ocupa-se em reduzir os altos níveis de rotatividade principalmente quando envolve funcionários valiosos para que a eficácia organizacional não seja impedida;
- 4) Satisfação com o trabalho: o CO também se ocupa de fornecer meios para que os empregados estejam satisfeitos com o trabalho que desempenham.

Nesse sentido, o CO tem como objetivo melhorar a produtividade, reduzir o absenteísmo e a rotatividade e aumentar a satisfação do empregado através de melhorias nas práticas gerenciais e da implementação de mudanças.

Além disso, o mesmo autor ainda coloca a produtividade, o absenteísmo, a rotatividade e a satisfação no trabalho são influenciados por variáveis independentes determinantes quais sejam:

- Variáveis do nível individual: estas variáveis indicam que as pessoas entram na organização com algumas características que influenciarão seu comportamento individual. Envolve: características pessoais ou biográficas como idade, sexo e estado civil; as características de personalidade, valores e atitudes e os níveis de habilidade básicos. Existem, portanto, quatro variáveis de nível individual que são responsáveis por afetar o comportamento do empregado: percepção, tomada de decisão individual, aprendizagem e motivação;
- Variáveis de nível de grupo: estas variáveis indicam que o comportamento das pessoas em grupo é mais do que a soma total de todos os indivíduos agindo do seu próprio jeito. Além disso, os comportamentos das pessoas quando estão em grupo são diferentes de seus comportamentos quando estão sós. Estudos mostram que a organização tem um papel importante neste contexto, pois, padrões de comunicação, estilos de liderança, poder e política, relações intergrupais e níveis de conflito afetam o comportamento grupal;
- Variáveis do nível de sistemas de organização: estas variáveis indicam que o planejamento da organização formal, os processos de trabalho e cargos, as políticas e práticas de recursos humanos da organização bem como a cultura interna têm impacto nas variáveis dependentes.

Diante disso, percebe-se que o comportamento organizacional é complexo e influenciado por variáveis situacionais, visto que nem sempre se pode prever o comportamento das pessoas devido às diferenças individuais.

Tem-se que, dependendo da maneira como as organizações se comportam, os processos de estresse e *burnout* podem ser mais facilmente desenvolvidos, isto porque o

estresse no trabalho é uma questão individual, de grupo e da organização. Assim sendo, um estudo sistemático do comportamento das pessoas, dos grupos e da organização pode oferecer informações relevantes sobre as causas de estresse ocupacional e *burnout*. Isto torna o CO um instrumento fundamental na promoção da eficácia organizacional e no desenvolvimento dos colaboradores.

### 2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Segundo Rodrigues (1994, p. 76) “a Qualidade de Vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência, com outros títulos, em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa”.

Os primeiros estudos acerca do tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foram feitos através dos trabalhos de Eric Trist e seus colaboradores no Tavistok Institute, em 1950 na Inglaterra. Seus estudos se concentraram na relação indivíduo – trabalho - organização, com o intuito de tornar a vida dos trabalhadores menos sofrida.

Em virtude da preocupação com metas de produtividade e eficiência organizacional por parte das empresas da época, os trabalhadores padeciam sob condições de trabalho inadequadas num contexto de forte pressão por resultados. Neste ínterim, a QVT surgiu como uma forma de assistir aos trabalhadores e resgatar valores humanísticos desprezados pelas sociedades industrializadas.

Há que se considerar que um programa de Qualidade de Vida no Trabalho visa garantir que as empresas elevem seus níveis de eficácia e produtividade, ao mesmo tempo em que garante o atendimento das necessidades do trabalhador.

Ao longo dos anos, vários autores apresentaram definições para o termo QVT, mas apesar das inúmeras conceituações, estas demonstram semelhanças ao referir-se a esforços no sentido de melhorar e humanizar a situação de trabalho, buscando proporcionar maior satisfação e bem-estar na realização das atividades.

A qualidade de vida no trabalho é um modo de pensar sobre as pessoas, trabalho e organizações. [...] seus elementos distintos são: preocupação sobre o impacto do trabalho sobre as pessoas e a afetividade organizacional; a idéia de participação na

solução de problemas organizacionais e a tomada de decisão (Nadler e Lawer 1983 apud MACEDO, 1992).

Para Fernandes (1996, p. 45), a QVT é vista como a “gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas”.

A QVT é uma gestão dinâmica porque as pessoas e as organizações mudam constantemente e é contingencial porque depende da realidade de cada empresa e do contexto no qual ela está inserida.

Dessa forma, não só apenas aspectos físicos ou tecnológicos do local de trabalho devem ser modificados para que resultados satisfatórios sejam alcançados, pois, aspectos psicológicos e sociológicos interferem igualmente na satisfação dos indivíduos no trabalho e, por conseguinte, no desempenho e na produtividade.

Para Chiavenato (1999, p. 391) a QVT “representa em que graus os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização”.

Uma organização promove qualidade de vida no trabalho quando seus funcionários podem satisfazer necessidades pessoais através da vivência na mesma, quando há preocupação com a repercussão do trabalho na vida das pessoas e quando as mesmas podem contribuir na tomada de decisão e na solução de problemas organizacionais.

Sabe-se, porém, que nem todos os problemas de produtividade e de insatisfação no trabalho podem ser solucionados com a implantação de um programa de QVT. Entretanto, é possível verificar melhorias no desempenho das pessoas, visto que se trata de um programa que busca satisfazer necessidades no local de trabalho e uma melhor utilização do potencial humano das organizações.

Portanto, a QVT envolve aspectos subjetivos (bem-estar, satisfação, sentimentos, percepção) e objetivos (cargos, remuneração, carreira, tarefas, ambiente físico, recursos disponíveis). No que diz respeito à saúde no contexto organizacional, a QVT aborda questões acerca da motivação, satisfação, bem-estar, desempenho e produtividade (SILVA, 2000). A ausência de qualidade de vida no trabalho pode acarretar em efeitos indesejáveis para a organização e para o trabalhador, tais como estresse, rotatividade, falta de envolvimento, absenteísmo, baixa produtividade e desempenho, além de comprometer a saúde física, mental e social, como sugere o *burnout*.

Diante disso, percebe-se que a qualidade de vida no trabalho depende não apenas do indivíduo, mas também da organização. Quanto mais qualidade de vida no trabalho a organização puder oferecer aos seus funcionários, menores as chances de se desenvolverem problemas relacionados à saúde física e mental no ambiente de trabalho.

## 2.4 SAÚDE MENTAL E TRABALHO

A palavra trabalho na língua portuguesa se origina do latim *tripalium*, *trabacula* e está associada à idéia de tortura, sofrimento e trabalho forçado. Segundo Albornoz (1994, p. 10), “*tripalium* era um instrumento feito de três paus aguçados, algumas vezes ainda munidos de pontas de ferro, no qual os agricultores bateriam o trigo, as espigas de milho, o linho, para rasgá-los e esfiapá-los”. Ainda que a palavra *tripalium* originalmente signifique um instrumento de trabalho do agricultor, o termo trabalho recebeu durante muito tempo o significado de tortura.

Na concepção religiosa, o trabalho é apresentado no livro de Gênesis, como uma das conseqüências do pecado de Adão e Eva, fazendo com que Adão passasse a obter o seu sustento através do trabalho.

Na filosofia clássica, o trabalho era visto como algo degradante, inferior e desgastante e que competia apenas aos escravos (ZANELLI, 2004).

No entanto:

[...] é possível encontrar na mesma palavra trabalho ambas as significações: a de realizar uma obra que te expresse, que te dê reconhecimento social e permaneça além da tua vida; e a de esforço rotineiro e repetitivo, sem liberdade, de resultado consumível e incômodo inevitável (Albornoz 1994, p. 9).

A partir do momento em que o indivíduo está inserido no contexto organizacional, torna-se exposto a situações e variáveis que interferem diretamente em seu trabalho. A preocupação com o impacto do trabalho na saúde física e mental do trabalhador surgiu no contexto da Revolução Industrial a partir das pesquisas de Elton Mayo em Hawthorne, abordando as relações entre diferentes condições de trabalho e a produtividade.

Em meados da década de 70, Cristophe Dejours desenvolveu pesquisas acerca das relações entre trabalho e sofrimento psíquico, numa abordagem denominada Psicodinâmica

do Trabalho. Segundo Zanelli (2004, p. 285) tal abordagem “buscava a análise dinâmica dos processos psíquicos mobilizados pela confrontação do sujeito com a realidade do trabalho”. O objetivo da Psicodinâmica do Trabalho, portanto, não se concentrava em estabelecer causas de doenças provenientes do trabalho, mas sim, compreender as estratégias às quais o trabalhador recorre para manter-se saudável, apesar de certos modos de organização do trabalho patologizantes.

Para Dejours (1992), as condições de trabalho (ambiente físico, ambiente químico, condições de higiene e segurança no trabalho) têm como alvo o adoecimento corpo, enquanto a organização do trabalho (divisão das tarefas, comando, controle, repetição, hierarquia) afeta o aparelho psíquico.

Conforme França e Rodrigues (2005, p. 24) “a Organização Mundial da Saúde observa a saúde do ser humano como o completo bem-estar biológico, psicológico e social e não apenas como ausência de doença”. Essa definição enfatiza as relações entre corpo, mente e padrões sociais. Dessa forma, o sofrimento psicológico decorrente do trabalho pode levar o indivíduo a adoecer. Portanto, a saúde de um empregado pode ser prejudicada por doenças, acidentes ou estresse (CHIAVENATO, 2004).

Assim, compreendido como reação ante as demandas sociopsicológicas, o estresse, como um estado intermediário entre a saúde e a doença, passa a ser um possível indicador das conseqüências do trabalho sobre os trabalhadores, que podem estar sofrendo em decorrência das condições e características de sua atividade, sem necessariamente apresentar nenhum quadro patológico definido (Zanelli, 2004, p. 282).

O mesmo autor coloca que nos estudos sobre estresse no campo do trabalho e das organizações, além da identificação de estressores, tais como mudanças fisiológicas, sintomas físicos e tensão psicológica, interessam os efeitos psicológicos do estresse, como insatisfação no trabalho, ansiedade, depressão, *burnout*, fadiga, irritação, hostilidade, entre outros.

Assim, saúde mental pode ser entendida como a capacidade de construir a si próprio e à espécie, produzindo e reproduzindo a si próprio e à espécie. Distúrbio psicológico, sofrimento psicológico ou doença mental são o rompimento desta capacidade (ZANELLI, 2004).

## 2.5 ESTRESSE

### 2.5.1 Aspectos Conceituais

O termo estresse ganhou força e popularizou-se a partir do seu uso na medicina, de forma que as pessoas na atualidade o reconhecem e o utilizam em diversas situações e com os mais variados significados.

Em fins do século XVII, a palavra estresse já era utilizada no campo das ciências físicas, embora não de forma sistemática, o que passou a ocorrer somente no final do século XIX. Designava, então, o grau de deformidade que uma estrutura sofre quando é submetida a um esforço (FRANÇA & RODRIGUES, 2005).

Na década de 30, um importante marco no desenvolvimento dos estudos sobre estresse foi representado pelos experimentos do médico Hans Selye, a quem se atribui a incorporação do fenômeno do estresse no campo da medicina e da biologia.

Em seus experimentos com animais, Hans Selye identificou três alterações fisiológicas relacionadas ao estresse: aumento do córtex adrenal, úlceras gastrointestinais e involução do timo e dos nódulos linfáticos. Tais alterações ocorriam com animais quando expostos ao frio, calor, raios-X, ruído, dor, sangramentos ou trabalho muscular (SELYE, 1976, apud FRANÇA E RODRIGUES, 2005).

Assim, Hans Selye, definiu o estresse como um conjunto de relações que o organismo desenvolve ao ser submetido a uma situação que exige esforço para adaptação (CARVALHO & SERAFIM, 1998).

Para Chiavenato (1999, p. 377) o estresse pode ser definido como um “conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa a estímulos no ambiente”.

DeCenzo e Robbins (2001, p. 258) vêem o estresse como “uma condição dinâmica em que a pessoa se vê diante de uma oportunidade, restrição ou exigência relacionada com algo que deseja e cujo resultado é percebido ao mesmo tempo como incerto e importante”.

Zanelli (2004, p. 281) coloca que a “explicação para a ocorrência do estado de estresse é biológica e diz respeito à necessidade de adaptação ou ajustamento do organismo frente às pressões do meio com as quais este se depara”.

Apesar das diferenças nas conceituações, as mesmas levam a um entendimento de que o estresse diz respeito a uma condição de desequilíbrio e, assim sendo, qualquer pessoa pode estar vulnerável a enfrentar este processo no seu dia-a-dia por diversos motivos.

### 2.5.2 Tipos de Estresse

Sabe-se que as reações de estresse são naturais e até necessárias para a própria vida. No entanto, sob algumas circunstâncias, elas podem tornar-se prejudiciais ao funcionamento do indivíduo.

De acordo com Selye (1974, 1978 apud Albrecht, 1990) “o eustresse é o estresse da realização, do triunfo e do contentamento”. O esforço de adaptação gera uma sensação de realização e bem-estar, mesmo que decorrente de esforços inesperados. Para Carvalho e Serafim (1998, p. 140) este tipo de estresse serve como “impulsionador na vida da pessoa, levando o indivíduo a ser criativo, produtivo, favorecendo seu crescimento”.

