

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – NPGA**

**ANA LÚCIA PELLEGRINI PESSOA DOS REIS**

**GESTÃO DO TRABALHO E ESTRESSE  
OCUPACIONAL:  
ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS**

Salvador  
2005

**ANA LÚCIA PELLEGRINI PESSOA DOS REIS**

**GESTÃO DO TRABALHO E ESTRESSE OCUPACIONAL:  
ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Sônia Regina Pereira Fernandes.

Salvador  
2005

Escola de Administração – UFBA

R375 Reis, Ana Lúcia Pellegrini Pessoa dos.  
Gestão do trabalho e estresse ocupacional: estudo em uma organização de serviços. / Ana Lúcia Pellegrini Pessoa dos Reis. – 2005. 141 f.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Sônia Regina Pereira Fernandes.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração, 2005.

1. Trabalho – Aspectos psicológicos. 2. Comportamento organizacional. 3. Qualidade de vida no trabalho. 4. Stress ocupacional. 5. SESI-Bahia – Estudo de casos. I. Fernandes, Sônia Regina Pereira. II. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. III. Título.

CDD – 658.312

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**ANA LÚCIA PELLEGRINI PESSOA DOS REIS**

**GESTÃO DO TRABALHO E ESTRESSE OCUPACIONAL:  
ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca examinadora:

---

Sônia Regina Pereira Fernandes  
Doutora em Saúde Coletiva, Universidade Federal da Bahia (UFBA)  
Universidade Federal da Bahia

---

Antônio Virgílio Bittencourt Bastos  
Doutor em Psicologia Organizacional, Universidade de Brasília (UNB)  
Universidade Federal da Bahia

---

José Célio Silva Andrade  
Doutor em Administração, Universidade Federal da Bahia (UFBA)  
Universidade Federal da Bahia

Salvador, 24 de fevereiro de 2005

Aos meus queridos pais, que estiveram sempre presentes  
em todos os momentos da minha vida.

A Gê, meu amado e amigo, pelo apoio.

A Joana, filha querida, que me tem ensinado a viver.

## **AGRADECIMENTOS**

A Sônia Regina Pereira Fernandes, Orientadora, querida mestra e amiga pela valorosa contribuição na minha trajetória profissional e pessoal.

À direção e aos trabalhadores do SESI-Ba.

Ao estimado Dr. Carlos Alberto Mattos Vieira Lima, pela confiança.

À UESB, pelo investimento na minha formação profissional.

Ao NPGA, especialmente aos professores Sônia Regina Pereira Fernandes e Antônio Virgílio B. Bastos, que, desde a graduação, acompanharam e incentivaram o meu percurso acadêmico.

A Fabiana Esteves, pela solidariedade.

Aos caros colegas Fabrício Vieira, Livia Aragão, Robério Costa, Paulo Rêgo e Inês, pelo apoio que possibilitou a coleta de dados.

A Ana Mara, Mira, Bete, Madalena, Piau, Fernando, Boas, Tonho e Cláudio, colegas do curso, pelo companheirismo.

A Aline Mendes, Zélia Chequer, Raquel e Mariza, que têm contribuído para tornar as minhas Vitórias, doces Conquistas.

## RESUMO

Este estudo analisou as repercussões dos Modelos de Gestão Contemporânea, conforme denominado por CHANLAT (1995), na saúde do trabalhador. De forma específica, buscou-se identificar os fatores psicossociais associados aos novos modelos de gestão e avaliar a associação entre estes fatores e a produção do estresse psíquico. Ainda que em tese os novos modelos de gestão apresentem características positivas como mudanças nas condições, organização do trabalho e qualificação do trabalhador (ULRICH, 1998; ORLICKAS, 1999; GRAMIGNA, 2002) para a saúde do trabalhador, há que considerar os impactos negativos para os trabalhadores (HIRATA, 1994; COUTO; MORAES, 1999; AKTOUF, 2001; AGUIAR, 2002; ANTUNES, 2002). Esta investigação descritiva foi realizada em uma empresa do segmento de serviços na Bahia e desenvolvida em duas etapas interligadas, na qual participaram 101 trabalhadores. Na primeira etapa, foi realizado o levantamento de dados para caracterização da empresa e do seu modelo de gestão. Na segunda etapa, optou-se pela abordagem de natureza quantitativa, por meio de um estudo descritivo, transversal para avaliar a relação dos fatores psicossociais no trabalho com o estresse psíquico. Foi adotada neste estudo a concepção de estresse ocupacional do NIOSH (2003), que incorpora aspectos das abordagens psicossociais do estresse denominadas modelo demanda-controle (KARASEK, 1979); modelo demanda controle-apoio social de Karasek e Theorell (THEORELL, 1998); modelo do desequilíbrio esforço-recompensa (SIEGRIST, 1998) e modelo ecológico (LEVI, 1997). Os instrumentos utilizados foram o Copenhagem Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) e o General Health Questionnaire (QSG), na sua versão reduzida, validado no Brasil por Pasquali et al. (1996). Na análise de dados coletados, utilizou-se o Statistical Package for Social Science (SPSS). Os resultados apontaram que as altas/ médias exigências no trabalho (demandas quantitativa, cognitiva, emocional, demandas para supressão de emoções e sensorial) tanto entre as mulheres (alta demanda quantitativa, cognitiva, emocional, para supressão de emoções e indicação de nível médio de demanda sensorial) quanto entre os homens (altas demandas quantitativas e emocionais, médias demandas cognitivas, para supressão de emoções e sensorial) estão associadas à ocorrência de estresse psíquico. Quanto ao controle no trabalho, avaliado neste estudo pelas dimensões, possibilidades de desenvolvimento e influência no trabalho, observou-se que a indicação pelos trabalhadores de haver médio/baixo nível em pelo menos uma destas dimensões no contexto de trabalho, está associado à ocorrência de estresse psíquico. Finalmente, considerando os resultados e limites desta investigação, sugere-se uma nova agenda de estudos para sua ampliação e reavaliação.

**Palavras-Chave:** Trabalho e Saúde Psíquica; Gestão do Trabalho; Estresse Ocupacional e Trabalho.

## ABSTRACT

This research analyzed the repercussion of the Models of Contemporary Management as named by CHANLAT(1985), in the health of the worker. On a specific way it searched for identifying the psychosocial factors associated to the new models of management and assessing the association among this factors and the production of the psychical stress. Even that in thesis the new patterns of management present positive characteristics as changes in the conditions, work organization and worker qualification (ULRICH,1989; ORLICKAS,1999;GRAMIGNA,2002)to the health of the worker, it has to be considered the negative impacts to workers (HIRATA,1994; COUTO; MORAES,1999; AKTOUF,2001; AGUIAR,2002; ANTUNES,2002).this descriptive investigation was achieved in an enterprise of the segments of services in Bahia, developed in two interlinked stages, in which 101 workers took part. In the first stage a survey of data was done to the characterization of the enterprise and its management pattern. In the second stage, it was opted by a quantitative approach, through a transversal descriptive research, to assess the relation of the psychosocial factors at work with the psychical stress. This research adopted the NIOSH (2003) concept of occupational stress, that incorporates aspects of the stress psychosocial approaches named Control -Demand Model (KARASEK,1979): Social Support-Control Demand Model of Karasek and Theorell (THEORELL,1998);Model of regard-effort unbalance(SIEGRIST, 1998) and ecological model (LEVI,1997). The instruments used were the Copenhagen Psychosocial Questionnaire(COPSOQ) and the General Health Questionnaire (QSG), in its summarized version validated in Brasil by Pasquali et al. In the analysis of the collected data the Statistical Package for Social Science was used (SPSS). The results pointed that the high/medium demands at work (quantitative demands, cognitive, emotional, to the deletion of emotions and sensorial) such among women (high quantitative demand, cognitive , emotional to the deletion and indication of medium level of sensorial demand) as among men ( high quantitative demands and emotional, medium cognitive demands, to the deletion of emotions and sensorial)are related to the occurrence of psychical stress. Concerning to control at work, assessed in this research by the dimensions, possibilities of development and influence at work , it was observed that the indication, by workers, of having medium/low level in at least one these dimensions in the context of work, is related to the occurrence of psychical stress. Finally, considering the results and limits of this investigation, it is suggested a new agenda of research to the enlargement and reassessment.

**KEYWORDS:** Work and Psychic Health; Administration of the Work; Stress Occupational and Work.



## LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1 – Diagrama do estudo .....	52
Figura 2 – Distribuição percentual dos trabalhadores com indicativo de estresse psíquico	92
Quadro 1 – Declaração estratégica do SESI-Ba. ....	65
Quadro 2 – Objetivos estratégicos do SESI-Ba. ....	66
Quadro 3 – Fóruns de decisão .....	69

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Percentagem de trabalhadores do SESI-Ba, participantes do estudo .....	60
Tabela 2 – Distribuição percentual dos trabalhadores participantes do estudo, segundo o gênero, faixa etária e nível de instrução .....	80
Tabela 3 – Distribuição percentual dos trabalhadores participantes do estudo, segundo as atividades desenvolvidas e tempo na empresa.....	82
Tabela 4 – Médias das demandas no trabalho, segundo gênero, faixa etária e nível de instrução .....	84
Tabela 5 – Percentual de trabalhadores com indicativo de estresse, segundo demandas, possibilidades de desenvolvimento e influência no trabalho .....	95

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>2 MODELOS DE GESTÃO</b> .....	<b>21</b>
2.1. CONCEITUANDO MODELO DE GESTÃO .....	21
2.2. DO MODELO CLÁSSICO AO MODELO SISTÊMICO .....	23
2.3. MODELOS DE GESTÃO CONTEMPORÂNEA .....	30
2.4. TRABALHO E SAÚDE: O PAPEL DOS MODELOS DE GESTÃO .....	32
<b>3 TRABALHO E ESTRESSE</b> .....	<b>37</b>
3.1 ESTRESSE OCUPACIONAL .....	37
3.2 FATORES PSICOSSOCIAIS NO TRABALHO .....	39
3.3 FATORES PSICOSSOCIAIS E ESTRESSE OCUPACIONAL .....	41
3.3.1 O Modelo Demanda-Controle .....	41
3.3.2 O Modelo do Desequilíbrio Esforço-Recompensa .....	44
3.3.3 O Modelo Ecológico .....	46
3.3.4 O Modelo do NIOSH .....	47
<b>4 DELIMITAÇÃO DO OBJETO, HIPÓTESES E MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO</b> .....	<b>49</b>
4.1 DELIMITAÇÃO DO OBJETO .....	49
4.1.1 Objetivos .....	49
4.1.2 Hipóteses .....	50
4.2 DIAGRAMA DO ESTUDO .....	50
4.3 PRINCIPAIS VARIÁVEIS DO ESTUDO .....	52
4.4 VARIÁVEIS MEDIADORAS E MODERADORAS .....	54
4.5 ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS .....	54
4.5.1 Etapa 1 : Estudo Documental .....	54
4.5.2 Etapa 2 : Estudo Empírico.....	55
4.5.2.1 Instrumentos .....	56
4.5.2.2 Contexto e Participantes .....	59
4.5.2.3 Coleta de Dados .....	60
4.5.2.4 Análise de Dados .....	60

<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>62</b>
5.1 O CASO SESI-BA : ESTUDO DOCUMENTAL .....	62
5.1.1 Características do Modelo de Gestão do SESI-Ba .....	63
5.1.1.1 <i>Filosofia da Gestão, Objetivos e Valores</i> .....	64
5.1.1.2. <i>Estrutura</i> .....	68
5.1.1.3 <i>Sistema de Avaliação e Controle dos Resultados</i> .....	71
5.1.1.4 <i>Gestão de Pessoas: Política, Organização e Condições de Trabalho</i> .....	73
5.2. GESTÃO DO TRABALHO E ESTRESSE PSICOLÓGICO : ESTUDO EMPÍRICO.....	78
5.2.1 Características Pessoais : Gênero, Idade e Escolaridade .....	78
5.2.2 Características Funcionais: Função e Tempo na Empresa .....	80
5.2.3. Fatores Psicossociais no Trabalho .....	83
5.2.3.1 <i>Demandas do Trabalho</i> .....	83
5.2.3.2 <i>Controle no Trabalho</i> .....	87
5.2.4 Trabalho e Estresse Psicológico .....	91
5.2.5 Fatores Psicossociais no Trabalho e Estresse Psicológico .....	94
<b>6 COMENTÁRIOS FINAIS .....</b>	<b>100</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>104</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>115</b>
A – Média de demandas no trabalho no SESI-Ba, segundo função e tempo na empresa	116
B – Média do nível de demandas no trabalho, segundo as estratégias de coping e apoio social no contexto de trabalho, no SESI-Ba .....	117
C – Média do nível de controle sobre o trabalho, segundo gênero, faixa etária e escolaridade, no SESI-Ba .....	118
D – Média do nível de controle sobre o trabalho no SESI-Ba, segundo estratégias de coping (enfrentamento) e apoio social no contexto de trabalho .....	119
E – Média do nível de controle sobre o trabalho no SESI-Ba, segundo função e tempo na empresa	120
F – Indicativo de estresse psíquico entre os trabalhadores do SESI-Ba, segundo faixa etária e escolaridade, por sexo .....	121
G – Indicativo de estresse psíquico nos trabalhadores do SESI-Ba, segundo função e tempo na empresa, por sexo .....	122

H – Percentagem de mulheres do SESI-Ba, com indicativo de estresse por demandas, segundo <i> coping </i> e apoio social .....	123
I – Percentagem de mulheres do SESI-Ba, com indicativo de estresse por possibilidades de desenvolvimento e influência no trabalho, segundo <i> coping </i> e apoio social .....	124
J – Percentagem de homens do SESI-Ba com indicativo de estresse, por demandas, segundo <i> coping </i> e apoio social .....	125
K – Percentagem de homens do SESI-Ba com indicativo de estresse por possibilidades de desenvolvimento e influência no trabalho, segundo <i> coping </i> e apoio social .....	126
L – Percentagem de mulheres do SESI-Ba com indicativo de estresse, por demandas, segundo faixa etária e escolaridade .....	127
M - Percentagem de mulheres do SESI-Ba com indicativo de estresse, por possibilidades de desenvolvimento e influência no trabalho, segundo faixa etária e escolaridade .....	128
N – Percentagem de homens do SESI-Ba com indicativo de estresse, por demandas, segundo faixa etária e escolaridade .....	129
O - Percentagem de homens do SESI-Ba com indicativo de estresse, por possibilidades de desenvolvimento e influência no trabalho, segundo faixa etária e escolaridade .....	130
<b>ANEXOS .....</b>	<b>131</b>
A - Instrumentos de pesquisa .....	132
B – Dimensões do COPSQ e número (N) de questões de pesquisa .....	141
C – Organograma do SESI-Ba – Departamento Regional– Bahia .....	142

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações econômicas, tecnológicas e institucionais que vêm ocorrendo nas três últimas décadas, têm impactado profundamente a forma de gerir as organizações nos vários setores econômicos e sociais. O sistema SESI-Ba, buscando sintonizar com este novo contexto organizacional, implantou em 1996 um novo modelo de gestão, classificado como modelo da excelência (CHANLAT, 1995), implicando novos fatores psicossociais no trabalho, com repercussões na saúde do trabalhador.

Para apreensão do problema escolhido, optou-se pela abordagem das Teorias da Administração, que demarcam dois grandes blocos de modelos de gestão do trabalho, os quais, segundo a maioria dos autores, se situam, respectivamente, antes e depois da década de 70: as perspectivas tradicionais – teorias anteriores às correntes da cultura organizacional e da qualidade total (AKTOUF, 2001) – e as perspectivas contemporâneas. Esta divisão demarca seqüencialmente a constituição de dois padrões de produção predominantes que seguem a lógica do paradigma taylor-fordista e do modelo de acumulação flexível.

Embora o foco seja o modelo de gestão contemporânea, partiu-se das teorias tradicionais por se considerar que, no Brasil, características deste padrão estão presentes em novas práticas, implicando modelos heterogêneos (antigas e novas tecnologias), com repercussões diferenciadas na saúde do trabalhador e no perfil de morbimortalidade.

Como marco inicial das perspectivas tradicionais, é abordada a Teoria da Administração Científica, que tem como objetivo primordial a produtividade obtida pela racionalização do trabalho. Adotando, inicialmente, a divisão do trabalho como principal estratégia, já que a fragmentação do trabalho em tarefas simples e seqüenciais possibilita a ampliação dos resultados, este novo modo de produzir requer um trabalhador destituído de qualidades específicas, mas com habilidades necessárias para realizar tarefas rotineiras, privadas de criatividade, monótonas, sem complexidade, e com capacidade para suportar o

ritmo intenso de produção, submetido ao controle acirrado e direto de um supervisor que, juntamente com a máquina, determina o seu ritmo. Assim, separa a unidade básica do trabalho, o planejamento da execução, desconsidera o saber do trabalhador, cabendo-lhe a realização de atividades sem significado, impossibilitando-lhe o reconhecimento de si próprio no produto e o transformando em simples extensão da máquina (AGUIAR, 1981; SMITH, 1999; MOTTA, 2001).

Como será visto, a lógica de produção inaugurada no contexto da Administração Científica permaneceu nas perspectivas da Administração até a década de 70. Vale destacar também que, na perspectiva evolutiva, serão evidenciados mecanismos diferenciados de controle e disciplinamento da força de trabalho nas estratégias de gerenciamento. Segundo Harvey (1992), historicamente o controle do trabalho sempre foi uma combinação de repressão, cooptação e cooperação. Para o autor, a socialização do trabalhador envolve um controle social bem amplo das capacidades físicas e mentais:

[...] a educação, o treinamento, a persuasão, a mobilização de certos sentimentos sociais (a ética do trabalho, a lealdade dos companheiros, o orgulho local e nacional) e propensões psicológicas (a busca da identidade através do trabalho, a iniciativa individual ou a solidariedade social, desempenham um papel [...]) ( HARVEY, 1992, p.119).

Ainda nas perspectivas analíticas consideradas tradicionais, a segunda concepção abordada refere-se ao Modelo de Gestão Burocrático, desenvolvido segundo a Teoria da Burocracia de Weber. Mesmo que tal perspectiva gere uma série de contribuições, como a Administração Científica, na ampliação do uso de novas técnicas gerenciais, ela desconsidera aspectos inerentes aos indivíduos, o que, aliado às disfunções decorrentes da rigidez do modelo e à concepção das organizações como máquinas, leva à despersonalização do homem.

A essa perspectiva de análise sucedem outras, como a teoria das Relações Humanas, a Behaviorista e a Estruturalista. Percebe-se que cada perspectiva de gestão funciona como um paradigma e, à medida que surge, tenta substituir a anterior com a sugestão de novos pressupostos.

Por fim, dentro deste primeiro bloco, denominado de perspectivas tradicionais, segundo Aktouf (2001), destaca-se o Modelo Sistêmico, que concebe as organizações como sistemas vivos, compostos por subsistemas que se relacionam e interagem entre si. Estes estão inseridos em um contexto mais amplo do qual dependem em que sofrem e provocam influência e ao qual devem adaptar-se para sobreviver. Este processo de adaptação constante

das organizações foi denominado de Abordagem Contingencial, que defende a inexistência de um modelo ideal de gestão, devendo cada organização adequar-se às condições ambientais e aos fatores internos a estas inerentes.

Este conjunto evolutivo de perspectivas analíticas congrega o paradigma taylorista-fordista que, genericamente, reúne como característica : estruturas predominantemente formais, hierarquizadas e departamentalizadas; centralização de informações e decisões; uso de máquinas especializadas e não flexíveis, para fabricação em massa de bens padronizados; trabalhadores semiqualeificados a quem cabe cumprir com disciplina rigorosa as normas operatórias e a realização de tarefas parceladas, rotineiras e previamente prescritas.

A partir da década de 70, esse padrão de acumulação de capital entra em crise, surgindo transformações interativas, representadas pela terceira revolução tecnológica e pela globalização, acompanhadas por determinantes econômicos e políticos que implicaram um conjunto de mudanças nas diversas sociedades, não necessariamente lineares, assumindo características diferenciadas nos países desenvolvidos e nos países periféricos. Estas mudanças, por sua vez, têm gerado um novo padrão de competitividade internacional, com a conseqüente necessidade de adaptação das organizações às regras internacionais de qualidade, mediante a implantação de novos modelos de gestão, denominados correntemente de especialização flexível, modelo japonês e outros, além de novas formas de trabalho.

Segundo Castells (1999), as intensas transformações são interativas e não determinadas prioritariamente pelo fator tecnológico. Apresenta como característica deste período um novo paradigma que se organiza em torno de tecnologia da informação, processamento e comunicação, que tem como particularidades: concepção da informação como matéria-prima; a alta penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias; a lógica de redes em qualquer sistema de conjunto de relações; a flexibilidade e, por fim, a crescente convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado, no qual trajetórias tecnológicas antigas são impossíveis de se distinguirem.

Salerno (1994), ao discutir essas mudanças, apresenta quatro paradigmas organizacionais do novo padrão tecnológico da automação e da informática. O primeiro diz respeito à relação estabelecida entre as diversas empresas, com ampliação da terceirização nas suas diversas formas: acordos cooperativos; compartilhamento de projeto de capacidade produtiva; desenvolvimento conjunto de produtos e processos entre clientes e fornecedores. O segundo se refere à mudança na organização geral da empresa, ou seja, à redução dos níveis hierárquicos, constituindo-se cada unidade em pequenos negócios mais voltados para os



resultados e menos para especialidades. O terceiro reporta-se à busca de formas para reduzir o tempo entre a ordem de produção e o término da confecção do produto/serviço, à redução de estoques e ao capital de giro. O último paradigma define novas formas de organização do trabalho, abandonando as noções de tarefa, postos de trabalho e adotando formas de polivalência.

Os impactos das transformações nos contextos organizacionais são analisados por dois segmentos de autores: os que se posicionam pelas repercussões positivas das mudanças nas condições, organização do trabalho e qualificação do trabalhador (ULRICH, 1998; ORLICKAS, 1999; GRAMIGNA, 2002), e aqueles que acreditam que as estratégias utilizadas trazem em seu bojo a reestruturação do poder no local e mercado de trabalho, com impactos negativos para o trabalho e os trabalhadores (HIRATA, 1994; COUTO; MORAES, 1999; AKTOUF, 2001; AGUIAR, 2002; ANTUNES, 2002). No geral, estes autores consideram que este padrão de produção organizacional e tecnologicamente avançado, decorrente da inserção de técnicas de gestão da força de trabalho, próprias da fase da tecnologia informacional, tem como características o trabalho cooperativo em equipe, com ausência de demarcação das tarefas nos postos de trabalho e de prescrição a indivíduos; o funcionamento fundado na polivalência e na rotação das tarefas (fabricação, manutenção, controle de qualidade e gestão da produção), somadas a estruturas horizontais e integradas entre diversas empresas, inclusive nas terceirizadas.

Os autores que apontam os impactos negativos das mudanças no trabalho (HIRATA, 1994; COUTO; MORAES, 1999; AKTOUF, 2001; AGUIAR, 2002; ANTUNES, 2002) consideram também que estas mudanças estariam intensificando tendências existentes, com contínuas transformações dentro do mesmo processo, que têm como fim último a ampliação das condições de exploração da força de trabalho, com crescente aumento da demanda quantitativa e qualitativa e conseqüente redução do tempo de trabalho; o envolvimento incitado com apropriação do saber do trabalhador; a ampliação das exigências cognitivas e afetivas; exigência de grande número de micro decisões diárias; perda do significado do trabalho em função da provisoriade das profissões ou capacidades; ampliação da co-responsabilidade com os resultados; controle constante por meio de estratégias simbólicas e relações competitivas de trabalho.

Além desses aspectos, a transição do padrão produtivo fordista para o padrão flexível tem criado uma nova dualidade estrutural não só na esfera produtiva, mas no conjunto da sociedade contemporânea. Os modelos de gestão hegemônicos, nos dias de hoje, enfrentam o desafio de tratar essa dualidade, inclusive no ambiente interno das suas respectivas

**[-1] Comentário:**

organizações. Além do desemprego estrutural, há dois grupos de trabalhadores com características diferentes e imprescindíveis em uma empresa: o primeiro grupo se refere àqueles trabalhadores com vínculos orgânicos e maior identidade com a empresa, que geralmente ocupam postos-chave, são qualificados permanentemente, recebem uma melhor remuneração, ainda que nem sempre com salário fixo, e, em tese, têm um maior reconhecimento por parte da organização (HARVEY, 1992); e o segundo, que compreende os trabalhadores satélites, terceirizados ou quarteirizados, em condições precárias, como sustenta Harvey (1992, p.179),

[...] as novas tecnologias aumentaram o poder de certas camadas privilegiadas; ao mesmo tempo sistemas alternativos de produção e de controle do trabalho abrem o caminho para a auto-remuneração de habilidades técnicas, gerenciais e de caráter empreendedor. A tendência, exagerada pela passagem para o setor de serviços e pelo alargamento da massa cultural, tem sido de aumentar as desigualdades de renda, talvez pressagiando o surgimento de uma nova aristocracia do trabalho, bem como a emergência de uma subclasse mal remunerada sem poder.

Assim, as mudanças introduzidas nas organizações com as inovações tecnológicas e os novos métodos gerenciais nem sempre têm representado melhoria ampla nas condições de trabalho. A complexidade crescente dos novos processos de trabalho, somada às peculiaridades da adesão conservadora na nossa cultura, com a coexistência das mais diversas formas e estágios dos processos de produção, têm repercussões diferenciadas na saúde do trabalhador.

Ainda que vários estudos tenham sido realizados acerca das transformações organizacionais e seus impactos na saúde do trabalhador (CODO, 1995; ALBUQUERQUE; FRANÇA, 1998; MONTEIRO; GOMES, 1998; FERNANDES, 1999; WÜNCHER FILHO, 1999; FERNANDES, 2000; FERNANDES et al, 2002; SATO, 2002), considerando a natureza heterogênea das transformações nesta sociedade, ainda carecemos de novas investigações no País. Estudar a inter-relação entre trabalho e saúde, e buscar o reconhecimento e a avaliação dos agentes e fatores que podem comprometer a saúde do trabalhador podem contribuir na definição de estratégias de controle e monitoramento e, conseqüentemente, na melhoria das práticas de gestão. Outro aspecto que constitui a relevância deste trabalho é a insuficiência de estudos empíricos que avaliem os fatores psicossociais do trabalho associados aos novos modelos de gestão e seus efeitos na saúde.

Com base nos elementos oriundos da literatura, na sua dimensão teórico-conceitual, especialmente o aspecto vinculado às consideradas perspectivas tradicionais

administrativas e contemporâneas de gestão do trabalho, bem como em nossa vivência como gestora de uma unidade empresarial prestadora de serviços na área social na Bahia, responsável pela implantação e implementação do Programa de Saúde e Segurança no Trabalho em indústrias da Região Sudoeste do Estado, estabelecemos questionamentos quanto aos impactos dos modelos de gestão na saúde do trabalhador.

Como modelo de gestão, foi adotado o conceito de Chanlat (1995), por contemplar os vários componentes da organização, o contexto em que está inserida, as forças que a produzem, sua relação dinâmica e interativa e, principalmente, seus aspectos explícitos e implícitos, tratando-se, portanto, de uma concepção abrangente e inovadora que pretende romper com a lógica da orientação tecnocrática.

Como abordado anteriormente, diante da dinâmica do novo contexto econômico, histórico, político e social, a organização escolhida para estudo, o Sistema SESI-BA, na busca de maximizar os serviços, implantou, em 1996, um novo modelo de gestão, considerado por Chanlat (1995) como modelo da excelência. Vale ressaltar que esta organização presta serviços na área de saúde do trabalhador às indústrias do Estado da Bahia, podendo os resultados deste estudo contribuir para a melhoria dos seus serviços.

Assim, este estudo pretende analisar o Modelo de Gestão Contemporânea e suas repercussões na saúde do trabalhador. A hipótese norteadora deste estudo é que os fatores psicossociais inerentes ao modelo de gestão atual do SESI-BA, têm repercussões nos níveis de estresses psicológico entre os trabalhadores

Este trabalho encontra-se estruturado em quatro capítulos:

O primeiro capítulo foi ordenado em quatro subitens: no primeiro, acham-se a discussão e o conceito adotado de modelo de gestão, base que norteia a exposição do segundo subitem: os Modelos de Gestão Tradicional – da Administração Científica à Perspectiva de Sistemas – por se considerar que, no Brasil, características de tais modelos permanecem nos Modelos de Gestão Contemporânea, discutidos no terceiro subitem. Conclui-se este capítulo com o quarto subitem, em que são estabelecidas as relações entre os modelos de gestão e a saúde do trabalhador.

O segundo capítulo constitui-se de abordagens do estresse ocupacional, explicitando as que darão suporte a este estudo.

O terceiro capítulo apresenta a delimitação do objeto de estudo, as hipóteses, os procedimentos adotados em cada etapa da pesquisa, a definição das variáveis, as técnicas utilizadas, a coleta de dados, seu registro e os procedimentos utilizados para tratamento dos dados.

A seguir, o quarto capítulo se constitui da apresentação e discussão dos resultados obtidos, quando são apontadas as suas implicações.

Na conclusão do estudo, são apontadas às contribuições e os limites da investigação, assim como possíveis desdobramentos.

## 2 MODELOS DE GESTÃO

Este capítulo apresenta e discute o conceito de modelo de gestão adotado por vários autores, descreve as teorias administrativas, partindo das denominadas perspectivas tradicionais (AKTOUF, 2001) até as contemporâneas, seus impactos nas organizações e no trabalho, e finaliza com a abordagem das repercussões dos modelos de gestão no trabalho e na saúde.

### 2.1 CONCEITUANDO MODELO DE GESTÃO

Embora com níveis diferentes de análise, diversos autores (CHANLAT, 1995; AKTOUF, 1996; FERREIRA; REIS; PEREIRA, 1997; PEREIRA; SANTOS, 2001; KIENEN; WOLFF, 2002) consideram que, subjacentes às teorias administrativas, estão implícitos modelos de gestão.

Kienen e Wolff (2002), ao analisarem a administração do comportamento humano em contextos organizacionais, tratam dos dois termos – Administração e Gestão – como similares, ambos indicando práticas realizadas. Fazem referência a resultados de pesquisa e apontam o descompasso entre as teorias e as práticas de gestão de pessoas: a teoria indicando avanços em relação a técnicas e procedimentos; e a prática, ao contrário, executando ações tradicionais.

Considerando que, na Teoria da Administração, será encontrada a formulação de modelos como uma tentativa de representar a realidade, Pereira e Santos (2001) partem dos elementos básicos constituintes de uma organização (tarefas, estrutura, pessoas e tecnologias) para formular o conceito de modo de gestão.

Os autores incorporam outros elementos como ambiente, definição dos resultados que queiramos atingir e insumos necessários para alimentar os diversos componentes da organização. Julgam que mudanças na prática da administração equivalem, reciprocamente, a mudanças no modelo de gestão, que consiste no corpo de conhecimentos, compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações, formalizadas ou não, que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização. Neste sentido, ao caracterizarem uma organização, partem dos componentes considerados nos modelos contemporâneos de gestão, que, embora mais amplos que as abordagens tradicionais, ainda permanecem dentro da lógica da racionalidade objetiva, sem efetivamente considerar a dinâmica das relações humanas inerentes aos princípios teóricos e explicações que caracterizam o modelo de gestão.

Para Pereira, Reis e Fonseca (1997), a Teoria Administrativa é o estudo científico dos métodos de gestão. Tomando por base a diferença entre Administração e Gestão, fazem referência à confusão dos termos também em outras línguas. Em francês, o termo *administration* é associado a administração pública, e *gestion* a administração de empresas, vindo, geralmente, acompanhados do verbo *menager*. Também mencionam a imprecisão que ocorre na língua inglesa entre *administration* e *management*, embora aqui, mais frequentemente, *administration* se refira à administração pública.