Inversamente, o estresse torna-se aflição ou distresse quando, por qualquer razão, o indivíduo perde os sentimentos de segurança e adequação. O desamparo, o desespero e a decepção transformam o estresse em aflição. A aflição, portanto, é o estresse de perder (ALBRECHT, 1990).

Dessa forma, percebe-se que o estresse é uma parte normal do funcionamento do corpo e é algo inerente à vida do ser humano, uma vez que até a felicidade e a alegria causam estresse no indivíduo.

É importante destacar que a capacidade de lidar com a pressão ou situações estressoras varia enormemente de uma pessoa para outra. Algumas pessoas transformam-se com pequenas alterações em suas vidas e em suas rotinas, ao passo que outras parecem prosperar sob pressão, complexidade, ambigüidade, desafio (ALBRECHT, 1990). Geralmente, esta capacidade correlaciona-se com a maturidade, nível de ajustamento pessoal do indivíduo e sua capacidade de resolver problemas.

### 2.5.3 Fases do Estresse

Para Carvalho e Serafim (1998, p. 132), o estresse caracteriza-se pelas seguintes fases:

1ª Fase – o indivíduo não percebe o que se passa dentro dele. É um movimento inconsciente. Ele pode se mostrar mal-humorado, agressivo, inquieto. É o momento de agir, lutando para combater o perigo, o organismo volta ao seu ritmo normal.

2ª Fase – a tendência do organismo é adaptar-se e permitir que este estado de desequilíbrio permaneça, podendo os sintomas iniciais agravarem-se, favorecendo um quadro permanente de tensão. É a fase em que, se o indivíduo não tomar conhecimento e resistir, o estresse pode instalar-se.

3ª Fase – se ocorrer um estado de tensão permanente e surgirem novos fatores estressantes, o organismo provavelmente terá uma queda das suas defesas naturais, enfraquecendo, ficando assim, vulnerável ao surgimento de várias doenças. Pode ocorrer, ainda, uma desordem psíquica, afetando a mente do indivíduo.

De acordo com Selye (apud Wagner III e Hollenbeck, 1999), o estresse ocorre em três fases: a fase de alarme, a fase de resistência e a fase de esgotamento. Na fase de alarme, a pessoa identifica a ameaça. Quer seja física (uma ameaça de dano corporal) ou psicológica (a ameaça de perder o emprego). Nesta fase o organismo se prepara para a luta ou para a fuga do agente estressor.

Na fase de resistência, a pessoa se torna “elástica” às pressões criadas pela ameaça inicial. Todos os sintomas advindos na fase de alarme desaparecem, embora a causa do estresse ainda esteja em ação. Nesta fase a pessoa utiliza toda a reserva de energia para se reequilibrar. Se esta energia é suficiente, a pessoa se recupera e sai do processo de estresse. Caso contrário, o processo de estresse pode encaminhar-se para a fase de esgotamento.

Na fase de esgotamento, o nível de estresse é bastante alto. A pessoa já não pode adaptar-se ao estresse contínuo e reaparecem muitos dos sintomas fisiológicos da fase do alarme. Esta fase está ligada a várias doenças, como: hipertensão arterial, úlceras, depressão, ansiedade e enfarte.

Esta fase surge quando o estresse permanece inabalado, chegando a um estado crônico e preocupante. Além disso, é neste momento que pode se desenvolver o processo de *burnout* em trabalhadores, uma vez que o indivíduo quando chega nesta fase, não possui energia suficiente para enfrentar a situação estressora.

#### 2.5.4 Sintomas do Estresse

O indivíduo com estresse apresenta alguns sintomas típicos, entretanto, a intensidade e a quantidade de sintomas apresentados variam de indivíduo para indivíduo, dependendo da estrutura psíquica de cada um (CARVALHO & SERAFIM 1998).

Para DeCenzo e Robbins (2001, p. 258), “o estresse se revela através de três modos gerais: sintomas fisiológicos, psicológicos e de comportamento”.

- Sintomas fisiológicos: mudanças no metabolismo, aumento dos batimentos cardíacos e do ritmo respiratório, aumento da pressão arterial, dores de cabeça e risco maior de ataques cardíacos;
- Sintomas psicológicos: aumento da tensão e da ansiedade, tédio e procrastinação;
- Sintomas relacionados ao comportamento: mudanças nos hábitos alimentares, fumo em excesso e consumo de substâncias químicas, fala acelerada e distúrbios do sono.

Percebe-se que, dependendo da intensidade dos sintomas apresentados, o indivíduo passa por um processo de sofrimento não apenas físico, mas também psicológico, gerando conseqüências tanto na esfera individual, quanto na esfera familiar, social e profissional.

#### 2.5.5 Estresse Ocupacional

No caso particular do estresse ocupacional, ele é definido como as situações em que a pessoa percebe seu ambiente de trabalho como ameaçador de suas necessidades de realização pessoal, profissional e/ou da saúde física ou mental, prejudicando a integração do indivíduo com o trabalho. Isto ocorre à medida que o ambiente de trabalho contém demandas excessivas que ultrapassem as habilidades do trabalhador, ou quando o indivíduo não encontra recursos adequados para enfrentar tais situações (FRANÇA E RODRIGUES, 1999, apud CAIAFFO, 2003).

Para DeCenzo e Robbins (2001, p. 259), “o estresse relacionado com o trabalho é causado tanto por fatores organizacionais quanto por fatores individuais”. Os fatores organizacionais são organizados em cinco categorias:

- Exigências de tarefa: são os fatores relacionados com o cargo. Incluem autonomia, variedade das tarefas, grau de automação, as condições de trabalho e a disposição física do local de trabalho. Quanto maior a interdependência entre as tarefas de um empregado e as tarefas de outros, maior o potencial de estresse. A autonomia, por outro lado, pode diminuir o estresse. Da mesma forma, as condições físicas do local como iluminação, temperatura, barulho, periculosidade, podem provocar estresse;

- Exigências do papel: relacionam-se com as pressões sobre o empregado em decorrência do papel específico que ele desempenha na organização. Incluem sobrecarga de papel, conflitos de papel e ambigüidade de papel. Quanto mais sobrecarregado, ambíguo e conflituoso for o papel na percepção do empregado, maior o potencial de estresse;
- Exigências interpessoais: são as pressões criadas por outros empregados. A falta de apoio social e relações interpessoais precárias podem ocasionar estresse considerável;
- Estrutura da organização: normas em excesso e falta de oportunidade de um empregado de participar das decisões que o afetam apresentam-se como variáveis estruturais que podem causar estresse decorrente do trabalho;
- Liderança organizacional: o tipo de estilo de supervisão adotado pelos administradores pode ser favorável ao desenvolvimento de estresse ocupacional. Gerentes que criam um estilo baseado no medo e tensão, marcado por pressões e cobrança de metas surreais podem desencadear estresse nos empregados.

Os fatores individuais, por sua vez, são aqueles relacionados com problemas de família, dificuldades econômicas do indivíduo e características inerentes da personalidade. Os fatores individuais, portanto, são aqueles que o indivíduo carrega consigo e que podem desviar sua atenção das atividades laborais, provocando assim, estresse no trabalho.

O mesmo autor coloca que estes fatores são influenciados pelas diferenças individuais, ou seja, o modo como o indivíduo reage a estes fatores está fortemente relacionado com a sua estrutura psíquica. Um ambiente de trabalho pode ser estressante e cansativo para algumas pessoas enquanto que para outras pode ser estimulante e desafiador. Segundo Chiavenato (2004) “algumas pessoas trabalham bem sob pequena pressão”.

Além disso, Zanelli (2004, p. 284) afirma que: “a relação trabalho/estresse não é direta, pois há variáveis moderadoras que interferem na relação. Certas propriedades da situação, bem como características de resistência individual, moderam ou amenizam os efeitos do estresse”.

### 2.5.6 Conseqüências do Estresse

De acordo com Gamreman (1992, apud CAIAFFO, 2003), as conseqüências do estresse abrangem tanto o nível pessoal, quanto o nível organizacional.

Nas pessoas as conseqüências são: afastamento do trabalho, intervenção hospitalar, desequilíbrio familiar, perda do emprego, constrangimento social. Nas empresas as conseqüências são as seguintes: perda de oportunidades, queda de produtividade, absenteísmo, prejuízos financeiros.

Segundo Baker e Karasek (2000, apud FRANÇA E RODRIGUES, 2005) as conseqüências do estresse ocupacional são:

Fisiológicas:

- De curto prazo: catecolaminas, cortisol, aumentos de pressão arterial;
- De longo prazo: hipertensão, doenças cardíacas, úlceras, asma;

Psicológicas:

- De curto prazo: ansiedade, insatisfação, doença psicogênica de massa;
- De longo prazo: depressão, *burnout*, distúrbios mentais;

Comportamentais:

- De curto prazo: no trabalho (absenteísmo, produtividade e participação); na comunidade (redução das amizades e da participação); na esfera pessoal (abuso de álcool, drogas, fumo);
- De longo prazo: “desesperança aprendida”

No contexto organizacional percebe-se que na medida em que o empregado esteja com excesso de estresse, geralmente não poderá trabalhar a pleno potencial e com eficácia total. Além disso, conforme Albrecht (1990, p. 115), “os efeitos do estresse no trabalho aumentarão o grau de estresse total do indivíduo e terão um impacto direto sobre sua saúde”. Carvalho e Serafim (1998, p.136) ressaltam que “os distúrbios causados pelo estresse, devido a um desgaste emocional, podem trazer conseqüências graves para o indivíduo, se ele, uma vez consciente das alterações ocorridas no seu organismo, não tomar iniciativa para controlar os agentes estressores”.

Dessa forma, é imprescindível que a organização observe a sua estrutura e os tipos de relações interpessoais que se estabelecem no ambiente de trabalho, de forma evitar ou minimizar a atuação de estressores ocupacionais. Além disso, o indivíduo deve buscar ajuda ou controlar os agentes estressores, com o propósito de solucionar possíveis problemas oriundos do estresse vivenciado.

### 2.5.7 Formas de Prevenção e Redução do Estresse

Vários programas de administração e redução de estresse surgiram nos últimos anos com o intuito de ensinar os indivíduos e as organizações a desenvolverem estratégias de enfrentamento do estresse.

França e Rodrigues (2005, p. 173) propõem recursos físicos, psíquicos e sociais para lidar com o estresse:

#### Físicos

- Técnicas de relaxamento;
- Alimentação adequada;
- Exercício físico regular;
- Repouso, lazer e diversão;
- Sono apropriado às necessidades individuais;
- Medicação, se necessário e sob supervisão médica;

#### Psíquicos

- Métodos psicoterapêuticos;
- Processos que favoreçam o conhecimento;
- Estruturação do tempo livre com atividades prazerosas e ativas;
- Avaliação periódica de sua qualidade de vida;
- Reavaliação de seu limite de tolerância e exigência;
- Busca de convivência menos conflituosa com pares e grupos;

#### Sociais

- Revisão e redimensionamento das formas de organização no trabalho através de mudanças no poder, com equalização deste e abolição do trabalho coercitivo e repetitivo; aperfeiçoamento dos métodos de trabalho, com o sentido de incrementar o aumento da participação e da motivação; melhoria das condições socioeconômicas; investimento na formação pessoal e profissional;
- Aprimoramento, por parte da população em geral, do conhecimento de seus problemas médicos e sociais;
- Concomitância dos planejamentos econômico, social e da saúde.

É importante destacar que a forma mais adequada de lidar com o estresse não consiste em evitar os desafios e as vitórias da vida, porém, extrair e capitalizar sua utilidade. Quando

se fala em redução de estresse trata-se de reduzir o distresse, tendo como uma das finalidades evitar o estresse crônico. Quando as estas estratégias são implantadas em empresa devem partir do conhecimento detalhado das necessidades das pessoas, grupos e empresas, no intuito de garantir que os reais problemas e dificuldades sejam solucionados. A partir desta investigação as empresas podem criar e implantar programas específicos.

Segundo os autores acima citados, as empresas podem oferecer como forma de prevenir, reduzir e aliviar o estresse no local de trabalho: a) ginástica laboral; b) comunicação positiva; c) maturidade de interação; d) critérios e modelos legitimados; e) educação alimentar; f) arranjo físico/ambiente; g) corresponsabilidade.

Dessa forma, a organização pode contribuir para o bem-estar dos colaboradores na execução de suas atividades, ao mesmo tempo em que oferece condições básicas para que os mesmos sejam produtivos e dêem bons resultados no trabalho.

## 2.6 SÍNDROME DE *BURNOUT*

### 2.6.1 Aspectos Conceituais

A Síndrome de *Burnout* foi pesquisada inicialmente nos Estados Unidos, a partir do artigo de Freudenberger em 1974, intitulado *Staff burnout*. Em sua pesquisa, Freudenberger observou profissionais que trabalhavam diretamente com pacientes dependentes de substâncias químicas. Tais profissionais reclamavam que já não viam seus pacientes como pessoas que necessitassem de cuidados especiais, visto que não se esforçavam para parar de usar drogas. Outros estavam tão exaustos que não tinham mais ânimo para ir ao trabalho. Outros ainda afirmavam que já não conseguiam atingir os objetivos imaginados. O trabalho de Freudenberger foi, na verdade, dar nome ao conjunto de sintomas da síndrome que já estavam sendo sentidos pelos trabalhadores há muito tempo (BEVENIDES-PEREIRA, 2002; CODO, 2000).

O termo *burnout* ou *burnout*, “queimar até a exaustão”, vem do inglês e indica aquilo que deixou de funcionar após a utilização de toda a energia disponível. A literatura internacional indica que não existe uma única definição sobre *burnout*, porém, é consenso que

se trata de uma resposta ao estresse ocupacional crônico integrado, que aparece quando falham as estratégias funcionais de enfrentamento que o sujeito pode empregar (BEVENIDES-PEREIRA, 2002).

No entanto, é importante destacar que, apesar de o *burnout* se apresentar como uma resposta do indivíduo ao estresse ocupacional, ambos são diferentes e, portanto, não devem ser confundidos. As principais diferenças entre *burnout* e estresse residem na forma de conduta do indivíduo frente aos clientes, à organização e ao trabalho, bem como na esfera de interferência na vida do sujeito.

O primeiro envolve atitudes e condutas negativas com relação aos usuários, clientes, organização e trabalho; é assim, uma experiência subjetiva, envolvendo atitudes e sentimentos que vêm acarretar problemas de ordem prática e emocional ao trabalhador e à organização. O conceito de estresse, por outro lado, não envolve tais atitudes e condutas, é um esgotamento pessoal com interferência na vida do indivíduo e não necessariamente na sua relação com o trabalho (CODDO, 2000).

De acordo com Maslach e Jackson (1981) *burnout* é uma síndrome de esgotamento emocional e cinismo que acontece freqüentemente entre indivíduos que trabalham com pessoas, de alguma maneira. Isso se deve ao fato de que cuidar exige atenção constante e desgaste emocional. Para estes autores, o *burnout* é referido como uma síndrome multidimensional composta por exaustão emocional, despersonalização ou desumanização e baixa realização pessoal no trabalho.

A exaustão emocional acontece quando o trabalhador percebe que, mesmo querendo, já não pode dar mais de si afetivamente devido ao desgaste diário no seu trabalho. Falta-lhe energia e entusiasmo para continuar as atividades laborais e o trabalho torna-se penoso.

A despersonalização ou desumanização ocorre quando o vínculo afetivo é substituído por um racional. O trabalhador pode desenvolver uma insensibilidade emocional, sentimentos de cinismo e comportamentos negativos em relação aos clientes, ao trabalho e à organização. Esta dimensão é considerada como elemento defensivo da síndrome.

A realização pessoal no trabalho diminui e o trabalhador tende a fazer uma auto-avaliação negativa, principalmente com respeito ao seu desempenho. O trabalhador mostra-se descontente com seu desenvolvimento profissional.

Segundo o modelo teórico de Maslach e Jackson (1981), a síndrome de *burnout* é um processo em que a exaustão emocional é a dimensão precursora da síndrome, sendo seguida pela despersonalização e, por fim, pelo sentimento de diminuição da realização pessoal no trabalho (CARLOTTO & PALAZZO, 2006).

A ocorrência de um fator pode precipitar o desenvolvimento dos outros dois, ou pode ocorrer que os fatores se desenvolvam ao mesmo tempo, visto tratarem-se de reações a diferentes aspectos do ambiente de trabalho (GOLEMBIEWSKY, SCHERB & BOUDREAU, 1993, apud SOUZA & SILVA, 2002) (LEITER, 1993, apud SOUZA & SILVA, 2002).

Para Farber (1991 apud CODO, 2000), *burnout* é uma síndrome do trabalho, que se origina da discrepância da percepção individual entre esforço e conseqüência, percepção esta, influenciada por fatores individuais, organizacionais e sociais.

A síndrome pode ocorrer com pessoas que desempenham qualquer tipo de atividade, entretanto, existem profissões que, por suas próprias peculiaridades podem desencadear mais facilmente um processo de *burnout*. Por se tratarem de atividades de cuidado com outras pessoas, estão mais expostos ao risco da síndrome os profissionais de saúde, educação, policiamento etc. (CODO, 2000).

Diante disso, a síndrome de *burnout* pode ser entendida como uma reação do trabalhador a uma tensão emocional vivenciada no trabalho, onde o mesmo perde o sentido da sua relação com o trabalho. O profissional se vê totalmente exaurido emocionalmente, adotando então uma estratégia negativa de enfrentamento da situação, qual seja, o tratamento mecânico e desumanizado do cliente. Neste processo, o trabalhador sofre física e psiquicamente e sua qualidade de vida no trabalho é diretamente afetada, trazendo dessa forma, conseqüências nocivas para o indivíduo, para a organização e para a sociedade.

### 2.6.2 Sintomas do *Burnout*

Para Bevenides-Pereira (2002), vários são os sintomas atribuídos à síndrome. Estes podem ser divididos em quatro categorias, físicos, psíquicos, comportamentais e defensivos, que podem ser vistos no quadro a seguir:

**QUADRO 1: Sintomatologia do *Burnout***

<b>FÍSICOS</b>	<b>COMPORTAMENTAIS</b>
Fadiga constante e progressiva Distúrbios do sono Dores musculares ou osteo-musculares Cefaléias, enxaquecas Perturbações gastrointestinais Imunodeficiências Transtornos cardiovasculares Distúrbios do sistema respiratório Disfunções sexuais Alterações menstruais nas mulheres	Negligência ou excesso de escrúpulos Irritabilidade Incremento da agressividade Incapacidade para relaxar Dificuldade na aceitação de mudanças Perda de iniciativa Aumento do consumo de substâncias Comportamento de alto risco Suicídio
<b>PSÍQUICOS</b>	<b>DEFENSIVOS</b>
Falta de atenção, de concentração Alterações de memória Lentificação do pensamento Sentimento de alienação Sentimento de solidão Impaciência Sentimento de insuficiência Baixa auto-estima Labilidade emocional Dificuldade de auto-aceitação Astenia, desânimo, disforia, depressão Desconfiança, paranóia	Tendência ao isolamento Sentimento de onipotência Perda do interesse pelo trabalho (ou até pelo lazer) Absenteísmo Ironia, cinismo

Fonte: Bevenides-Pereira (2002)

A mesma autora ainda ressalta que nem todas as pessoas que estão com a síndrome apresentarão todos estes sintomas, e estes podem se expressar de forma diferente em momentos diferentes na mesma pessoa.

Percebe-se que as conseqüências desta síndrome não são apenas para o indivíduo que a possui, mas também para organização, uma vez que a mesma passa a arcar com custos relacionados com a perda da qualidade do serviço prestado, absenteísmo, afastamentos por

doença, rotatividade de pessoal, treinamento e contratação de novos funcionários, baixa produtividade.

### 2.6.3 Causas do *Burnout*

Para Bevenides-Pereira (2002), as causas do *burnout* são multifatoriais. Características pessoais, organizacionais, sociais e do trabalho podem se combinar de tal forma que podem facilitar o processo de *burnout*, como pode ser observado no quadro a seguir:



estratégia passiva, por meio uma postura defensiva, e pessoas que conseguem enfrentá-los de forma mais ativa, buscando solucionar problemas. Além disso, o tipo de estrutura familiar, o apoio social e a cultura que cada indivíduo possui, são importantes influenciadores na maneira como o indivíduo enfrenta dificuldades, desafios e situações de pressão.

#### 2.6.4 Fases do *Burnout*

Para aparição do *burnout*, Loher (apud SCALON, 2004) aponta três fases evolutivas:

1. O sentimento de entusiasmo e de energia começa a diminuir;
2. A falta desta capacidade energética leva à angústia e abandono conjunturais;
3. Ao final se produz uma perda de confiança, de auto-estima, aparecimento de depressão, alienação e abandono.

Segundo Facion (2005) o desenvolvimento da síndrome se dá em etapas: idealismo, realismo, estagnação e frustração ou quase-*burnout*, apatia e fênix.

O profissional, em seu idealismo, supõe que seu trabalho possa responder as suas expectativas. Com o passar do tempo, no entanto, percebe que seus desejos não coadunam com a realidade, chegando então à fase do realismo. Em seguida o entusiasmo inicial se transforma em fadiga crônica, caracterizando a fase de estagnação. Finalmente, na fase de apatia ou *burnout* total, destaca-se o sentimento de menos-valia, culminando com o desejo de abandono da profissão. A fase fênix nem sempre ocorre, pois o profissional acaba por abandonar a profissão antes de se recuperar.

Gil-Monte (apud SILVA, 2000) considera que, no primeiro momento, o indivíduo percebe a evidência de uma tensão, o stress. No segundo momento, aparecem sintomas de fadiga e esgotamento emocional, ao mesmo tempo em que ocorre um aumento do nível de ansiedade e, por fim, o indivíduo desenvolve estratégias de defesa. Essas estratégias consistem em mudanças de atitudes e comportamentos que incluem indiferença e distanciamento emocional do trabalho.

No entanto, é preciso considerar a síndrome como processo, esses momentos não se estabelecem de forma clara e distinta entre uma etapa ou outra, ou de um momento ao outro (SILVA, 2000).

### 2.6.5 Modelos de Desenvolvimento do Processo de *Burnout*

Vários estudiosos, em contextos diferentes, empregaram métodos distintos com o intuito de apresentar modelos de desenvolvimento da síndrome e obtiveram resultados diversos.

A aplicação destes modelos nas organizações visa representar a percepção consciente ou não, dos desencadeantes do estresse, culminando na síndrome de *burnout*.

#### 2.6.5.1 Modelo de Maslach, Jackson & Leiter (1996)

Maslach e Jackson publicaram em 1981 a 1ª edição de um questionário de auto-preenchimento denominado *Maslach Burnout Inventory* (MBI), também conhecido como escala de Maslach. Posteriormente, em 1986 após alguns estudos foi editada a 2ª edição, que teve uma diminuição de itens e supressão na escala de intensidade. A escala é composta pelos três fatores da síndrome: Exaustão Emocional (EE), Envolvimento Pessoal no Trabalho (EPT) e Despersonalização (DP), num total de 22 itens. Os itens correspondem a afirmações que devem ser respondidas através de uma escala do tipo Likert, indo de “0” como “nunca” até “6” como “todo dia”. Possui duas versões semelhantes, uma para profissionais da saúde (MBI-HSS, *Human Service Survey*) e outra para docentes (MBI-ES, *Educators Survey*), diferindo apenas nos termos relativos aos usuários a quem os questionários são destinados: pacientes ou alunos.

Com a constatação de que não apenas profissionais de saúde e professores poderiam passar pelo processo de *burnout*, Maslach, Jackson e Leiter publicaram em 1996 a 3ª edição, denominada *GS- General Survey*, contendo 16 itens e que pode ser empregado a quaisquer profissões, indistintamente (BEVENIDES-PEREIRA, 2002).

O MBI avalia índices de *Burnout* de acordo com os escores de cada dimensão, sendo que altos escores em Exaustão Emocional e Despersonalização e baixos escores em Envolvimento Pessoal no Trabalho (esta subescala é inversa), indicam alto nível de *Burnout* (CARLOTTO, 2004).

Para uso no Brasil a escala teve sua validação e normatização pelo Laboratório de Psicologia do Trabalho da Universidade de Brasília (1998), LPT/UnB.

**QUADRO 3: Modelo de Maslach, Jackson & Leiter (1996)**

DECLARAÇÕES	PONTUAÇÃO	FAIXA DE BURNOUT
1. Sinto-me emocionalmente esgotado com meu trabalho.	0 1 2 3 4 5 6 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	EE
2. Sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho.	0 1 2 3 4 5 6 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
3. Sinto-me cansado quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho.	0 1 2 3 4 5 6 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
4. Trabalhar o dia todo realmente é motivo de tensão para mim.	0 1 2 3 4 5 6 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
5. Sinto-me acabado por causa do meu trabalho.	0 1 2 3 4 5 6 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
6. Só desejo fazer meu trabalho e não ser incomodado.	0 1 2 3 4 5 6 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
7. Tornei-me menos interessado no meu trabalho desde que assumi este cargo.	0 1 2 3 4 5 6 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	DP
8. Tornei-me menos entusiasmado com o meu trabalho.	0 1 2 3 4 5 6 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
9. Tornei-me mais descrente sobre se o meu trabalho contribui para algo.	0 1 2 3 4 5 6 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
10. Duvido da importância do meu trabalho.	0 1 2 3 4 5 6 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
11. Sinto-me entusiasmado quando realizo algo no meu trabalho.	0 1 2 3 4 5 6 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	EPT
12. Realizei muitas coisas valiosas no meu trabalho.	0 1 2 3 4 5 6 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
13. Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho.	0 1 2 3 4 5 6 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
14. Sinto que estou dando uma contribuição efetiva para esta organização.	0 1 2 3 4 5 6 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
15. Em minha opinião, sou bom no que faço.	0 1 2 3 4 5 6 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
16. No meu trabalho, me sinto confiante de que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam.	0 1 2 3 4 5 6 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

Fonte: Vaissman (2009)

### 2.6.5.2 Modelo de Golembiewski, Munzerider & Carter (1983)

O modelo de fases de Golembiewski, Munzerider & Carter, 1983 está baseado na divisão das pontuações consideradas elevadas ou rebaixadas das três dimensões consideradas pelo MBI (Maslach *Burnout Inventory*). O modelo é composto por 8 níveis de graduação, começa apresentando graus baixos em exaustão emocional, desumanização e reduzida realização pessoal, até culminar em valores altos nestes três fatores. Segundo os autores, não necessariamente estes níveis se sucedem um a um, podendo haver um salto ou mais entre eles.