Já Aktouf (1996) considera que, embora existam varias denominações para a mesma palavra, tais diferenças são irrelevantes. Em outra perspectiva, enfatiza a sua conceituação, definindo administração como um conjunto de atividades integradas e interdependentes para permitir que certa combinação de meios (financeiros, humanos, materiais e outros) possa gerar produção de bens e serviços econômica e socialmente úteis. Reporta a Teoria da Administração como a sistematização de práticas administrativas, realizadas por dirigentes de acordo com justificativas, ferramentas, princípios e teorias, requisitados de diferentes ciências e que, convencionalmente, são designados de modelos. Portanto, atribui modelos subjacentes de gestão a cada Teoria Administrativa.

Chanlat (1995), ao referir-se aos novos modelos de gestão (modo de gestão tayloriano, método de gestão tecnoburocrático, método de gestão da excelência e o modo de gestão participativo), descreve-os à luz das teorias administrativas. Define como o conjunto de práticas administrativas executadas pela direção de uma empresa para alcançar objetivos pré-fixados:

[...] Compreende o estabelecimento das condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas em matéria de gestão de pessoal e os objetivos, os valores e a filosofia da gestão que o inspiram. (CHANLAT, 1995, p.119).

Nesse sentido, Chanlat (1995) considera que todo método de gestão é influenciado por fatores internos (estratégia perseguida, recursos, tipo de pessoal, tecnologia utilizada, cultura, história, tradições, personalidades dos dirigentes, etc.) e por fatores externos (contexto econômico, político, cultural e social) e possui dois componentes que se relacionam entre si: um abstrato, prescrito, formal e estático, a que chama de *modo de gestão prescrito* e um componente concreto, real, informal e dinâmico, a que denomina de *modo de gestão real*.

Chanlat (1996) parece avançar na abordagem conceitual de modo de gestão quando inclui naturalmente “dimensões esquecidas”, subjetivas. Para ele, a exclusão dessas dimensões representa a visão acrítica para manutenção da ordem organizacional, gerando impactos perversos sobre a orientação tecnocrática. Elas devem, portanto, ser incluídas na análise de organizações para compreensão da sua complexidade e, assim, contribuir efetivamente para a melhoria da qualidade de vida e produtividade, elementos presentes nas teorias administrativas contemporâneas.

## 2.2 DO MODELO CLÁSSICO AO MODELO SISTÊMICO

No início do séc. XIX, com vistas a obter ganhos na produtividade, o aprofundamento da racionalização do trabalho foi a alternativa encontrada. Este processo é marcado pelo desenvolvimento de um novo modelo de gestão denominado correntemente de taylorismo. Ao desenvolver métodos e sistemas de trabalho, Taylor consolida a Administração Científica do trabalho, que tem como pilar central, de acordo com Motta (2001), a concepção de que o homem é um ser predominantemente racional, que, para tomar decisões, avalia as possibilidades nos seus diversos aspectos, buscando a maximização dos resultados e priorização do lucro, o que caracteriza seus valores como econômicos. Esta perspectiva está centrada também na idéia de que cabe ao administrador determinar a melhor forma de executar o trabalho, e a melhor forma é aquela que, com redução, simplificação e uniformização dos movimentos executados pelos trabalhadores, gera maior rapidez na

[-2] Comentário:

realização da tarefa e maior volume de produção. Para cumprir o padrão de produtividade definido, é necessário, entretanto, um trabalhador capaz de suportar a carga física requerida pela demanda de produção. A definição do perfil de trabalhador ideal tem como base a idéia de que não eram necessárias qualidades especiais, mas determinadas habilidades para realização de tarefas simples, repetitivas e rotineiras.

Para Smith (1999), a divisão do trabalho ocasiona um proporcional aumento das forças produtivas, o que é possível pelo aumento da destreza de cada operário, obtida pela repetição da atividade. Com ela, pode-se produzir um bem sem que um único trabalhador tenha sido educado para um ofício, apenas executando tarefas simples e específicas. O significado do trabalho e a formação do trabalhador, entretanto, ficam comprometidos, e o próprio Adam Smith, curiosamente, já chamava a atenção para o risco do embotamento mental que a especialização poderia causar. Vale ressaltar também a dependência e a falta de autonomia do trabalhador.

Fayol e Ford ampliam o processo de racionalização: enquanto Fayol volta-se para a racionalização da estrutura administrativa, da organização do trabalho e, da mesma forma, desconsidera as variáveis psicossociais na gestão, reforçando a divisão do trabalho, especialização, ampliação do controle e do comando, Ford incrementa a tecnologia proposta por Taylor, por meio da linha de montagem, fixando os trabalhadores em seus postos de trabalho, regulando a cadência mecanicamente, com ganhos de produtividade, voltando-se para produção e consumo em massa.

O taylor-fordismo caracteriza todo um padrão de produção mundial, que tem como características (MOTTA, 1986; CODO, 1995; KATZ; COGGIOLA, 1995): a concentração da concepção e planejamento na gerência e a limitação da execução de tarefas ao trabalhador; a parcelização das tarefas e a redução do ciclo de trabalho que é operacionalizado por Ford e intensificado com a linha de montagem, provocando mudanças nas condições e organização do trabalho e determinando uma nova política de controle e gerência do trabalho. Tal lógica aprofunda a separação entre criação e execução, repercutindo na criatividade e iniciativa do trabalhador.

Assim, com o modelo de gestão taylorista, a Teoria Administrativa Burocrática, que se baseia na burocracia descrita por Weber, compreende a organização como uma máquina, rotinizando os processos de administração não necessariamente por meios mecânicos, embora racionais (CHANLAT, 1995; MORGAN, 1996).

O tipo ideal de burocracia descrito por Weber (1986) tem, no controle, a base do seu funcionamento, que é assegurado por normas que definem métodos, regularidade,



estabilidade, impessoalidade, sem, considerar, entretanto, não só a impossibilidade de controlar os homens como máquinas, como também a influência do ambiente externo, fatores destituídos de controle.

Em geral, os autores (MOTTA, 1986; MORGAN, 1996) consideram que o tipo ideal de burocracia de Weber não calculou as disfunções das organizações burocráticas e tecem críticas ao modelo, tais como: a visão fragmentada do trabalhador; a limitação da sua liberdade pessoal, da espontaneidade e criatividade; a despersonalização dos relacionamentos; a substituição dos objetivos da organização por normas que passam a ser prioritárias, com ênfase exagerada na disciplina burocrática, em detrimento da especialização e competência técnica; a descompensação sintomática pelo crescimento não balanceado entre os direitos da posição de autoridade e as habilidades e experiências necessárias do outro.

Na busca por identificar entraves ao crescimento progressivo, novos estudos foram realizados, dando origem à perspectiva denominada Relações Humanas. Esta perspectiva incorpora elementos importantes a serem considerados na gestão e reconhece um grupo de necessidades inerentes aos indivíduos, como as necessidades sociais de afeto, segurança, aprovação social, prestígio e auto-realização (MOTTA, 2001). Também enfatiza que o conhecimento do trabalho a ser executado e a participação nas decisões são importantes, embora estas tenham como parâmetro para variação a situação e o padrão de liderança. Sugere também, ao contrário da Administração Científica, a liderança democrática e o controle por resultados.

[3] Comentário:

Paradoxalmente, a incorporação de tais elementos não gera mudanças significativas no processo de produção. Como enfatiza Aguiar (1981), ao dar ênfase às relações interpessoais, a perspectiva das Relações Humanas nega o conflito indivíduo-organização e utiliza a integração como um mecanismo de adaptação dos indivíduos, procurando reduzir os efeitos da burocracia e da mecanização, mas objetivando a sua manutenção.

Fleury (1985) reforça esse posicionamento ao dizer que essa escola visava humanizar o ambiente de trabalho, mas não envolveu a dimensão tecnológica, não considerando, portanto, as restrições impostas pela concepção física dos sistemas de produção ou, mesmo, dos equipamentos que seriam utilizados. Sendo assim, teve apenas poucas conseqüências sobre as práticas administrativas e, em alguns casos, sobre o ambiente de trabalho.

Essa perspectiva supera a concepção taylorista da organização da produção, que tende a considerar os processos produtivos pela sua racionalidade sistêmica e técnica, em

detrimento do fator humano e dos aspectos psicossociais do trabalho. Entretanto, a Teoria das Relações Humanas, ainda que valorize o papel do indivíduo e do seu contexto de sociabilidade, continua centrada nos aspectos da produção.

Baseada na perspectiva da mecanização do trabalho, que acompanhou a Revolução Industrial e a sua perda de significado, a Teoria Behaviorista surge com a argumentação de que os trabalhadores haviam-se alienado porque seus cargos os impediam de usar plenamente suas habilidades e sua capacidade. E, ainda, que os trabalhadores buscavam satisfazer não só necessidades de aceitação, *status* e reconhecimento, mas também satisfação pessoal, desenvolvendo suas habilidades (e a si mesmos) na consecução de um trabalho significativo e compensador. Tais necessidades estariam orientadas para o crescimento pessoal, a realização e o desenvolvimento interior. Assim, os gerentes deveriam preocupar-se não só com a remuneração e o tratamento justo, mas com o desenvolvimento de cargos e estruturas organizacionais que dessem às pessoas uma oportunidade de desenvolver suas habilidades e experimentar o crescimento pessoal. Esta perspectiva foi baseada no trabalho de teóricos como Abraham Maslow, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris, Frederick Herzberg e David MacClelland (KWASNICKA, 1989; MOTTA, 2001).

O Behaviorismo, como modelo que sucede à Escola das Relações Humanas, amplia seu foco de análise, saindo do âmbito das tarefas, e focalizando a estrutura. Conforme Motta (2001), os defensores desta perspectiva fazem críticas aos clássicos por estes não atentarem para a análise das decisões e os limites da racionalidade, que são influenciados por hábitos, valores e conhecimentos, impondo princípios rígidos à administração.

Para adequar o conjunto de trabalhadores, desenvolve novas estratégias de manipulação e controle, tecnologias de persuasão, como os programas de desenvolvimento gerencial, modelando os indivíduos aos contornos da organização, buscando ocultar o conflito entre as forças produtivas, em prol da produtividade.

Seguidamente, o modelo estruturalista surge como alternativa aos anteriores, incorporando fatores ainda não considerados, como as relações entre os diversos componentes que constituem as organizações e entre as diversas organizações e o seu meio ambiente. Derivado da burocracia, tem como preocupação o ajuste das disfunções por ela geradas. Percebe as múltiplas necessidades dos indivíduos, não necessariamente consoantes com as necessidades organizacionais, cujo paradoxo aparece representado nos conflitos entre as forças produtivas, que considera inerente às organizações e fonte propulsora de desenvolvimento e mudanças. Busca a harmonização entre a divergência de interesses através do fornecimento de recompensas materiais, sociais e simbólicas e, como afirma Motta (2001),

submetendo o indivíduo a um processo doloroso de socialização que lhe é imposto para o desempenho dos seus papéis em troca de segurança. A mediação do conflito, por sua vez, está definida em normas racionais, escritas e exaustivas que têm como fim o aumento da produtividade e a manutenção da organização burocrática (AGUIAR, 1981).

O modo de gestão estruturalista considera a hierarquia um pré-requisito funcional para a coordenação de uma organização formal. Percebe suas anomalias, com repercussões negativas no processo de comunicação, que avalia como um custo inevitável. Esta perspectiva é criticada por centrar-se no estudo da estrutura sem compreender mais profundamente o trabalhador, sendo considerado ideal aquele dotado de flexibilidade; resistência à frustração; capacidade de adiar recompensas e desejo permanente de realização, garantindo assim a conformidade com as normas organizacionais em troca do desenvolvimento da carreira nas organizações (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 1997). Esta vertente, embora situe as organizações dentro de um macrocontexto, na análise da inter-relação entre os vários elementos, não progride na percepção de que os indivíduos também têm o poder de reformatar a estrutura.

Pesquisadores começaram a perceber a interação entre as dimensões estruturais (mecanísticas) e humanas (comportamentais) das organizações e as forças ambientais externas. A concepção da organização como um sistema aberto implica dizer que ela é composta de variáveis mutuamente relacionadas e independentes, influenciadas por forças ambientais e, como diz Morgan (1996), deve atingir uma relação apropriada com este ambiente caso queira sobreviver.

Biazzi Jr (1994) ao discutir o trabalho e as organizações na perspectiva sociotécnica, considera que a organização pode alcançar um objetivo a partir de diferentes caminhos e recursos e é formada por dois subsistemas: o subsistema técnico e o subsistema social. Para o autor, embora a abordagem sociotécnica pretenda considerar as diferenças individuais e defenda a idéia de que o comportamento das pessoas no trabalho depende da forma como se dão a organização do trabalho e o conteúdo das tarefas, já que os sentimentos a elas relacionados são fundamentais para que o indivíduo sinta orgulho, satisfação no trabalho e trace como meta a consecução dos objetivos organizacionais, questiona se esta abordagem realmente estaria colocando os indivíduos como elemento central nas organizações. Daí dizer que se trata também de uma estratégia manipuladora, que prega um falso humanismo.

Na sua avaliação, os estudos sociotécnicos têm como foco principal a organização dos sistemas produtivos no âmbito dos indivíduos e suas atividades. Privilegia os

grupos semi-autônomos como forma específica de arranjo no trabalho, com equipes que desenvolvem atividades caracterizadas pela responsabilidade coletivamente a um conjunto de tarefas, com participação na definição do arranjo de trabalho, possibilitando o seu aprendizado e a rotação de funções, interação coletiva, responsabilidade pelos recursos disponíveis, com autoridade para utilizá-los.

Segundo Fleury (1985), a abordagem sociotécnica prevê que, para otimizar a produtividade, é preciso otimizar conjuntamente o sistema técnico e social no processo de produção. Apresenta as experiências de enriquecimento de cargos e de grupos semi-autônomos como representantes deste novo modelo de organização do trabalho. Estas experiências identificam, como elemento comum para definição do planejamento do trabalho, a relação entre necessidades dos homens e o seu trabalho. O enriquecimento de cargos considera que as necessidades individuais podem ser satisfeitas em cargos isolados, devendo-se estabelecer uma variedade de tarefas, gradual delegação de responsabilidade e contínuo processo de *feedback* para satisfação de necessidades básicas e desenvolvimento físico e psicológico. Já a experiência de grupos semi-autônomos propõe que as relações sociais sejam sustentadas por relações cooperativas de trabalho, devendo-se atribuir tarefas a grupos e fornecendo-lhes autonomia para realizá-las dentro de prescrições estabelecidas. Parece que esta experiência tem sido adotada atualmente, embora sob novos condicionantes. Fleury destaca, ainda, que a opção por uma das experiências decorre de condicionantes políticos e socioculturais.

Para Biazzi Jr. (1994), a implantação da perspectiva sociotécnica leva a mudanças na esfera organizacional, humana e social e apresenta resultados nas organizações, como: aumento de produtividade; redução das taxas de absenteísmo; maior autonomia; maior operacionalidade à unidade média de 250 funcionários; maior aplicabilidade a processos contínuos e ausência de restrições de ordem cultural. Enfatiza que a perspectiva sociotécnica vincula-se a medidas de democracia no local de trabalho, implicando mudanças qualitativas na relação indivíduo/organização. Sugere, entretanto, que deve levar em conta outras necessidades dos indivíduos não atendidas pela organização, proporcionando espaço para o desenvolvimento de outras facetas e criando-se tempo para que outras habilidades e potencialidades, não contempladas no período de trabalho, possam ser desenvolvidas.

Para Aktouf (2001), essas teorias constituem-se em estratégias de controle, que, embora coloquem o indivíduo como elemento central, não avançam em relação às considerações já apresentadas nas outras abordagens tradicionais.

A Escola Contingencialista se consolidou a partir da perspectiva de sistemas, com a premissa de que não há princípios universais de administração que possam ser aplicados a todas as situações, variando de uma organização para outra, a depender das condições ambientais e fatores internos inerentes a cada organização. Para Sampaio (1998), o objetivo central dessa escola é compreender os fenômenos da produção num cenário de condicionantes externos, em lugar de desenvolver técnicas para aumento da lucratividade nas organizações.

Embora a Escola Contingencialista seja criticada por ser considerada como um esquema de classificação e não uma formulação teórica, ela emergiu de uma apreciação crescente da influência das limitações impostas às organizações pelo ambiente e pela tecnologia e do desenvolvimento de suposições mais complexas sobre a natureza humana (MOTTA, 2001).

Como se observa, desde a revolução industrial tem-se aprofundado a racionalização dos processos produtivos e da gestão da força de trabalho. Tal processo implicou uma relação de influência mútua entre as alterações dos processos produtivos e as concepções teóricas acerca do homem no trabalho.

As abordagens apresentadas situavam-se no contexto do modo de acumulação fordista-taylorista, ou seja, na era da consolidação da sociedade industrial, simbolizada tecnologicamente pela mecânica e pelo modo de vida baseado no consumo de massa padronizado. A crise desse modelo possibilitou a reestruturação produtiva que teve como consequência, em nível macrossocial, a transição para uma sociedade global marcada pela produção de serviços. Essas transformações repercutiram também nas formas de gestão das organizações e dos processos produtivos. Assim, as bases teóricas e conceituais utilizadas não davam mais conta de compreender as mudanças desencadeadas, ainda impregnadas pelo funcionalismo e pela ideologia de consenso.

Aktouf (2001) aponta a década de 70, com a chegada do Japão, como marco nos debates gerenciais, movendo a era dos questionamentos em administração. Chama a atenção para os recursos emblemáticos utilizados nestes questionamentos como a “cultura da empresa” e a “qualidade total”. Questiona o avanço de tais perspectivas, considerando que parecem roupagens novas para velhas considerações já apresentadas nas abordagens tradicionais.

Ao discutir sobre os modelos subjacentes da administração tradicional, Aktouf (1996) enfatiza que a administração clássica continua enraizada na lógica dos modelos vigentes, em que eficácia é sinônimo de disciplina, obediência, manipulações, provocações e

determinações dinâmicas que são os pressupostos dos comportamentos de cada um. Para ele, os modelos tradicionais, embora tenham permitido o aumento de capacidade produtiva e bem-estar, atualmente são considerados mais obstáculos que fatores de eficácia, pois originaram concepções de seres humanos e de relações de trabalho que são carregados de conseqüências negativas para o desempenho empresarial e a produtividade dos empregados. Salienta que os pressupostos e atributos incluídos como administração tradicional (teóricos anteriores às correntes da cultura organizacional e da qualidade total) ainda são repetidos de maneira mais ou menos direta nas novas propostas, consideradas como ferramentas administrativas que devem ser acrescentadas ao conjunto já existente.

É com base nesses pressupostos que os modelos contemporâneos de gestão serão considerados.

### 2.3 MODELOS DE GESTÃO CONTEMPORÂNEA

Os anos 70 sinalizam a crise do modo de acumulação taylorista-fordista que surge como manifestação de uma crise estrutural do capital, caracterizada por Antunes (2002) pela queda da taxa de lucro, também decorrente do aumento do preço da força de trabalho, fruto das conquistas no período pós-45, retração do consumo, já reflexo do desemprego estrutural que se iniciara, hipertrofia da esfera financeira e concentração de capitais, decorrente de fusões entre empresas monopolistas e oligopolistas e crise do Estado do Bem-Estar Social e de seus mecanismos de financiamento, acarretando a crise fiscal do Estado e a necessidade de redução dos gastos públicos, tendo como conseqüência uma trajetória de privatização de empresas e funções públicas. Neste panorama, destaca-se a queda da taxa de lucro que tem como resposta a reorganização do capital e do seu sistema de legitimação político-institucional, que acontece diferentemente nos núcleos centrais e nos países periféricos.

A exaustão do modelo, ainda que não tenha significado o fim de estruturas e práticas tayloristas-fordistas, possibilitou a reestruturação produtiva, com repercussões na base tecnológica existente, na organização e no processo de trabalho e na forma de gestão das organizações, que se dá num contexto de novas modalidades de organização e desenvolvimento industrial, caracterizada pela abertura do mercado internacional, inovações

organizacionais e tecnológicas, descentralização, organização flexível da produção e reprofissionalização da mão-de-obra.

A nova forma de organização do trabalho integrada e flexível – denominada e utilizada indistintamente de pós ou neofordismo, acumulação flexível ou especialização flexível – traz um novo conceito de produção, que tem como referência o modelo empresarial japonês, onde se destaca o Toyotismo, comumente descrito como um conjunto de técnicas e métodos de organização do trabalho e de gestão da produção: *just in time*, Kanban, círculos de controle da qualidade, controle de qualidade total, etc. Este modelo de produção substitui a excessiva rigidez e padronização taylorista, caracterizando-se pelo dinamismo e participação do trabalhador, incentivo ao trabalho cooperativo em equipe, com funcionamento fundado na velocidade, polivalência e rotação de tarefas, e tem como filosofia a superação constante, melhorando e modificando tanto os componentes técnicos, como a organização da força de trabalho, com geração permanente de evolução tecnológica (HIRATA, 1994; SANDRI, 1994; MONTEIRO; GOMES, 1998; ANTUNES: 2002).

Castells (1993), ao discutir a relação entre revolução tecnológica, mudança organizacional e processo de trabalho aponta como evidência a crescente importância quantitativa e qualitativa do tratamento da informação, que tem como base a sua geração, processamento, transmissão e controle para a produção e distribuição tanto de bens como de serviços, acarretando conseqüências no processo de trabalho, na qualificação dos trabalhadores e no funcionamento das organizações. Afirma também que a automatização de tarefas rotineiras e pouco qualificadas exigirá uma capacidade cada vez maior de tomar decisões sobre o conteúdo do trabalho, programando e modificando constantemente o produto e que, embora as mudanças tecnológicas requeiram maior participação de trabalhadores e sindicatos na sua gestão, a tendência natural das organizações será conservar sua rigidez hierárquica, introduzindo novas tecnologias a serviço dessa rigidez, mostrando-se incapazes de adaptarem-se aos objetivos e métodos do novo paradigma tecnológico-social.

Vale ressaltar que tais transformações têm ocorrido de forma assimétrica nos países centrais e periféricos, ainda que, em ambos, se tenha evidenciado a coexistência do taylorismo-fordismo com as novas formas de acumulação flexibilizada.

Contrariamente ao que poderíamos esperar, alguns autores (HIRATA, 1994; SANDRI, 1994; ANDRADE, 1996; AGUIAR, 2002; ANTUNES, 2002) registram que as novas técnicas de gestão empresarial, nas suas diferentes manifestações do Toyotismo ou do modelo japonês, exprimem uma contínua transformação dentro do mesmo processo de trabalho, repercutindo sobre as formas de gestão e fluxo de controle, com conseqüente

intensificação do trabalho, obtida por meio da participação manipuladora. A participação dos trabalhadores tem-se constituído numa fãlsa igualdade de poder, que, freqüentemente, é desfrutado como estratégia de uso e expropriação da inteligência e do saber, a qual aliada a estratégias de autocontrole do padrão de qualidade e também de controle do trabalho dos companheiros, se constitui efetivamente como meio disponível para alcançar a auto-subordinação.

Esta síntese apresenta as transformações produtivas, organizacionais e de gestão na contemporaneidade, com fortes implicações no trabalho. São modificações importantes, com avanços significativos, mas também com perda para os trabalhadores.

O trabalho na atualidade tem-se caracterizado, sobretudo pela produção de serviços e pela sua desmaterialização que, para ser operado, necessita de uma equipe de organizadores e coordenadores, que analisa, avalia, decide e ordena os componentes dos serviços ou produtos de terceiros; pela perda de seu significado em função do caráter provisório das profissões (uma das exigências da especialização flexível, que requer atualização constante e versatilidade para mudar, condição para manutenção do emprego) e, também, pela dificuldade do indivíduo para identificar-se com o trabalho, já que é oferecida uma função não específica, dentro de um sistema que o determina e lhe confere significado, sendo este sistema a própria empresa (GORZ, 1993; ANTUNES, 2002).

Em geral, os novos modelos de gestão, além de incorporarem características da tecnologia informacional, alterando as formas de controle do trabalho, mediante maior espaço de participação dos trabalhadores na formulação das estratégias gerais das empresas, ampliam a co-responsabilidade com os resultados. Estes trabalhadores que, geralmente, ficam em ambientes mais “limpos”, com eliminação das cargas de trabalho físicas, mecânicas, entre outras e que, portanto, teoricamente teriam a possibilidade de usufruir uma saúde de melhor qualidade, estão expostos a novas cargas de trabalho, cognitivas e psico-emocionais.

## 2.4 TRABALHO E SAÚDE: O PAPEL DOS MODELOS DE GESTÃO.

[4] Comentário:

A busca de competitividade das organizações, impulsionada pela nova ordem institucional, caracterizada, por Goulart e Guimarães (2002), como mudanças estruturais, tecnológicas e econômicas, e marcada pela globalização da economia, transnacionalização das



estruturas de poder e reestruturação do trabalho, tem-se refletido diretamente na saúde do trabalhador.

Pesquisadores escandinavos (BOURBONNAIS, 1996; ELOVAINIO; SINERVO, 1997; DOEF; MAES, 1999; MARMOT, 1999; HOOGENDOORN et al, 2001; TSUTSUMI et al, 2001; ARIENS et al, 2002; JENSEN et al, 2002; KRISTENSEN; BORG; HANNERZ, 2002; KARLQUIST et al, 2003; PIKO, 2003) apresentam resultados de estudos sobre os impactos das novas tecnologias informacionais na saúde física e mental, indicando conseqüências, como problemas musculoesqueléticos e visuais e doenças cardiovasculares e mentais, relacionados ao trabalho. Sugerem que tanto fatores físicos quanto psicossociais devem respeitar as necessidades e demandas física e mental do trabalhador. Mencionam aspectos psicossociais relativos à investigação de várias causas de insatisfação, identificando fatores como baixo controle sobre o trabalho, tensão causada pelo ritmo acelerado, grande demanda quantitativa e qualitativa, impedimento de contatos e conflitos interpessoais, ausência de apoio social, baixa possibilidade de desenvolvimento, pressão ocasionada pelo controle automatizado, tarefas rotineiras e fragmentadas, monotonia e tédio.

Couto e Moraes (2000) apresentam uma outra evidência – presente neste momento de profundas racionalizações, corte de pessoal e alta velocidade de mudanças tecnológicas – que são os trabalhos de alta densidade, realizados, por exemplo, pelos gerentes e telefonistas que sempre existiram no mercado de trabalho, como também as atividades que envolvem o uso permanente de sistemas computadorizados. Os trabalhos de alta densidade apresentam como características o uso constante da memória imediata, grande número de microdecisões e também a possibilidade de existência de carga afetiva na tarefa, favorecendo assim a fadiga. São sintomas decorrentes desses trabalhos: esquecimentos, erros, incapacidade de solução de vários problemas simultaneamente e, conseqüentemente, frustração para o indivíduo, com ansiedade e temor do fracasso, e, para a organização, prejuízos decorrentes das falhas. Chama a atenção para um aspecto do trabalho de alta densidade que é a auto-aceleração, que leva as pessoas a acelerar cada vez mais o seu ritmo, com grande dificuldade em reduzi-lo ou mesmo tirar férias. Esta auto-aceleração é especialmente importante no trabalho de gerentes e executivos, gerando a Síndrome Obsessivo-Compulsiva denominada *Workaholism*.

Portanto, essas mudanças têm provocado alterações no ambiente psicossocial de trabalho, podendo constituir-se, no entanto, em fatores de promoção da saúde se as organizações incluírem, em suas diretrizes estratégicas, valores e crenças compartilhados

com os trabalhadores, para permitir ambientes participativos e comprometidos com objetivos comuns.

De acordo com o Ministério da Saúde (2002), no Brasil, as relações entre trabalho e saúde assumem características diversificadas, coexistindo múltiplas situações de trabalho, caracterizadas por diferentes estratégias de incorporação tecnológica, formas de organização e gestão do trabalho, assim como diferentes relações e formas de conteúdo de trabalho, com repercussões na saúde do trabalhador.

Nesse sentido, Sato (2002) enfatiza que os atuais problemas de saúde do trabalhador decorrem de antigas razões e que, embora novas situações no mundo do trabalho tenham surgido, estes problemas permanecem em função da incongruência entre os contextos de trabalho e os indivíduos, em função da impossibilidade de negociá-los, modificá-los e reconstruí-los.

Vale ressaltar que o trabalho funciona como importante medida de integração social tanto pela dimensão de subsistência, quanto pela dimensão simbólica, essencial na constituição das pessoas. Também ocupa um espaço central na dinâmica do seu investimento afetivo e, conseqüentemente, condições de trabalho que favorecem a utilização das habilidades do trabalhador bem como possibilitam o controle do trabalho e oferecem apoio social podem proporcionar saúde e bem-estar. Por outro lado, situações de fracasso, mudanças de posição na hierarquia, impossibilidade de comunicação espontânea e manifestação de insatisfação em relação à organização ou ao trabalho; fatores relacionados ao tempo e ritmo, níveis de atenção e concentração para realização de tarefas, combinados com nível de pressão exercida, podem provocar tensão e, por conseguinte, sofrimento e distúrbios mentais. Este sofrimento é evidenciado não apenas pelas doenças, mas pelos indicadores de absenteísmo, conflitos interpessoais e extratrabalho (BRASIL, 2002).

Como vimos, embora os fatores econômicos tenham-se constituído como impulsionadores das mudanças nos modelos de gestão, as políticas de gestão de pessoas devem considerar aspectos que contribuam para a saúde, incluindo em suas premissas condições que favoreçam a vivência no trabalho, considerando efetivamente o trinômio indivíduo – trabalho – organização. Percebe-se, portanto, a necessidade de estudar as relações entre estratégias administrativas e suas repercussões na saúde do trabalhador.

Chanlat (1995) apresenta estudos que indicam a relação entre o método de gestão em saúde e segurança no trabalho (SST) e o modo de gestão geral adotado pela organização. Constata que os relatórios de saúde e segurança do trabalho podem ser subtendidos dos métodos de gestão e evidencia conclusões de estudos que analisam tanto os

incidentes menores, a exemplo de acidentes individuais e ferimentos, como incidentes de maior monta que apresentam como causa fatores técnicos e problemas de natureza organizacional, ou seja, práticas de gestão.

Em relação ao descompasso entre a evolução dos modelos de gestão e as políticas de gestão em saúde e segurança, estudos realizados como os de Scopinho (1999; 2003), tem constatado que, para enfrentar as atuais exigências de produtividade e qualidade, as empresas introduzem novas práticas gerenciais e outras ações voltadas para o mercado, redefinindo estratégias administrativas na gestão de pessoas. Neste aspecto, racionalizam o uso de recursos, introduzindo mudanças nos processos de trabalho, tendo como suporte, principalmente, a inovação tecnológica, poupadora da força de trabalho, e a promoção de um grupo de trabalhadores fixos, disciplinados, qualificados e envolvidos, condição fundamental para garantir a continuidade do processo de racionalização

Como afirma Chanlat (1995, p 126), o modo de gestão pode ser modificado tal como todos os fatos sociais se os atores o desejarem. Por sua vez, estas alterações podem atingir primeiramente, a organização e as condições de trabalho e, por fim, as políticas de gestão de pessoas. Entretanto estas modificações somente serão possíveis se a filosofia de gestão for coerente com a prática, se o método de gestão prescrito se aproximar do real, com introdução de filosofia que privilegie, a [...] cooperação a confiança, o reconhecimento, o longo prazo, a solidariedade, o diálogo e a equidade.

Dentro desse enfoque, a relação entre gestão do trabalho e saúde, ainda que em número insuficiente, tem sido estudada sob diversos ângulos, variando conforme as áreas de conhecimento e a natureza da problemática analisada, sendo a abordagem do estresse largamente utilizada para avaliar trabalho e saúde.

### 3 TRABALHO E ESTRESSE

Neste capítulo focaliza-se a relação entre gestão do trabalho e saúde por meio da abordagem do estresse ocupacional, apresentando a concepção de alguns autores sobre fatores psicossociais no trabalho e abordagens psicossociais do estresse no trabalho que dão suporte a este estudo.

#### 3.1 ESTRESSE OCUPACIONAL

As estimativas da OMS ressaltam que os transtornos mentais menores acometem aproximadamente 30,0% dos trabalhadores ocupados, e os transtornos mentais graves, entre 5,0 e 10,0%. No Brasil, dados do INSS referentes à concessão de benefícios previdenciários de auxílio-doença, por incapacidade para o trabalho superiores a 15 dias e de aposentadoria por invalidez ou incapacidade definitiva para o trabalho, demonstram que os transtornos mentais ocupam o terceiro lugar entre as causas dessas ocorrências (BRASIL, 2002).

Com base em dados como esses, o Ministério da Saúde (BRASIL, 2002) sugere atenção para as condições de insegurança no emprego, subemprego, segmentação crescente do mercado de trabalho, com reflexos nos processos internos de reestruturação da produção, enxugamento de quadro de funcionários e incorporação tecnológica, que têm contribuído para o surgimento de novas formas de adoecimento mal caracterizadas como o estresse, a fadiga física e mental e outras manifestações de sofrimento relacionadas ao trabalho, requerendo pesquisas para que possam ser traçadas propostas coerentes e efetivas de intervenção.

Quanto à abordagem do estresse, Codo, Soratto e Vasques-Menezes (2004) enfatizam que a imprecisão do termo utilizado popularmente também ocorre na produção do conhecimento científico, nas várias áreas que o adotam, embora haja convergência na concepção de ajuste tanto na relação indivíduo-ambiente de trabalho, como na relação demanda-recursos, sendo o estresse o resultado de um estado de desequilíbrio. Ainda que existam diversos modelos teóricos, verificam concordância na definição do estresse ocupacional: envolvendo um estímulo externo, que produz, no ambiente de trabalho, respostas psicológicas decorrentes deste estímulo e uma série de conseqüências nas quais o bem-estar do indivíduo está envolvido. Segundo esses autores, alguns modelos concordam que a relação entre estímulos externos e estresse pode ser moderada por características individuais e situacionais, considerando sua avaliação um avanço desta abordagem, assim como a metodologia de tradição quantitativa e, portanto, o cuidado na definição da amostra, os instrumentos utilizados, os modelos estatísticos e os estudos longitudinais, permitindo que esta vertente se constitua numa tentativa importante de aproximação dos possíveis efeitos do trabalho sobre o indivíduo trabalhador, possibilitando pensar modos de intervenção mesmo em situações em que as fontes de estresse não possam ser eliminadas.

É interessante salientar que o estudo do estresse tem sido dominado pela perspectiva clínica, como um fenômeno psicofisiológico decorrente da percepção individual de desajustes entre as demandas do ambiente e a capacidade de respostas do indivíduo. Nesta perspectiva, o estresse tem conseqüências fisiológicas, psicológicas e comportamentais que são mediadas pela percepção, com foco na susceptibilidade do indivíduo, cujas intervenções são dirigidas para o desenvolvimento de estratégias individuais de enfrentamento. Por outro lado, estudos sobre a saúde do trabalhador enfatizam a prevenção primária no local de trabalho por meio de identificação e modificação de condições laborais que possam constituir-se em perigos à saúde. De acordo com esta visão, a chave da questão do estresse no trabalho é reconhecer a dinâmica da sua etiologia (BAKER, 1985; KALIMO, 1988; NIOSH, 2004).

Ao considerar que o estresse tem etiologia múltipla, tem-se formulado e validado diferentes modelos para explicar suas causas e, na atualidade, tem crescido a preocupação com os fatores psicossociais no trabalho. Vários estudos enfatizam que constantes mudanças ocorridas nos locais de trabalho provocam mudanças no meio psicossocial funcionando como precipitador de doenças. Independente do modo de vida e da vulnerabilidade dos trabalhadores, fatores psicossociais associados a novos métodos de trabalho têm-se apresentado como uma das causas principais do comprometimento da saúde da população trabalhadora (KALIMO, 1988; ARNET, 1996; ELOVAINIO; SINERVO, 1997;

LEVI, 1997; SELIGMAN-SILVA, 1997; BORG; KRINSTENSEN, 1999; FERNANDES, 1999; MARMOT, 1999; BENACH et al, 2002; CODO; JACQUES, 2002; FIGUEIRAS; IPPERT, 2002; KRISTENSEN; BORG; HANNERZ, 2002; LIMA, 2002; WALDENSTRÖM et al, 2002). Neste sentido, os estudos sobre estresse ocupacional, de forma geral, têm incorporado fatores psicossociais como elementos presentes neste processo.

### 3.2 FATORES PSICOSSOCIAIS NO TRABALHO

Há consenso entre alguns autores (EL-BATAWI, 1988; LEVI, 1988; KALIMO, 1998; FERNANDES, 1999; VILLALOBOS, 2004) quanto à concepção de fatores psicossociais no trabalho, compreendendo-os como elementos do ambiente organizacional, que, ao serem experienciados pelos trabalhadores, sofrem influências de variáveis de caráter individual. Ainda que haja concordância, ao abordá-los, tratam diferentemente de tais fatores, por vezes situando-os dentro de um macrocontexto histórico e social, ou enfatizando suas origens e efeitos

Ao estudar a relação entre estresse e trabalho, Villalobos (2004) considera que os fatores psicossociais do trabalho representam um conjunto de percepções e experiências do trabalho, ou seja, consistem em interações entre o trabalho, o ambiente laboral, as condições da organização e as características pessoais do trabalhador, suas necessidades, cultura, experiências, estilo de vida e sua percepção de mundo. Inclui, entre os principais fatores psicossociais do trabalho geradores de estresse, aspectos da organização, gestão e processo de trabalho, assim como as relações humanas. Situa a organização em um contexto histórico, com o seu conjunto de problemas demográficos, econômicos e sociais, no qual interage. Contempla, portanto, as variáveis do macrocontexto, sua interação com os elementos do ambiente organizacional e o indivíduo com sua multideterminação.

Já Fernandes (1999), ao avaliar os fatores psicossociais do trabalho e sua relação com a saúde psíquica, evidencia também a influência de aspectos intrínsecos ao indivíduo na produção do estresse, considerando que, nesta relação, intervêm as atitudes, o estilo de vida, estratégias de *cooping* e apoio social, assim como a vulnerabilidade e a resistência ao estresse. Embora não desconsidere os fatores externos à organização, enfatiza mediadores da situação ou do indivíduo que podem fortalecer ou debilitar a influência de fatores do ambiente de trabalho.

Kalimo (1988), como Fernandes (1999), ao discorrer sobre os fatores psicossociais e suas implicações na saúde do trabalhador, enfatiza a interação de aspectos do ambiente de trabalho e variáveis de caráter individual e subjetivo, como as experiências passadas, os fatores genéticos e condições de vida, que vão influenciar o modo como os indivíduos experimentam e interpretam suas vivências. Embora também considere as diferenças individuais como fatores que intervêm na relação trabalho-saúde, ressalta a importância de avaliar tais aspectos com enfoque no grupo, já que julga que, quando a influência de um fator psicossocial é intensa, é menor a importância da vulnerabilidade individual.

Levi (1988) identifica a origem dos estímulos psicossociais em processos sociais que se situam em uma estrutura social e afetam o organismo por meio da sua percepção e experiência. Considera, em seu modelo teórico, no que se refere aos aspectos psicossociais, a influência de variáveis interatuantes extrínsecas e intrínsecas, sociais, mentais ou físicas que têm como função modificar a ação dos fatores causais na fase do mecanismo, do precursor ou da enfermidade, promovendo ou evitando o processo que culmina na doença. Este autor amplia as concepções anteriores na medida em que situa os fatores psicossociais num enfoque sistêmico, portanto com retroalimentação contínua.

Embora o destaque na abordagem dos fatores psicossociais no trabalho tenha sido o seu estudo como precipitador do estresse, El-Batawi (1988) classifica estes fatores em duas categorias: os que têm efeitos negativos na saúde e os que podem contribuir positivamente para o bem-estar dos trabalhadores. Ele enfatiza o trabalho como fator de fomento à saúde, não devendo, portanto, subestimar os seus aspectos positivos e efeitos estruturadores.

Ainda que não façam referência direta a fatores psicossociais, outros autores, ao abordarem os impactos dos elementos do ambiente organizacional na saúde mental do trabalhador (SELIGMAN-SILVA, 1997; MONTEIRO; GOMES, 1998; CODO; JACQUES, 2002; FIGUEIRAS; IPPERT, 2002; LIMA, 2002), discutem a sua interação com variáveis individuais, conquanto os estudos desenvolvidos utilizam abordagens diferenciadas, que variam entre a quantitativa, a qualitativa e a mista.

### 3.3 FATORES PSICOSSOCIAIS E ESTRESSE OCUPACIONAL

Entre as várias abordagens psicossociais do estresse no trabalho, apresentam-se aquelas que dão suporte a este estudo. São apresentadas, inicialmente, duas abordagens dominantes que envolvem os fatores psicossociais do estresse no trabalho: o Modelo Demanda Controle – Job Demand Control Model (JDC), e o Modelo do Desequilíbrio Esforço-Recompensa – Effort-Reward Imbalance Model (ERI) (MARMOT, 1999; PERSON et al, 2001; TSUTSUMI, 2001). Tais abordagens têm sido predominantes, possivelmente em função das evidências empíricas e, também, por contemplarem fatores do ambiente psicossocial de trabalho em organizações num contexto de globalização e novas tecnologias. Levi (1998) considera que estes modelos são complementares ao Modelo Ecológico – Ecological Model, apresentado por Kagan e Levi em 1978.

Como será visto, embora esses modelos indiquem aspectos importantes a serem considerados, a despeito dos desafios metodológicos a serem transpostos no campo de estudo do estresse e trabalho, incluiu-se a proposta do National Institute for Occupational and Health (NIOSH), por tratar-se de uma abordagem integradora que enfatiza o enfoque coletivo para compreensão do estresse no ambiente de trabalho. Ressaltam-se também, como determinantes principais os fatores do ambiente, sem ignorar variáveis mediadoras e moderadoras que possam influenciar a relação trabalho e saúde.

#### 3.3.1 O Modelo Demanda Controle

O Modelo Demanda Controle (Job-Demand-Control - JDC ou Job Strain Model), proposto por Karasek (1979), considera que o *strain* resulta da interação das demandas de trabalho e da latitude de decisão no trabalho. A latitude de decisão é definida como o controle do trabalho pelo indivíduo sobre suas tarefas e sua conduta durante o dia de trabalho. Duas medidas compõem este controle: autoridade para decidir e uso de habilidades, que representam medidas agregadas de aspectos diferentes do controle no trabalho – habilidade para realização de tarefas, organização da tarefa (aprendizagem de coisas novas, criatividade, iniciativa, realização de tarefas repetidas ou variadas, uso e desenvolvimento de habilidades especiais), influência na política organizacional, controle sobre incertezas



potenciais e recursos para decisão. O uso de habilidades intelectuais ou para tomar decisão representa uma oportunidade para realizar julgamento. Como enfatiza o autor, isto fortalece o sentimento de eficácia e habilidade para enfrentar o ambiente, funcionando como fator protetor do estresse. No entanto, constrangimentos na tomada de decisão configuram-se em problemas para o indivíduo que trabalha com poucas oportunidades para tomar decisões em face da pressão de produção, constituindo-se em fonte de tensão no trabalho.

Quanto às demandas de trabalho, estas se referem a estressores psicológicos envolvidos na realização da carga de trabalho, tais como: tarefas inesperadas, volume de trabalho, nível de atenção e concentração requerida, pressão de tempo, interrupção das tarefas, dependência da realização de tarefas por outros e conflito de papel. Por sua vez, um conjunto de indicadores avalia os sintomas de tensão agrupados em dois fatores: exaustão e depressão. O indicador de exaustão constitui-se em resposta de cansaço pela manhã e completa exaustão à noite. Já o indicador de depressão consiste de aspectos como nervosismo, ansiedade, problemas com o sono, preocupação e depressão, com previsão na variação nos níveis de tensão mental.

Conforme Karasek (1979), os estudos têm registrado associação entre medidas de satisfação e depressão, indicando relação com o nível de atividade do trabalho. Assim, trabalhos mais ativos (alta demanda e alto controle) estão associados a satisfação e depressão reduzida, ainda que sejam mais demandadores. Ainda para o autor, uma implicação importante deste estudo é que pode ser possível melhorar a saúde mental no trabalho sem sacrificar a produtividade, aumentando o controle do trabalho, independente das mudanças nas demandas de trabalho. Além disso, mudanças na estrutura administrativa são importantes para melhorar a habilidade do trabalhador na tomada de decisão, aumentar sua influência em decisões organizacionais, permitindo o uso de seu potencial. Além dos trabalhos caracterizados como de alta exigência e trabalhos ativos, o autor também distingue duas outras experiências decorrentes ainda da combinação entre controle do trabalho e demandas: os trabalhos passivos, aqueles com baixa demanda e baixo controle; e os de baixa exigência, assim denominados em função da combinação de baixas exigências e alto controle. Ele prevê, ainda que os trabalhos de alta exigência são geradores de riscos psicológicos e adoecimento psíquico, com indicação de reações adversas como fadiga, ansiedade, depressão e doenças físicas (KARASEK; THEORELL, 1990). Sugere também que há motivação para desenvolver novos comportamentos no “trabalho ativo”, ao contrário do “trabalho passivo”, que pode levar à redução da atividade do indivíduo e de sua capacidade para produzir soluções para as atividades e problemas enfrentados.

Tal proposta tem sofrido críticas, ainda que agregue contribuições para melhoria da vivência do indivíduo no trabalho e seja largamente utilizada. Embora demonstre o impacto das demandas e controle do trabalho no estresse, o JDC não identifica estressores específicos do ambiente de trabalho, dentro destas categorias, que poderiam ser modificados para reduzir o estresse. Tanto as demandas de trabalho como o controle do trabalho são compostos de muitos estressores potenciais. Este modelo delinea a interação entre estes grupos de estressores, mas não indica os que são críticos dentro de cada grupo. Embora o JDC enfatize a interação de características do trabalho que são responsáveis pelo desenvolvimento do estresse, também não focaliza especificamente a interação entre o indivíduo e o ambiente, nem avalia características individuais e valores. Também há inconsistências na aplicação do modelo, as quais são atribuídas ao uso inadequado dos conceitos de controle do trabalho e demandas de trabalho e à realização de estudos com análises de nível ocupacional, com potencial confundimento por variáveis socioeconômicas. Sugere-se, a partir dos resultados obtidos com o modelo de Karasek, a ampliação do foco para além de duas características do trabalho, como a avaliação de suportes interpessoais e outros aspectos do trabalho. Críticos salientam que os fatores que influenciam na tensão no trabalho não provêm apenas do ambiente laboral; estes aspectos interagem com características individuais que se constituem em fatores relevantes (BAKER, 1985; FLETCHER; JONES, 1993; BLIESE; CASTRO, 2000; RODRIGUEZ; BRAVO; PIERÓ; SCHOUFELI, 2001;).

Ao modelo teórico proposto por Karasek, baseado numa dupla matriz de demanda e controle, foi incorporado posteriormente o fator Apoio Social (KARASEK; THEORELL, 1990). O papel do Apoio Social no Job Demand Control Support Model (JDSCS) foi teoricamente desenvolvido por Jeffrey V. Johnson em 1986 (THEORELL, 1998), para quem o apoio social de superiores e colegas de trabalho pode funcionar como amortecedor, “*buffer*”, na relação entre demandas e controle do trabalho. O apoio social caracteriza o clima social do ambiente de trabalho e tem como componente tanto a relação emocional que o trabalho comporta, como o suporte instrumental.

Martinez (2004) enfatiza que tanto o apoio social como o controle do trabalho são fatores que têm sofrido influência das mudanças na organização do trabalho, e as intervenções preventivas que buscam modificar os riscos psicossociais, em geral, afetam estas duas dimensões.

Testes do modelo JDSCS encontram evidências para sugerir a inclusão do apoio social como uma importante extensão do JDC, com dados de que, na relação interativa entre controle do trabalho e demandas de trabalho, o apoio social tem papel moderador no controle

do impacto negativo da combinação destas variáveis (JONGE; JANSSEN; VAN BREUKELEN, 1996; DOEF; MAES, 1999; TORP; RIISE; MOEN, 1999; BLIESE; CASTRO, 2000).

### 3.3.2 O Modelo do Desequilíbrio Esforço-Recompensa

A suposição núcleo do Modelo do Desequilíbrio Esforço-Recompensa (Effort-Reward Imbalance Model –ERI) desenvolvido por Johannes Siegrist (1998), sustenta que a função do trabalho na vida adulta é crucial entre as funções auto-regulatórias, como auto-estima, auto-eficácia, e a estrutura social de oportunidades. Nesta perspectiva, a disponibilidade de *status* ocupacional está associada com opções recorrentes de contribuir e atuar, de ser recompensado ou estimado e de pertencer a um grupo. O esforço no trabalho é despendido como parte de um processo de troca, organizado socialmente, cujas recompensas sociais constituem-se em três dimensões de gratificação ocupacional – dinheiro, estima e *status* – que, nesta abordagem, se referem às condições de controle. O Modelo do Desequilíbrio Esforço-Recompensa defende o ponto de vista de que a falta de reciprocidade entre custos e ganhos, como condições de alto custo e baixo ganho, gera um estado de aflição com propensão a reações associadas de tensão com efeitos de longo prazo adversos à saúde física e mental. Quanto ao controle de *status*, este modelo considera que ameaças são prováveis de ocorrer quando é interrompida ou perdida a continuidade das funções ou dos papéis sociais. Sob estas circunstâncias, o controle sobre recompensas interpessoais básicas é restrito e, como consequência, a auto-estima e o bem-estar emocional são prejudicados. Apresenta como exemplo situações de desligamento ou instabilidade no trabalho, como também condições de baixa recompensa e baixa segurança na vida ocupacional verificadas em situações de mudança ocupacional forçada, mobilidade para baixo, falta de perspectiva de promoção, ou trabalhos mantidos com condição inconsistente de *status*. Portanto, ter um emprego demandador, mas instável, que não oferece perspectiva de promoção, é exemplo de contexto de trabalho estressante. Chama a atenção para o mercado de trabalho na economia globalizada, que se caracteriza pelo baixo controle de *status* como reflexo crescente de carreiras de trabalho fragmentadas, de instabilidade no trabalho, redundância e mobilidade ocupacional forçada (SIEGRIST, 1998). Assim, o autor define duas fontes de alto esforço: a fonte extrínseca, demandas no trabalho; e uma fonte intrínseca, motivações dos indivíduos

trabalhadores. Quanto à motivação dos indivíduos, ele considera que a necessidade de controle funciona como uma estratégia de *coping* para lidar com as demandas de trabalho.

Folkman e Lazarus (1980) conceituam *coping* como um conjunto de esforços cognitivos e comportamentais utilizados pelos indivíduos como estratégia para lidar com demandas internas ou externas em situação de estresse, avaliadas como sobrecarga ou excesso aos recursos pessoais. Constituem ações deliberadas que podem ser aprendidas, usadas e descartadas, funcionando como um mediador entre um estressor e o resultado advindo dele.

Propõem duas categorias de *coping*: uma que é focalizada no problema; e outra, na emoção. O *coping* focalizado na emoção é definido como um esforço para regular o estado emocional que é associado ao estresse, ou é o resultado de eventos estressantes. Tem como função alterar o estado emocional do indivíduo, dirigido a um nível somático ou psíquico para reduzir a sensação física desagradável de um estado de estresse. Já o *coping* focalizado no problema constitui-se num esforço para atuar na situação que originou o estresse, buscando alterá-la e, assim, diminuindo a tensão. O *coping* focalizado no problema pode ser direcionado externamente, incluindo estratégias, tais como negociar para resolver um conflito ou solicitar ajuda de outra pessoa, ou internamente, que, em geral, inclui reestruturação cognitiva como, por exemplo, a redefinição de um elemento estressor. A escolha da estratégia pelo indivíduo depende da avaliação da situação estressora, em que são julgados o risco envolvido e as opções para lidar com o problema. Se as situações forem avaliadas como modificáveis, o *coping* focalizado no problema tende a ser mais utilizado, enquanto aquele focalizado na emoção tende a ser empregado nas situações consideradas como inalteráveis. Para os autores, qualquer tentativa para lidar com o estressor é considerada como estratégia de *coping*, independente de seu resultado.

Com base na teoria de Folkman e Lazarus, Siegrist (1998) prevê ajustes cognitivos e comportamentais, estratégias de *coping*, para lidar com uma condição de alto custo e baixo ganho como consequência dos processos de avaliação cognitiva. Evidencia, entretanto, que uma limitação desta abordagem é a submissão dos processos de informação afetiva à consciência. Considera que o efeito negativo associado à experiência de desequilíbrio entre esforço e recompensa no trabalho não necessariamente está submetido ao despertar da consciência, especialmente em experiências diárias cronicamente recorrentes.

O modelo ERI difere do JDC em dois aspectos. O primeiro enfatiza mais a recompensa que o controle, incluindo aspectos do mercado de trabalho (salário, perspectiva de promoção, segurança no trabalho), aspectos do local de trabalho e também um componente intrínseco pessoal. O modelo ERI prevê também um estilo pessoal de *coping*

para lidar com as demandas, denominado *overcommitment*, que define como um conjunto de atitudes, comportamentos e emoções que refletem um esforço excessivo em combinação com um forte desejo de ser reconhecido e estimado. Pessoas caracterizadas por *overcommitment* exageram seus esforços além dos níveis considerados apropriados. Adicionalmente, o modelo ERI incorpora duas fontes de informação, a situacional (extrínseca) e a pessoal (intrínseca) para avaliar experiências de estresse no trabalho (TSUTSUMI et al, 2001).

### 3.3.3 O Modelo Ecológico

A idéia central do modelo proposto por Levi e Kagan (LEVI, 1998), denominado Modelo Ecológico (Ecological Model), é de que as situações ocupacionais ocorrem em uma estrutura e em um processo social, enquanto os estímulos psicossociais atuam sobre o trabalhador, que se caracteriza por seu programa psicobiológico, ou seja, sua propensão a reagir segundo certos padrões, que podem ser modificados, e interagir com variáveis como o apoio social e o repertório de  *coping* , que podem funcionar como protetores.

Para Levi (1988), as reações são provocadas pela ação recíproca ou por desajustes entre as oportunidades e exigências inerentes ao meio e às necessidades e expectativas individuais. Quando o ajuste não é bom, quando não se atende às necessidades ou quando há esforço em excesso, o organismo reage com diversos mecanismos patógenos, que podem ser cognitivos, afetivos, de conduta ou fisiológico e, em certas condições de intensidade, frequência ou duração e, quando estão presentes ou ausentes, determinadas variáveis interatuantes podem provocar aparecimento de precursores de enfermidades que poderão constituir-se em enfermidades . Nesta perspectiva, torna-se importante, então, identificar os componentes deste sistema, assim como sua interação dinâmica, que determinam, aceleram o curso ou disparam o sintoma, para intervir preventiva ou terapêuticamente (LEVI, 1997).

Considera ainda (LEVI, 1988) que este processo constitui um sistema cibernético com contínuo  *feedback* , e que é preciso conhecer o conteúdo de cada um destes aspectos, suas interações e a dinâmica de todo o sistema para que ações sejam implementadas. Considera também que os modelos de Karasek e Theorel – JDCA – e o modelo proposto por Siegrist – ERI – são complementares ao Modelo Ecológico, sendo suplementares entre si.

### 3.3.4 O Modelo do NIOSH

O National Institute for Occupational and Health (NIOSH) define estresse no trabalho como as nocivas reações físicas e emocionais que ocorrem quando as exigências do trabalho não se igualam à capacidade, aos recursos ou às necessidades do trabalhador, como resultado da sua interação com as condições de trabalho, o que pode levá-lo a doenças. Apoia a idéia de que as condições de trabalho têm papel principal nas causas do estresse, ainda que não se possa ignorar a importância das diferenças individuais e de outras situações que podem intervir para fortalecer ou debilitar a influência desses fatores (NIOSH,2004).

O NIOSH (2004) distingue um conjunto de condições que pode causar o estresse ocupacional: o desenho do trabalho (trabalho pesado; descansos infreqüentes, turnos e horas de trabalho longos; trabalhos frenéticos e de rotina, que têm pouco significado ou que não usam as habilidades dos trabalhadores e que provêm pouco sentido de controle); o estilo da gestão (ausência de participação na tomada de decisão, falta de comunicação na organização, ausência de uma política favorável à vida da família); relações interpessoais (ambientes sociais inadequados, falta de apoio e ajuda de companheiros e supervisores); papéis no trabalho (expectativas de trabalho mal definidas ou impossíveis de alcançar, demasiada responsabilidade e funções múltiplas); preocupações com a carreira (insegurança no trabalho e falta de oportunidade para o crescimento pessoal, o fomento ou a ascensão, mudanças rápidas para as quais os trabalhadores não estão preparados) e condições ambientais (condições desagradáveis e perigosas).

Embora esta proposta do NIOSH (2004) não se constitua em um modelo consensual, não especifique o efeito da interação entre as várias condições de trabalho, nem explicitamente as capacidades, recursos ou necessidades dos trabalhadores, apresenta um modelo genérico que integra as abordagens anteriores e enfatiza as condições laborais como importantes elementos a serem priorizados em uma abordagem coletiva. Considera também as variáveis mediadoras do indivíduo ou da situação, como as estratégias de *coping* e apoio social, que intervêm no processo entre as condições estressoras de trabalho e o risco de doenças, também concebendo o estresse ocupacional como decorrente de fatores psicossociais presentes no ambiente de trabalho, que se constituem em desajustes entre as características das pessoas e seu ambiente laboral.

As abordagens apresentadas se constituem em importantes modelos explicativos do estresse ocupacional, e enfatizam, numa perspectiva coletiva, que a sua prevenção deve focar a adaptação do trabalho às expectativas, habilidades e necessidades do trabalhador, através do monitoramento dos fatores psicossociais no trabalho. Verificamos que os modelos seqüencialmente apresentados se complementam, incorporando gradativamente elementos que interagem, que vão desde aspectos do contexto de trabalho às características do indivíduo ou da situação, podendo funcionar como moderadores ou determinantes do estresse ocupacional.

Apesar da evolução desses modelos de compreensão do estresse ocupacional, no sentido de concebê-lo como multideterminado, ainda não se incorporam fatores externos ao ambiente de trabalho que podem influenciar na sua constituição.

## 4 DELIMITAÇÃO DO OBJETO, HIPÓTESES E MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

A seguir, são apresentados: a estratégia da pesquisa, associando o problema; os objetivos do estudo; as hipóteses; o diagrama do estudo, com a descrição das principais variáveis; as estratégias metodológicas, a população, técnicas e procedimentos para coleta de dados e os métodos e técnicas para sua análise.

Este trabalho pretende analisar as repercussões dos Modelos de Gestão Contemporânea, conforme denominado por Chanlat (1995), na produção do estresse ocupacional. Buscou-se identificar os fatores psicossociais associados aos novos modelos de gestão e avaliar a associação entre estes fatores e a produção do estresse. Neste sentido, optou-se pela abordagem de natureza descritiva, sendo o primeiro momento de análise documental e o segundo, um estudo empírico - transversal, de natureza quantitativa, em uma dada organização.

### 4.1. DELIMITAÇÃO DO OBJETO

#### 4.1.1. Objetivos

- GERAL:

- ? analisar o modelo de gestão adotado atualmente no SESI-BA e suas repercussões na produção do estresse ocupacional.

- ESPECÍFICOS:

- ? caracterizar o modelo de gestão adotado atualmente no SESI-BA;



- ? identificar os fatores psicossociais do trabalho que estão associados ao modelo de gestão adotado pelo SESI-BA;
- ? analisar a relação entre os fatores psicossociais inerentes ao modelo de gestão do SESI-BA e a produção do estresse ocupacional;
- ? identificar as estratégias de *coping* utilizadas pelos trabalhadores e sua relação na produção do estresse.

#### 4.1.2 Hipóteses

##### ? Hipótese Básica

Os fatores psicossociais inerentes ao modelo de gestão atual do SESI-BA têm repercussões nos níveis de estresses psicológicos entre os trabalhadores.

##### ? Hipóteses Operacionais

**H1:** O alto nível de exigências no trabalho – demandas - está associado à ocorrência de estresse psicológico.

**H2:** O reduzido grau de controle (influência e possibilidade de desenvolvimento) no trabalho está associado à ocorrência de estresse.

**H3:** O baixo grau de apoio social está associado à ocorrência de estresse.

**H4:** A utilização de estratégias de *coping* pelos trabalhadores diminui a ocorrência de estresse.

#### 4.2 DIAGRAMA DO ESTUDO

O diagrama deste estudo, conforme apresentado na Figura 1, foi desenvolvido à luz da concepção de estresse ocupacional do NIOSH (2004), que incorpora aspectos das abordagens psicossociais do estresse denominadas Modelo Demanda-Control (KARASEK, 1979); Modelo Demanda Controle-Apoio Social de Karasek e Theorell (THEORELL, 1998); Modelo do Desequilíbrio Esforço-Recompensa (SIEGRIST, 1998) e Modelo Ecológico (LEVI, 1997).

Para o NIOSH (2004), quando as exigências do trabalho não se igualam à capacidade, aos recursos ou às necessidades do trabalhador, podem ocorrer nocivas reações físicas e emocionais, caracterizadas como estresse. Considera que fatores do ambiente de trabalho têm papel principal na determinação do estresse, ainda que se levem em conta as diferenças individuais e variáveis mediadoras do indivíduo (*coping*) ou da situação (apoio social), as quais podem fortalecer ou debilitar a influência de fatores do ambiente de trabalho.

[5] Comentário:

Por considerar que o controle no trabalho em combinação com as demandas, dependendo como se apresenta, é um fator que pode funcionar como protetor ou precipitador do estresse, contemplamos a formulação de Karasek (1979) como também a contribuição de Karasek e Theorell (THEORELL, 1998), que incluem o apoio social de colegas e superiores como amortecedor, *buffer*, na relação entre as exigências e o controle do trabalho.

Adotamos para avaliação do controle do trabalho as dimensões possibilidade de desenvolvimento e influência no trabalho, por incluírem os fatores autoridade para decidir e uso e desenvolvimento de habilidades das respectivas teorias, como também os fatores demandas (quantitativa, cognitiva, emocional e sensorial) para mensurar exigências no trabalho, conforme sugeridas por Kristensen, Borg e Hannerz (2002), pesquisadores do NIOSH. Como estes autores, as demandas emocionais foram categorizadas e avaliadas em distintas dimensões: demandas emocionais e demandas para supressão de emoções.

Agregamos também a contribuição de Siegrist (1998), segundo o qual os trabalhos altamente demandadores, mas com pouca possibilidade de desenvolvimento, podem ser estressores, assim como o fator *coping*, mediador empregado pelo indivíduo para lidar com condições adversas do trabalho (FOLKMAN; LAZARUS, 1980; LEVI, 1988; SIEGRIST, 1998; NIOSH, 2004).

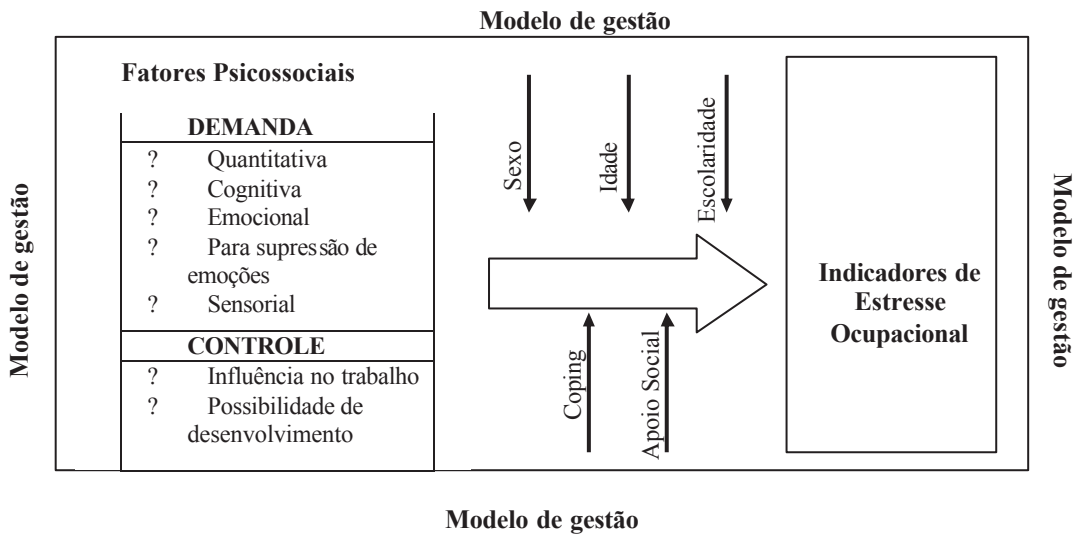


Figura 1: Diagrama do Estudo

#### 4.3 PRINCIPAIS VARIÁVEIS DO ESTUDO

##### A) MODELO DE GESTÃO

[...] Compreende o estabelecimento das condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estrutura organizacional, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas em matéria de gestão de pessoal e os objetivos, os valores e a filosofia da gestão que o inspiram. (CHANLAT, 1995, p. 119).