**TABELA 1: Modelo de fases de Golembiewski, Munzerider & Carter (1983)**

<b>Fases do Processo de <i>Burnout</i></b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
Desumanização	B	A	B	A	B	A	B	A
Reduzida Realização Pessoal	B	B	A	A	B	B	A	A
Exaustão Emocional	B	B	B	B	A	A	A	A

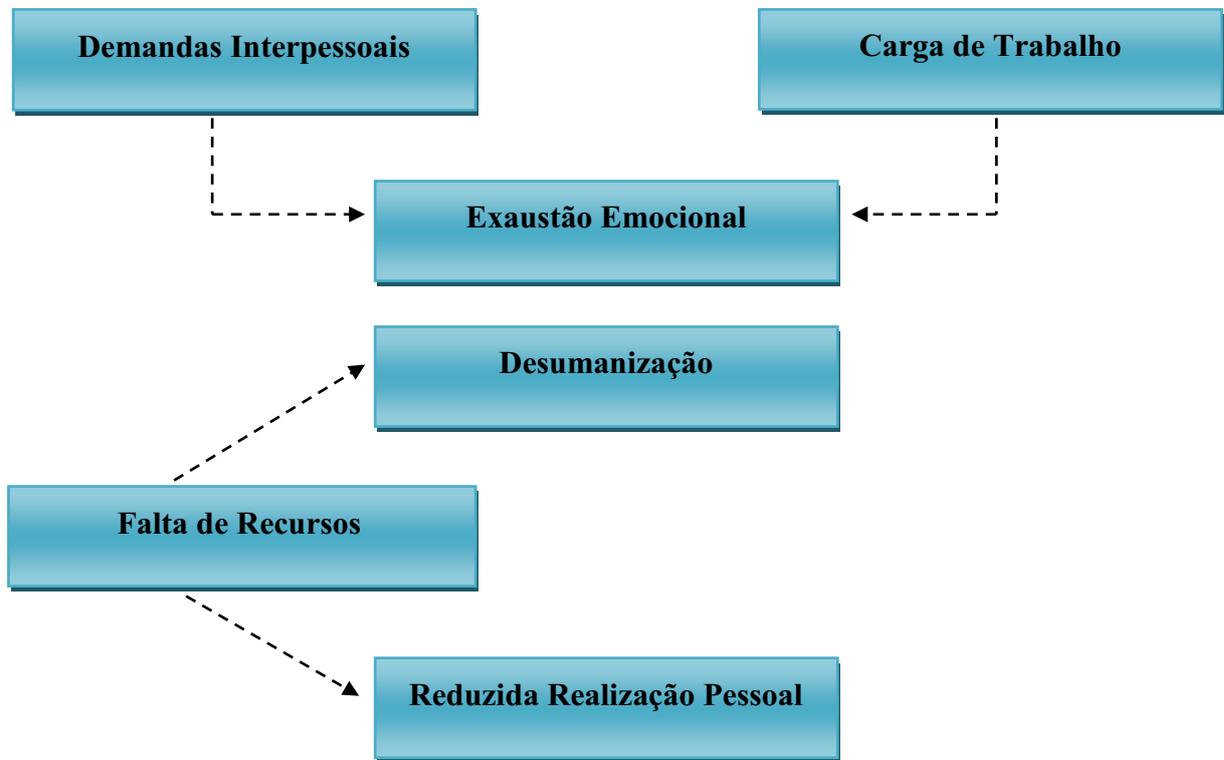
Nota: A=Valor alto em relação à média; B=Valor baixo em relação à média.

Fonte: Bevenides-Pereira (2002)

Entretanto, como pode ser observado, a primeira dimensão a se produzir é a desumanização, o que não condiz com o que foi constatado pelos autores em geral. Por outro lado, um único ponto pode representar uma grande diferença, fazendo com que um resultado considerado baixo passe para alto, alterando assim o nível verificado.

### 2.6.5.3 Modelo de Leiter (1993)

Segundo Bevenides-Pereira (2002), no modelo de Leiter (1993), a exaustão emocional é o primeiro elemento a se manifestar, desencadeado pela carga e as exigências interpessoais do posto de trabalho. Com o aumento da exaustão, sobrevém a desumanização. Caso não disponha ou não venha a obter os recursos (tanto pessoais como institucionais) necessários para fazer frente a tais imperativos, acaba por perder o envolvimento pessoal em sua ocupação.



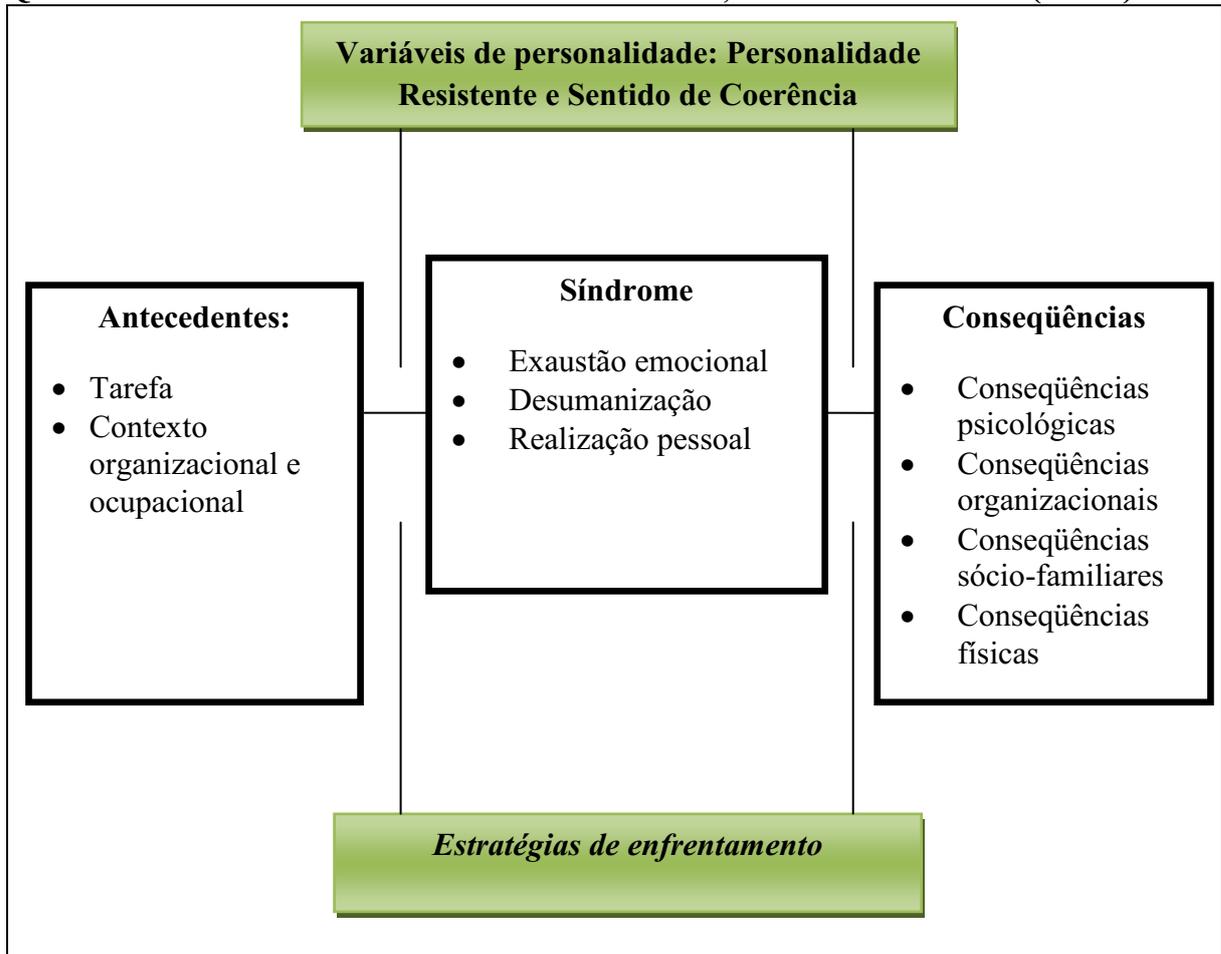
**FIGURA 1- Modelo de Leiter (1993)**

Fonte: Bevenides-Pereira (2002)

Segundo este modelo, o início do desenvolvimento do Burnout se dá com a exaustão emocional desencadeada pelas demandas interpessoais e características da carga de trabalho. A partir daí surgem as reações de defesa ante os efeitos vivenciados, quando então o profissional isola-se e passa a tratar os demais com indiferença (desumanização). A falta de recursos (pessoais e/ou institucionais) interfere tanto no desenvolvimento da desumanização como na falta de comprometimento com o trabalho e conseqüente baixa na realização pessoal nas atividades laborais (BEVENIDES-PEREIRA, 2002).

#### 2.6.5.4 Modelo Interativo de Moreno-Jiménez, Garroza & Gonzáles (2000b)

Neste modelo, considera-se os eventos antecedentes que poderiam vir a desencadear o processo, bem como as conseqüências do mesmo (BEVENIDES-PEREIRA, 2002).

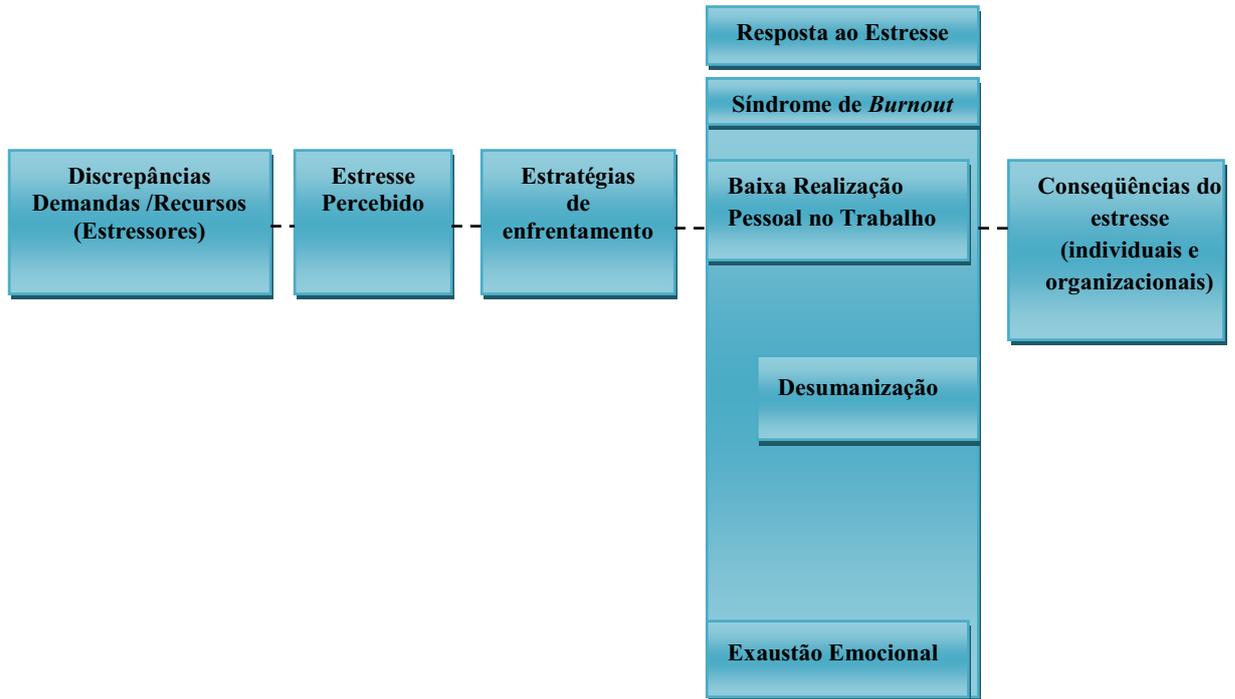
**QUADRO 4: Modelo Interativo de Moreno-Jiménez, Garroza & Gonzáles (2000b)**

Fonte: Bevenides-Pereira (2002)

O tipo de tarefa que o indivíduo realiza e o contexto organizacional em que ele está inserido são fatores que influenciam no desenvolvimento da síndrome, gerando conseqüências físicas, psicológicas, sócio-familiares e organizacionais. Entretanto, este processo depende também do tipo de personalidade da pessoa e a estratégia de enfrentamento que a mesma adota frente a uma ameaça.

#### 2.6.5.5 Modelo Interativo de Gil-Monte & Peiró (1997)

O modelo também denominado interativo, de Gil-Monte & Peiró (1997), emprega as estratégias de enfrentamento como mediador entre o estresse percebido e a ocorrência da síndrome (BEVENIDES-PEREIRA, 2002).