Esta concepção de modelo de gestão tem como sua representação a inter-relação entre dois componentes: um abstrato, prescrito, formal e estático que denomina de *modelo de gestão prescrito* e a vivência deste componente por parte do trabalhador que nomeia de *modelo de gestão real*, considerando como um componente concreto, real informal e dinâmico, que podemos considerar como fortemente influenciado pelos fatores psicossociais presentes no ambiente de trabalho.

## B) ESTRESSE OCUPACIONAL

Concebem-se como reações físicas e emocionais as que ocorrem quando as exigências do trabalho não se igualam à capacidade, aos recursos ou às necessidades do trabalhador. O estresse no trabalho resulta da interação do trabalhador com as condições de trabalho que são fatores principais na causa do estresse, ainda que não se ignore o papel dos fatores individuais, que podem fortalecer ou debilitar esta influência (NIOSH, 2004).

A partir do QSG, são considerados indicadores de estresse psicológico : sintomas de tensão, irritação, impaciência, cansaço e sobrecarga (PASQUALI et al, 1996).

## C) FATORES PSICOSSOCIAIS NO TRABALHO

De acordo com Kristensen, Smith-Hansen e Jansen (2004), há três tipos de fatores psicossociais no trabalho, que eles classificam como: Demandas do Trabalho, Aspectos da Organização e Conteúdo do Trabalho e Características das Relações Interpessoais e da Liderança, dos quais elegemos para estudo, nesta investigação, as dimensões demandas (quantitativas, cognitivas, emocionais, demandas para supressão de emoções e sensoriais), possibilidade de desenvolvimento, influência no trabalho e apoio social, conforme especificado abaixo:

- ? **demanda quantitativa:** ritmo de trabalho; distribuição da jornada; pressão de tempo; habilidade e tempo para executar o trabalho no período determinado; execução de horas extras e subcarga de trabalho;
- ? **demanda cognitiva:** atenção múltipla; memória; criatividade; responsabilidade; tomada de decisões; grau de conhecimento;
- ? **demanda emocional:** envolvimento emocional;
- ? **demanda para supressão de emoções:** não-declaração de opinião ou sentimentos;
- ? **demanda sensorial:** concentração; visão precisa; controle sobre os movimentos; atenção constante; precisão;

- ? **possibilidade de desenvolvimento:** nível de habilidade ou conhecimento requerido; desenvolvimento de habilidades ou conhecimento; iniciativa; repetitividade ou monotonia;
- ? **influência no trabalho:** influência a respeito de quando, como e o que fazer no trabalho.

#### 4.4 VARIÁVEIS MEDIADORAS E MODERADORAS

- ? **Apoio social:** apoio de superiores e colegas no local de trabalho, tendo como componentes a relação emocional e o suporte instrumental;
- ? **Coping:** conjunto de esforços cognitivos e comportamentais utilizados pelos indivíduos para lidar com demandas específicas, internas ou externas, que surgem em situações de estresse. Atuam como um mediador entre um estressor e o resultado decorrente deste estressor. (FOLKMAN; LAZARUS,1988).
- ? **Características pessoais:** sexo, idade e escolaridade.

#### 4.5 ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS

Este estudo foi desenvolvido em duas etapas interligadas: na primeira, a análise documental e, na segunda, o estudo empírico:

##### 4.5.1 Etapa 1: Estudo Documental

Na primeira etapa, foi realizado o levantamento de dados por meio de documentos institucionais, o que permitiu recolher informações para caracterização da empresa e do seu modelo de gestão.

Como fonte de informação, foi utilizado o relatório de auto-avaliação da gestão do SESI-BA do ano de 2003, desenvolvido conforme os critérios do sistema de

avaliação da gestão do Programa Nacional de Qualidade (PNQ), elaborado pela Unidade Central, e os relatórios de auto-avaliação da gestão 2003, elaborados pelas unidades de negócio Gilberto Mendes de Azevedo -GMA, Feira de Santana e Vitória da Conquista, com base no sistema de avaliação da gestão do Programa Qualidade Bahia (PQB), que é baseado nos mesmos critérios do PNQ, entretanto com metodologia simplificada. Este modelo de avaliação tem, entre os seus objetivos, identificar o alinhamento do sistema de gestão aos princípios das empresas bem sucedidas e submeter o sistema de gestão a uma avaliação independente, que utiliza parâmetros reconhecidos internacionalmente.

Conforme o *Manual de Avaliação do PNQ*, do ano de 2003, a avaliação é realizada com base em oito critérios: liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; conhecimentos e informações; pessoas; processos e resultados.

Nesta fase, procedeu-se à análise dos relatórios de auto-avaliação da Gestão do SESI-BA, para caracterizar o modelo de gestão adotado, base para análise e interpretação dos fatores psicossociais no trabalho e sua associação ao estresse psíquico, no respectivo contexto. O modelo foi caracterizado pelos aspectos da organização, conforme o conceito de modelo de gestão, adotado por Chanlat (1995): filosofia de gestão; política de gestão de pessoas; valores adotados; objetivos definidos; condições de trabalho; natureza das relações hierárquicas; estrutura organizacional e sistema de avaliação e controle. Para evidenciá-lo, estes aspectos descritos foram comparados com a literatura vigente, procedendo à sua caracterização.

Também nesta etapa foram colhidas informações para o desenvolvimento do estudo empírico, tais como o número de trabalhadores da organização, conforme os setores ou unidades, suas gerências e lideranças, negócio e características.

#### 4.5.2 Etapa 2: Estudo Empírico

Na segunda etapa, foram estudados os fatores psicossociais inerentes ao modelo de gestão do SESI-Ba, avaliados pelos níveis de estresse psíquico nas unidades eleitas para estudo. Os riscos psicossociais não são visíveis e também são individualmente construídos. Eles são relatados pelos trabalhadores mediante suas percepções e experiências no trabalho, o que implica que, na sua mensuração, há a necessidade de focalizar os fatores que são comuns à percepção e à experiência da maioria dos trabalhadores em uma dada situação (COX,1995).

Considerando esses aspectos, nesta etapa, realizou-se o estudo empírico mediante questionários (ANEXO A).

#### 4.5.2.1 Instrumentos

Para a avaliação de fatores psicossociais no ambiente de trabalho, foi utilizado o Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ), desenvolvido por pesquisadores da Dinamarca, do National Institute of Occupational Health (NIOSH), liderado por Tage S. Kristensen (2002), e para avaliação do estresse psicológico, foi aplicado o General Health Questionnaire (QSG), na sua versão reduzida, desenvolvido por Goldberg em 1972, e validado no Brasil por Pasquali et al. (1996), conforme descrito a seguir:

##### ? **COPSOQ – Copenhagen Psychosocial Questionnaire**

Para avaliação dos fatores psicossociais no trabalho, foi utilizada a versão longa do COPSOQ, desenvolvido para uso dos pesquisadores, que abrange 30 dimensões, avaliadas por 141 questões fechadas (ANEXO B), com igual peso, mensuradas por meio de escalas de intensidade que variam em cinco graus (0, 25, 50, 75 e 100) e cujo resultado da avaliação das dimensões compõe um índice. Foram utilizadas, neste estudo, as dimensões demandas quantitativas, cognitivas, emocionais, para supressão de emoções, demandas sensoriais; influência no trabalho; possibilidade de desenvolvimento; apoio social e *coping*.

De acordo com o ISTAS (ESPANHA,2004), o COPSOQ tem como principal característica possibilitar a identificação e avaliação de fatores de risco, ou seja, aspectos da organização do trabalho, nocivos à saúde, fundamentando-se em evidências científicas, com base conceitual clara e explícita. Constitui-se também em um instrumento universal, desenvolvido para qualquer tipo de trabalho no mundo ocidental, cobrindo um grande número de fatores psicossociais que podem estar presentes no trabalho na atualidade. Embora a relevância para a saúde de todas e cada uma das dimensões entre as diferentes ocupações e setores de atividade possa ser distinta, usam-se em todos os casos, as mesmas definições e instrumentos de medida, possibilitando comparação entre elas, o que proporciona melhor base de informação para identificação de problemas e priorização de ações preventivas. O sentido de equidade é garantia de que o trabalho não é nocivo para a saúde, independentemente da

atividade, ocupação ou qualquer outra condição social, além de ser um questionário individual, anônimo, confidencial, de respostas voluntárias com uma metodologia de utilização pública e gratuita.

O desenvolvimento do COPSOQ teve como objetivos disponibilizar um instrumento válido para ser usado em diferentes situações, melhorando a comunicação entre pesquisadores e outros profissionais que avaliam ambientes de trabalho, possibilitando comparações nacionais e internacionais, melhorando e facilitando a avaliação e intervenções em locais de trabalho pela operacionalização de teorias e conceitos complexos (Kristensen e Borg, 2003).

Os autores do questionário adotam a diretriz de que o instrumento pode ser usado livremente por usuários, devendo constituir-se em uma ferramenta para o diálogo e melhoria do ambiente de trabalho. Entretanto, fazem recomendações para o seu uso, que foram atendidas neste estudo: antes de iniciar o trabalho, verificar a intenção de agir se os resultados assim o indicarem; tomar cuidados para garantir a voluntariedade da participação e o anonimato dos respondentes; adotar a concepção de que os resultados devem ser considerados como uma ferramenta para o diálogo, e não como um julgamento e, por fim, buscar o envolvimento de todas as partes (trabalhadores e gestores) no processo.

Kristensen (2002) recomenda que, para aplicação, as questões devem ser mescladas para evitar respostas estereotipadas, procedimento que também foi respeitado. Indica, ainda, um percentual mínimo de participação da população de 60,0%, para que os resultados sejam avaliados, pois um valor inferior sugere clima organizacional não favorável.

#### ? QSG – General Health Questionnaire

Embora o COPSOQ contenha dimensões que avaliam o estresse psíquico, considerando que o instrumento ainda não está validado no País, optou-se também pela utilização do General Health Questionnaire (QSG) para avaliar estresse psicológico. O instrumento foi desenvolvido por Goldberg, em 1972, para *screening* de sintomas não psicóticos, indicado para uso em estudos transversais e validado no Brasil por Pasquali et al., em 1996.

Conforme o manual do QSG (PASQUALI et al, 1996), a versão completa do questionário contém 60 itens que podem ser apresentados como um único fator geral para avaliar a severidade da falta de saúde mental. Este conjunto de questões contém cinco dimensões de saúde mental: estresse psíquico – fator 1 (13 itens); desejo de morte – fator 2 (8



itens); desconfiança no desempenho– fator 3 (17 itens); distúrbios do sono– fator 4 (6 itens) e distúrbios psicossomáticos– fator 5 (10 itens).

Para os objetivos deste estudo, será utilizado apenas o fator 1, que avalia estresse psíquico, no qual se destacam experiências de tensão, irritação, impaciência, cansaço e sobrecarga, que tornam a vida uma luta constante, desgastante e infeliz. (PASQUALI et al, 1996).

Estes itens são apresentados em uma escala nominal de quatro pontos do tipo Likert, cuja formulação expressa os sintomas diretamente. Neste caso, a escala é apresentada da seguinte forma: o valor 1 representa “não absolutamente”, e o valor extremo 4, “muito mais do que de costume” com seus respectivos valores intermediários.

Por ser um questionário auto-aplicável, também facilitou o acesso a trabalhadores nos seus respectivos locais de trabalho, por meio de abordagem coletiva, tendo, entre as suas principais utilidades, a de possibilitar a avaliação da severidade de distúrbios não psicóticos e identificação de casos potenciais destes distúrbios em uma população.

### **? Adaptação do COPSQ à População-Alvo e Estudo Piloto**

Considerando que o COPSQ ainda não é um instrumento validado e utilizado no Brasil, alguns procedimentos foram adotados para adequação à população-alvo, tomando como base a proposta de Guillemin (1995) para adaptação transcultural de instrumentos e avaliação da saúde.

O primeiro procedimento realizado foi a tradução do questionário da língua inglesa para a portuguesa por pessoa com domínio do idioma inglês. Após a tradução, o pesquisador, conjuntamente com um sociólogo, estudioso da área do trabalho, avaliou-o, realizando adequação de termos utilizados pelo tradutor, com base em referencial teórico do tema. Em seguida, o questionário foi respondido por uma pessoa com domínio da língua portuguesa e conhecimento em lingüística e submetido a críticas, com posteriores ajustes. Na quarta e última etapa com a finalidade de garantir a fidedignidade, validade e operacionalidade das respostas (MARCONI; LAKATOS, 1982), antes do início da coleta de dados propriamente dita, realizamos um estudo piloto no Instituto Euvaldo Lodi (IEL), de Vitória da Conquista, envolvendo os trabalhadores (N=12).

Selecionou-se essa empresa por fazer parte do Sistema da Federação das Indústrias do Estado da Bahia – FIEB, funcionar no mesmo local que o SESI – Vitória da Conquista e por também adotar, como modelo de referência na gestão, o Prêmio Qualidade

Bahia (PQB). Nesta fase, foram colhidas informações sobre a compreensão das questões pelo grupo piloto e foi realizada uma entrevista com informante-chave deste grupo, para avaliar possíveis necessidades de adequação à população estudada. Considerou-se como informante-chave aquele cujo trabalho apresentava maior similaridade com as condições de trabalho da população-alvo. Após o estudo piloto, foram realizadas as necessárias adequações do instrumento.

#### *4.5.2.2 Contexto e Participantes*

A partir dos dados levantados na primeira etapa, elegeram-se para investigação quatro unidades do SESI-Bahia: a unidade central, onde são definidas todas as políticas, diretrizes e objetivos da empresa e também é responsável pela disseminação do modelo de gestão nas unidades de negócio (UN) e três destas unidades: a UN GMA (SAL); a UN Feira de Santana (FS) e a UN de Vitória da Conquista (VC). Entre as onze unidades de negócio da Bahia, estas foram selecionadas por terem em comum a adoção dos modelos de referência de gestão o Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ, o Prêmio Qualidade Bahia (PQB) e a busca de certificação ISO 9002 do seu principal serviço, que é o Programa de Saúde e Segurança no Trabalho – PSST.

Os participantes constituem o total de trabalhadores efetivos das unidades eleitas para pesquisa (n=145), excluídos os trabalhadores afastados por motivo de licenças regulamentares e/ou doenças ou férias (n=22), sendo contemplados 69,7% (n=101) destes (Tabela 1). Dos trabalhadores em exercício, não responderam ao questionário, aqueles que desenvolviam suas atividades fora da organização, seja por atuarem na função de captadores de serviços, seja por desenvolverem atividades nas empresas clientes (técnicos das áreas de educação, lazer e saúde – 30,3%).

Vale ressaltar que, durante a aplicação do questionário, ocorreu apenas uma recusa, caracterizada pela devolução do questionário sem preenchimento, o que pode indicar boa aceitação da pesquisa, atendendo, portanto, às recomendações de Kristensen (2003), para avaliar os resultados do COPSQ, que indica um percentual mínimo de participação da população de 60,0%.

**Tabela 1** – Percentagem de Trabalhadores do SESI-Ba participantes do estudo.  
Salvador – Bahia, 2004

UNIDADE (S)	EFETIVOS	PARTICIPANTES	
	N	N	%
Central	10	10	100
GMA	82	49	59,7
Feira de Santana	42	31	73,8
Vitória da Conquista	11	11	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>145</b>	<b>101</b>	<b>69,7</b>

#### 4.5.2.3 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada no período de sessenta (60) dias, por meio da auto-aplicação do questionário a grupos de trabalhadores, predominantemente componentes dos setores das respectivas unidades de estudo, no horário e local de trabalho. Junto ao instrumento, foi anexada uma nota explicativa sobre a natureza da pesquisa, sua importância, os procedimentos para preservar o anonimato dos participantes.

O período da coleta foi determinado basicamente por características do trabalho nesta organização. Havia trabalhadores que executavam suas atividades fora da organização seja por atuarem na função de captadores de serviços, seja por desenvolverem atividades nas empresas clientes (técnicos das áreas de educação, lazer e saúde).

#### 4.5.2.4 Análise de Dados

Na análise de dados coletados por meio do COPSOQ e do QSG, utilizou-se o Statistical Package for Social Science (SPSS). FOR WINDOW, Versão 11.0.

### ? COPSQ

As questões do COPSQ, em sua maioria, apresentam cinco opções de respostas (sempre, freqüentemente, algumas vezes, raramente e nunca), com pesos que têm variação de 0, 25, 50, 75 e 100 pontos. Considerando o número de participantes do estudo, estas respostas foram reagrupadas em três categorias : baixo nível – nunca/raramente (média de 0 —| 1,7); médio nível – algumas vezes (média de 1,7 —| 3,4) e alto nível – freqüentemente/sempre (média de 3,4 —| 5,0).

Como recomenda Kristensen e Borg (2003), o valor de cada dimensão deve ser calculado pela média simples, não sendo consideradas as dimensões que obtiverem menos da metade das respostas nas respectivas questões, neste caso, são consideradas como falhas e, portanto, canceladas.

### ? QSG

Para avaliação do estresse psíquico, por intermédio do QSG, obteve-se o escore bruto do fator pela soma das respostas dadas a cada item. Em seguida, dividiu-se este total pelo número de questões que o fator contém (13), sendo considerados nulos protocolos com 10,0% (n=1) ou mais de questões não respondidas, não permitindo assim sua avaliação.

Na apuração das respostas, foi adotado o padrão sugerido por Pasqualli et al. (1996), atribuindo-se o valor “0” para os pontos 1 e 2 e o valor 1 para os pontos 3 e 4. Assim, o ponto de corte dos sintomáticos e não sintomáticos, neste sistema de apuração, se situa em  $\frac{3}{4}$  pontos. O perfil sintomático é representado por fatores de saúde em que os escores se situam acima do percentil 90. Conforme esta norma, são consideradas limítrofes, respostas que se aproximam do percentil 90. Este ponto de corte foi definido considerando que há, aproximadamente, 10,0% de casos psiquiátricos em uma população considerada normal. Segundo o autor, o ponto de corte para os homens é de 2,62 e para as mulheres é de 2,92.

Para sua interpretação, utilizou-se a Tabela de normas dos escores sintomáticos (PASQUALI et al., 1996), em que as respostas foram avaliadas em função do gênero do respondente, considerado como relevante para a estrutura dos fatores, e expressas em termos de escores percentílicos correspondentes aos respectivos escores sintomáticos que compõem a média da soma das respostas dadas aos itens.

Analisou-se a associação dos fatores psicossociais no trabalho com a ocorrência de estresse e realizaram-se, também, análises estratificadas para avaliação de variáveis de interação ou mediadoras (sexo, idade, escolaridade, apoio social e estratégias de *coping*).

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O capítulo apresenta os resultados e a discussão dos dados obtidos e está estruturado em dois blocos: o estudo documental, caracterizando o modelo de gestão adotado no SESI-Ba, e o estudo empírico quando se procedeu à identificação dos fatores psicossociais do trabalho associados ao modelo de gestão adotado pela empresa, à análise da relação entre os fatores psicossociais inerentes ao modelo de Gestão do trabalho e a produção do estresse ocupacional, como também à identificação das estratégias de *coping* utilizadas pelos trabalhadores e sua relação com a produção do estresse, atendendo aos objetivos deste estudo.

### 5.1 O CASO SESI-BA: ESTUDO DOCUMENTAL

O Serviço Social da Indústria (SESI) é uma organização de direito privado, sem fins lucrativos, criado em 1946 pela Confederação Nacional da Indústria, com base no Decreto-Lei nº 9.043, de 25/06/46, que estabeleceu, como fonte de custeio, a contribuição compulsória dos estabelecimentos industriais, distribuídos com base na arrecadação de cada Estado. O Regional Bahia, criado em 1947, é uma unidade autônoma, em relação à estrutura nacional, e integra o Sistema da Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB), que representa os interesses das indústrias baianas.

A criação do SESI se dá em um contexto econômico e empresarial de constituição de oligopólios, mediante a concentração e a centralização de capitais, configuração do padrão fordista de produção, marcado pela produção e consumo de produtos padronizados em larga escala. Num contexto de relativa estabilidade econômica e social, o SESI se consolida como instituição fundamental na formação da classe trabalhadora

brasileira, satisfazendo os interesses e desafios do bloco industrializante daquela época. Com a crise do padrão fordista de produção e do Estado do Bem-Estar Social, o SESI é forçado a repensar o seu papel, sua estrutura e sua ação.

Fundamentado na necessidade de contribuir com o processo de modernização e competitividade da indústria baiana, num contexto de abertura dos mercados, que pressiona as indústrias brasileiras a se configurarem em um ambiente que se caracteriza pela concorrência acirrada, o SESI-BA adota, em 1996, um novo modelo de gestão, o Modelo da Excelência (CHANLAT, 1995), tendo como referenciais o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), indicado entre as finalistas em 2002; o Prêmio Qualidade Bahia (PQB), baseado nos mesmos critérios do PNQ, embora com metodologia simplificada, tendo participado, em 1999, desta etapa regional com obtenção do prêmio Gestão Qualidade Bahia, recebendo diploma e troféu, e também o sistema de Garantia da Qualidade ISO 9000, com serviços certificados, a exemplo do Programa de Saúde e Segurança do Trabalho que funciona nas Unidades de Negócio pesquisadas.

Neste cenário empresarial da indústria brasileira, como enfatiza Calsing (2000), em que a competitividade, a modernização e a automação marcam a reestruturação produtiva com redução no nível de emprego e, por conseguinte, da receita compulsória, além da reforma fiscal que prevê mudanças na base de financiamento do SESI, cresce a preocupação com os resultados financeiros, passando-se a obter a complementação da receita com a comercialização dos serviços, ainda que a preços inferiores aos praticados pelo mercado.

Se, por um lado, seu sistema de gestão atual busca adequar-se às exigências da contemporaneidade, por outro, sua vinculação com o Estado Federativo/União influencia seus processos, a exemplo da sistemática orçamentária, definida com base na programática do Ministério do Trabalho, do sistema de compras por meio de licitações públicas e da prestação de contas da União, entre outros, caracterizando, por vezes, um modelo heterogêneo de gestão.

#### 5.1.1 Características do Modelo de Gestão do SESI-Ba

Partindo do modelo de referência adotado pelo SESI-BA (PNQ, PQB e ISO 9.000), denominado genericamente de Modelo de Excelência, e do conceito de modo de

gestão de Chanlat (1995), serão evidenciados os vários aspectos que o compõem. Para este autor, o modelo de gestão constitui-se no conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela tenha fixado.

Compreende o estabelecimento das condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estrutura organizacional, o sistema de avaliação e controle dos resultados, as políticas em matéria de gestão do pessoal, os objetivos, os valores e a filosofia da gestão que o inspiram. (CHANLAT, 1995, p. 19).

Ressalta, também, que todo método de gestão é influenciado tanto por fatores externos do ambiente em que a empresa está inserida (cenários político, econômico, legislativo, cultural, social e tecnológico), como por fatores internos à organização. Esta concepção de modelo de gestão tem como sua representação a inter-relação entre dois componentes: um abstrato, prescrito, formal e estático que se denomina modelo de gestão prescrito; e a vivência deste componente por parte do trabalhador, nomeado modelo de gestão real, considerado como um componente concreto, real, informal e dinâmico que pode ser considerado como fortemente influenciado pela percepção ou características do indivíduo, constituindo-se como fatores psicossociais do trabalho.

Com base nessa perspectiva e em documentos institucionais – o relatório anual de auto-avaliação da gestão do ano 2003 –, buscou-se, neste momento, caracterizar o modelo de gestão da organização em estudo, estabelecendo paralelo com a literatura pertinente.

#### *5.1.1.1 Filosofia da Gestão, Objetivos e Valores*

A filosofia do SESI-BA ou [...] o conjunto de convicções da organização compartilhadas coletivamente que norteiam as metas, estratégias e impulsiona sua ação. (TOLEDO; MILIONE, 1986, p. 13) está retratada na sua declaração estratégica (QUADRO 1) e na sua política de qualidade.

Quadro 1 – Declaração Estratégica do SESI-Ba

<b>MISSÃO</b>	Contribuir para o fortalecimento da indústria e o exercício de sua responsabilidade social, prestando serviços integrados de educação saúde e lazer, com vistas à melhoria da qualidade de vida para o trabalho e ao desenvolvimento sustentável.
<b>VISÃO</b>	Até 2004 o SESI será reconhecido como líder nacional na gestão e prestação de serviços sociais com sustentabilidade política e financeira.
<b>VALORES</b>	Ética; Responsabilidade Social; Valorização do homem; Satisfação do Cliente; Livre iniciativa.
<b>POLÍTICA DE QUALIDADE</b>	<p><b>Cliente</b> – Atender aos requisitos dos Clientes em serviços de educação, saúde e lazer, que contribuam com o aumento da produtividade da indústria e promovam a qualidade de vida dos seus trabalhadores, pela melhoria contínua da nossa gestão.</p> <p><b>Acionista</b> – Promover o aumento da oferta e da qualidade dos serviços de educação, saúde e lazer, com a otimização dos recursos.</p> <p><b>Força de Trabalho</b> – Contribuir com o desenvolvimento profissional e pessoal do ser humano, proporcionando um sistema de trabalho ético, seguro e em constante aprimoramento.</p> <p><b>Fornecedores</b> – Negociar requisitos e manter um relacionamento ético, transformando fornecedores de produtos e serviços em parceiros.</p> <p><b>Sociedade e Meio Ambiente</b> – Assegurar que as nossas operações, não causem danos ao meio ambiente e à comunidade e, em parceria com outras organizações, atuar pró-ativamente para a plena cidadania e do desenvolvimento sustentável.</p>

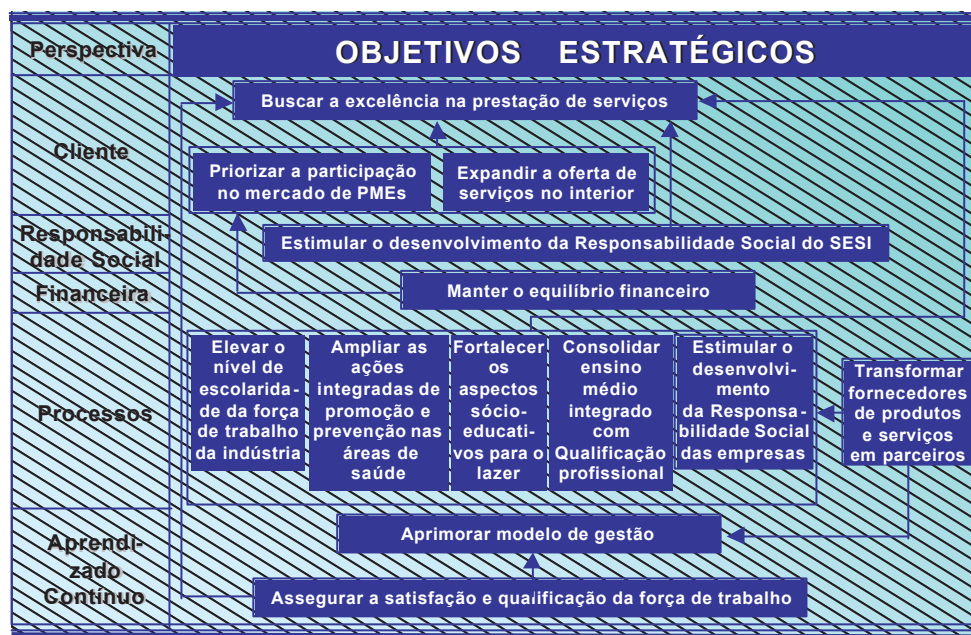
Fonte: SESI-Ba (2003)

Como se pode observar, estão em consonância com o modelo de referência adotado, ou seja, a Gestão pela Qualidade Total (GQT), que tem como filosofia o princípio da



melhoria contínua e a satisfação do cliente. Verificou-se que estes princípios direcionam suas ações e estão sistematizados em objetivos estratégicos, definidos com base na análise do ambiente externo e nos planejamentos estratégicos do SESI Nacional e da FIEB, formulados em cinco perspectivas: satisfação do cliente; resultado financeiro; aprendizado contínuo; melhoria dos processos e responsabilidade social (QUADRO 2). Para cada um dos objetivos, são traçados indicadores e metas anuais que dão subsídios à análise do seu cumprimento e da sua efetividade. É importante ressaltar que as metas não podem ser iguais ou inferiores aos resultados do ano anterior.

**Quadro 2 – Objetivos Estratégicos**



Fonte: SESI-Ba (2003)

A organização tem como valores a ética, a responsabilidade social, a valorização do homem, a satisfação do cliente e a livre iniciativa, definidos formalmente na sua declaração estratégica. Para internalização desses valores pela força de trabalho, adota vários canais tais como: o programa de ambientação cultural realizado com os recém-contratados; treinamentos ministrados por facilitadores da qualidade – trabalhadores das unidades de negócio que apoiam a implementação do sistema de gestão e formam grupos de facilitadores ou times de qualidade, com a função de desenvolver projetos comuns, compartilhar informações e alinhar as ações do SESI; gestão a vista (cartazes, murais e

quadros); portal da Internet e Intranet, reuniões de desempenho e de equipe, cartões de visitas contendo no verso a declaração estratégica e relatório para clientes.

Com esses dados, evidenciou-se que, conforme preconiza a Gestão pela Qualidade Total (GQT), há preocupação com o aumento do valor percebido pelos clientes nos serviços fornecidos de forma progressiva, buscando-se vantagem competitiva, em que é primordial a satisfação do cliente (CARAVANTES, CARAVANTES; BJUR, 1997).

Em outra direção, Scopinho (2003) aponta críticas quanto à ideologia desse modelo de gestão. Chama a atenção para a idéia de que a qualidade está associada à melhoria da totalidade do processo organizacional, principalmente do trabalho humano, além da obtenção de menor custo e maior produtividade. Nesta perspectiva, novas técnicas organizacionais e gerenciais são desenvolvidas em consonância com os valores e normas e, conforme Fleury (1995), devem conduzir a mudanças nas relações de trabalho.

Para obtenção dos objetivos da GQT, os trabalhadores devem ter capacidade para se adequarem à mutável exigência dos processos produtivos e dos mercados, requerendo, portanto, um perfil de trabalhador diferenciado: altamente qualificado, polivalente, flexível, envolvido, dedicado e comprometido (FLEURY, 1985; ANTUNES, 2002; SCOPINHO, 2003). Por sua vez, a internalização e adesão à cultura da qualidade são obtidas por meio de intenso programa de treinamento e desenvolvimento continuado, trabalho em equipes (times de qualidades, CCQ), participação em programas de certificação e programas 5S, que devem contar com o envolvimento de todos, desde a alta gerência. Como enfatiza Scopinho (2003), são várias as ferramentas utilizadas para motivar a mudança de comportamento e estimular o trabalhador a ser um “colaborador” no desenvolvimento da missão empresarial de produzir em quantidade, com qualidade e baixo custo. Tais técnicas gerenciais constituem-se em práticas refinadas de formas de socialização já utilizadas pelas correntes gerencialistas neoclássicas que buscam desenvolver formas de socialização e participação para agilizar o fluxo de informações e assegurar o controle por parte da empresa, evitando manifestações de alienação sobre o processo produtivo, garantindo, assim, a realização do trabalho dentro das metas especificadas. Trata-se, portanto, de estratégias pedagógicas para obtenção do comprometimento do trabalhador e adesão aos valores mediante práticas persuasivas e de convencimento, ou seja, novas modalidades de controle. Para Sato (2002), o controle no ambiente organizacional é sempre um objeto de disputa. Se, por um lado, o controle é importante em processos organizativos, em empreendimentos de qualquer natureza, já que este garante que os objetivos, metas e planos sejam atingidos, por outro lado, tais mecanismos, quando restringem o poder, impossibilitando que o trabalhador possa exercê-lo

de modo suficiente sobre as atividades que realizam e sobre o contexto de trabalho, podem atingir a sua saúde.

#### *5.1.1.2 Estrutura e Instâncias Decisórias*

A estrutura organizacional do SESI-BA, ou o conjunto de partes que compõem a empresa, que define suas relações, hierarquia, sistemas e níveis de comunicação, decisão e esferas de atribuição (TOLEDO; MILIONE, 1986), é constituída pelo superintendente, escolhido pelo presidente da FIEB, coordenador e técnicos da Assessoria de Desenvolvimento (ASDEN) e gerentes das Unidades de Negócio. Há ligação direta das gerências com a superintendência e do pessoal técnico e administrativo (analistas de processo e operadores de processo) e gerências intermediárias, nomeadas gerências de processo com a gerência das unidades (ANEXO C). Cada Unidade de Negócio tem um gerente responsável, e cada serviço possui um gerente de processo ou técnico que responde pela atividade.

Centrada na filosofia da melhoria contínua, a GQT prevê adaptação e melhoria da estrutura até alcançar a excelência (CARAVANTES, CARAVANTES; BJUR, 1997). Esta estrutura pretende favorecer a comunicação e um sistema gerencial com decisões de caráter participativo, por meio de fóruns de diversos níveis (QUADRO 3) e instruções normativas, portarias, comunicação interna, reuniões, cartas do superintendente aos empregados, Internet, jornal interno e documentos diversos. Também os gerentes das unidades e de processos têm como atribuição disseminar as informações para a força de trabalho, contribuindo para sua implementação.

Quadro 3 – Fóruns De Decisão

FÓRUM	PARTICIPANTES	TEMAS	FREQ.
DN reunião de Superintendentes dos DRs	Superintendente	Diretrizes Nacionais, alinhamento das ações estratégicas, troca de experiências	Semestral
Reunião do Conselho Regional (instância deliberativa)	Presidente FIEB / Diretoria Regional / Dir Exec Super / Repres. Indústrias e Governo	Análise de desempenho e deliberação estratégica	Mensal
Reunião da diretoria da FIEB	Diretoria e Cons. da FIEB CIEB Super / Pres. Sindicatos patronais	<i>Performance</i> e acompanhamento das atividades desenvolvidas pelo Sistema FIEB e temas gerais de interesses da Indústria.	Mensal
Diretoria Executiva	Dir Executiva / Superintendência	Acompanhamento dos programas de ação	Mensal
Conselho Consultivo do Programa de Educação do Trabalhador	Representação das Indústrias, do trabalhador e universidade	Contribuição na formulação das diretrizes do Programa SESI Educação do Trabalhador	Trimestral
Conselho Consultivo de Feira de Santana	Representação das Indústrias, do trabalhador e governo	Colaboração na elaboração de programas de ação que traduzam as necessidades da indústria	Trimestral
Comissão de Planejamento	Diretoria Regional / Sir Exec/ Super Assessoria / Gerentes	Formulação Estratégica	Anual
Comitê Gestor da Qualidade	Super / Assessoria / Gerentes	Acompanhamento do Sistema Gestão pela Qualidade SESI	Mensal
Análise Crítica Desempenho Global	Super / Assessoria / Gerentes	Avaliação crítica do desempenho organizacional	Trimestral
Análise Crítica Desempenho UM	Super / Assessoria / Gerentes	Avaliação crítica do desempenho da Unidade	Mensal
Time de facilitadores da Qualidade	EQ / Facilitadores	Decisões Técnicas – melhoria de processos do SGQ	Mensal

[-6] Comentário:

Fonte: SESI-BA (2003)

Embora ocorra a disseminação de um sistema participativo, há indicadores da existência de alto grau de hierarquia e centralização, já que as decisões, em sua maioria, são definidas pela alta administração, cabendo às instâncias executivas, gerentes de negócio, a responsabilidade pela difusão das decisões e sua operacionalização. É possível que a

manutenção desta característica ocorra não só pelas prescrições da GQT, como também por fatores da organização, que, embora de natureza privada, está atrelada a mecanismos de controle definidos pelo Estado.

Ao discutir o projeto empresarial de formação do trabalhador no atual cenário, Andrade (1996) ressalta a tomada de consciência, por parte do segmento empresarial, da importância do trabalhador como sujeito pensante no interior do processo de trabalho, considerando-o como peça-chave na implantação da política empresarial, obtenção de rendimento máximo com custo mínimo e melhoria da qualidade, utilizando estratégias variadas para obter o seu comprometimento, pela aceitação voluntária das propostas definidas pela organização. Tal visão implica a veiculação dos limites de participação, que pretende engajamento criativo, mas desprovido de críticas aos fundamentos garantidores das condições de subordinação do trabalhador. Neste contexto, a política de comunicação interna busca garantir o monopólio das informações de todos os aspectos da vida organizacional, impedindo a propagação de discursos questionadores das decisões e práticas adotadas pela empresa. Trata-se de

[...] criar estratégias de relacionamento que permitam a diminuição da distância existente entre os níveis gerenciais e seus subordinados, propiciando, através de um contato mais estreito e constante dos primeiros em relação a estes últimos, a melhor realização possível de uma atividade pedagógica cotidiana de transmissão de valores e atitudes condizentes com as necessidades postas pelo novo sistema de organização da produção. (ANDRADE, 1986, p. 40).

Dentro dessa perspectiva de análise, Scopinho (2003) defende o ponto de vista de que o ideário organizacional da integração representa a busca da subordinação como medida para imposição do ritmo e racionalização do uso do conjunto dos recursos organizacionais. Em decorrência da busca pela racionalização, Gorz (1993) enfatiza que as organizações não mais oferecem a identificação com o que se faz, mas com uma função dentro da empresa, como ocorre no SESI, a exemplo dos gerentes de negócio, gerentes de processo, analistas de processo, operadores de processo, que compõem uma força de trabalho flexível para executar o amplo leque de demandas que constituem estas funções, demarcando o fim da especialização. Este novo sistema, portanto, requer uma equipe qualificada de organizadores e coordenadores para gerir os serviços realizados por empresas ou trabalhadores terceirizados, como laboratórios, médicos, dentistas e outros técnicos das áreas de saúde, educação e lazer, facilitado pelo sistema informatizado. Todos estes aspectos

apontados – demandas e ritmo intenso; insegurança no trabalho; participação, decisão e controles do trabalho limitado – podem constituir-se como fontes de estresse no trabalho.

### 5.1.1.3 Sistema de Avaliação e Controle dos Resultados

O sistema de avaliação e controle dos resultados no SESI-BA é mediado pela tecnologia informática desenvolvida ou customizada para este fim, servindo de suporte para otimizar seus processos e alcance dos objetivos e metas definidas em seu planejamento estratégico. Possui uma rede corporativa que integra todas as unidades e a sede, e uma infraestrutura de sistema de informação e servidores de alta *performance*. Desenvolveu o portal Internet do Sistema FIEB / SESI, que tem como objetivo informar sobre seus serviços por meio de *links* para páginas setoriais das unidades.

Reúne um conjunto de cerca de 407 microcomputadores, renovados anualmente, com sistemas operacionais 95 / 98 / 2000 / XP e servidores de alta *performance*, permitindo que a força de trabalho tenha acesso aos sistemas corporativos de forma integrada, rápida e confiável. Atualmente, a relação é de 1,4 trabalhadores para cada computador. A rede corporativa da FIEB também possui 18 servidores para gerenciamento de banco de dados, correio eletrônico, Internet, além de outros sistemas e serviços. Recentemente, houve modernização da rede com a aquisição de novos equipamentos como *switches* e *hub's* e a implantação de novos laboratórios de informática. Há também a utilização do terminal *services* (otimizador de tráfego) para permitir uma maior rapidez no acesso aos sistemas corporativos, tais como o Sistema Informatizado de Planejamento (INFOPLAN); Sistema de Análise de Informações para Gerência Objetiva das Melhorias (SAIGON); Sistema Informatizado Mapa de Empresas (SIME), o Sistema de Controles e Convênios (SISCON), o Sistema de Custos, RH, Cadastro Geral, entre outros.

A gestão organizacional, no que se refere ao controle de informação, é realizada por meio de vários mecanismos, tais como: acompanhamento mensal eletrônico das metas, baseado em um sistema de indicadores que inclui aspectos financeiros, relacionados a clientes, processos internos, aprendizado contínuo e responsabilidade social, de acordo com o *Balanced Score Card* (BSC), compondo no total vinte e dois indicadores.

Além desses, as unidades podem estabelecer outros indicadores operacionais que julguem necessário, de acordo com a natureza do negócio, como, por exemplo, o índice

de retrabalho, indicador criado por uma das unidades pesquisadas para controle da qualidade dos fornecedores de peças protéticas (terceiros), que impacta nas metas de produção e satisfação do cliente. Os indicadores relativos à força de trabalho fazem parte do critério aprendizado contínuo, e os relativos aos fornecedores a processos internos. Os indicadores são controlados também por sistema informatizado (SAIGON), acessível à força de trabalho.

O acompanhamento da implementação dos planos de ação anual, no nível estratégico, ocorre principalmente nas reuniões de avaliação de desempenho realizadas trimestralmente. No nível operacional, a assessoria da superintendência (ASDEN) monitora o cumprimento do Acordo de Gestão, plano de metas anual, elaborado pelas unidades de negócio, com base nas premissas previamente definidas pela organização, e assinado pelo gerente da unidade. As equipes das unidades de negócio, por sua vez, reúnem-se mensalmente para verificar o andamento de cada ação, estabelecendo o percentual de avanço e qualquer anomalia na execução (incongruência entre o previsto e o realizado) é discutido e realizado, também, as devidas disposições e/ou ações corretivas.

Na GQT, a excelência da comunicação em todas as relações clientes/fornecedores da organização, sejam elas internas ou externas, é o que determina a competitividade. Isto pode ser alcançado por meio da ampla capacidade de troca de informações, que estimule e facilite o seu fluxo e o partilhamento com todas as áreas da organização. Nesta direção, a tecnologia da informação possibilita vantagens competitivas pela melhoria da capacidade de respostas às exigências do mercado e do ambiente, reduzindo a termos menores e mais precisos a relação entre cliente e empresa, objetivo crucial da GQT (CARAVANTES, CARAVANTES; BJUR, 1997). Agrega-se a estes aspectos o fato de a informação constituir-se em elemento de integração entre as varias atividades, facilitado principalmente quando há poucos níveis hierárquicos como é o caso do SESI-BA.

Esses mecanismos e técnicas de gestão podem constituir-se, no entanto, em excessivas formas de controle do comportamento, o que poderia levar ao seu enrijecimento e baixa exigência da criatividade, contribuindo para criar um ciclo que se encerra em si mesmo. O excessivo e rígido uso de procedimentos e técnicas que estão formalizados em seus padrões de trabalho como os padrões gerenciais, padrões operacionais ou instruções de trabalho, normas administrativas, fluxogramas, diretrizes, definidos em um controle de documento normativos, pode ser exemplo desta prática.

#### *5.1.1.4 Gestão de Pessoas: Política, Organização e Condições de Trabalho*

A política de gestão de pessoas constitui as linhas gerais e os objetivos que uma organização se propõe a seguir no que se refere ao tratamento e desenvolvimento da sua força de trabalho (TOLEDO; MILIONI, 1986). No SESI-BA, entre as premissas que norteiam a política de gestão de pessoas, estão a ética, o auto-desenvolvimento, o aprendizado contínuo, o bem-estar e a satisfação do trabalhador e a concepção de que cada gerente é um educador, responsável pela gestão de pessoas. As ações da gestão de pessoas são planejadas corporativamente pela Assessoria de Gestão de Pessoas, e ações específicas são definidas por cada unidade de negócio, integrando os objetivos em termos de contratação, movimentação, treinamento e desenvolvimento, sistema de remuneração, benefício e qualidade de vida.

A organização do trabalho tem como princípios básicos a autonomia, objetivando flexibilidade e respostas rápidas, gestão interativa e participativa e melhoria contínua dos processos. Este modelo busca promover a iniciativa, a criatividade e o desenvolvimento das potencialidades das pessoas e das equipes de trabalho mediante uma estrutura organizacional com poucos níveis hierárquicos, para que as lideranças tenham atuação direta junto às equipes de trabalho, descentralização de decisões e ações para as áreas fins, funcionando a assessoria de gestão de pessoas como órgão consultor. Possui estrutura de cargos e salários flexível, composta por cargos genéricos, que buscam contemplar as diversidades e especificidades de atividades e negócios de todo o sistema FIEB. Esta descrição genérica prevê um enriquecimento no cargo, com maior amplitude de atividades, para geração de aprendizado e visão sistêmica, possibilitando flexibilidade para movimentação do empregado entre as áreas e movimentação nos percursos horizontal e vertical.

Há equipes de trabalho e times de qualidade, formados por equipes multidisciplinares para realização de melhoria nos processos. Este trabalho envolve a participação de pessoas das várias unidades de negócio, sendo coordenado por um líder, de acordo com o projeto desenvolvido. O SESI considera que a formação dos times e grupos de trabalho é fator de estímulo à criatividade e de motivação.

Utiliza como prática, para estabelecimento da cooperação e da comunicação, a realização de seminários internos, reuniões e encontros técnicos das áreas-fim, o funcionamento dos times e grupos de trabalho, assim como os projetos de desenvolvimento e melhoria de produtos. São formas de compartilhar conhecimentos e habilidades entre as



unidades, setores e a força de trabalho, promovendo a integração e uma visão sistêmica dos objetivos organizacionais. Para fortalecer o processo de cooperação e comunicação entre as pessoas, o SESI adota, há mais de quatro anos, vários mecanismos, como: reuniões e encontros de líderes e equipes; encontros da qualidade; promoção de treinamentos e eventos corporativos e específicos, favorecendo a integração e o intercâmbio de experiências; correio eletrônico; relatórios da qualidade; gestão a vista com os principais indicadores de cada área; emissão de circulares e comunicações internas; distribuição de jornal interno e acesso à Internet que veicula notícias de interesse. Também o programa de ambientação organizacional, realizado para equipes que ingressam na organização, busca facilitar o processo de comunicação da cultura, da visão da organização e do papel do trabalhador na consecução dos objetivos organizacionais.

Quanto ao processo de seleção de pessoal, é priorizada a seleção interna para oportunizar o autodesenvolvimento e ascensão funcional. A seleção externa é realizada somente quando são esgotadas as possibilidades de aproveitamento interno. A avaliação de desempenho, por sua vez, ocorre nas reuniões anuais quando é verificado o cumprimento de metas e, quando pertinente, são propostas promoções salariais para aprovação da superintendência, justificadas pelos resultados alcançados e pela relação dos salários com o mercado. Vale ressaltar que estas promoções devem ser comportadas pelo orçamento enxuto aprovado para cada unidade, o que, por vezes, limita esta prática.

A organização considera que a principal forma de incentivo à obtenção de metas de alto desempenho é o estímulo ao desenvolvimento na qualificação profissional. Estas devem estar alinhadas aos objetivos estratégicos, e sua validação é realizada em consonância com os valores e premissas para as ações de T&D, que têm como referência a sintonia com a declaração estratégica, o negócio, as metas a serem alcançadas, a viabilidade e aplicabilidade ao trabalho. O investimento em treinamento corresponde, em média, a 5,7% do tempo de trabalho. Este alto investimento na qualificação profissional busca reconhecer bons profissionais e melhorar continuamente a gestão.

A cultura da excelência é abordada nos planos de treinamento corporativo e específico para dar suporte aos objetivos estratégicos, especialmente a busca de excelência na prestação de serviços. Nesses treinamentos, constituem-se temas principais: gestão da melhoria contínua; análise de resultados; gestão de processos; requisitos da ISO; tratamento de não conformidade; qualidade no atendimento ao cliente; marketing; critérios de excelência do PGQB/PNQ, além dos cursos de longa duração em gestão e específicos de educação, saúde e lazer, que contribuem para o aprimoramento técnico. Nesta perspectiva, nenhum membro da

força de trabalho (efetivo ou não efetivo) que desenvolva atividades que podem comprometer a excelência dos serviços pode ter menos de quatro horas de treinamento/ano.

De acordo com a Política de Qualidade, o SESI acredita que, para a formação de um ambiente de trabalho seguro e saudável, deve desenvolver ações que contemplem tanto a melhoria dos tradicionais aspectos físicos, como também empregabilidade, segurança financeira, clima harmônico de trabalho, foco no desempenho e reconhecimento das equipes. Considera como exemplo destas práticas o cumprimento de aspectos legais definidos pelas Normas Regulamentadoras (NR) em saúde e segurança no trabalho. NR-7: Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO); NR-9: Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA); NR-6: oferecimento, conscientização e monitoria de Equipamentos de Proteção Individual (EPI); NR-5: a constituição de Comissões Internas de Prevenção de Acidentes de Trabalho (CIPA), como também o desenvolvimento do programa ginástica na empresa, do plano de previdência privada e do programa 5s.

A concepção de qualidade de vida da organização envolve ações de educação, saúde e lazer. Disponibiliza serviços do SESI e desenvolve ações extensivas à família dos trabalhadores: uso de colônia de férias a preços subsidiados, acesso ao teatro com 50% de desconto, acesso aos clubes, tratamento odontológico a preços subsidiados para toda a família, educação fundamental nas escolas da rede e inscrição em cursos de lazer com preços reduzidos. Possui também outros benefícios como assistência médica, auxílio-creche, financiamento de fardamento escolar, plano de previdência privada, ticket-refeição e alimentação, entre outros.

Para identificar os fatores de satisfação das pessoas com o trabalho, o SESI realiza uma pesquisa que avalia aspectos com liderança; reconhecimento/recompensa; saúde e segurança; treinamento e desenvolvimento; promoção de ações de lazer e cultura; benefícios; ética; responsabilidade social e satisfação em trabalhar na organização. A média ponderada da pesquisa demonstra que, nos últimos três anos, o índice de satisfação da força de trabalho é elevado, com médias que variam de 8,1 a 8,6 pontos.

Goulart (2002), ao discutir os cenários contemporâneos do mundo do trabalho e as repercussões no gerenciamento de pessoas, evidencia a adoção de novos procedimentos administrativos, reflexo da inspiração no modelo toyotista, como a implantação de estruturas horizontais, com níveis hierárquicos reduzidos e maior participação, utilização de técnicas de trabalho que buscam envolver os trabalhadores para instalar uma estrutura celular, na qual a circulação de informações é rápida, e tendência à valorização do elemento humano, transformando-o num recurso estratégico. Para a autora, esta concepção pressupõe indivíduos

e grupos mais ou menos conscientes de seus interesses, destacando-se o menor grau de previsibilidade e controle do comportamento, com valorização da criatividade, do saber e da intuição, ultrapassando, portanto, o modelo de gestão prescrito, instrumental (CHANLAT,1995). Necessita, por conseguinte, instrumentalizar os gerentes para novas formas de controle que assegurem [...] o funcionamento de um sistema complexo, que subentende a existência e a manifestação contínua de interesses antagônicos e de contradições, mas também de processos de cooperação. (MELO, 2000, p. 159).

Ao discutir o controle no trabalho e sua relação com a saúde do trabalhador, Sato (2002) ressalta que o exercício do controle, inerente aos processos organizativos, possibilita regular as atividades, rever objetivos, metas e meios para atingi-los, compatibilizando as pressões do ambiente e as necessidades. Paradoxalmente, estes mecanismos, ao restringir o poder, podem atingir a saúde do trabalhador quando estes se tornam objeto de controle organizacional sem que possam exercê-lo de modo suficiente sobre as atividades que realizam e o contexto de trabalho.

É interessante ressaltar que permeiam, nas práticas e nos discursos dos modelos de gestão contemporânea, as estratégias que buscam assegurar o estabelecimento do consenso não mais pelo controle coercitivo, mas retomando princípios da perspectiva neoclássica, utilizando novas roupagens por meio de controles simbólicos para disciplinar a força de trabalho.

Portanto, formas variadas de controle estão presentes nas novas tecnologias físicas, organizacionais e de gestão que estruturam as modernas políticas de gestão de pessoas, que buscam a integração, a flexibilidade para adaptação ao mercado mutável e instável e o comprometimento com a política organizacional que objetiva a alta produtividade com qualidade e baixo custo. Nesta direção, ações compatíveis devem ser adotadas para adequar o trabalhador a esta nova realidade.

No novo contexto de gestão de pessoas, o recrutamento e a seleção de pessoal assumem papel importante na renovação ou confirmação da estratégia adotada pela organização, buscando adequação potencial e maior facilidade de negociação de metas de desempenho. A captação de pessoas, com base no conhecimento de necessidades futuras ou presentes, está alinhada com a estratégia da empresa, possibilitando melhor utilização dos recursos disponíveis interna e externamente, ganhando importância o planejamento de pessoal. (LIMONGI FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Quanto aos programas de treinamento e desenvolvimento, estes se constituem em mola mestra dessa nova estratégia empresarial, já que o alcance e a manutenção da

excelência dependem do envolvimento e comprometimento de pessoas qualificadas que devem atender às necessidades do mercado flexibilizado. Como afirma Andrade (1996), pela compreensão da importância assumida pelas pessoas na obtenção de maiores níveis de produtividade, desenvolve-se uma nova estratégia de resolução e prevenção das situações de conflito, baseada no projeto de integração, que inclui a orientação da valorização e defesa do entendimento entre grupos, necessária para garantir e facilitar a sua integração no interior do processo de trabalho participativo e sua contribuição ativa na busca da melhoria. Embora este processo educativo leve à formação de trabalhadores mais conscientes e questionadores que possam denunciar a ordem instituída, a formação técnica procura explicitar o objetivo da construção deste novo perfil que nada mais é do que um sujeito ativamente comprometido com a maximização da produção e com as propostas de mudanças definidas pela organização. Portanto, o treinamento generalizado e a organização do trabalho em equipes, com a participação da alta gerência, assim como os vários instrumentos para melhorar a qualidade, entre eles a padronização e a certificação, a exemplo do programa 5S e as normas ISO, têm sido utilizados como estratégias para alcançar a qualidade e os objetivos da organização (SCOPINHO, 2003).

É importante ressaltar que, embora estas práticas possam contribuir para o desenvolvimento do trabalhador pela criação de espaço para a criatividade e inovação, concordando com Rocha (2002), a preocupação não deve estar centrada na tecnologia mas nos mecanismos para sua regulação e na forma da apropriação da produtividade por ela proporcionada.

Ao falar sobre o controle do trabalho, a GQT e a saúde e segurança no trabalho, Scopinho (2003) sintetiza as várias práticas utilizadas no novo modelo de gestão de pessoas retomando a discussão sobre a centralidade do homem no discurso da estratégia empresarial. Posiciona-se no sentido de que a preocupação com a qualidade está retratada na constituição de um pequeno contingente de trabalhadores diretamente contratados e gozando dos benefícios da legislação trabalhista e da política de benefícios sociais da organização. Assim, para enfrentar as atuais exigências do mercado, as empresas introduzem novas estruturas, novas técnicas gerenciais e ações voltadas para o mercado, redefinindo suas estratégias administrativas, racionalizando o uso de recursos com modificações no processo de trabalho, automatização do controle dos processos e formando um contingente de trabalhadores fixos, disciplinados, tecnicamente qualificados e envolvidos para garantir a continuidade do uso de tecnologias para imposição de demandas e ritmos, veiculando, de maneira uniforme, a missão, as diretrizes gerais e funcionais, no sentido de alcançá-las. Com

base em resultados de pesquisa, observa que estas novas formas de gestão do trabalho não contribuem de fato para melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores, mas sim para construir uma imagem de utilidade social das empresas, servindo para encobrir a realidade de conflitos no ambiente de trabalho, gerados pelo aumento do controle das gestões sobre os trabalhadores e pela intensificação do ritmo de trabalho.

## 5.2 GESTÃO DO TRABALHO E ESTRESSE PSICOLÓGICO: ESTUDO EMPÍRICO

Serão apresentadas as características pessoais e funcionais dos trabalhadores, a avaliação dos fatores psicossociais no trabalho (demandas, possibilidades de desenvolvimento e influência no trabalho) e o padrão de ocorrência do estresse psíquico.

### 5.2.1 Características Pessoais: Gênero, Idade e Escolaridade

Na Tabela 2, encontram-se dados referentes ao gênero, faixa etária e grau de escolaridade. Verificou-se que a maioria dos trabalhadores é do sexo feminino (70,3% de mulheres contra 29,7% de homens), tem entre 25 e 34 anos (39,6%) e, pelo menos, o segundo grau completo (92,0%). Do total, 37,6% têm o curso superior, sendo que, destes, 76,3% têm pós-graduação na modalidade especialização ou mestrado, configurando-se, portanto, uma população feminina, jovem e com escolaridade elevada, comparativamente ao grau de instrução alcançado pelos chefes de domicílio no Estado da Bahia. Dados do IBGE (BRASIL, 1996) indicam que menos de 10,0% concluíram o primeiro grau.

Quando se confrontam esses resultados com dados do relatório institucional, no que se refere ao perfil da força de trabalho, encontram-se indicadores semelhantes. A força de trabalho é predominantemente feminina (69,0%) e tem, pelo menos, o ensino médio completo (89,0%).

Este perfil corrobora a posição de autores (CASTELLS, 1993; GORZ, 1993; ANTUNES 2002; GOULART; GUIMARÃES, 2002; ROCHA, 2002) que apontam exigências de maior qualificação profissional diante da implementação de novas tecnologias nas organizações contemporâneas, as quais requerem maior capacidade de compreender

instruções complexas e de fazer inferências, com demandas de domínio de conteúdos e conhecimentos. Nesta direção, o SESI-Ba, desenvolve rigoroso processo seletivo para identificar profissionais com perfil adequado às necessidades da organização, principalmente para as áreas críticas de conhecimento, e adoção de um extenso programa de treinamento e desenvolvimento, voltado para o cumprimento dos objetivos estratégicos, inclusive com a capacitação de profissionais-chave da área de gestão, com financiamento de cursos de especialização e mestrado, atrelados ao desenvolvimento de trabalhos acadêmicos de interesse da organização. Também sua política de qualificação é estratégica para retenção do trabalhador, que se evidencia pelo baixo número de profissionais que saíram da organização espontaneamente nos últimos três anos e pela manutenção de um clima organizacional favorável, confirmado pelo índice de satisfação da força do trabalho nos últimos três anos, que varia de 8,1 a 8,6 pontos (em uma escala que vai de 0 a 10 pontos), também decorrente da perspectiva de crescimento interno (SESI, 2003).

Este grupo de trabalhadores, como sustenta Harvey (1992), constitui um segmento privilegiado: àqueles com vínculos orgânicos, maior identidade com a empresa, que ocupam postos-chave, têm qualificação permanente, recebem melhor remuneração e têm um maior reconhecimento da organização. Para retenção deste conhecimento, o SESI-Ba realiza atualizações periódicas a partir do registro, armazenagem e transformação do capital humano nos ativos metodologia, tecnologia e métodos gerenciais.

**Tabela 2** - Distribuição percentual dos trabalhadores participantes do estudo segundo o gênero, faixa etária e nível de instrução

Salvador-Bahia, 2004

	(N)	%
<b>Características Pessoais</b>		
<b>GÊNERO</b>		
Feminino	30	29,7
Masculino	71	70,3
<b>TOTAL</b>	<b>101</b>	<b>100,0</b>
<b>FAIXA ETÁRIA</b>		
< 25	19	18,8
25  —  30	15	14,9
30 —  35	25	24,8
35 —  40	14	13,9
40 —  45	12	11,9
45 —  50	8	7,9
> 50	8	7,9
<b>TOTAL</b>	<b>101</b>	<b>100,0</b>
<b>ESCOLARIDADE</b>		
1º grau Incompleto	1	1,0
2º grau Incompleto	2	2,0
2º grau Completo	46	45,5
3º grau Incompleto	14	13,9
3º grau Completo	9	8,9
Pós-Graduação	29	28,7
<b>TOTAL</b>	<b>101</b>	<b>100,0</b>

### 5.2.2 Características Funcionais: Função e Tempo na Empresa.

Quanto às atividades desenvolvidas (TABELA 3), pode-se observar que, na grande maioria, os trabalhadores está incluída na categoria auxiliar de atividade fim (31,7%) e técnico de atividades fim (26,7%), realizando, respectivamente, tarefas de apoio técnico, controle, suporte logístico e procedimentos técnicos especializados. Estes dados, somados a percentuais menores de trabalhadores nas funções de gerência (7,9%) e assessoria (4,0%), sugerem uma estrutura com poucos níveis hierárquicos, com prioridade para a atividade fim, ou seja, o atendimento ao cliente externo, característica do modelo de excelência.

As funções de gerência (7,9%) assessoria (4,0%) e técnicas, tanto da área meio (13,9%) quanto da área fim (26,7%), têm como principais atribuições a criação, o planejamento, a redação e a avaliação. No que se refere ao conteúdo da tarefa do grupo estudado, caracteriza-se predominantemente pelo trabalho informacional. Para trabalhos desta natureza, Sell (2002) distingue três conteúdos de tarefa: transformar informações em reações; transformar informação de entrada em informação de saída e gerar informações. Podemos evidenciar que, nos dois últimos tipos, se inclui a quase totalidade dos trabalhadores que responderam ao questionário (n=95). Ainda para Sell (2002), gerar informações e transformar informações constituem atividades mentais que se caracterizam por uma tarefa que deve tomar decisões e resolver problemas novos, não previsíveis, devendo utilizar-se de dados, conhecimentos e experiências armazenadas na memória. Este processo de transformação e geração de informações, por sua vez, é desencadeado por estímulos em forma de necessidades, informação ou ordens de resolução de problemas. A alta solicitação das capacidades e habilidades mentais dos trabalhadores se deve à necessária atenção durante todo o tempo de trabalho, tomada de decisões importantes sob pressão, responsabilidade com os resultados, controle contínuo de ações e aumento contínuo do conhecimento na área de especialidade. Além destes aspectos, podem-se mencionar como características a manutenção de um alto nível de atenção durante longo período de tempo e a captação de informações através dos órgãos dos sentidos, especialmente visão, audição e tato<sup>1</sup>, que devem ser tratadas e analisadas com o fim de preparar as tomadas de decisão, utilizando-se de dados armazenados na memória, provenientes de aprendizado e experiências anteriores.

Couto e Moraes (2000), a partir de estudos realizados, ressaltam aspectos que consideram marcantes da reestruturação produtiva, caracterizando os trabalhos de alta densidade, a exemplo dos realizados por gerentes, professores, prestadores de assistência e atividades que envolvem o uso permanente de sistemas computadorizados, como aqueles que exigem o uso constante da memória imediata, grande número de microdecisões diárias e também existência de carga afetiva na tarefa.

Vale ressaltar que grande parte dos trabalhadores participantes do estudo realizam atividades na área fim (59,6%), vinculadas à prestação de assistência (educação, saúde e lazer) e que de acordo com Codo e Gazzotti (1999), exigem investimento afetivo, em decorrência da relação direta com clientes ou cuidado com o outro.

---

<sup>1</sup> Especialmente nas atividades de entrada de dados realizadas pelos trabalhadores, como também as atividades inerentes às funções de dentista, auxiliar de dentista e médico, técnico de exame diagnóstico (laboratório, bioimagem e outros).