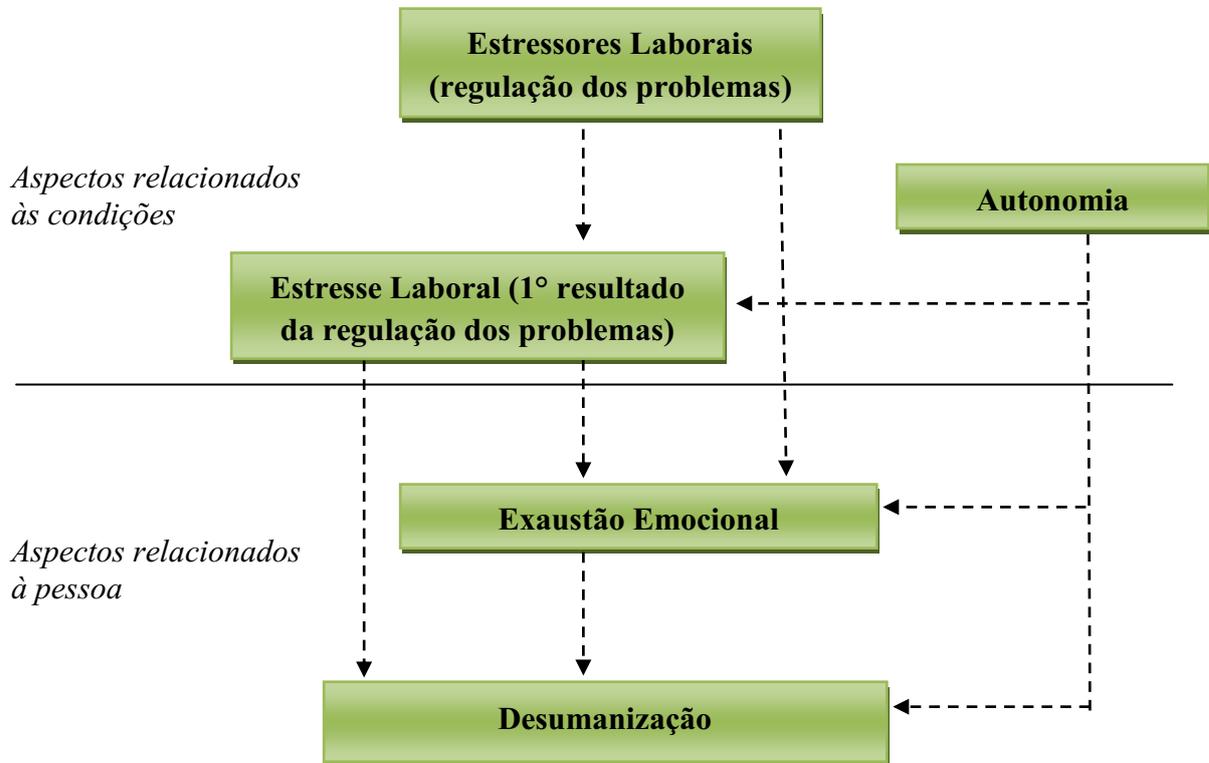
**FIGURA 2 - Modelo Interativo de Gil-Monte & Peiró (1997)**

Fonte: Bevenides-Pereira (2002)

Dessa forma, as discrepâncias entre os recursos e as demandas no trabalho são vistas como os estressores ocupacionais. O indivíduo ao perceber o estresse adota estratégias de enfrentamento da situação que, quando não são adequadas, podem desencadear a síndrome, gerando as conseqüências tanto no nível individual quanto organizacional.

#### 2.6.5.6 Modelo de Quatro Etapas de Büssing & Glaser (2000)

O modelo de quatro etapas elaborado por Büssing & Glaser (2000) é subdividido em dois níveis: aspectos relacionados às condições de trabalho e aspectos pessoais envolvidos, sendo que a possibilidade de autonomia pode vir a mediar todas as fases existentes, levando a um controle ou precipitação do processo.



**FIGURA 3 - Modelo de Quatro Etapas de Büssing & Glaser (2000)**

Fonte: Bevenides-Pereira (2002)

Este modelo sugere um processo formado por quatro etapas. Como primeira etapa, indica os Estressores Laborais e a sua capacidade de mediar a emergência dos problemas, interferindo na possibilidade do aparecimento da segunda etapa, o Estresse Laboral, que por sua vez, pode levar a segunda à terceira etapa, a Exaustão Emocional, que por suas características individuais e na associação ao estresse laboral, podem levar à quarta etapa, a Desumanização. Além disso, a Autonomia possui a capacidade de mediar cada uma destas etapas.

#### 2.6.6 Formas de Prevenção ou Intervenção no Processo de *Burnout*

No que concerne a formas de prevenção da síndrome de *burnout*, França e Rodrigues (2005) propõem: a) aumentar a variedade de rotinas, de forma a promover um dinamismo ao trabalho e 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) investir no aperfeiçoamento profissional e pessoal dos trabalhadores.

Bevenides-Pereira (2002), coloca que a prevenção da mesma poderia ser atribuída a 3 níveis de atuação: um de caráter individual, outro em grau institucional e enfocando a inter-relação indivíduo/instituição.

No plano individual, identificar os elementos que provocam estresse e quais as estratégias de enfrentamento que estão sendo adotadas, as que estão sendo eficazes e as que se mostram inúteis, ou até mesmo prejudiciais, é o primeiro passo.

A autora faz então algumas recomendações:

- Adotar hábitos saudáveis de vida. Cuidar para que a alimentação seja balanceada e em horários regulares, não “pulando refeições”. Manter um mínimo de seis horas diárias de sono ou mais. Praticar um programa de exercícios regulares (caminhadas, natação etc.);
- Utilizar o tempo livre para atividades prazerosas e agradáveis;
- Desenvolver talentos pessoais;
- Aprender a dizer não! Não fazer mais do que as possibilidades reais. Sendo de fundamental importância saber distinguir e respeitar os próprios limites;
- Administração do tempo, de forma a distribuir as atividades em compatibilidade com a realidade;
- Planejamento ambiental. Organizar o ambiente de maneira que traga uma sensação de conforto e bem-estar;
- Comunicação. Procurar relacionar-se com colegas de trabalho, usuários dos serviços, familiares e amigos, informando-os do que lhes é pertinente de forma clara, precisa, utilizando-se de termos que lhes permitam inteirar-se adequadamente do que necessitam saber;
- Neutralização dos agentes estressores. Uma vez identificadas as situações que provocam o estresse, verificar e avaliar as estratégias que estão sendo utilizadas no sentido de eliminá-las ou minimizá-las. No caso de impossibilidade de manejo da situação, procurar distanciar-se ou evitar os contextos estressores
- Apoio social. Cultivar o relacionamento interpessoal, dispor de uma rede de amigos para compartilhar dúvidas, conflitos, obstáculos e inquietações são ferramentas importantes

para o indivíduo ampliar a percepção sobre a situação enfrentada, aumentando assim as chances de resolução da mesma;

- Relaxamento. Aprender e utilizar-se de técnicas de relaxamento para recobrar as energias;
- Psicoterapia pessoal. Um profissional habilitado é a pessoa mais indicada na ajuda necessária para o enfrentamento dos casos de estresse e *burnout*.

No plano institucional, um profissional capacitado em desenvolver ações em saúde ocupacional é importante para que este efetue uma avaliação dos aspectos saudáveis e/ou prejudiciais da organização no sentido de potencializar os positivos e minimizar ou eliminar os negativos. Para tanto, o apoio da gerência no sentido de reconhecer que o funcionário necessita de assistência, bem como a disponibilização dos recursos necessários são fundamentais no processo de prevenção e intervenção da síndrome de *Burnout*.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Tipo de pesquisa

Fundamentando-se na classificação das pesquisas com base em seus objetivos, este estudo se caracteriza como uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo. De acordo com Gil (2002, p. 41), “a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. Conforme Silva (2006, p. 59), a pesquisa descritiva “tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis”.

Considerando a classificação das pesquisas com base em seus procedimentos técnicos, este trabalho trata-se de um estudo de caso, que segundo Gil (1994, p. 78), “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”. Para Yin (2002, p. 32), o estudo de caso “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos”.

Inicialmente realizou-se uma pesquisa bibliográfica em revistas, livros, anais de eventos científicos e rede eletrônica, com fins de assimilação de conceitos e conhecimento de estudos já realizados acerca do tema.

Contudo, é importante destacar a existência de um fator limitador quanto a presente pesquisa, que diz respeito à veracidade das respostas obtidas pelo questionário aplicado junto aos policiais da organização pesquisada. Justifica-se a existência deste fator pelo receio de identificação por parte dos policiais, e conseqüente retaliação, ainda que os mesmos tivessem sido informados de que não era permitido se identificar no preenchimento dos questionários, como também que as informações seriam utilizadas unicamente para fins acadêmicos.

#### 3.2 Universo e amostra

Segundo Silva (2006, p. 73), “o universo da pesquisa ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam, pelo menos, uma característica em comum”. A amostra é definida pelo mesmo autor como sendo “uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população)”. Tem-se que a escolha de uma amostra do universo para a realização de um trabalho de pesquisa se dá principalmente pela limitação de tempo para pesquisar todos os elementos do universo e pelo próprio tamanho da população que, por ser demasiadamente grande, pode se tornar inviável de se considerar em sua totalidade, dificultando então, a realização da pesquisa.

Como unidade de análise, adotou-se os policiais do 2º Batalhão de Polícia Militar na cidade de Campina Grande. O critério utilizado de escolha da organização para o estudo foi o interesse da pesquisadora e a conveniência, uma vez que a organização escolhida foi receptiva, demonstrando interesse e também oferecendo as condições para a realização do trabalho.

A amostra caracteriza-se como não-probabilística por acessibilidade, pelo fato de que o convite para participar da pesquisa foi feito aos policiais da Rádio Patrulha, que contam atualmente com 120 policiais. No entanto, a organização estudada disponibilizou apenas 16 policiais para a realização da pesquisa, sob a justificativa de que, para cada três policiais entrevistados, uma viatura sai de seu posto, interrompendo então suas atividades. Além disso, alguns policiais estavam em férias no período da pesquisa. Os policiais eram convidados a participar da pesquisa conforme a facilidade de acesso dos mesmos no momento. Dessa forma, participaram da pesquisa 16 sujeitos, representando então, 13,33% da população.

Justifica-se a escolha da Rádio Patrulha pelo fato de que os policiais que trabalham nesta atividade estão expostos a situações de perigo diariamente nas ruas da cidade, atendendo a ocorrências diversas. Dessa forma, entende-se que os policiais que trabalham na Rádio Patrulha exercem uma atividade sujeita ao estresse ocupacional e conseqüentemente, ao *burnout*.

### 3.3 Técnicas de coleta de dados

A pesquisa foi realizada durante o mês de maio de 2009. Utilizou-se como instrumento de pesquisa um questionário estruturado que foi aplicado junto aos policiais da Rádio Patrulha do 2º Batalhão de Polícia Militar.

Segundo Gil (1994, p. 124), pode-se definir questionário como “a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”

Como vantagens de utilização desta técnica se pode citar: possibilita atingir um grande número de pessoas a um baixo custo; garante o anonimato das respostas, além de não expor os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado (GIL, 1994). No entanto, como limitações deste recurso, o mesmo autor coloca que: exclui as pessoas que não sabem ler escrever; impede o auxílio ao informante quando este não entende corretamente as instruções ou perguntas; não oferece garantia que a maioria das pessoas o devolvam devidamente preenchido; impede o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido; envolve, geralmente, número relativamente pequeno de perguntas.

O instrumento utilizado para a pesquisa foi baseado na metodologia de Maslach, Jackson e Leiter (1996). Trata-se de um questionário quantitativo denominado *Maslach Burnout Inventory General Survey* (MBI-GS), composto por 16 afirmações sobre sentimentos e atitudes que envolvem as três dimensões fundamentais da síndrome (Exaustão Emocional, Despersonalização e Envolvimento Pessoal no Trabalho). A exaustão emocional é avaliada por seis itens, a despersonalização por quatro e o envolvimento pessoal no trabalho por seis. O questionário foi construído com uma escala do tipo *Likert*, numerada de 0 a 6, onde, para esta pesquisa foi empregado 0 para **nunca**, 1 para **algumas vezes ao ano ou mais**, 2 para **uma vez ao mês ou menos**, 3 para **algumas vezes durante o mês**, 4 para **uma vez por semana**, 5 para **algumas vezes durante a semana**, 6 para **todo dia**.

O questionário apresenta-se estruturado da seguinte forma: sua parte inicial é composta por oito questões como faixa etária, sexo, estado civil, número de filhos, grau de escolaridade, tempo na instituição, cargo ocupado e tempo no cargo atual, com o intuito de avaliar o perfil dos entrevistados. A segunda parte refere-se ao MBI-GS, com questões indicativas de *Burnout*. Estas seguem distribuídas da seguinte forma: Da questão 1 a 6 trata-se da dimensão exaustão emocional; da questão 7 a 10 trata-se da dimensão despersonalização; da questão 11 a 16 trata-se da dimensão envolvimento pessoal no trabalho.

A pontuação das dimensões exaustão emocional, despersonalização e envolvimento pessoal no trabalho foi baseada no modelo de Tucunduva et al. (2006), onde o MBI contém 22 questões. Dessa forma, foi feita uma adaptação para o MBI-GS com 16 questões, por meio de uma regra de três simples.

Sendo assim, para a subescala **Exaustão Emocional**, uma pontuação maior ou igual a 18 indica alto nível; de 13 a 17 nível moderado; e menor ou igual a 12 nível baixo. Para a **Despersonalização**, uma pontuação maior ou igual a 8 indica alto nível; de 5 a 7 nível moderado; e menor ou igual a 4 nível baixo. A subescala **Envolvimento Pessoal no Trabalho** é inversa, de forma que uma pontuação menor ou igual a 25 indica alto nível; de 26 a 29 nível moderado; e maior ou igual a 30 nível baixo.

### 3.4 Método de análise dos dados

No que diz respeito ao tratamento dos dados, a pesquisa foi compreendida como quantitativa, pois, segundo Marconi e Lakatos (1986, p. 126) “os caracteres são expressos em números, focalizados em termos de quantidade do fator presente em uma situação”. Os dados coletados através dos questionários receberam tratamento estatístico, para posteriormente serem analisados.

Foi utilizado para a análise estatística dos dados, o programa Microsoft Excel (2007) para a criação de planilhas e gráficos. Foram utilizadas, ainda, as técnicas estatísticas de distribuição de frequência. A frequência absoluta pode ser entendida como os valores que representam o número de dados de uma classe, que, por sua vez, são intervalos de variação da variável. A frequência relativa, por sua vez, pode ser entendida como valores das razões entre frequências absolutas e a frequência total, sendo representada por porcentagem (MARCONI & LAKATOS, 1999).

### 3.5 Ambiente da Pesquisa

O 2º Batalhão de Polícia Militar (2ºBPM) denominado “O Guardião do Planalto da Borborema”, foi criado pelo decreto nº 1.353 de 20 de fevereiro de 1925, tendo sua primeira sede na cidade de Patos. À época da criação do 2º BPM, comandava a Polícia Militar o Tenente Coronel Elísio Augusto Sobreira, tendo sido designado o Capitão Irineu Rangel Farias para organizar e chefiar a nova Organização Policial Militar.

Atualmente o 2º BPM tem sua sede na cidade de Campina Grande- PB e encontra-se localizado em um amplo quartel, composto em seu interior por quadra de esportes, campo de futebol, sala de musculação, capela, templo evangélico e uma creche que atende aos filhos dos Policiais Militares, bem como à comunidade circunvizinha.

Além de proporcionar a segurança do Planalto da Borborema, o 2º BPM se integra à comunidade através de sua Banda de Música; do Setor de Ouvidoria e do Ambulatório Médico que atende em várias especialidades clínicas, além de Odontologia e Psicologia.

O 2º BPM é dividido operacionalmente em 03 Companhias: 7ª Companhia (na cidade de Boqueirão); 8ª Companhia (na cidade de Monteiro); 9ª Companhia (Companhia Operacional de Campina Grande). Sua área de atuação abrange um total de 50 cidades e dois distritos, com uma população aproximada a um milhão de habitantes, compreendendo, só em Campina Grande, aproximadamente 400 mil habitantes.

O 2º Batalhão de Polícia Militar, que tem como atual comandante o Tenente Coronel Policial Militar Marcus Marconi Torres de Lima, possui atualmente um efetivo aproximado de 1.300 (Mil e Trezentos) policiais, compreendidos em 60 (sessenta) oficiais e 1240 (Mil Duzentos e Quarenta) praças. Este efetivo tem como principal dever e objetivo, manter a segurança pública da cidade.

Rádio Patrulha é a atividade de policiamento ostensivo que se utiliza de um meio de deslocamento, onde o policial está em permanente contato com uma central de operações a qual exerce a sua coordenação e controle, fazendo policiamento ostensivo, preventivo e ou atuando de forma repressiva no combate ao crime e contravenções.

O 2º BPM conta com 120 policiais nesta modalidade de policiamento, sendo que esta pesquisa foi realizada com policiais que se utilizam de viaturas como forma de deslocamento, atuando na segurança de toda a cidade.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

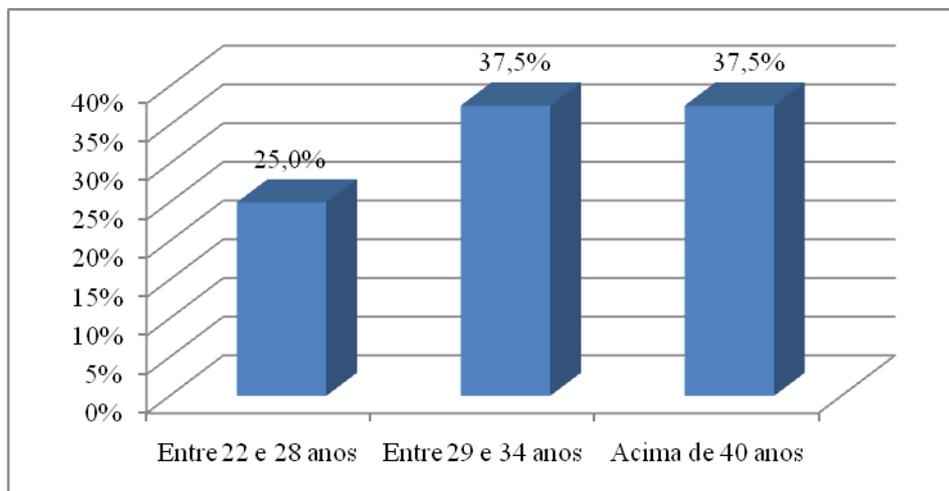
Este capítulo apresenta e analisa os dados levantados a partir da aplicação de questionários à amostra pesquisada, respondendo aos objetivos específicos traçados no estudo. Para tanto, encontra-se organizado em duas partes: a primeira refere-se ao perfil sócio-demográfico dos policiais pesquisados e a segunda apresenta e interpreta os dados referentes aos aspectos da Síndrome de *Burnout* analisados com base no modelo de Maslach, Jackson e Leiter (1996) que concebe a Síndrome de *Burnout* como uma síndrome composta por três dimensões: Exaustão Emocional, Despersonalização e Envolvimento Pessoal no Trabalho.

### 4.1 DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

#### 4.1.1 Sexo

Constatou-se que todos os policiais entrevistados são do sexo masculino.

#### 4.1.2 Faixa Etária

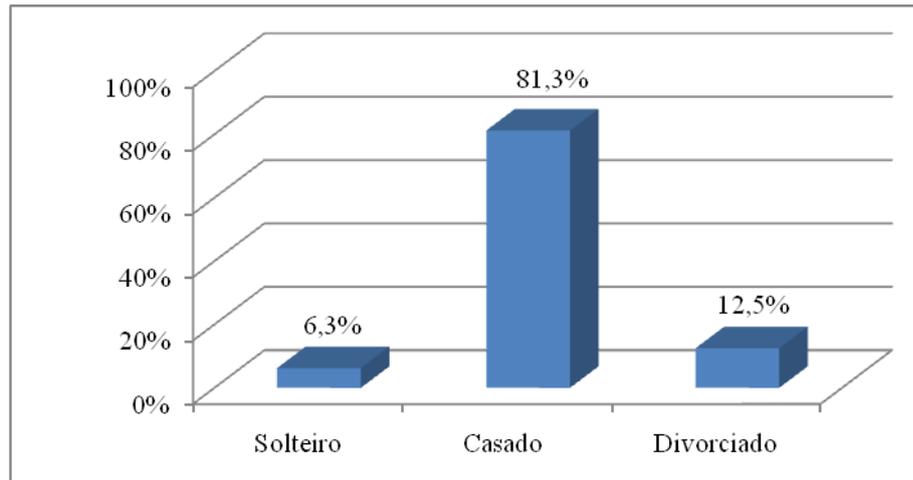


**GRÁFICO 1 - Faixa Etária**

Fonte: Pesquisa de campo, 2009

Verificou-se que 25% dos entrevistados têm entre 22 e 28 anos, 37, 5% têm entre 29 e 34 anos, e 37, 5% estão acima dos 40 anos, constituindo uma amostra bem heterogênea, com policiais de várias idades.

#### 4.1.3 Estado Civil

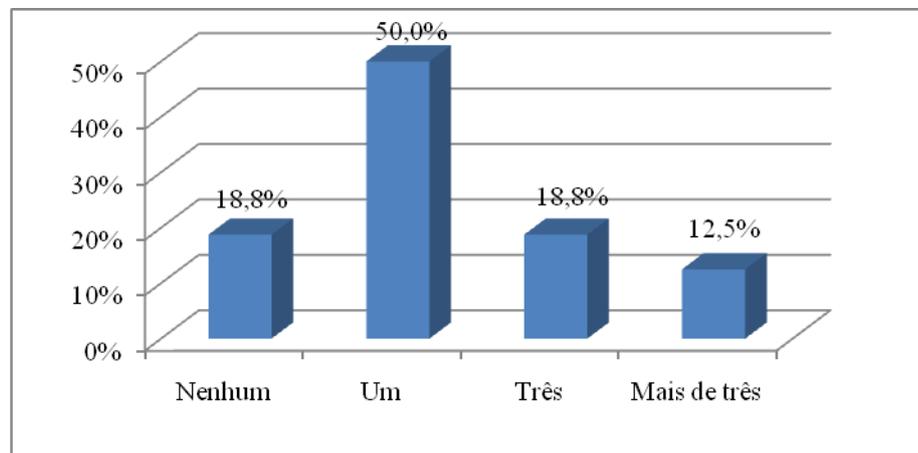


**GRÁFICO 2 - Estado Civil**

Fonte: Pesquisa de campo, 2009

Com relação ao estado civil a pesquisa revelou que 81,3% são casados, 12,5% são divorciados e 6,3% são solteiros.

#### 4.1.4 Número de Filhos

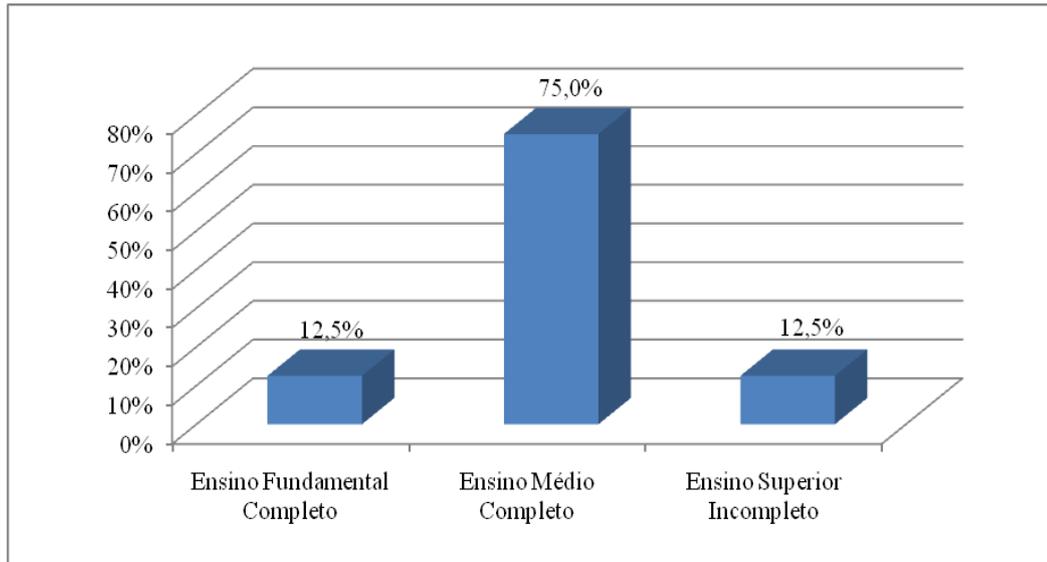


**GRÁFICO 3 - Número de Filhos**

Fonte: Pesquisa de campo, 2009

No que diz respeito ao número de filhos, verificou-se que 50% da amostra pesquisada é composta por policiais que têm apenas um filho, 18,8% têm três filhos, 18,8% não têm filhos, sendo que 12,5% dos policiais pesquisados têm mais de três filhos.

#### 4.1.5 Grau de Escolaridade

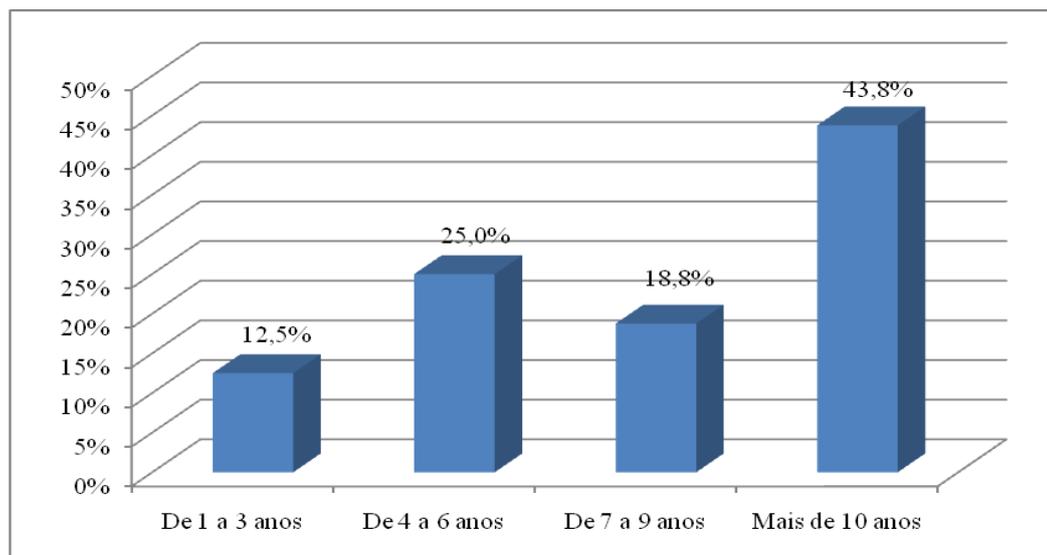


**GRÁFICO 4 - Grau de Escolaridade**

Fonte: Pesquisa de campo, 2009

Com relação ao grau de escolaridade, verificou-se que 75% dos entrevistados afirmam possuir ensino médio completo, 12,5% afirmam possuir ensino superior incompleto, 12,5% afirmam possuir ensino fundamental incompleto o que representa um bom nível de escolaridade para a função.