Quanto ao tempo de serviço, verifica-se que 23,2% trabalham há menos de 2 anos na empresa e 47,5% trabalham há pelo menos cinco anos (Tabela 3), e portanto vivenciaram o modelo de gestão do trabalho denominado de excelência (CHANLAT, 1995) implantado em 1996, dado relevante, considerando a vivência dos fatores psicossociais inerentes ao modelo de gestão.

**Tabela 3** – Distribuição percentual dos trabalhadores participantes do estudo segundo atividades desenvolvidas e tempo na empresa

Salvador-Bahia, 2004

	(N)	%
<b>Características Funcionais</b>		
<b>FUNÇÃO</b>		
Gerência	8	7,9
Assessoria	4	4,0
Técnico Atividade Meio	14	13,9
Auxiliar Atividade Meio	10	9,9
Apoio Atividade Meio	4	4,0
Técnico Atividade Fim	27	26,7
Auxiliar Atividade Fim	32	31,7
Não Responderam	2	2,0
<b>TOTAL</b>	<b>101</b>	<b>100,0</b>
<b>TEMPO NA EMPRESA</b>		
< 1	12	12,1
1  —  5	40	40,4
5 —  10	25	25,3
10 —  15	8	8,1
15 —  20	6	6,1
> 20	8	8,1
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>99,0</b>

\* Exclui os trabalhadores que não responderam à questão.

### 5.2.3 Fatores Psicossociais no Trabalho

Evidenciamos nos modelos de gestão contemporânea os impactos das novas tecnologias no trabalho e na natureza das tarefas, com novos fatores psicossociais no trabalho. Pieró, Prieto e Roe (2002) apontam um aumento das demandas mentais provocadas pelo uso de ferramentas informatizadas, também convertidas como meio de comunicação, que requerem maior manejo de informações e elementos simbólicos e identificam ainda outras características como a realização do trabalho por pequenos grupos; capacidade de aprendizagem; maior exigência de contato direto com fornecedores e clientes, permeadas por ferramentas tecnológicas da informação e telecomunicação, incluindo o telefone; redução dos níveis hierárquicos, com ênfase na responsabilidade; menor grau de supervisão direta e menor interferência por parte dos gerentes e critérios de rendimento baseados na confiabilidade, qualidade e velocidade, provocando intensificação do trabalho.

De acordo com a análise feita das características do modelo de gestão adotado pelo SESI-Ba, constatou-se que esses aspectos estão presentes, sendo necessário, portanto, verificar como os trabalhadores os avaliam e as repercussões na sua saúde psíquica. Neste sentido, Kalimo (1988) ressalta que a saúde está relacionada aos fatores psicossociais no trabalho e que estes fatores podem levar a doenças e agravos à saúde, influenciar nos resultados das medidas de reabilitação, constituindo-se também um meio para promover, no trabalho, atividades favoráveis à saúde.

#### 5.2.3.1 Demandas de Trabalho

As demandas de trabalho foram avaliadas a partir de cinco dimensões: demanda quantitativa, cognitiva, emocional, demanda para supressão de emoções e demanda sensorial.

Na avaliação destas demandas os trabalhadores em geral indicam grau médio para as demandas quantitativa, cognitiva e emocional, e grau alto para demanda para supressão de emoções e sensorial (Tabela 4).

Ao analisar as demandas de trabalho com as co-variáveis do diagrama do estudo, evidenciou-se que, tanto para a variável gênero quanto para faixa etária, os

resultados são similares ao índice global, com variações muito próximas nas diversas categorias, ou seja, os fatores gênero e faixa etária não interferiram nestes resultados (Tabela 4).

Quando avaliadas estas características do trabalho em relação à escolaridade, verificou-se que, embora os trabalhadores de todos os níveis de escolaridade tenham considerado um nível médio de demandas quantitativas, os resultados apontaram um alto grau de demandas cognitivas para os trabalhadores que têm mestrado e grau médio, aos demais níveis escolares. Também foram observados maior nível de demandas emocionais e para supressão de emoções entre os trabalhadores com menor escolaridade (1º grau incompleto e 2º grau incompleto – Tabela 4). Vale ressaltar que o nível de escolaridade está relacionado com as funções dos trabalhadores e, portanto, com as atividades desenvolvidas, explicitando a relação entre funções exercidas no contexto de trabalho e demandas .

**Tabela 4** – Médias das demandas no trabalho segundo gênero, faixa etária e nível de instrução no SESI-Ba\*

Salvador-Bahia, 2004

CO-VARIÁVEIS	DEMANDAS				
	Quantitativa	Cognitiva	Emocional	Para Supressão de Emoções	Sensorial
<b>Global</b>	3,3	3,2	3,2	3,8	3,5
Feminino	3,3	3,2	3,3	3,8	3,5
Masculino	3,2	3,2	2,9	3,7	3,5
<b>TOTAL</b>	<b>3,3</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>	<b>3,7</b>	<b>3,5</b>
<b>FAIXA ETÁRIA</b>					
< 25	3,3	3,1	3,3	3,7	3,6
25  —  30	3,4	3,2	3,1	4,0	3,5
30 —  35	3,2	3,2	3,1	3,8	3,5
35 —  40	3,2	3,2	3,0	3,9	3,4
40 —  45	3,3	3,1	2,9	3,3	3,4
> 45	3,5	3,2	3,4	3,6	3,6
<b>TOTAL</b>	<b>3,3</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>	<b>3,8</b>	<b>3,5</b>
<b>ESCOLARIDADE</b>					
1º Grau Incompleto	3,0	3,0	4,0	5,0	3,4
2º Grau Incompleto	3,2	3,3	3,8	5,0	4,2
2º Grau Completo	3,4	3,2	3,1	3,7	3,4
3º Grau Incompleto	3,4	3,2	3,2	3,4	3,7
3º Grau Completo	3,4	3,2	3,2	3,7	3,6
Pós- Graduação	3,1	3,3	3,3	3,7	3,5
Mestrado	3,2	3,5	3,4	3,7	3,5
<b>TOTAL</b>	<b>3,3</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>	<b>3,8</b>	<b>3,5</b>

\* Exclui os trabalhadores que não responderam à questão.

Observam-se, também, resultados diferenciados para as demandas, segundo as atividades desenvolvidas. Há referência a altas demandas sensoriais naqueles que desenvolvem atividades auxiliares tanto na área meio como na área fim e também entre técnicos da área fim. Os resultados apontam, ainda, alto nível de demandas emocionais entre os assessores e alto nível de supressão de emoções em todos os trabalhadores (APÊNDICE A). Estes resultados decorrem da natureza das tarefas executadas, que exigem necessidade de manter alto nível de atenção durante longo período de tempo, concentração e visão precisa na execução de trabalhos mediados pela tecnologia informática e prestação de serviços sociais nas áreas de educação, saúde e lazer e de assessoria às diversas áreas.

Quanto ao conteúdo da tarefa, o trabalho do grupo estudado caracteriza-se por um trabalho não corporal, em que predominam a geração e a transformação de informações de entrada em informações de saída, prevalecendo, portanto, as solicitações psíquicas (dados não constam em Tabelas). Como aborda Sell (2002), as demandas mentais de trabalho referem-se ao recebimento, à análise de informações ou sua transformação, sendo o tempo de trabalho uma dimensão importante para caracterizar as tarefas mentais, podendo-se converter em dificuldade. Assim, se inexistente limitação temporal, não há sobrecarga já que, mesmo em grande quantidade, a tarefa acabará sendo processada. A duração da tarefa também é outro fator que pode afetar a capacidade de processamento da informação através de processos psicofisiológicos, assim como produzir fadiga quando as capacidades de processamento da informação são usadas em um nível próximo do limite durante um certo tempo. Portanto, as demandas qualitativas serão consideradas mais ou menos intensas em decorrência do grau das demandas quantitativas, referendando o nível global de demandas encontradas.

Com base nessas características, Ramos Pieró e Ripoll (2002) chamam atenção para os efeitos das atividades administrativas e técnicas, mediadas pela tecnologia informacional, que devem ser avaliadas diferentemente, considerando as alterações nos postos de trabalho, a sua desqualificação e as decisões organizacionais no que diz respeito ao modo de implementação da tecnologia e da organização da tarefa. Ao falarem em cargas de trabalho, fazem referência às demandas de trabalho que supõem a realização de uma atividade por uma pessoa e podem caracterizar-se tanto em termos quantitativos quanto qualitativos. Ressaltando que, embora as cargas de trabalho tenham sido muitas vezes consideradas do ponto de vista negativo, salientando-se contextos onde ocorrem baixa produtividade, diminuição do rendimento ou redução da utilização pelo trabalhador de determinadas capacidades, observam que satisfazer às demandas da tarefa, aspecto crucial da interação das pessoas com o ambiente, é um requisito importante na organização de novas habilidades.

Assim, a utilização de conhecimentos, destrezas e habilidades tem sido considerada como um fator imprescindível de motivação e desenvolvimento pessoal.

Vale ressaltar que, entre as premissas que norteiam a política de gestão de pessoas do SESI-Ba, estão a ética, o auto-desenvolvimento, o aprendizado contínuo, o bem-estar e a satisfação do trabalhador, buscando promover a iniciativa, a criatividade e o desenvolvimento das pessoas e das equipes, principalmente através do estímulo ao desenvolvimento da qualificação profissional para a obtenção de metas de alto desempenho.

É possível que esses dados justifiquem a satisfação da força de trabalho em trabalhar no SESI-Ba, evidenciando o cumprimento de um dos seus objetivos: “assegurar a satisfação e a qualificação da força de trabalho” (SESI-Ba, 2003).

Quanto ao tempo na empresa, apenas os trabalhadores com menos de um ano consideram haver alto grau de demandas quantitativas, ao contrário dos trabalhadores com maior tempo na organização que avaliam como de grau médio as demandas quantitativas, talvez em decorrência do processo de adaptação em que se encontram os trabalhadores com ingresso mais recente (APÊNDICE A).

A totalidade dos trabalhadores, independente do tempo na empresa, avalia ter nível médio de demandas cognitivas e emocionais no trabalho. Com exceção dos trabalhadores com mais de vinte anos na empresa, que consideram um grau médio de demandas para supressão de emoções, todos os outros indicam alto grau. Também se observou que os trabalhadores com menos de um ano e os com mais de vinte anos referem alto grau de demandas sensoriais (APÊNDICE A).

Quando se avaliaram as demandas segundo as variáveis mediadoras do indivíduo ( *coping* ) e do ambiente (apoio social) verificou-se que os resultados apontam, na maioria das vezes, para valores semelhantes à média global deste grupo (APÊNDICE B). No entanto, alguns casos apresentam resultados diferenciados: apenas os trabalhadores que empregam baixo nível de estratégias de  *coping focalizado no problema* , avaliam possuir alto nível de demandas para supressão de emoções; os que empregam baixo nível de  *coping seletivo*  indicam nível médio de demandas sensoriais. Verifica-se, também, que os trabalhadores que empregam baixo nível de aceitação resignada, diante de demandas internas ou externas, avaliam como alto o nível de demandas cognitivas. Estes dados sugerem que o uso de estratégias de enfrentamento para lidar com demandas através da sua análise, avaliação e definição de possibilidades para superá-la, pode moderar a vivência de situações que requerem a não declaração de opiniões ou sentimentos. Outro dado relevante é que os trabalhadores que avaliam possuir alto e médio apoio social, revelam nível médio de

demandas para supressão de emoções, o que também pode demonstrar que um contexto de trabalho que proporcione apoio social, pode moderar a vivência de situações que requerem a supressão de emoções .

### 5.2.3.2 Controle no Trabalho

O controle no trabalho neste estudo foi avaliado por meio das dimensões “possibilidades de desenvolvimento” e “influência no trabalho”, que, de acordo com Kristensen, Borg e Hannerz (2002), ao confrontarem com a terminologia de Karasek, incluem a autoridade para decidir (influência) e o uso de habilidades (possibilidades de desenvolvimento). Vale ressaltar que as dimensões utilizadas neste estudo ampliam a concepção de controle de Karasek, incorporando outras características do trabalho dentro destas categorias.

#### ? Possibilidades de Desenvolvimento

A dimensão “possibilidades de desenvolvimento” integra sete itens que avaliam o grau de habilidade ou de conhecimento requerido para o desenvolvimento do trabalho, o desenvolvimento de habilidades ou de conhecimentos, o grau de iniciativa requerido, a repetitividade e a monotonia no trabalho.

Ao se avaliar esta dimensão do trabalho, observou-se que alto grau de possibilidade de desenvolvimento é indicado pelos trabalhadores. Quando se verificou o fator possibilidade de desenvolvimento com as co-variáveis do modelo, evidenciou-se também grau alto em ambos os sexos, em trabalhadores dos diversos níveis de escolaridade e faixas etárias (APÊNDICE C), além de alto grau independente do tipo de estratégia de *coping* utilizada e do nível de apoio social recebido, como aponta o APÊNDICE D.

Também alto grau de possibilidades de desenvolvimento é indicado pelos trabalhadores, independente da função ocupada e tempo na empresa (APÊNDICE E).

Para Karasek (1979), o uso das habilidades compõe a medida de controle no trabalho, que é avaliada pela possibilidade de aprender coisas novas, exigência de criatividade, iniciativa, realização de tarefas repetidas ou variadas e o uso e desenvolvimento de habilidades especiais. Portanto, a dimensão possibilidade de desenvolvimento compõe

medidas de aspectos do controle no trabalho, como descrito por Kristensen, Borg e Hannerz (2002). Além disso, ressalta-se que Karasek (1979) também afirma que alterações na estrutura administrativa melhoram a habilidade do trabalhador na tomada de decisão, aumentam sua influência em decisões organizacionais e permitem o uso de seu potencial.

Na atualidade, como aponta Sell (2002), uma das iniciativas para melhoria das condições de trabalho é a sua reestruturação, que inclui tanto mudanças no campo de ação do trabalhador, quanto variação do conteúdo do trabalho e estruturação do decurso da sua auto-regulação a qual objetiva melhorias na redução do *turn-over*, como também nos aspectos econômicos e biopsicossociais do trabalho. Ainda para o autor, a reestruturação do trabalho permite não só agrupar e enriquecer tarefas, de modo que seu conteúdo fique mais variado e significativo, bem como ampliar o grau de liberdade de decisão do trabalhador. Estas novas formas de estruturar o trabalho têm como características gerais: a desverticalização – ainda que, para Siegrist (1998), isto possa ser percebido pelo trabalhador como perda de *status*, que é incluída, em sua teoria como condição de controle no trabalho –; a tarefa como elemento central; e a adaptação a influências internas e externas a organização, o que pressupõe autonomia e ajustamento contínuo ao nível crescente de qualificação do trabalhador, devendo ser concebido como um processo de aprendizagem.

Experiências de enriquecimento de cargos e de grupos semi-autônomos são apresentadas por Fleury (1985) como formas utilizadas em modelos tradicionais de gestão do trabalho. A experiência de grupos semi-autônomos propõe que as relações sociais sejam sustentadas por relações cooperativas de trabalho, com tarefas atribuídas a grupos que têm autonomia para sua realização dentro de prescrição preestabelecida. Já a experiência de enriquecimento de cargos busca estabelecer uma variedade de tarefas, gradual delegação de responsabilidade e contínuo processo de *feedback* para satisfação de necessidades básicas e desenvolvimento físico e psicológico, que podem ser satisfeitos em cargos isolados.

Essas práticas evidenciadas no relatório de gestão do SESI-Ba (2003) justificam o alto grau de possibilidades de desenvolvimento atribuído pelos trabalhadores.

### ? **Influência no Trabalho**

Compõem a dimensão ‘influência no trabalho’ oito itens que avaliam a influência do indivíduo a respeito de quando, como e o que faz no trabalho. Medem aspectos do controle de tempo, do controle de métodos e do controle de limites. O controle de tempo se refere ao grau de discernimento que o trabalhador possui acerca dos aspectos temporais de

sua conduta no trabalho como, por exemplo, decidir quando realiza uma determinada tarefa. Isto é possível quando o posto de trabalho está organizado em torno do próprio trabalhador, que decide o esquema de atividades e goza de uma relativa autonomia na programação do seu trabalho. O controle de métodos está relacionado com a capacidade do trabalhador de decidir como completar uma tarefa, ou seja, em que medida as instruções de trabalho estão estritamente prescritas ou se baseiam nas próprias decisões do trabalhador sobre atividades secundárias de apoio para o desempenho de suas tarefas (PRIETO et al., 2002).

Observou-se que médio grau de influência no trabalho foi atribuído pelo grupo estudado na execução das suas tarefas. Quanto à análise do papel das co-variáveis, conforme o diagrama do estudo, verificou-se que alto grau de influência no trabalho foi referido pelas mulheres; trabalhadores que tem entre 30 e 35 anos, e os que têm mais de 45 anos. Observa-se ainda que, maior grau de influência foi referido entre os trabalhadores com menor nível de escolaridade (1º grau incompleto e 2º grau incompleto) e também os que têm 3º grau completo e especialização (APÊNDICE C). Quanto às funções que exercem, verificamos, a indicação de alto nível entre as funções de gerência, assessoria e auxiliar de atividade meio. Evidenciou-se também atribuição de alto nível de influência no trabalho entre aqueles que têm de 5 a 10 anos na empresa (APÊNDICE E), os que utilizam baixo nível de *coping seletivo*, *coping de resignação* e os que consideram ter baixo apoio social no contexto de trabalho (APÊNDICE D).

Ao considerar a demanda de maior qualificação com a utilização da tecnologia informacional, Prieto et al. (2002) evidenciam que o grau de controle sobre a tarefa depende não só da tecnologia mas também do desenho da tarefa. Nesta direção, para Karasek (1979) compõe medida de controle no trabalho a autoridade para decidir, que inclui influência na política organizacional, controle sobre incertezas e recursos para decisão. Para o mesmo autor, tanto o uso de habilidades intelectuais quanto o de tomar decisão representa uma oportunidade para realizar julgamento e isto fortalece o sentimento de eficácia e habilidade para enfrentar o ambiente. Também para Siegrist (1998), tanto o nível de responsabilidade da tarefa, quanto o uso de habilidades, conhecimentos e oportunidades de crescimento constituem condição de controle ou *status*.

As novas formas de organização do trabalho resgatam estas experiências, buscando também a combinação entre os aspectos humanos e econômicos, como é o caso do SESI-Ba, que incentiva a criatividade e a inovação através de atuação em projetos/programas com equipes multidisciplinares, participação de pessoas-chave no processo de formulação das estratégias (incluindo técnicos), formação de diversos grupos de trabalho e times de



qualidade. A organização também adota configurações do trabalho que têm como princípios básicos a autonomia, visando respostas rápidas, a gestão interativa e participativa e a melhoria contínua, que têm como suporte os programas de T&D. Busca também promover a iniciativa e o desenvolvimento das potencialidades das pessoas e das equipes, através de uma estrutura organizacional caracterizada por poucos níveis hierárquicos, descentralização de decisões para as áreas fim e “cargos genéricos”, que contemplam as diversidades das atividades e dos negócios do SESI-Ba, gerando maior flexibilidade para movimentação do trabalhador nos percursos horizontal e vertical – o que seria uma condição de garantia de *status* e, portanto, de controle, de acordo com Siegrist (1998) – e possibilitando enriquecimento no cargo, maior amplitude de atividades, aprendizagem e visão sistêmica.

Entretanto, como relatado anteriormente, embora exista a disseminação de um sistema participativo e uma estrutura horizontalizada, a cultura e as práticas organizacionais indicam a existência de rigidez hierárquica, já que parte das decisões é tomada pela alta administração, cabendo às instâncias executivas a responsabilidade pela sua difusão e operacionalização, devido não somente às prescrições da GQT como também pelos mecanismos de controle definidos pelo Estado ao qual a organização, pela sua natureza, está submetida. Isto pode repercutir no nível de influência atribuído pelos trabalhadores neste contexto.

Vale ressaltar que os principais padrões de trabalho são representados por procedimentos, padrões gerenciais, padrões operacionais ou instruções de trabalho, normas administrativas, fluxogramas, diretrizes ou outras formas que exprimem a metodologia para execução das práticas de gestão. Nesta, quando definida, há participação dos envolvidos, ou representantes dos processos, a fim de potencializar o cumprimento pelo compromisso com algo que foi construído coletivamente, respeitando a cultura da organização. As práticas são aprovadas por pessoal ou função competente antes da sua implementação que as dissemina para todas as partes que dela necessitam, avaliando quanto ao seu cumprimento através de auditorias internas e externas (SESI, 2003).

Considerando também ferramentas desta natureza, Castells (1993) enfatiza que, num contexto de novas tecnologias, tarefas que exigem maior nível de qualificação do trabalhador e do trabalho e sua polivalência exigem maior capacidade para tomar decisões sobre o conteúdo do trabalho, programando e modificando constantemente o produto. Isto é necessário ainda que as organizações introduzam e intensifiquem novas tecnologias de controle, conservando, portanto, sua rigidez hierárquica.

Alguns autores (HIRATA, 1994; ANDRADE, 1996; ANTUNES, 2002; SCOPINHO, 2003), fazem críticas quanto às novas técnicas de gestão do trabalho, nas suas diferentes manifestações do toyotismo, afirmando que estas exprimem uma contínua transformação do trabalho. Elas repercutem sobre as formas de gestão e fluxo de controle, com intensificação do trabalho obtida por meio de participação manipuladora.

Sato (2002) discute a implementação de estratégias para alcançar o envolvimento dos trabalhadores. Observa que esta prática define os limites e os temas nos quais o trabalhador poderá e deverá ser envolvido, como experiências de *empowerment* e equipes ou times de trabalho. Refere que estas práticas apontam para a ampliação da autonomia dos trabalhadores, para o reconhecimento e o aproveitamento do conhecimento que eles têm e constroem no trabalho, garantindo o alcance dos resultados. Esta forma de executar o trabalho requer, porém, trabalhadores comprometidos com os objetivos da empresa, que utilizam sua criatividade e saber fazer, incompatível com mecanismos de controle externo, que são substituídos por estratégias de controle simbólico, controle por resultados, a partir de controles internos dos sujeitos. Observa, ainda, que estas práticas retomam prescrições definidas nas perspectivas neoclássicas de gestão do trabalho.

Paradoxalmente, ainda que críticas tenham sido realizadas quanto ao controle do trabalho nos modelos de gestão do trabalho na contemporaneidade, como é o caso do SESI-Ba, verificamos que, no grupo estudado, os resultados dos fatores possibilidade de desenvolvimento e influência no trabalho são coerentes com a natureza da organização, seu modo de gestão e com a literatura.

#### 5.2.4. Trabalho e Estresse Psicológico

A média de estresse psicológico encontrada neste estudo entre os homens e mulheres foi de, respectivamente, 1,73 (percentil 47) e 1,62 (percentil 36), o que demonstra, de acordo com a padronização do estudo de Pasquali et al. (1996), que ambos se situam abaixo da média populacional (1,77 para homens e 1,92 para mulheres), ou seja, nenhum trabalhador apresenta perfil sintomático, situando-se portanto acima do percentil 90.

Se compararmos esses resultados com os estudos desenvolvidos por Fernandes (1998, 1999 e 2000) e Esteves (2004), utilizando instrumentos semelhantes para avaliação do estresse psicológico em organizações de trabalho, dentro dos parâmetros definidos por Pasquali et al. (1996), podemos observar que se trata de um grupo com indicadores positivos

de saúde, já que os índices de estresse psicológico são baixos em relação à média de Pasquali et al. (1996) e aos demais estudos da nossa realidade.

Podemos observar tanto nos valores do SESI-Ba, explícitos em sua declaração estratégica, que o trabalhador é de importância fundamental, como em algumas características do seu modelo de gestão (estrutura, sistema de avaliação e controle de resultados, política de gestão de pessoas e em aspectos da organização e condições de trabalho), que se trata de uma empresa que contém elementos que podem funcionar como promotores da saúde. Dados do relatório institucional do ano de 2003 referendam tais considerações: alto índice de satisfação com saúde e segurança no trabalho (8,6 pontos); apenas um caso de doença profissional nos últimos três anos e nenhum acidente com afastamento, referendendo a implantação do seu programa de saúde e segurança no trabalho; avaliação positiva do clima de integração (8,4 pontos); 3% de rotatividade; 0,7% da receita total investida em treinamento; alto índice de satisfação com os benefícios (8,9 pontos) e em trabalhar no SESI (9,3 pontos).

Como Esteves (2004), para a análise das relações entre características sócio-demográficas e do trabalho, foram considerados como indicadores de baixos níveis de estresse psíquico os valores que se encontram abaixo do percentil 60, definido por Pasquali et al. (1996), e alto aqueles que se encontram acima deste percentil, que corresponde à média de 1,92 para homens e 2,08 para as mulheres.

Dentro desses parâmetros, evidenciou-se que 20,0% das mulheres e 16,7% dos homens apresentam escores acima do percentil 60, ponto de corte estabelecido neste estudo (Figura 2).

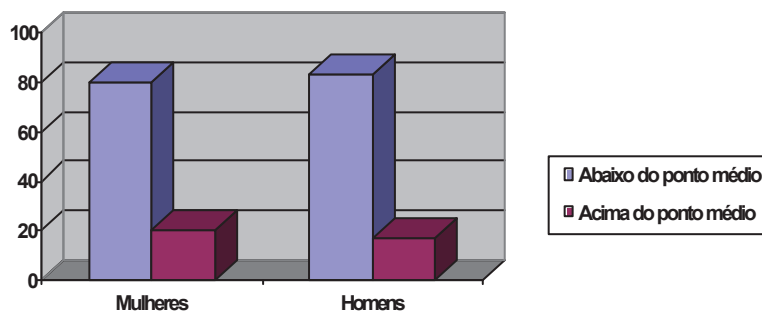


Figura 2 – Distribuição percentual dos trabalhadores com indicativo de estresse psíquico

Quanto ao gênero, embora o número de casos com indicativo de estresse neste estudo seja reduzido, vale ressaltar os estudos que têm referido maiores níveis de estresse, entre as mulheres (ROCHA; DEBERT-RIBEIRO, 2001; GOMES; TANAKA, 2003; SALIM, 2003), associados tanto às exigências do trabalho como ao papel da mulher na sociedade, enfatizando a importância da análise da interrelação entre a esfera produtiva e a doméstica. Pasquali et al. (1996), ao tecerem considerações sobre o estudo de saúde mental do brasileiro, também observam que as mulheres apresentam índices mais elevados que os homens, demonstrando que, em relação à saúde mental, a mulher apresenta maior labilidade que os homens. Enfatizam, entretanto, a necessidade de estudos mais aprofundados para averiguar estes resultados.

Investigando-se os níveis de estresse<sup>2</sup> segundo as variáveis sociodemográficas e funcionais, verificam-se, entre as mulheres, maiores índices naquelas que têm menos de 25 anos (50,0%), segundo grau incompleto (50,0%) (APÊNDICE F), que exercem atividades na área meio como técnico (30,0%) e que têm entre 10 e 15 anos na empresa (40,0%) (APÊNDICE G). Já entre os homens, maiores índices se encontram entre aqueles que têm entre 40 e 45 anos (25%); terceiro grau incompleto (40,0%) (APÊNDICE F); 5 a 10 anos na empresa (28,6%) e ocupam a função de gerência (50,0%) (APÊNDICE G).

Considerando que o modelo de gestão da excelência foi implantado em 1996, a partir desses dados, pode-se supor que um maior tempo na organização pode implicar maior vivência dos fatores psicossociais inerentes ao modelo de gestão, com possíveis repercussões na saúde.

De acordo com Schirato (2000), o objetivo do período de inserção do indivíduo na empresa é a integração ao trabalho, à convivência com colegas e à rotina de produção do serviço, a adesão a princípios e valores da organização e o seu envolvimento. Como evidenciado na caracterização do modelo de gestão adotado pelo SESI-Ba, a organização oferece a toda a força de trabalho recém-contratada um programa denominado de ambientação cultural, que visa o entendimento das políticas de gestão de pessoas, conhecimento do perfil do SESI-Ba e informações sobre o negócio, os clientes, os fornecedores, a estrutura, o funcionamento da unidade onde irá trabalhar, além do treinamento nos processos, o que pode reduzir sua ansiedade ante situações desconhecidas. Além deste programa, como vimos, uma série de ações é desenvolvida, como a criação de grupos, CCQ e times de qualidade, para obter maior comprometimento e envolvimento do trabalhador,

---

<sup>2</sup>Adotando o percentil 60 da escala de Pasqualli et al(1996)

utilizando-se, portanto, de novas técnicas de controle. A gestão de pessoas, entretanto, deve estar respaldada na valorização de atitudes e comportamentos, por meio da consideração dessas pessoas como indivíduos e não recursos, e também na concepção de que comportamentos humanos não são previsíveis e, por isso, não podem ser mantidos sob controle absoluto.

Outro aspecto relevante a considerar é a função ocupada pelos homens (gerência) com maior indicativo de estresse, corroborando a afirmação de Couto e Moraes (1999), que incluem o trabalho de gerentes entre aqueles caracterizados como trabalhos de alta densidade, requerendo uso constante da memória imediata, grande número de microdecisões diárias e carga afetiva na tarefa.

#### 5.2.5. Fatores Psicossociais no Trabalho e Estresse Psíquico

Ao serem avaliados os fatores psicossociais no trabalho, entre os trabalhadores com indicativo de estresse psíquico, demanda (quantitativa, cognitiva, emocional, para supressão de emoções e sensorial), possibilidade de desenvolvimento e influência no trabalho foram obtidos os seguintes resultados: nas mulheres, maiores percentuais entre aquelas que indicam altas demandas quantitativas (40,0%), cognitiva (100,0%), emocional (66,7%), para supressão de emoções (60,0%); nível médio de demanda sensorial (21,1%); que avaliam ter média possibilidade de desenvolvimento (42,9%) e alta influência no trabalho (100,0%). Entre os homens, maiores índices estão entre aqueles que indicam altas demandas quantitativas (100,0%) e emocionais (25,0%); médias demandas cognitivas (17,9%), para supressão de emoções (21,4%) e sensoriais (19,0%); por fim, 16,7% registraram ter média/baixa possibilidade de desenvolvimento e também e baixa influência no trabalho (Tabela 5).

**Tabela 5** – Percentagem de trabalhadores com indicativo de estresse, segundo demandas, possibilidades de desenvolvimento e influência no trabalho, por sexo \*

Salvador-Bahia, 2004

Demandas	Mulheres com indicativo de estresse								Homens com indicativo de estresse							
	(N)	%	(N)	%	(N)	%	(N)	%	(N)	%	(N)	%	(N)	%	(N)	%
	<b>TOTAL</b>		<b>A</b>		<b>M</b>		<b>B</b>	<b>TOTAL</b>		<b>A</b>		<b>M</b>		<b>B</b>		
Quantitativa	70	20,0	5	40,0	46	21,7	19	10,5	30	16,7	1	100,0	21	9,5	8	25,0
Cognitiva	70	20,0	1	100,0	65	20,0	4	–	30	16,7	–	–	28	17,8	2	–
Emocional	70	20,0	3	66,7	41	26,8	26	3,8	30	16,7	4	25,0	20	20,0	6	–
Para supressão de Emoção	70	20,0	5	60,0	25	16,0	40	17,5	30	16,7	1	–	14	21,4	15	13,3
Sensorial	70	20,0	–	–	52	21,1	18	16,7	30	16,7	–	–	21	19,0	9	11,1
<b>Possibilidades de Desenvolvimento</b>	70	20,0	–	–	14	42,9	56	14,3	30	16,7	–	–	6	16,7	24	16,7
<b>Influência do Trabalho</b>	70	20,0	1	100,0	44	25,0	25	8,0	30	16,7	1	–	17	17,6	12	16,7

\* Exclui os trabalhadores que não responderam à questão.

Quando foram avaliados os índices dos FPT entre homens e mulheres com indicativo de estresse psicológico, segundo as co-variáveis do diagrama do estudo (idade, escolaridade, *coping* e apoio social), verificamos alguns resultados comuns nestes grupos. Tanto as mulheres (APÊNDICE H e I) quanto os homens (APÊNDICE J e K) indicam baixo nível de uso de *coping focado no problema* e alto nível de uso de *coping de resignação*, assim como médio/baixo nível de apoio social no contexto de trabalho. Portanto, estes dados sugerem que o tipo de estratégia de enfrentamento utilizada (*coping*) e o apoio social no trabalho podem funcionar como protetores ou favorecer a ocorrência de estresse psicológico. Entretanto, em ambos os grupos, foram também observados nestes indicadores, ocorrências diversificadas nas várias faixas etárias e níveis de escolaridade, não se caracterizando como possíveis variáveis que intervêm na relação entre FPT e estresse psicológico (APÊNDICES L, M, N e O).

Como evidenciado por Torpe, Riise e Moen (1999), os estudos sobre estresse no trabalho têm demonstrado que o comportamento de *coping* influencia a ocorrência de sintomas de estresse. Referendam estudos que constatam que, em trabalhos ativos (alta demanda e alto controle), como descrito por Karasek (1990), busca-se modificar o ambiente usando estratégia de *coping focalizado no problema*, como também indicam associação positiva entre fatores psicosociais e estratégias de *coping focalizado no problema*.

Karasek e Theorell (1990) enfatizam que a criação de times de trabalho é uma importante estratégia de redesenho no trabalho para a obtenção de bons resultados na saúde e segurança. Ressaltam que, adotar procedimentos regulares para lidar com situações e treinar pessoal, pode constituir-se como um fator que encoraja os trabalhadores a usarem estratégias de *coping focado no problema*, contribuindo para lidar com demandas internas e externas. De acordo com esta abordagem, evidenciou-se que o SESI-Ba incentiva a criação de times e equipes de trabalho, assim como a promoção de um sistemático programa de T&D, inclusive para o uso de ferramentas e técnicas de GQT que são utilizadas pelos trabalhadores para análise, correlação e prognóstico sobre o que fazer quanto aos sistemas de trabalho.

Observou-se também que tanto as mulheres quanto os homens avaliam como alta as demandas quantitativas, o que, de acordo com Ramos, Pieró e Rippol (2002), pode influenciar na avaliação das demandas qualitativas, como mais ou menos intensas, já que, como apontado anteriormente, se inexistir limitação de tempo e duração, ainda que haja sobrecarga, a tarefa será processada. Verificou-se ainda maior tendência das mulheres deste grupo a avaliarem as demandas como altas. Como já apontado, este dado sugere que, no estudo da relação entre trabalho, saúde e gênero, a análise da interseção entre a esfera produtiva e a doméstica é relevante (ROCHA; DEBERT-RIBEIRO, 2001).

Ainda no que se refere às características de ocorrência dos fatores psicossociais, evidenciaram-se entre as mulheres, resultados conflitantes nas dimensões possibilidades de desenvolvimento, que é avaliada como média, e influência no trabalho, já que este subgrupo avalia possuir alta influência a respeito de quando, como, e o que fazer no trabalho.

Conforme Kristensen, Borg e Hannerz (2002), ao modelo JDC proposto por Karasek, no controle no trabalho inclui as dimensões influência e possibilidades de desenvolvimento. Isto pode sugerir que a ampliação do uso e desenvolvimento de habilidades especiais ou conhecimentos e a realização de atividades que requerem iniciativa e criatividade, podem influenciar nos níveis de estresse psíquico, ao adequar as exigências do trabalho às capacidades, os recursos ou às necessidades do trabalhador. Quanto aos resultados apresentados pelos homens, verificaram-se tanto altas e médias demandas quanto média/baixa possibilidade de desenvolvimento e baixa influência no trabalho.

De acordo com Karasek (1979), trabalhos caracterizados como ativos, alta demanda e alto controle, estão associados a indicadores de saúde, ainda que sejam mais demandadores. Para o autor, é possível melhorar a saúde mental sem sacrificar a produtividade, aumentando o controle no trabalho, independente das mudanças nas demandas.

Recomenda também mudanças na estrutura administrativa para melhorar a habilidade do trabalhador na tomada de decisão e aumentar sua influência nas decisões organizacionais, permitindo o uso do seu potencial. Também resultados de estudos (TORPE; RIISE; MOEN, 1999) que têm como suporte teórico o modelo JDCS, ressaltam que altas demandas podem conduzir a *coping* inapropriado. Entretanto, o efeito negativo das altas demandas pode-se transformar em uma ferramenta positiva do trabalhador se estiver aliado a alto controle e/ou apoio social no trabalho. Já Doef e Maes (1999), com base em uma pesquisa que fez uma revisão de 20 anos de estudos empíricos sobre o JDCS, concluem que a influência do apoio social como efeito moderador não é consistente. Também Siegrist (1998) adverte que a falta de reciprocidade entre alto custo e baixo ganho pode gerar estados de aflição com propensão a reações associadas de tensão, com efeitos de longo prazo na saúde, apontando como exemplo a falta de perspectiva de promoção ou trabalhos mantidos em condições inconsistentes de *status*. Nesta perspectiva, ter um trabalho demandador mas instável, que não oferece perspectiva de promoção, caracteriza também contexto de trabalho estressante.

Embora a média geral do nível de estresse psíquico encontrada neste grupo situe-se abaixo da média populacional, conforme padronização de Pasqualli et al.(1996), este estudo empírico evidencia que os fatores psicossociais inerentes ao modelo de gestão da excelência, adotado pelo SESI-Ba, tem repercussões na saúde do trabalhador, avaliados pela relação entre níveis de estresse psicológico e características do trabalho. Tal afirmação fica evidenciada na análise das hipóteses levantadas:

**H1:** O alto nível de exigências no trabalho – demandas – está associada à ocorrência de estresse psicológico.

Como visto, as altas/médias exigências no trabalho (demandas quantitativa, cognitiva, emocional, para supressão de emoções e sensorial), tanto entre as mulheres quanto entre os homens estão associadas a ocorrência de estresse psíquico.

**H2:** O reduzido grau de controle (influência e possibilidade de desenvolvimento) no trabalho está associado à ocorrência de estresse.

Quanto ao controle no trabalho, avaliado neste estudo pelas dimensões possibilidades de desenvolvimento e influencia no trabalho, observou-se que a indicação de haver médio/baixo nível em pelo menos uma destas dimensões no contexto de trabalho está associada à ocorrência de estresse psíquico ( as mulheres avaliam ter média possibilidade de desenvolvimento e alta influência no trabalho, e os homens consideram ter média/baixa possibilidade de desenvolvimento e baixa influencia no trabalho).

No que se refere às variáveis mediadoras, apoio social e *coping*, supôs-se que:



**H3:** O baixo grau de apoio social está associado à ocorrência de estresse.

Tanto entre as mulheres quanto entre os homens, a indicação de possuir médio/baixo apoio social no contexto de trabalho está associada à ocorrência de estresse psicológico

**H4:** A utilização de estratégias de *coping* pelos trabalhadores interfere nos níveis de estresse.

Como descrito anteriormente, as estratégias de *coping* foram avaliadas a partir de três dimensões: *coping focado no problema*, *coping seletivo* e *coping de resignação*. Observou-se, neste estudo, que o tipo de estratégia de *coping* utilizada pelo trabalhador influenciou na indicação de estresse psíquico entre estes. Tanto as mulheres quanto os homens com indicativo de estresse psíquico apontam baixo nível de uso de *coping focado no problema* e alto nível de uso de *coping de resignação*.

Não obstante este estudo tenha priorizado a identificação das fontes de risco no contexto de trabalho, destacando assim o desenvolvimento de ações no ambiente organizacional para sua melhoria ou o desenvolvimento da capacidade de enfrentamento do trabalhador diante de trabalhos onde os riscos são inerentes, vale ressaltar, como já apontado, que estes fatores não se constituem em únicas causas do estresse ocupacional. Deve-se também estar atento a fatores externos ao ambiente de trabalho e a outras diferenças individuais de vulnerabilidade ao estresse psíquico.

A partir destas constatações, pode-se sugerir ainda que o modelo de gestão do trabalho adotado pela organização condiciona as políticas de gestão de pessoas com repercussões diretas na saúde do trabalhador. A nova forma de organização do trabalho, substituiu a excessiva rigidez e padronização taylorista, caracterizando-se pelo dinamismo e participação do trabalhador, incentivo ao trabalho cooperativo em equipe, com funcionamento fundado na velocidade, polivalência e rotação de tarefas e tem como filosofia a superação constante, melhorando e modificando tanto os componentes técnicos, como a organização da força de trabalho, com geração permanente de evolução tecnológica, contínua transformação dentro do mesmo processo de trabalho, repercutindo sobre as formas de gestão e fluxo de controle com conseqüente intensificação do trabalho (HIRATA, 1994; SANDRI, 1994; MONTEIRO; GOMES, 1998; ANTUNES, 2002;).

Mudanças como essas têm provocado alterações no ambiente psicossocial de trabalho e, podem se constituir, em fatores de promoção a saúde se nas diretrizes da organização estiverem incluídos valores e crenças compartilhados com os trabalhadores, para permitir ambientes participativos e comprometidos com objetivos comuns. Entre as premissas

que norteiam a política de gestão de pessoas do SESI-Ba estão a ética, o auto-desenvolvimento, o aprendizado contínuo, o bem-estar e a satisfação do trabalhador. Tais premissas podem tanto estar favorecendo a vivência do indivíduo no trabalho, quanto a indicação de que o método de gestão prescrito se aproxima do real, o que pode justificar os baixos níveis de estresse encontrados nos trabalhadores desta organização.

## 6. COMENTÁRIOS FINAIS

Ainda são insuficientes, na literatura nacional, os estudos sobre as repercussões dos modelos de gestão na saúde do trabalhador. Como enfatiza Chanlat (1995), há necessidade de ampliar a visão limitada e tecnicista para apreender a questão em toda a sua complexidade e reajustá-la, em sua dinâmica organizacional, ao que ele denomina de modo de gestão. Assim, o estudo dos seus impactos ganha importância ao considerar que, com as mudanças no trabalho, decorrentes da reestruturação produtiva, o setor de serviços vem-se tornando dominante, estando o trabalhador diante de um ambiente laboral mais “limpo”, com menores ou inexistentes riscos físicos, químicos, biológicos ou mecânicos, mas submetidos a novos fatores psicossociais e organizacionais que têm repercutido na saúde, como analisado em vários outros estudos.

Esta pesquisa também agrega como contribuições, tratar-se de uma investigação de caráter descritivo, baseada na análise de caso, para obter conhecimento amplo e detalhado do mesmo, com metodologia quali-quantitativa, por meio de estudo documental (etapa 1), cujo material coletado e analisado contribuiu para corroborar e acrescentar informações às evidências obtidas através do tratamento empírico do contexto de trabalho (etapa 2), possibilitando maior concretude às argumentações e estratégias de intervenção preventivas apropriadas.

Vale acrescentar que os fatores psicossociais são relatados pelos trabalhadores mediante suas percepções e experiências no trabalho, o que implica que, na sua mensuração, há necessidade de focalizar os fatores que são comuns à percepção e à experiência da maioria dos trabalhadores em uma dada situação, em concordância com a prática psicométrica (COX,1995). Neste sentido, optou-se também pela abordagem de natureza quantitativa, por meio de um estudo transversal. Este possibilitou descrever características do grupo quanto as variáveis estudadas, seu padrão de distribuição e verificar a associação entre os fatores psicossociais ao estresse psíquico (**H1**: o alto nível de exigências no trabalho – demandas –

está associado à ocorrência de estresse psicológico; **H2**: o reduzido grau de controle – influência e possibilidade de desenvolvimento – no trabalho está associado à ocorrência de estresse; **H3**: o baixo grau de apoio social está associado à ocorrência de estresse e **H4**: a utilização de estratégias de *coping* pelos trabalhadores interfere nos níveis de estresse).

É relevante a constatação de que a busca de aperfeiçoamento do SESI-BA, através do seu modelo de gestão do trabalho, incorporando boas práticas de relacionamento com os trabalhadores na implementação do modelo da excelência (PNQ, 2003), tem proporcionado ambiente de proteção à saúde do trabalhador, evidenciado nos indicadores de estresse psíquico.

Deve-se, entretanto, considerar a existência de possíveis vieses neste estudo, decorrentes das estratégias metodológicas adotadas. Além do critério adotado para elegibilidade dos participantes, pode também constituir outro viés a adoção de rigoroso processo de seleção de pessoal na empresa, que possivelmente inclui aqueles trabalhadores mais saudáveis, o que pode ter contribuído para o efeito trabalhador sadio, impedindo assim a generalização dos resultados para além do grupo estudado.

Ainda que o levantamento de dados por meio de documentos institucionais tenha permitido a caracterização do modelo de gestão, base para análise e interpretação dos fatores psicossociais no trabalho e sua associação ao estresse psíquico, a opção pelo uso de dimensões do COPSOQ (demanda quantitativa, cognitiva, emocional, para supressão de emoções e sensorial; possibilidade de desenvolvimento; influência no trabalho; *coping* e apoio social), questionário ainda não validado no Brasil, causou limites aos tratamentos estatísticos utilizados na análise dos dados.

Embora o desenho deste estudo permita a avaliação dos FPT e suas repercussões na produção do estresse psicológico, não é possível avaliar a natureza da relação entre variáveis antecedentes e conseqüentes, qual destas se manifesta primeiro ou quando o estresse psicológico surgiu pelo fato de serem avaliadas ao mesmo tempo. Porém, para fatores que permanecem inalterados no tempo, como características individuais, a exemplo do gênero, os resultados podem oferecer evidências válidas através de uma associação estatística.

Também, como evidenciam Codo, Sorrato e Menezes (2004), a abordagem do estresse tem como limite a não inclusão de todos os conceitos e relacionamentos que permitem compreender as origens, a natureza e as conseqüências do estresse gerado na vida organizacional, ainda que o investimento na sistematização dos achados empíricos seja importante na busca de suprir a carência de explicações causais.

Outros aspectos a serem considerados na opção pelo estudo transversal é que este permite apenas identificar os trabalhadores expostos às condições presentes. Estudos longitudinais têm sido recomendados para avaliar esta complexa temática, assim como a necessidade de novos *designs* que privilegiem a implantação de estudos de prevenção e intervenção, como também estratégias de triangulação ou multimétodos para avaliar o estresse ocupacional (COX; FERGUSON,1994; KOMPIER, 2002).

Apesar de tais considerações, os resultados apontados são consistentes com outros estudos que avaliam os fatores psicossociais no trabalho, concebidos como elementos do ambiente organizacional, que, ao serem vivenciados pelos trabalhadores, sofrem influência de variáveis de caráter individual e de variáveis mediadoras – *coping* e apoio social –, que podem modificar a forma como as experiências são percebidas e vivenciadas, com repercussões negativas ou positivas sobre a saúde. Ainda que tais variáveis intervenham na produção do estresse, são consideradas a intensidade e a qualidade dos fatores psicossociais, a partir dos seus efeitos nos grupos, ou melhor, se um elemento estiver presente em determinado contexto histórico-social e repercutir negativamente na saúde de um grupo de trabalhadores, ele se sobrepõe à interferência de peculiaridades individuais, ainda que estas exerçam influência. Vale ressaltar também a importância deste desenho para a tomada de decisões no planejamento da saúde do trabalhador.

[-7] Comentário: ele

Ainda que em tese os novos modelos de gestão apresentem características positivas, como mudanças nas condições, organização do trabalho e qualificação do trabalhador (ULRICH,1998; ORLICKAS,1999; GRAMIGNA,2002), para a saúde do trabalhador, há que considerar que a lógica e os objetivos de tais modelos constituem o aumento da competitividade, visando sua respectiva sobrevivência e/ou ampliação de mercado trazendo, em seu bojo, a reestruturação do poder no local e mercado de trabalho, com impactos negativos para o trabalho e os trabalhadores (HIRATA, 1994; COUTO; MORAES, 1999; AKTOUF, 2001; AGUIAR, 2002; ANTUNES, 2002). Assim, a política de gestão de pessoas deve estar fundamentada prioritariamente, na gestão da saúde e segurança no trabalho.

Finalmente, considerando os limites deste estudo, os aspectos apontados sugerem outras investigações a partir desses resultados: a realização de estudos longitudinais, na empresa estudada, para avaliação de ações de intervenção; a validação do COPSQ e a avaliação dos fatores estudados não apenas em segmentos ocupacionais como também em diversos ramos de atividade e em outras empresas que adotam o modelo da excelência.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. **Psicologia Aplicada à Administração**: globalização, pensamento complexo, teoria crítica e a questão ética nas organizações. São Paulo: Excellus, 2002.
- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. **Psicologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Atlas, 1981.
- AKTOUF, Osmar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- AKTOUF, Osmar. Administração e Teoria das Organizações Contemporâneas : rumo a um humanismo radical crítico. **O&S** v. 8, n: 21, p. 8 –29, maio/ago. 2001.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de; FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Estratégias de Recursos Humanos e Gestão da Qualidade de Vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, São Paulo, v.33, n.2, p. 4 –51, abr./jun. de 1998.
- ANDRADE, Flávio Anício. **Jogando no campo do adversário**: o projeto empresarial de formação do "novo trabalhador". 1996. 100 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 1996.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2002.
- ARIËNS, G. A. M. et al. High Physical and Psychosocial Load at work and sickness absence due to neck pain. **Scand J. Work Environ Health**, v.28, n.4, p.222-231,2002.
- ARNET, Bengt B. Causes of change in the health of populations: a biopsychosocial viewpoint. **Soc. Sci. Med** v. 43, n. 5, p. 605-608, 1996.
- BAKER, Dean B. The study of stress at work **Ann. Rev. Public Health**, n. 6, p. 367-81,1985.
- BENACH, Joan; MUNTANER, Corles; BENAVIDES, Fernando G.; AMABLE, Marcelo; JADAR, Pere. A new occupational health agenda for a new work environment. **Scand J Work Environ Health**, v.28, n.3, p.191-196, 2002.

BLAZZI JR, Fábio. O trabalho e as organizações na perspectiva sócio - técnica. **ERA**. São Paulo, v.34, n.1, p 30-37, jan./fev. 1994.

BLIESE, Paul D.; Castro, Carl Andrew. Rode clarity, work overload and organizational support: multilevel evidence of the importance of support. **Work & Strees**, v.14, n. 1, p. 65-73, 2000.

BORG, Vil Helm ; KRISTENSEN, Tage S. Psychosocial work environment and mental health among travelling salespeople. **Work & Strees**, v.13, n. 2, p.132-143, 1999.

BOURBONNAIS, R. et al. **Job Strain and Psychological Distress in White – Collar Workers**. Scand. J. Work Eviron Health 1996; 22: 139-45

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE. **Pesquisa Nacional de Amostragem Domiciliar**, 1996.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Doenças relacionadas com o trabalho: diagnóstico e condutas: manual de procedimentos para os serviços de saúde**. Brasília, 2002.

CALSING, Elizeu Francisco. **A responsabilidade social da empresa no contexto da missão do SESI**. Monografia 2000. 141f. (Especialização em Gestão de Iniciativas Sociais) LTDS/COPPE/ UFRJ e SESI, Rio de Janeiro, 2000.

CARAVANTES, Geraldo R.; CARAVANTES, Cláudia B.; BJUR, Wesley E. **Administração e qualidade: a superação dos desafios**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CASTELLS, Manuel. A informatização do trabalho. **Revista de Debate Político**. n.6, p. 89-95, 1993.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v.1

CHANLAT, Jean-François (org). Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, Eduardo Paes Barreto ; VASCONCELOS, João Gualberto Moreira (Org.). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 118-128.

CHANLAT, Jean-François (Org). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. v.1.

CODO, Wanderlei. Providências na organização do trabalho para prevenção da LER. In: CODO, Wanderlei ; ALMEIDA, Maria Celeste C. G. de (ORG.). **LER: diagnóstico, tratamento e prevenção: uma abordagem interdisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1995. p 222-248.

CODO, Wanderley ; JACQUES, Maria das Graças. Uma urgência, uma busca, uma ética. In: JACQUES, Maria das Graças ; CODO, Wanderley (ORG.). **Saúde mental e trabalho: leituras**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 17-28.

CODO, Wanderley; SORATTO, Lúcia e VASQUES-MENEZES, Iône. Saúde mental e trabalho. In: ZANELLI, J.E.; BORGES -ANDRADE, J.E ; BASTOS, A.V.B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 276-299.

COUTO, Hudson de Araújo ; MORAES, Lúcio Flávio Reanult de. Limites do homem **Revista Proteção**, São Paulo, p.38-44, dez. 1999.

COUTO, Hudson de Araújo ; MORAES, Lúcio Flávio Reanult de. Limites do homem **Revista Proteção**. São Paulo, p. 40-44, jan. 2000.

COX T, Griffiths A. Psychosocial hazards: assessment issues. In from research to prevention – managing occupational and environmental health hazards **Proceedings of the first international symposium** Fioh, p. 46-56, 1995.

DOEF, M. V. der; MAES, S.; The job demand-control (-support) model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research. **Work & Stress**, v.13, n.2, p.87-114, 1999.

EL-BATAWI, M. A. Problemas de salud psicosociales de los trabajadores en los países en desarrollo. In: KALIMO, Raija; EL-BATAWI, M.A. ; COOPER, Cary L **Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud**. Ginebra: OMS, 1988. p. 15-20.

ELOVAINIO, M.; SINERVO, T. Psychosocial stressors at work, psychological e stress and musculoskeletal symptoms in the care for elderly. **Work & Stress**, v.11, n.4, p.351-361, 1997.

ESPAÑA. Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente e Salud. ISTAS 21: Cuestionario Psicosocial de Copenhague(COPSOQ). Disponível em <http://www.istas.net>. Acesso em out. 2004.



ESTEVEES, Maria F. D. P. Estresse psíquico em professores do ensino superior privado: um estudo em Salvador-Ba. 2004. 167 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

FERNANDES, Sônia Regina Pereira. Controle e cargas do trabalho: repercussões na saúde psíquica dos trabalhadores. In: ENCONTRO DA ANPAD, 22º, Foz do Iguaçu. 1998. Resumos. p. 205.

FERNANDES, Sônia Regina Pereira. Transformações no mundo do trabalho e a saúde psíquica: a ótica do estresse ocupacional. **Organizações & Sociedade**, v. 6, n.16, p. 67-75 set./dez., 1999.

FERNANDES, Sônia Regina Pereira. **O trabalho dos profissionais de informática: estudo de caso em Salvador-Ba.** In: GLINA, Débora M. R.; ROCHA, Lys Esther. **Saúde mental no trabalho** desafios e soluções. São Paulo: VK, 2000. p. 237-254.

FERNANDES, Sônia Regina Pereira; DI PACE, Daniela M; RAMOS, Mª Fabiana D. Organização e condições de trabalho em telemarketing: repercussões na saúde psíquica dos trabalhadores. In: JACQUES, Mª das Graças ; CODO, Wanderlei (Org.). **Saúde Mental & Trabalho: leituras.** Petrópolis: Vozes, 2002. p.247-270.

FERREIRA, Ademir Antônio; REIS, Ana Carla Fonseca ; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial:** de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

FIGUEIRAS, Júlio César; HIPPERT, Maria Isabel. Estresse: possibilidades e limites. In: JACQUES, Maria das Graças; CODO, Wanderley (Org.). **Saúde mental e trabalho: leituras.** Petrópolis: Vozes, 2002. p. 112-129.

FLETCHER, Bem; JONES, Fiona. A refutation of Karasek S. demand-discretion model of occupational stress with a range of dependent measurs. **Journal of Organizational Behavior**, v.14, p.319-330, 1993.

FLEURY, Afonso Carlos Correa. Organização do trabalho na indústria: recolocando a questão nos anos 80. In: FLEURY, Maria Tereza Leme ; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Processo e relações do trabalho no Brasil.** São Paulo: Atlas, 1985. p 51-66.

FOLKMAN, Susan; LAZARUS, Richard S. An analysis of coping in a middle aged community sample. **Journal of Health and Social Behavior**, n.21, p219-239, sep.1980.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE – FPNQ. **Crítérios de excelência do desempenho e o aumento da competitividade**. Brasília, 2003.

GOLDBERG, David P. **Questionário de saúde geral de Goldberg**: manual técnico QSG. Adaptação brasileira de David P. Goldberg. Tradução Luiz Pasquali, Valdíney Y. Golveia e Wagner Bandeira Andriola. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1996.

GORZ, André. O Declínio da Relevância do Trabalho e a Ascensão de Valores Pós-Econômicos. **Revista de Debate Político**. n.6, p. 25-31, 1993.

GOULART, Iris B. Gerenciamento de pessoas: conceito, evolução e perspectivas atuais. In: GOULART, Íris Barbosa (Org.). **Psicologia organizacional e do trabalho**: teoria, pesquisa e temas correlatos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002. p. 187-207.

GOULART, Íris B.; GUIMARÃES, Renata Fraga. Cenários contemporâneos do mundo do trabalho. In: GOULART, Barbosa (Org.). **Psicologia organizacional e do trabalho** teoria, pesquisa e temas correlatos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002. p 17-36.

GOMES, Keila R. O.; TANAKA, Ana Cristina. d’A. Morbidade referida e uso dos serviços de saúde por mulheres trabalhadoras, **Revista Saúde Pública**, v.37, n.1, São Paulo, Fev., 2003.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GUILLEMIN, F. Cross -cultural adaptation and validation of health status measures. **Scand J. Rheumatal**, n.24, .61-63, 1995.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1992.

HIRATA, Helena. Novos modelos de produção, qualidade e produtividade. **Seminários & Eventos**. DIEESE, n.1, p.38-49, set., 1994.

HOOGENDOORN, W. E. et al. Psychosocial work characteristics and psychological strain in relation to low back pain. **Scand J. Work Environ Health**, v.27, n.4, p258-267, 2001.

JENSEN, C. et al. Work-related psychosocial, physical and individual factors associated with musculoskeletal symptoms in computer users. **Work & Stress**, v.16, n.2, p.107-120, 2002.

JONGE, Jan de; JANSSEN, P.P.M; Van BREUKELEN, G.J.P. Testing the demand – control support model among health-care professionals: a structural equation model. **Work & Stress**, v.10, n.3, p.209-221, 1996.

KALIMO, R. Los factores psicosociales y la salud de los trabajadores: panorama general. In: KALIMO, Raija; EL-BATAWI Mostafá ; COOPER, Cary L. **Los factores psicosociales en el trabajo y su relacion con la salud**. Ginebra: OMS, 1988. p. 3-8.

KARASEK Jr., R. A.; THEORELL, T. **Healthy Work: stress productivity and the reconstruction of working Life**. New York: Basic Books, 1990.

KARASEK Jr, Robert A. Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: implications for job redesign. **Administrative Science Quarterly**, v., p.285-308, June, 1979.

KARLQUIST, L. et al. Excessive physical demands in modern work life and characteristics of work and living conditions of persons at risk. **Scand J. Work Environ Health**, v.29, n.5, p.363-377, 2003.

KATZ, Cláudio; BRAGA, Rui; COGGIOLA, Osvaldo. **Novas Tecnologias: crítica da atual reestruturação produtiva** São Paulo: Xamã, 1995.

KIENEN, Nádia; WOLF, Sabrina. **Administrar comportamento humano em contextos organizacionais**. **RPOT**, v.2, n.2, p.11-37, jul.-dez. 2002.

KRISTENSEN T.S. A new tool for assessing psychosocial factors at work: the Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ). **Tutb Newsletter**, v.19, n.20, p. 45-47, sep. 2002.

KRISTENSEN, T. S.; BORG, V. **Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ): English version**. Disponível em: [www.etuc.org/tutb/uk/copsoq.pdf](http://www.etuc.org/tutb/uk/copsoq.pdf) Acesso em agosto/2003.

KRISTENSEN, T. S.; BORG, Y.; HANNERZ, H. Socioeconomic status and psychosocial work environment: results from a Danish National Study. **Scand J. Public Health**, n.40, p.41-48, 2002.

KWASNIKA, Eunice Laçava. **Teoria Geral da Administração: uma síntese**. São Paulo: Atlas, 1989.

LAZARUS, Richard S. Vulnerabilidad y resistencia individuales al estrés psíquico. In: KALIMO, Raija; EL-BATAWI, Mostafá e COOPER, Cary L. **Los factores psicosociales en el trabajo y su relacion con la salud**. Ginebra: OMS, 1988. p.125-131.

LEVI, L. Adaptación del trabajo a las capacidades y necesidades humans: mejoras del contenido y la organización del trabajo. In: KALIMO, Raija; EL-BATAWI, Mostafá COOPER, Cary L. **Los factores psicosociales en el trabajo y su relacion con la salud**. Ginebra: OMS, 1988. p. 166-184.

LEVI, L. Definiciones y aspectos teóricos de la salud en relación con el trabajo. In: KALIMO, Raija; EL-BATAWI, Mostafa ; COOPER, Cary L. **Los factores psicosociales en el trabajo y su relacion con la salud** Ginebra: OMS, 1988. p. 9-14.

LEVI, L. Investigaciones futuras. In: KALIMO, Raija; EL-BATAWI, Mostafá ; COOPER, Cary L. **Los factores psicosociales en el trabajo y su relacion con la salud** Ginebra: OMS, 1988. p. 237-242.

LEVI, L. Psychosocial environmental factors and psychosocially mediated effects of physical environmental factors. **Scand J. Work Environ Health**, n.3, suppl.3, p.47-52, 1997

LEVI, L. **Stress in organizations: theoretical and empirical approaches**. In COOPER, Cary L. (Org). Theories of Organizational Stress. USA: Oxford University Press, 1998. p. V-XII.

LIMA, Maria Elisabeth Antunes. Esboço de uma crítica à especulação no campo da saúde mental e trabalho. In: JACQUES, Maria das Graças; CODO, Wanderley. **Saúde mental & trabalho: leituras**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 50-81.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. **O processo de recrutamento e seleção**. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina et all. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 63-72.

MARCONI, Morena; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação dos dados**. São Paulo: Atlas, 1982.

MARMOT, Michael. Importance of the psychosocial environment in epidemiological studies. **Scand J. Work Environ**, n. 25, Suppl 4, p. 49-53, 1999.

MARTINEZ, Sofia Vega. **Riesgo psicosocial: el modelo demanda – control – apoyo social**. Disponível em <http://www.mtas.es/msm/mp/603.htm> Acesso em: 1º jul. 2004.

MELO, Marlene Catarino de V. L. Estratégia do(s) empregado(s) no cotidiano das relações de trabalho: a construção de processos de auto-regulação. In: DAVEL, Eduardo P. B.; VASCONCELOS, João G. (Org). **Recursos humanos e subjetividade**: Rio de Janeiro: Vozes, 2000. p.158-174.

MONTEIRO, Mª Silva; GOMES, Jorge do Rocha. Reestruturação produtiva e saúde do trabalhador: um estudo de caso. **Cad. Saúde Pública**. Rio de Janeiro, v.14, n.2, abr./jun. 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. São Paulo: Pioneira, 1986.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração**: uma introdução. São Paulo: Pioneira, 2001.

NIOSH EUA. – Nathional Institute for Occupational Safety and Health. **Stress at Work**. Disponível em: <http://stress.cdc.gov/niosh/stresswk.html>. Acesso em: 26 jul. 2004.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos**: conceitos, cases e estratégias. São Paulo: Makron Books, 1999.

PASQUALI, Luiz et al. Questionário de saúde geral de Goldberg (QSG): adaptação brasileira. Brasília, **Teoria e Pesquisa**, v. 10, n. 3, p.411- 420,1996.

PEIRÓ, José Maria; PRIETO, Fernando; ROE, Robert A. La aproximación psicológica al trabajo en un entorno laboral cambiante. In: SILLA, José Maria Peiró; ALONSO, Fernando Prieto **Tratado de psicología del trabajo**. Madrid: Editorial Síntesis, 2002 v 1: Actividad laboral en su contexto. P.15-36.

PEREIRA, Maria Izabel; SANTOS, Sílvio Aparecido dos. **Modelo de Gestão**: uma análise conceitual. São Paulo: Pioneira, 2001.

PERSSON, Gudrun et al. Major health problems. **Scand. Public Health Sppl** 58, p. 37-102, 2001.

PIKO, B. F. Psychosocial work environment and psychosomatic health of nurses in Hungary . **Work e Stress**, v.17, n.1, p. 93-100, jan./march, 2003.