#### 4.1.6 Tempo de Trabalho na Instituição

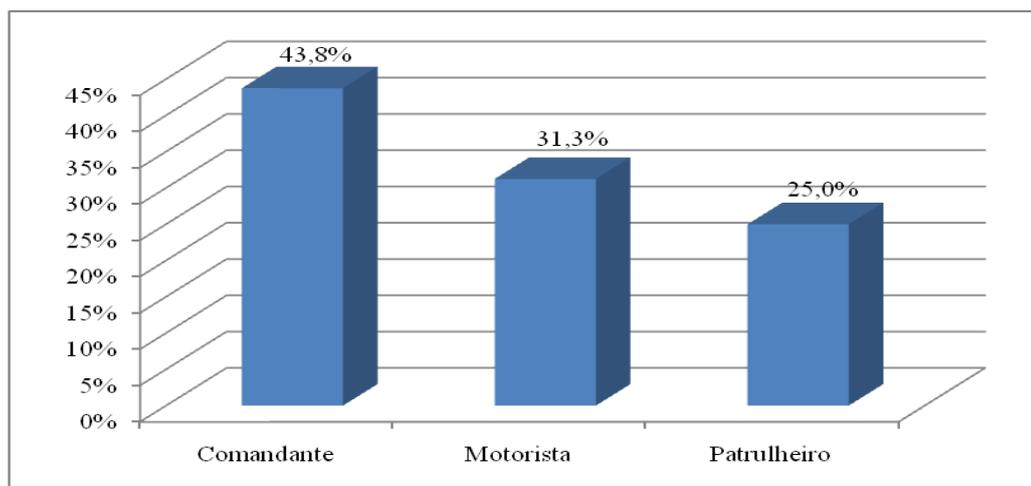


#### GRÁFICO 5 - Tempo de Trabalho na Instituição

Fonte: Pesquisa de campo, 2009

Quanto ao tempo de trabalho na instituição, verificou-se que 43,8% dos policiais pesquisados estão na instituição há mais de 10 anos, 25% têm entre 4 e 6 anos de trabalho na instituição, 18,8% encontram-se na faixa compreendida entre 7 e 9 anos de trabalho na instituição, e 12,5% estão na faixa de 1 a 3 anos.

#### 4.1.7 Cargo que Ocupa na Instituição Atualmente

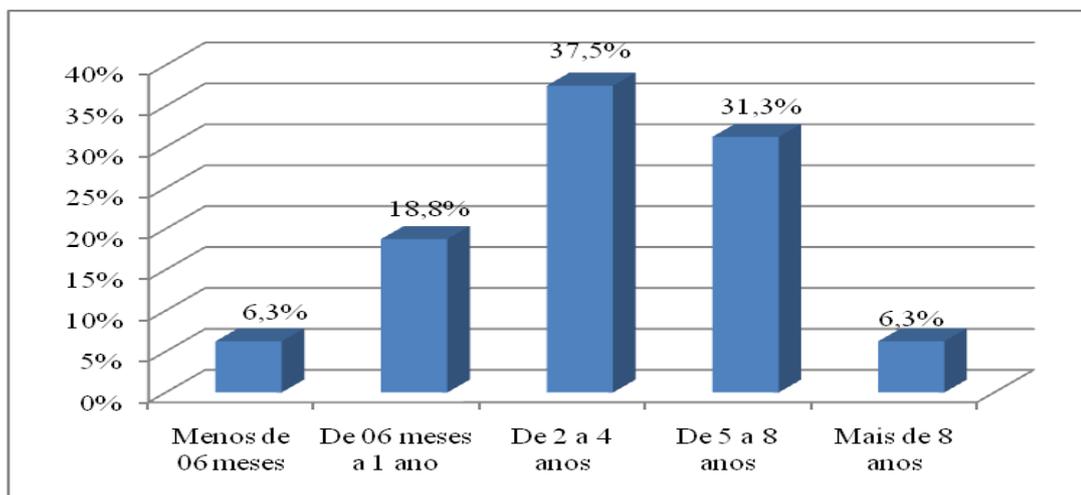


#### GRÁFICO 6 - Cargo que Ocupa na Instituição Atualmente

Fonte: Pesquisa de campo, 2009

No que se refere ao cargo atual ocupado na instituição, constatou-se que 43,8% ocupam o cargo de comandante, 31,3% são motoristas e 25% são patrulheiros.

#### 4.1.8 Tempo de Trabalho no Cargo Atual



#### GRÁFICO 7 - Tempo de Trabalho no Cargo Atual

Fonte: Pesquisa de campo, 2009

Com relação ao tempo de trabalho no cargo atual, a pesquisa revelou que, dentre os entrevistados, 37,5% estão no cargo atual entre 2 e 4 anos, 31,3% entre 5 e 8 anos, 18,8% estão entre 6 meses e um ano, 6,3% estão no cargo atual a menos de 6 meses e 6,3% estão trabalhando no cargo atual há mais de 8 anos.

#### 4.2 SÍNDROME DE *BURNOUT*

Analisando as dimensões de *Burnout*, foi verificado que com relação à Exaustão Emocional, os policiais **nunca** acham que trabalhar o dia todo é um motivo de tensão (50%), **nunca** se sentem acabados por causa do seu trabalho (62,5%), como também **nunca** sentem o desejo de fazer o seu trabalho sem serem incomodados (43,8%). Sentem-se **algumas vezes ao ano ou menos** emocionalmente esgotados com o seu trabalho (31,3%), sentem-se **algumas vezes durante o mês** esgotados no final de um dia de trabalho (43,8%) e cansados quando se

levantam pela manhã ao se depararem com uma nova jornada de trabalho (37,5%). **Todo dia** sentem o desejo de fazer o seu trabalho sem serem incomodados (43,8%).

Com relação à Despersonalização, constatou-se que a maioria dos policiais **nunca** se tornou menos interessada com o trabalho desde que assumiu o cargo (81,3%), nem **nunca** se tornou menos entusiasmada com o seu trabalho (43,8%). Além disso, **nunca** se tornou mais descrente sobre se o seu trabalho contribui para algo (62,5%). Também **nunca** duvida da importância de seu trabalho (87,5%).

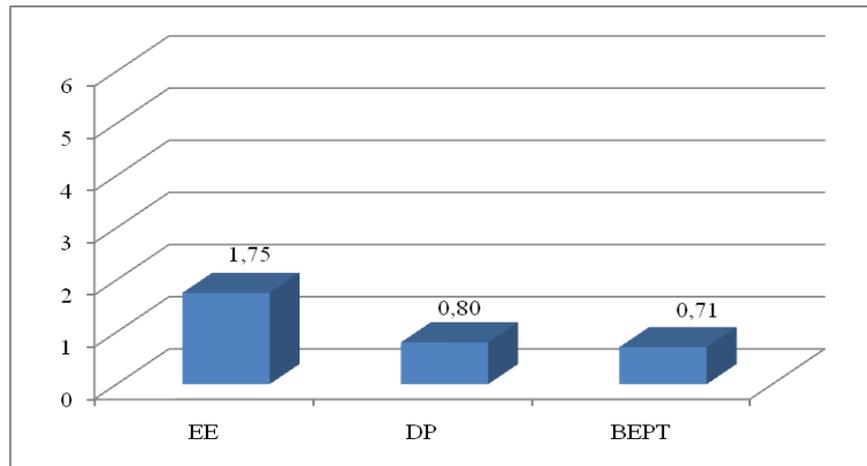
No que concerne ao Envolvimento Pessoal no Trabalho, 62,5 % sentem-se **diariamente** estimulados quando realizam algo em seu trabalho, 43,8% sentem que realizaram muitas coisas valiosas em seu trabalho, 50% sentem que podem solucionar os problemas que surgem em seu trabalho, 87,5% sentem que contribuem efetivamente para a organização em que trabalham, 75% acreditam que são bons no que fazem e 87,5% sentem confiança de que são eficientes e capazes de fazer com que as coisas aconteçam no trabalho, conforme demonstrado na Tabela 2.

**TABELA 2 - Percentual da Frequência Relativa de cada item do Maslach *Burnout Inventory General Survey* - MBI-GS dentro da correspondente dimensão**

Dimensões/Itens	Pontuações (n=16)						
	0	1	2	3	4	5	6
<b>Exaustão Emocional</b>							
1. Sentir-se emocionalmente esgotado com o trabalho	18,8%	31,3%	18,8%	25,0%	6,3%	-	-
2. Sentir-se esgotado no final de um dia de trabalho	-	12,5%	6,3%	43,8%	12,5%	18,8%	6,3%
3. Sentir-se cansado pela manhã ao pensar no trabalho	25,0%	12,5%	18,8%	37,5%	6,3%	-	-
4. Sentir-se tenso por trabalhar o dia todo	50,0%	6,3%	6,3%	12,5%	6,3%	12,5%	6,3%
5. Sentir-se acabado por causa do trabalho	62,5%	6,3%	18,8%	12,5%	-	-	-
6. Sentir desejo de fazer o trabalho e não ser incomodado	43,8%	-	-	12,5%	-	-	43,8%
<b>Despersonalização</b>							
7. Tornou-se menos interessado no trabalho desde que assumiu o cargo	81,3%	12,5%	6,3%	-	-	-	-
8. Tornou-se menos entusiasmado com o trabalho	43,8%	12,5%	12,5%	12,5%	6,3%	6,3%	6,3%
9. Tornou-se mais descrente sobre se o trabalho contribui para algo	62,5%	6,3%	12,5%	12,5%	6,3%	-	-
10. Duvida da importância do trabalho	87,5%	-	6,3%	6,3%	-	-	-
<b>Baixo Envolvimento Pessoal no Trabalho</b>							
11. Não sentir-se entusiasmado quando realiza algo no trabalho	62,5%	6,3%	25,0%	6,3%	-	-	-
12. Não realizou muitas coisas valiosas no trabalho	43,8%	25,0%	6,3%	12,5%	-	12,5%	-
13. Não pode efetivamente solucionar os problemas que surgem no trabalho	50,0%	18,8%	6,3%	12,5%	-	12,5%	-
14. Não sentir que contribui efetivamente para a organização	87,5%	6,3%	-	-	-	-	6,3%
15. Não acredita que é bom no que faz	75,0%	6,3%	12,5%	6,3%	-	-	-
16. Não sentir confiança de que é eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam no trabalho	87,5%	-	6,3%	--	-	-	6,3%

Nota: 0= nunca 1= algumas vezes ao ano ou menos 2= uma vez ao mês ou menos 3= algumas vezes durante o mês 4= uma vez por semana 5= algumas vezes durante a semana 6= todo dia.

Fonte: Pesquisa de campo, 2009

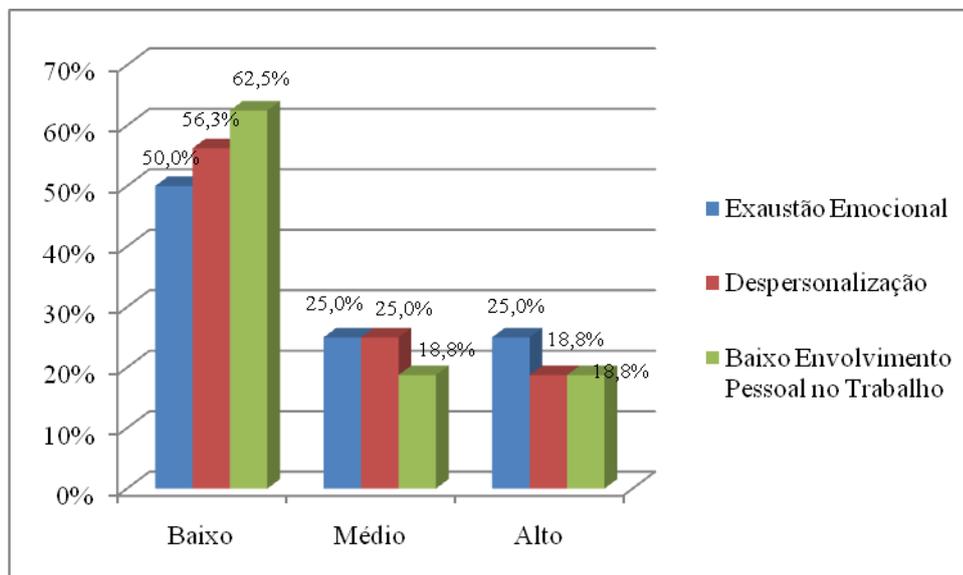


**GRÁFICO 8 - Índices médios das subescalas de *Burnout***

Fonte: Pesquisa de campo, 2009

EE=Exaustão Emocional; DE=Despersonalização; BEPT=Baixo Envolvimento Pessoal no Trabalho

Com relação aos índices de *Burnout*, verificou-se que a Exaustão Emocional foi a dimensão que atingiu o maior índice médio (1,75), seguida da dimensão Despersonalização (0,80), e a de menor índice foi Baixo Envolvimento Pessoal no Trabalho (0,71), com o ponto 0 representando o de menor nível e 6 o maior nível de pontuação.



**GRÁFICO 9 - Distribuição do grupo de acordo com os níveis de *Burnout***

Fonte: Pesquisa de campo, 2009

No que diz respeito ao nível de *Burnout* em cada dimensão, foi verificado que os policiais apresentam em sua maioria, baixo nível de *Burnout* nas dimensões

Despersonalização e Baixo Envolvimento Pessoal no Trabalho. Na dimensão Exaustão Emocional foi encontrada uma maior concentração no nível baixo, sendo que, no nível alto, esta dimensão apresentou o maior percentual.

Os resultados mostram a predominância da categoria *baixo nível* de *Burnout* em todas as dimensões da síndrome (EE= 50%; DP= 56,3%; BEPT= 62,5%). Entretanto, ao somarmos os índices das outras duas categorias da dimensão Exaustão Emocional, obteremos um percentual de 50% dos policiais com níveis que variam de médio a alto. Este dado merece destaque devido à possibilidade de latência da síndrome nos policiais pesquisados.

Alguns autores definem o *Burnout* pela presença de uma das três dimensões em nível grave, independente de qual seja, para o diagnóstico da síndrome (TUCUNDUVA et al., 2006). Considerando o modelo adotado nesta pesquisa – MBI – tem-se alto nível de *Burnout* quando existem altos escores em Exaustão Emocional e Despersonalização e baixos escores em Envolvimento Pessoal no Trabalho (esta subescala é inversa). Diante disso, é possível afirmar que a população estudada não apresenta alto nível de acometimento da síndrome em nenhuma das dimensões.

Tomando como base o modelo teórico de Maslach e Jackson (1981), a Exaustão Emocional é precursora da síndrome, seguida da Despersonalização e por fim o Baixo Envolvimento Pessoal no Trabalho. Dessa forma, a partir dos resultados obtidos, é possível afirmar que o processo de *Burnout* pode estar se iniciando. O mesmo pode estar sendo contido pelo sentimento de Envolvimento Pessoal no Trabalho, uma vez que a dimensão Baixo Envolvimento Pessoal no Trabalho apresentou o maior percentual na categoria *baixo nível*.

Com relação à Despersonalização, é importante destacar a sua importância, já que se trata de um aspecto fundamental para caracterizar a síndrome de *Burnout*, uma vez que as outras características podem ser encontradas nos quadros de depressão em geral (RÊGO, 2008).

Torna-se difícil para o profissional admitir sentimentos de distanciamento com relação ao trabalho, uma vez que pode comprometer sua imagem perante a organização e à sociedade, ao apontar uma tendência ao desinteresse quanto ao trabalho em si.

No entanto, é bastante comum e aceitável que o indivíduo apresente certo nível de exaustão por causa do trabalho devido às exigências impostas pelas organizações com relação à produtividade e desempenho, além do estilo de vida adotado por muitas pessoas atualmente, marcado pela falta de tempo para si e pela baixa qualidade de vida.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão de Pessoas assume um papel fundamental no mundo corporativo, uma vez que pode ser um instrumento capaz de aliar objetivos organizacionais aos objetivos individuais daqueles que fazem parte da organização.

Tem-se que, com as mudanças ocorridas no cenário empresarial da atualidade, caracterizadas principalmente pela alta competitividade e busca pela excelência, muitos trabalhadores têm sofrido conseqüências danosas à sua saúde mental e ao bem-estar no ambiente de trabalho, devido a pressões por bons resultados e alto desempenho, bem como devido à baixa qualidade de vida no trabalho.

Uma das conseqüências provocadas por tais mudanças no âmbito organizacional trata-se do estresse laboral, que em estado crônico pode gerar a síndrome de *Burnout* nos profissionais, trazendo prejuízos não apenas na esfera individual, mas também na esfera organizacional, uma vez que, funcionários doentes podem comprometer a saúde e o sucesso de uma organização.

Portanto, a compreensão da referida síndrome, a partir de suas etapas e dimensões, pode contribuir para sua prevenção, tratamento e interrupção.

A partir dos dados obtidos junto aos policiais do 2ºBPM de Campina Grande, pôde-se traçar um perfil dos policiais, bem como constatar se os mesmos estavam acometidos da síndrome de *Burnout*, tendo por base modelo de Maslach, Jackson e Leiter (1996), denominado *Maslach Burnout Inventory – General Survey*, pois dentre os apresentados neste estudo é o mais utilizado internacionalmente, possibilitando a comparação com outras pesquisas.

Os resultados da pesquisa mostraram que, com relação à **Exaustão Emocional**, a maioria da amostra pesquisada apresenta baixo nível de acometimento de *Burnout*. No entanto, esta dimensão possui variações em nível médio e alto na metade da amostra estudada. Além disso, a referida dimensão possui o maior índice médio, demonstrando que a mesma ocorre mais freqüentemente nos policiais em relação às outras dimensões. Estes resultados podem significar uma latência da síndrome, de forma que se os estressores ocupacionais responsáveis pelo sentimento de exaustão emocional permanecerem ao longo do tempo, podem contribuir para o agravamento deste sentimento e conseqüentemente, para o

desenvolvimento do processo de *Burnout*, uma vez que esta dimensão é vista como precursora da síndrome.

Com relação à **Despersonalização**, verificou-se que mais da metade da amostra estudada apresenta baixo nível de acometimento de *Burnout*. Este resultado é positivo, uma vez que, demonstra que a maioria dos policiais está entusiasmada e interessada com o trabalho que executa, além de perceber seu trabalho como algo importante.

No que diz respeito ao **Envolvimento Pessoal no Trabalho**, a pesquisa revelou que a maioria da amostra estudada apresenta baixo nível de acometimento de *Burnout*, o que pode conduzir a uma constatação de que a maioria dos policiais entrevistados está satisfeita com seu desempenho e contribuição à organização.

Diante dos resultados obtidos a partir a amostra pesquisada, pode-se inferir que atualmente os policiais da Rádio Patrulha do 2ºBPM de Campina Grande não apresentam acometimento da síndrome. Todavia, isto não significa ausência de estressores ocupacionais no ambiente de trabalho.

A maioria da amostra pesquisada é composta por policiais com mais de 40 anos de idade e com mais de 10 anos de serviço à instituição. É possível que os resultados obtidos na dimensão Exaustão Emocional estejam relacionados com a idade e o tempo de serviço à organização. O policial, ao longo do tempo, se depara com diversas situações desgastantes no trabalho, o que geralmente demanda uma grande carga emocional.

O profissional do policiamento, além de ser um ser humano comum, com família, filhos, portador de direitos e deveres, possui a responsabilidade de manter a segurança da sociedade da qual ele mesmo faz parte. Sendo assim, é imprescindível que a organização invista e ofereça condições para que policial sinta bem-estar na realização de suas atividades, uma vez que estas são de fundamental importância para a tranquilidade de toda a sociedade.

É importante destacar que a organização pode adotar medidas que reduzam dificuldades enfrentadas pelos policiais, de modo a prevenir o desenvolvimento desta síndrome. Para tanto, a título de prevenção sugere-se:

- Aumentar a variedade de rotinas, de forma a promover um dinamismo ao trabalho e evitar a monotonia;
- Melhorar as condições físicas de trabalho, de maneira que o policial disponha dos recursos necessários para realizar bem suas tarefas;

- Dar melhor suporte social às pessoas através do cultivo do relacionamento interpessoal, onde o policial possa compartilhar dúvidas, conflitos, obstáculos e inquietações;
- Investir no aperfeiçoamento profissional e pessoal dos policiais;
- Desenvolver uma comunicação eficaz informando aos policiais do que lhes é pertinente de forma clara, precisa, utilizando-se de termos que lhes permitam inteirar-se adequadamente do que necessitam saber;
- Buscar estratégias de engajamento entre os policiais e a sociedade, de forma que a mesma possa conhecer a natureza do trabalho policial e, assim sendo, haja uma relação de parceria entre ambos.

Diante disso, entende-se que o presente estudo atingiu o seu objetivo de verificar a incidência da síndrome de *Burnout* em policiais da Rádio Patrulha do 2ºBPM. Espera-se que a pesquisa contribua para estudos futuros relacionados ao tema, bem como forneça informações úteis à organização estudada, no sentido de fornecer subsídios para eventuais mudanças.

## REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **O gerente e o estresse**. 2. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1990.
- ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- BEVENIDES-PEREIRA, Ana Maria T. **Burnout: Quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.
- CAIAFFO, Giovanna de Almeida. **Estresse ocupacional: Estudo realizado junto aos funcionários da SUDEMA**. 2003. 57 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração de Empresas) – Universidade Federal da Paraíba – UFPB, João Pessoa, 2003.
- CARLOTTO, M.S., CÂMARA, S.G. **Análise fatorial de 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.
- CARLOTTO, M.S.; PALAZZO, L.S. **Síndrome de *Burnout* e fatores associados : um estudo epidemiológico com professores**. *Caderno Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 22, n. 5, p. 1.017- 1.026, 2006.
- CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. Volume 2. São Paulo: Pioneira, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CODO, Wanderley (Coord.). **Educação, carinho e trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2000.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: Uma Abordagem Psicológica**. Volume 1. São Paulo: Thomsom, 2004.
- DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: Estudo de psicologia do trabalho**. São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.

FACION, José Raimundo (org.) **Inclusão escolar e suas implicações**. Curitiba: IBPEX, 2005.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: Como medir para melhorar**. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FRANÇA, Ana Cristina; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho: Guia básico com abordagem psicossomática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

LIMA, João Batista. **Noções Básicas para Policial Militar**. Disponível em: <http://www.algosobre.com.br/nocoas-basicas-pm/policia-militar-da-paraiba-pmpb.html>  
Acesso em: junho de 2009.

MACEDO, D. **Como a qualidade de vida no trabalho pode aumentar o desempenho na empresa – um estudo de caso. Tendências do trabalho**, p. 18-26, 1992.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1986

\_\_\_\_\_. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MASLASCH, Christina; JACKSON, Susan E. **The measurement of experienced burnout**. In: JOURNAL OF OCCUPATION BEHAVIOR. Vol. 2.99-113 (1981) Disponível em: <http://www.rci.rutgers.edu/~sjacksox/PDF/TheMeasurementofExperiencedBurnout.pdf>  
Acesso em abril de 2009.

RÊGO, Sandra Cristina da Silva. **Sofrimento em Burnout nos operadores de Contact Center de uma empresa em Salvador**. 2008. 77f. Dissertação (Administração de Empresas) – Universidade Federal da Bahia – UFBA, Salvador, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROBERTO, Carlos. **História da Polícia Militar**. Disponível em: <http://policiaaldopovo.wordpress.com/2008/04/08/historia-da-policia-militar/> Acesso em: junho de 2009.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho** – Evolução e Análise no nível gerencial. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

SARTORI, L. F.; CASSANDRE, M. P.; VERCESI, C. et al. **Burnout em Policiais**: a relação entre o trabalho e o sofrimento. XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e pesquisa em Administração. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

SCALON, Roberto Mario. **Psicologia do esporte e a criança**. Porto alegre: EDIPUCRRS, 2004.

SILVA, Flávia Pietá Paulo da. Burnout: Um desafio à saúde do trabalhador. **PSI - Revista de Psicologia Social e Institucional**, Londrina, v. 2. n. 1, Jun.2000. Disponível em: [http://www.fesppr.br/~denise/Sindrome\\_de\\_Burnout/BURNOUT\\_UM%20DESAFIO%20A%20SAUDE.pdf](http://www.fesppr.br/~denise/Sindrome_de_Burnout/BURNOUT_UM%20DESAFIO%20A%20SAUDE.pdf). Acesso em abril de 2009.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SOUZA, Wilma Costa; SILVA, Ângela Maria Monteiro da. A influência de fatores de personalidade e de organização do trabalho no burnout em profissionais de saúde. **Estudos de Psicologia**, Campinas, vol.19 n.1, Jan/Abril. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/estpsi/v19n1/a04.pdf> Acesso em abril de 2009

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TUCUNDUVA, L. T. C. M. et al. A síndrome da estafa profissional em médicos cancerologistas brasileiros. **Revista da Associação Médica Brasileira**, São Paulo, v. 52. n. 2, Março/Abril.2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ramb/v52n2/a21v52n2.pdf> Acesso em Junho de 2009.

VAISSMAN, Magda. **Teste 2 – MBI – Maslach Burnout Inventory – General Survey**. Disponível em <http://magdavaissman.com.br/pdf/teste2.pdf> Acesso em maio de 2009.

WAGNER III, John A.; ROLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

## APÊNDICE

### **Questionário sobre Síndrome de Burnout**

#### **Prezado Entrevistado (a):**

Este tem como objetivo coletar dados para elaboração do relatório de Estágio Supervisionado do curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande. Trata-se de uma pesquisa que tem como objetivo identificar a existência de fatores de **Síndrome de Burnout** nos policiais. Esta síndrome identifica possíveis conseqüências relativas a situações estressantes no trabalho. As informações obtidas serão utilizadas unicamente para fins acadêmicos.

Desde já agradecemos sua disposição e colaboração, **pedindo que você não se identifique ao preencher este questionário.**

#### **1. Perfil do Entrevistado:**

---

##### **1. Sexo**

Masculino     Feminino

##### **2. Faixa Etária**

Até 21 anos  
 Entre 22 e 28 anos  
 Entre 29 e 34 anos  
 Entre 35 e 40 anos  
 Acima de 40 anos

##### **3. Estado Civil**

Solteiro (a)  
 Casado (a)  
 Divorciado (a)  
 Viúvo (a)

**4. Número de filhos**

- Nenhum
- Um
- Dois
- Três
- Mais de três

**5. Grau de Escolaridade**

- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo

**6. Há quanto tempo você está nesta instituição?**

- Menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 4 a 6 anos
- De 7 a 9 anos
- Mais de 10 anos

**7. Qual o cargo que você ocupa na instituição atualmente?**

- Comandante
- Motorista
- Patrulheiro

**8. Há quanto tempo está no cargo atual?**

- Menos de 06 meses
- De 06 meses a um ano
- De 2 a 4 anos
- De 5 a 8 anos
- Mais de 8 anos