PRIETO, Fernando. Trabajo y nuevas tecnologías de la información. In: SILLA, José Maria Peiró; ALONSO, Fernando Prieto **Tratado de psicología del trabajo**. Madrid: Editorial Síntesis, 2002 v 1: Actividad laboral en su contexto, p 93-123.

RAMOS, José; PEIRÓ, José Maria; RIPOLL, Pilar. **Condiciones de Trabajo y Clima Laboral**. In: SILLA, José Maria Peiró; ALONSO, Fernando Prieto **Tratado de psicología del trabajo**. Madrid: Editorial Síntesis, 2002 v 1: Actividad laboral en su contexto, p 37-91.

ROCHA, Anete Fernandes. Qualificações e competências no mutável ambiente das organizações: um estudo inesgotável. In: GOULART, Íris Barbosa (Org.). **Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002. p.209-254.

ROCHA, Lys Esther; DEBERT-RIBEIRO, Myriam. Trabalho, saúde e gênero: estudo comparativo sobre analistas de sistemas. *Rev. Saúde Pública*, São Paulo, dec., v.35, n.6, 2001.

RODRÍGUEZ, Isabel; BRAVO, M. Jesús; PEIRÓ, José M; SCHOUFELI, Wilmar. The demands – control – support model, locus of control and job dissatisfaction: a longitudinal study. **Work & Stress**, v. 15, n.2, p.97-114, 2001.

SALERNO, Mário Sérgio. Trabalho e organização na empresa industrial e flexível. In: FERRETI, Celso João (Org.) **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**, Petrópolis: Vozes, 1994. p.54-74.

SALIM, Celso Amorim. Doenças do trabalho, exclusão, segregação e relações de gênero. São Paulo. **Perspectiva**, v. 17, n.1, jan./mar., 2003.

SAMPAIO, Jáder dos Reis. Psicologia do trabalho em três faces. In: GOULART, Íris Barbosa; SAMPAIO, Jáder dos Reis (Org.). **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos I**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998. p. 19-40.

SANDRI, Adriano. **Sindicalismo em Tempos de Qualidade Total**. Belo Horizonte, Dindieletro, 1994.

SATO, Leny. **Saúde e controle no trabalho: feições de um antigo problema.** In: JACQUES, Maria das Graças e Codo, Wanderley (Org.). **Saúde mental & trabalho: leituras.** Petrópolis: Vozes, 2002. p.31-47.

SCOPINHO, Rosemeire A. et al. Novas tecnologias e saúde do trabalhador: a mecanização do corte da cana-de-açúcar. **Cadernos de Saúde Pública.** Rio de Janeiro: Fiocruz, v. 15, nº1, p.147-61, 1999.

SCOPINHO, Rosemeire A. et al. **Vigiando a vigilância:** saúde e segurança no trabalho em tempos de qualidade total. São Paulo: Annablume: Fapesp, 2003.

SELIGMANN-SILVA, Edith. Saúde mental e automação: a propósito de um estudo de caso no setor ferroviário. **Cad. Saúde Pública.** Rio de Janeiro, V.13, Suppl. 2, 1997.

SELL, Ingeborg. **Projeto do trabalho humano:** melhorando as condições de trabalho. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2002.

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. **Relatório de Gestão do Sesi DR/BA:** PNQ 2003 – Prêmio Nacional da Qualidade. Salvador, 2003.

SIEGRIST, Johannes. Adverse health effects of effort: reward imbalance at work. In: COOPER, Cary L. (Org.). **Theories of organizational stress.** USA: Oxford University Press. 1998. p.205-218.

SMITH, Adam. **Inquérito sobre a natureza e as causas da riqueza das nações.** Lisboa: Fundação Calouste Gulben Kian, 1999. v.2.

THEORELL, Töres. **Job Characteristics in a Theoretical and Practical Health Context.** In: COOPER, Cory (org). **Theories of Organizational Stress.** USA: Oxford University Press, 1998.

TOLEDO, Flávio de; MILIONE, B. **Dicionário de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1986.

TORPE, Steffen; RIISE, Trond; MOEN, B. E. How the psychosocial work environment of motor vehicle mechanics may influence coping with musculoskeletal symptoms. **Work & Stress,** v.13, n. 3, p.193-203, 1990.

TSUTSUMI, A. et al. Association between job and depression among Japanese employees threatened by job loss in a comparison between two complementary. **Scand J. Work Environ Health**, v. 27, n. 2, p.146-153, 2001.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**. São Paulo: Makron Books, 1988.

VILLALOBOS, Joel Ortega. **Estrés y Trabajo** Instituto Mexicano Del Seguro Social. México. Medspain. Disponível em [www.medspain.com/n3-feb99/stress.htm](http://www.medspain.com/n3-feb99/stress.htm). Acesso 21/2004.

WALDENSTRÖM, Mans; THEORELL, Töres; ALBERG, Gunnel, JOSEPH SAN, Maun; NISE, Patrik; WALDENSTRÖM, Kerstin; VINGARD, Eva and the Music<sup>a</sup> Study Group. Assessment of psychological and social current working conditions in epidemiological studies: experiences from the Music-Norrtälje Study. **Scand J. Public Health**, n.30, p. 94-102, 2002.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: Guanabara,, 1982.

WÜNCHER FILHO, Victor. Reestruturação produtiva e acidente de trabalho no Brasil: estrutura e tendências. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v.15, nº1., jan./mar. 1999.



## APÊNDICES

**APÊNDICE A** – Média de demandas no trabalho no SESI-Ba, segundo função e tempo na empresa\*

Salvador – Bahia / 2004

CO-VARIÁVEIS	DEMANDAS				
	Quantitativa	Cognitiva	Emocional	Para Supressão de Emoções	Sensorial
<b>GLOBAL</b>	3,3	3,2	3,2	3,8	3,5
<b>FUNÇÃO</b>					
Gerência	3,7	3,2	3,4	4,0	3,4
Assessoria	2,9	3,3	3,5	3,9	3,4
Técnico Atividade Meio	3,3	3,0	3,0	3,9	3,4
Auxiliar Atividade Meio	3,1	3,1	3,2	3,6	3,6
Apoio Atividade Meio	3,1	3,1	3,1	3,9	3,4
Técnico Atividade Fim	3,4	3,2	3,1	3,7	3,5
Auxiliar Atividade Fim	3,4	3,4	3,2	3,7	3,5
<b>TOTAL</b>	<b>3,3</b>	<b>3,2</b>	<b>3,1</b>	<b>3,8</b>	<b>3,5</b>
<b>TEMPO NA EMPRESA</b>					
< 1	3,5	3,2	3,1	3,9	3,6
1 —  5	3,4	3,1	3,1	3,9	3,5
5 —  10	3,2	3,3	3,3	3,6	3,5
10 —  15	3,3	3,2	3,1	3,8	3,3
15 —  20	2,9	3,2	3,1	3,7	3,4
> 20	3,4	3,1	3,3	3,4	3,7
<b>TOTAL</b>	<b>3,3</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>	<b>3,8</b>	<b>3,5</b>

\* Exclui os trabalhadores que não responderam a questão.

**APÊNDICE B** – Média do nível de demandas no trabalho segundo as estratégias de *coping* e apoio social no contexto de trabalho do SESI-Ba\*

Salvador – Bahia/2004

CO-VARIÁVEIS	DEMANDAS				
	Quantitativa	Cognitiva	Emocional	Para Supressão de Emoções	Sensorial
<b>GLOBAL</b>	3,3	3,2	3,2	3,8	3,5
<b>COPING FOCADO NO PROBLEMA</b>					
Alto					
Médio	3,3	3,3	3,1	3,3	3,6
Baixo	3,3	3,2	3,2	3,8	3,5
<b>TOTAL</b>	<b>3,3</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>	<b>3,8</b>	<b>3,5</b>
<b>COPINGSELETIVO</b>					
Alto	3,3	3,1	3,2	3,6	3,5
Médio	3,3	3,3	3,1	4,0	3,6
Baixo	3,3	3,1	3,3	3,7	3,4
<b>TOTAL</b>	<b>3,3</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>	<b>3,8</b>	<b>3,5</b>
<b>COPING DE RESIGNAÇÃO</b>					
Alto	3,3	3,2	3,2	3,8	3,5
Médio	3,4	3,2	3,0	3,5	3,5
Baixo	3,4	3,5	3,3	5,0	4,4
<b>TOTAL</b>	<b>3,3</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>	<b>3,8</b>	<b>3,5</b>
<b>APOIO SOCIAL</b>					
Alto	3,0	2,9	2,9	2,9	3,7
Médio	3,2	3,1	3,0	3,4	3,5
Baixo	3,4	3,2	3,3	4,0	3,5
<b>TOTAL</b>	<b>3,3</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>	<b>3,8</b>	<b>3,5</b>

\* Exclui trabalhadores que não responderam a questão.

**APÊNDICE C** – Média do nível de controle sobre o trabalho segundo gênero, faixa etária e escolaridade no SESI-Ba\*

Salvador – Bahia / 2004

CO-VARIÁVEIS	CONTROLE NO TRABALHO	
	Possibilidades de desenvolvimento	Influência no trabalho
<b>GLOBAL</b>	4,0	3,4
<b>GÊNERO</b>		
Masculino	4,0	3,4
Feminino	4,1	3,5
<b>TOTAL</b>	4,0	3,4
<b>FAIXA ETÁRIA</b>		
< 25	4,3	3,3
25 —  30	4,0	3,4
30 —  35	4,1	3,6
35 —  40	4,0	3,4
40 —  45	3,6	3,1
> 45	4,2	3,5
<b>TOTAL</b>	<b>4,0</b>	<b>3,4</b>
<b>ESCOLARIDADE</b>		
1º grau Incompleto	<b>4,4</b>	<b>3,7</b>
2º grau Incompleto	<b>4,4</b>	<b>4,1</b>
2º grau Completo	3,9	3,3
3º grau Incompleto	4,0	3,4
3º grau Completo	4,1	3,3
Especialização	4,1	3,6
Mestrado	4,2	3,6
<b>TOTAL</b>	<b>4,0</b>	<b>3,4</b>

\* Exclui trabalhadores que não responderam a questão.

**APÊNDICE D** – Média do nível de controle sobre o trabalho no SESI-Ba, segundo estratégias de *coping* (enfrentamento) e apoio social no contexto de trabalho.

Salvador – Bahia / 2004

CO-VARIÁVEIS	CONTROLE NO TRABALHO	
	Possibilidades de desenvolvimento	Influência no trabalho
<b>GLOBAL</b>	4,0	3,4
<b>COPING FOCADO NO PROBLEMA</b>		
Alto	–	–
Médio	3,7	3,2
Baixo	4,1	3,4
<b>TOTAL</b>	<b>4,0</b>	<b>3,4</b>
<b>COPING SELETIVO</b>		
Alto	3,9	3,4
Médio	4,0	3,3
Baixo	4,1	3,6
<b>TOTAL</b>	<b>4,0</b>	<b>3,4</b>
<b>COPING DE RESIGNAÇÃO</b>		
Alto	4,1	3,4
Médio	3,8	3,3
Baixo	4,0	4,0
<b>TOTAL</b>	<b>4,0</b>	<b>3,4</b>
<b>APOIO SOCIAL</b>		
Alto	3,5	2,9
Médio	3,9	3,2
Baixo	4,1	3,5
<b>TOTAL</b>	<b>4,0</b>	<b>3,4</b>

\* Exclui os trabalhadores que não responderam a questão.

**APÊNDICE E** – Média do nível de controle sobre o trabalho no SESI-Ba, segundo função e tempo na empresa\*

Salvador – Bahia / 2004.

CO-VARIÁVEIS	CONTROLE NO TRABALHO	
	Possibilidades de desenvolvimento	Influência no trabalho
<b>GLOBAL</b>	4,0	3,4
<b>FUNÇÃO</b>		
Gerência	3,9	3,6
Assessoria	4,1	3,6
Técnico Atividade Meio	4,0	3,3
Auxiliar Atividade Meio	3,9	3,6
Apoio Atividade Meio	4,1	3,2
Técnico Atividade Fim	4,0	3,4
Auxiliar Atividade Fim	4,1	3,4
<b>TOTAL</b>	<b>4,0</b>	<b>3,4</b>
<b>TEMPO NA EMPRESA</b>		
< 1	4,3	3,4
1 —  5	4,0	3,4
5 —  10	4,0	3,6
10 —  15	3,9	3,3
15 —  20	4,0	3,5
> 20	3,8	3,4
<b>TOTAL</b>	<b>4,0</b>	<b>3,4</b>

\* Exclui trabalhadores que não responderam a questão.

**APÊNDICE F** – Indicativo de Estresse Psíquico nos trabalhadores do SESI-Ba, segundo faixa etária e escolaridade, por sexo\*

Salvador-Bahia, 2004

	Indicativo de Estresse Psíquico entre mulheres		Indicativo de Estresse Psíquico entre homens	
	(N)	%	(N)	%
<b>FAIXA ETÁRIA</b>				
< 25	8	50,0	1	–
25 —  30	14	14,3	6	16,7
30 —  35	13	23,1	7	14,3
35 —  40	13	15,4	5	20,0
40 —  45	4	25,0	4	25,0
> 45	16	10,0	5	–
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>21,0</b>	<b>28</b>	<b>16,6</b>
<b>ESCOLARIDADE</b>				
1º Grau Incompleto	1	–	–	–
2º Grau Incompleto	2	50,0	–	–
2º Grau Completo	35	17,1	11	18,2
3º Grau Incompleto	8	12,5	5	40,0
3º Grau Completo	8	12,5	1	–
Pós-Graduação	16	31,2	13	7,7
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>20,0</b>	<b>30</b>	<b>16,7</b>

\* Exclui trabalhadores que não responderam às questões

**APÊNDICE G** – Indicativo de Estresse Psíquico nos trabalhadores do SESI-Ba, segundo função e tempo na Empresa, por sexo\*

Salvador-Bahia, 2004.

	Indicativo de Estresse Psíquico entre mulheres		Indicativo de Estresse Psíquico entre homens	
	(N)	%	(N)	%
<b>FUNÇÃO</b>				
Gerência	6	16,7	2	50,0
Assessoria	2	–	2	–
Técnico Atividade Meio	10	30,0	4	–
Auxiliar Atividade Meio	6	16,7	4	25,0
Apoio Atividade Meio	3	–	1	–
Técnico Atividade Fim	21	19,0	6	33,3
Auxiliar Atividade Fim	20	20,0	11	9,1
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>19,1</b>	<b>30</b>	<b>16,7</b>
<b>TEMPO NA EMPRESA</b>				
< 1	7	–	5	–
1 —  5	28	28,5	11	27,3
5 —  10	18	16,7	7	28,6
10 —  15	5	40,0	3	–
15 —  20	4	25,0	2	–
> 20	8	–	2	–
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>20,5</b>	<b>30</b>	<b>16,7</b>

\* Exclui trabalhadores que não responderam às questões



**APÊNDICE H** – Percentagem de Mulheres do SESI-Ba com indicativo de estresse, por demandas, segundo coping e apoio social\*

Salvador-Bahia, 2004

	TOTAL (N)	Quantitativa			Cognitiva			Emocional			Para Supressão Emoções			Sensorial		
		A %	M %	B %	A %	M %	B %	A %	M %	B %	A %	M %	B %	A %	M %	B %
<b>COPING FOCADO NO PROBLEMA</b>																
Alto	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Médio	2	–	4,4	5,3	–	4,7	–	33,3	5,0	–	20,0	8,0	–	–	3,9	5,5
Baixo	57	40,0	15,5	5,3	100,0	14,0	–	33,3	20,0	3,8	40,0	8,0	15,4	–	15,7	11,1
<b>N (Número)</b>	<b>69</b>	<b>5</b>	<b>45</b>	<b>19</b>	<b>1</b>	<b>64</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>40</b>	<b>26</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>39</b>	<b>–</b>	<b>51</b>	<b>18</b>
<b>COPING SELETIVO</b>																
Alto	26	–	8,9	5,5	100,0	6,3	–	33,3	10,0	–	40,0	4,2	5,1	–	10,0	–
Médio	24	20,0	6,7	–	–	6,3	–	–	7,5	4,0	–	–	10,2	–	4,0	11,1
Baixo	18	20,0	4,4	5,5	–	6,3	–	33,3	7,5	–	20,0	12,5	–	–	6,0	5,5
<b>N (Número)</b>	<b>68</b>	<b>5</b>	<b>45</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>63</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>40</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	<b>24</b>	<b>39</b>	<b>–</b>	<b>50</b>	<b>18</b>
<b>COPING RESIGNAÇÃO</b>																
Alto	26	40,0	15,5	–	100,0	14,3	–	33,3	20,0	4,0	40,0	8,3	15,4	–	16,0	11,1
Médio	24	–	4,4	–	–	4,8	–	33,3	5,0	–	20,0	8,3	–	–	4,0	5,5
Baixo	18	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>N (Número)</b>	<b>68</b>	<b>5</b>	<b>45</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>63</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>40</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	<b>24</b>	<b>39</b>	<b>–</b>	<b>50</b>	<b>18</b>
<b>APOIO SOCIAL</b>																
Alto	3	–	2,2	–	–	1,5	–	–	2,4	–	–	4,0	–	–	–	5,5
Médio	20	20,0	8,7	5,3	100,0	7,7	–	66,6	9,7	–	60,0	4,0	5,0	–	9,6	5,5
Baixo	47	20,0	10,9	5,3	–	10,8	–	–	14,6	3,8	–	8,0	12,5	–	11,5	5,5
<b>N (Número)</b>	<b>70</b>	<b>5</b>	<b>46</b>	<b>19</b>	<b>1</b>	<b>65</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>41</b>	<b>26</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>40</b>	<b>–</b>	<b>52</b>	<b>18</b>

\* Exclui trabalhadores que não responderam às questões

**APÊNDICE I** – Percentagem de Mulheres do SESI-Ba, com indicativo de estresse, por possibilidades de desenvolvimento e influência no trabalho segundo coping e apoio social \*

Salvador-Bahia, 2004

	TOTAL	Possibilidades de Desenvolvimento			Influência no Trabalho		
		A	M	B	A	M	B
<b>COPING FOCADO NO PROBLEMA</b>							
Alto	–	–	–	–	–	–	–
Médio	12	–	7,1	3,6	–	6,8	–
Baixo	57	–	35,7	9,1	100,0	18,2	4,2
<b>N (Número)</b>	<b>69</b>	<b>–</b>	<b>14</b>	<b>55</b>	<b>1</b>	<b>44</b>	<b>24</b>
<b>COPING SELETIVO</b>							
Alto	26	–	35,7	–	100,0	9,3	–
Médio	24	–	–	7,4	–	7,0	4,3
Baixo	18	–	7,1	5,5	–	9,3	–
<b>N (Número)</b>	<b>68</b>	<b>–</b>	<b>14</b>	<b>54</b>	<b>1</b>	<b>43</b>	<b>24</b>
<b>COPING RESIGNAÇÃO</b>							
Alto	55	–	35,7	9,3	100,0	18,6	4,2
Médio	12	–	7,1	3,7	–	7,0	–
Baixo	1	–	–	–	–	–	–
<b>N (Número)</b>	<b>68</b>	<b>–</b>	<b>14</b>	<b>54</b>	<b>1</b>	<b>43</b>	<b>24</b>
<b>APOIO SOCIAL</b>							
Alto	3	–	–	1,8	–	2,3	–
Médio	20	–	21,4	5,3	100,0	11,4	–
Baixo	47	–	21,4	7,1	–	11,4	8,0
<b>N (Número)</b>	<b>70</b>	<b>–</b>	<b>14</b>	<b>56</b>	<b>1</b>	<b>44</b>	<b>25</b>

\* Exclui trabalhadores que não responderam às questões

**APÊNDICE J** – Percentagem de Homens do SESI-Ba com indicativo de estresse, por demandas, segundo coping e apoio social\*

Salvador-Bahia, 2004

	TOTAL (N)	Quantitativa			Cognitiva			Emocional			Para Supressão Emoções			Sensorial		
		A %	M %	B %	A %	M %	B %	A %	M %	B %	A %	M %	B %	A %	M %	B %
<b>COPING FOCADO NO PROBLEMA</b>																
Alto	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Médio	2	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Baixo	28	100,0	3,5	25,0	–	100,0	–	25,0	–	20,0	–	21,4	13,3	–	19,0	11,1
<b>N (Número)</b>	<b>30</b>	<b>1</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>–</b>	<b>28</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>–</b>	<b>21</b>	<b>9</b>
<b>COPING SELETIVO</b>																
Alto	11	100,0	–	–	–	3,5	–	–	5,0	–	–	7,1	–	–	4,7	–
Médio	16	–	9,5	2,5	–	10,7	–	25,0	10,0	–	–	7,1	13,3	–	9,5	11,1
Baixo	3	–	–	–	–	3,5	–	–	5,0	–	–	7,1	–	–	4,7	–
<b>N (Número)</b>	<b>30</b>	<b>1</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>–</b>	<b>28</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>–</b>	<b>21</b>	<b>9</b>
<b>COPING RESIGNAÇÃO</b>																
Alto	26,0	100,0	9,5	25,0	–	62,5	–	25,0	20,0	–	–	21,4	13,3	–	19,0	11,1
Médio	4	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Baixo	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>N (Número)</b>	<b>30</b>	<b>1</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>–</b>	<b>28</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>–</b>	<b>21</b>	<b>9</b>
<b>APOIO SOCIAL</b>																
Alto	1	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Médio	10	–	4,8	12,5	–	7,1	–	25,0	5,0	–	–	7,1	6,7	–	25,0	11,1
Baixo	19,0	100,0	4,8	12,5	–	10,7	–	–	15,0	–	–	14,2	6,7	–	75,0	–
<b>N (Número)</b>	<b>30</b>	<b>1</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>–</b>	<b>28</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>–</b>	<b>21</b>	<b>9</b>

\* Exclui trabalhadores que não responderam às questões

**APÊNDICE K** – Percentagem de Homens do SESI-Ba, com indicativo de estresse, por possibilidades de desenvolvimento e influência no trabalho segundo coping e apoio social \*

Salvador-Bahia, 2004

	TOTAL	Possibilidades de Desenvolvimento			Influência no Trabalho		
		A	M	B	A	M	B
<b>COPING FOCADO NO PROBLEMA</b>							
Alto	–	–	–	–	–	–	–
Médio	2	–	–	–	–	–	–
Baixo	28	–	16,7	16,7	–	17,6	16,7
<b>N (Número)</b>	<b>30</b>	<b>–</b>	<b>6</b>	<b>24</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>12</b>
<b>COPING SELETIVO</b>							
Alto	11	–	–	4,2	–	5,9	–
Médio	16	–	16,7	8,3	–	11,8	8,3
Baixo	3	–	–	4,2	–	–	8,3
<b>N (Número)</b>	<b>30</b>	<b>–</b>	<b>6</b>	<b>24</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>12</b>
<b>COPING RESIGNAÇÃO</b>							
Alto	26	–	16,7	16,7	–	17,6	16,7
Médio	4	–	–	–	–	–	–
Baixo	–	–	–	–	–	–	–
<b>N (Número)</b>	<b>30</b>	<b>–</b>	<b>6</b>	<b>24</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>12</b>
<b>APOIO SOCIAL</b>							
Alto	1	–	–	–	–	–	–
Médio	10	–	16,7	4,2	–	11,8	–
Baixo	19	–	–	12,5	–	5,9	16,7
<b>N (Número)</b>	<b>30</b>	<b>–</b>	<b>6</b>	<b>24</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>12</b>

\* Exclui trabalhadores que não responderam às questões

**APÊNDICE L** – Percentagem de Mulheres do SESI-Ba, com indicativo de estresse, por demandas segundo faixa etária e escolaridade\*

Salvador-Bahia, 2004

	TOTAL (N)	Quantitativa			Cognitiva			Emocional			Para Supressão Emoções			Sensorial		
		A %	M %	B %	A %	M %	B %	A %	M %	B %	A %	M %	B %	A %	M %	B %
<b>FAIXA ETÁRIA</b>																
< 25	8	20,0	7,3	-	100,0	5,3	-	50,0	5,4	-	33,3	8,7	2,8	-	4,4	11,8
25 —  30	14	-	4,9	-	-	3,5	-	-	5,4	-	-	4,3	2,8	-	4,4	-
30 —  35	13	20,0	2,4	6,3	-	5,3	-	-	5,3	-	-	8,3	-	-	4,4	5,9
35 —  40	13	-	4,9	-	-	3,5	-	-	5,4	-	33,3	-	2,8	-	4,4	-
40 —  45	4	-	-	6,3	-	1,7	-	-	2,7	-	-	4,3	-	-	2,2	-
> 45	10	-	2,4	-	-	1,7	-	-	2,7	-	-	-	2,8	-	2,2	-
<b>N (Número)</b>	<b>62</b>	<b>5</b>	<b>41</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>57</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>37</b>	<b>23</b>	<b>3</b>	<b>23</b>	<b>36</b>	<b>-</b>	<b>45</b>	<b>17</b>
<b>ESCOLARIDADE</b>																
1º Grau Inc.	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1º Grau Comp.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2º Grau Inc.	2	-	2,2	-	-	1,5	-	-	-	3,8	-	-	2,5	-	-	5,5
2º Grau Comp.	35	20,0	8,7	5,3	-	9,2	-	33,3	12,2	-	40,0	3,3	5,0	-	10,5	-
3º Grau Inc.	8	-	8,7	-	100,0	-	-	33,3	-	-	20,0	-	-	-	1,7	-
3º Grau Comp.	8	-	-	5,3	-	1,5	-	-	2,4	-	-	-	2,5	-	1,7	-
Pós-Graduação	16	20,0	8,7	-	-	7,7	-	-	12,2	-	-	3,8	7,5	-	5,2	11,1
<b>N (Número)</b>	<b>70</b>	<b>5</b>	<b>46</b>	<b>19</b>	<b>1</b>	<b>65</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>41</b>	<b>26</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	<b>40</b>	<b>-</b>	<b>52</b>	<b>18</b>

\* Exclui trabalhadores que não responderam às questões

**APÊNDICE M** – Percentagem de Mulheres do SESI-Ba, com indicativo de estresse por possibilidades de desenvolvimento e influência no trabalho, segundo faixa etária e escolaridade\*

Salvador-Bahia, 2004.

	(Número)	Possibilidades de Desenvolvimento			Influência no Trabalho		
		A	M	B	A	M	B
<b>FAIXA ETÁRIA</b>							
< 25	8	–	7,1	6,3	–	7,5	16,7
25 —  30	14	–	7,1	2,1	–	5,0	–
30 —  35	13	–	14,2	2,1	–	7,5	–
35 —  40	13	–	7,1	2,1	100,0	2,5	–
40 —  45	4	–	7,1	–	–	2,5	–
> 45	10	–	–	2,1	–	–	16,7
<b>N (Número)</b>	<b>62</b>	<b>–</b>	<b>14</b>	<b>48</b>	<b>1</b>	<b>40</b>	<b>6</b>
<b>ESCOLARIDADE</b>							
1º Grau Incompleto	1	–	–	–	–	–	–
2º Grau Incompleto	2	–	–	1,8	–	–	4,0
2º Grau Completo	35	–	21,4	5,4	100,0	9,1	4,0
3º Grau Incompleto	8	–	7,1	–	–	2,3	–
3º Grau Completo	8	–	7,1	–	–	2,3	–
Pós-Graduação	16	–	7,1	7,1	–	11,4	–
<b>N (Número)</b>	<b>70</b>	<b>–</b>	<b>14</b>	<b>56</b>	<b>1</b>	<b>44</b>	<b>25</b>

\* Exclui trabalhadores que não responderam às questões

**APÊNDICE N** – Percentagem de Homens do SESI-Ba, com indicativo de estresse, por demandas segundo faixa etária e escolaridade\*

Salvador-Bahia, 2004

	TOTAL	Quantitativa			Cognitiva			Emocional			Para Supressão Emoções			Sensorial			
		(N)	A %	M %	B %	A %	M %	B %	A %	M %	B %	A %	M %	B %	A %	M %	B %
<b>FAIXA ETÁRIA</b>																	
< 25	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
25 —  30	6	-	5,0	-	-	3,8	-	-	5,3	-	-	-	7,1	-	5,0	-	-
30 —  35	7	-	-	14,3	-	3,8	-	-	5,3	-	-	7,7	-	-	5,0	-	-
35 —  40	5	-	5,0	-	-	3,8	-	25,0	-	-	-	-	7,1	-	5,0	-	-
40 —  45	4	100,0	-	-	-	3,8	-	-	5,3	-	-	7,7	-	-	5,0	-	-
> 45	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>N (Número)</b>	<b>28</b>	<b>1</b>	<b>20</b>	<b>7</b>	<b>-</b>	<b>26</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>19</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	
<b>ESCOLARIDADE</b>																	
1º Grau Inc.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1º Grau Comp.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2º Grau Inc.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2º Grau Comp.	11	-	4,8	12,5	-	7,1	-	25,0	5,0	-	-	7,1	6,7	-	9,5	-	-
3º Grau Inc.	5	-	4,8	12,5	-	7,1	-	-	10,0	-	-	7,1	6,7	-	4,8	11,1	-
3º Grau Comp.	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pós-Graduação	13	100,0	-	-	-	3,5	-	-	5,0	-	-	7,1	-	-	4,8	-	-
<b>N (Número)</b>	<b>30</b>	<b>1</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>28</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>-</b>	<b>21</b>	<b>9</b>	

\* Exclui trabalhadores que não responderam às questões

**APÊNDICE O** – Percentagem de Homens do SESI-BA, com indicativo de estresse por possibilidades de desenvolvimento e influência no trabalho, segundo faixa etária e escolaridade\*

Salvador-Bahia, 2004.

	(Número)	Possibilidades de Desenvolvimento			Influência no Trabalho		
		A	M	B	A	M	B
<b>FAIXA ETÁRIA</b>							
< 25	1	–	–	–	–	–	–
25 —  30	6	–	20,0	4,3	–	–	8,3
30 —  35	7	–	20,0	4,3	–	–	8,3
35 —  40	5	–	20,0	4,3	–	6,7	–
40 —  45	4	–	20,0	4,3	–	6,7	–
> 45	5	–	–	–	–	–	–
<b>N (Número)</b>	<b>28</b>	<b>–</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>12</b>
<b>ESCOLARIDADE</b>							
1º Grau Incompleto	–	–	–	–	–	–	–
2º Grau Incompleto	–	–	–	–	–	–	–
2º Grau Completo	11	–	–	8,3	–	5,9	8,3
3º Grau Incompleto	5	–	16,7	4,2	–	5,9	8,3
3º Grau Completo	1	–	–	–	–	–	–
Pós-Graduação	13	–	–	4,2	–	5,9	–
<b>N (Número)</b>	<b>30</b>	<b>–</b>	<b>6</b>	<b>24</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>12</b>

\* Exclui trabalhadores que não responderam às questões



**ANEXOS**

## ANEXO A

---

### INSTRUMENTOS DE PESQUISA

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

A UFBA/Núcleo de Pós-Graduação em Administração, em parceria com a UESB, realizará na Bahia uma pesquisa sobre os impactos dos modelos de gestão contemporânea na saúde do trabalhador, com o objetivo de estudar as relações entre saúde e trabalho.

Para realização deste estudo será aplicado um questionário visando obter informações sobre trabalho e saúde. Vários procedimentos foram adotados para preservar o anonimato do informante de modo a não permitir sua identificação. O estudo tem um enfoque populacional, ou seja, os dados serão analisados tendo como elemento básico o grupo.

Sua contribuição é fundamental para testagem de um novo instrumento que avalia o tema, portanto, algumas vezes você responderá questões aparentemente similares mas, é muito importante que você responda todas.

A sua participação na pesquisa é voluntária, portanto, sinta-se inteiramente à vontade, caso não queira participar.

**Assinale as questões abaixo com um “x” e/ou complete-as. Por favor, não deixe nenhuma sem responder.**

### CARACTERIZAÇÃO

#### 1. Natureza do Vínculo

Efetivo ( )      Terceiro ( )      Estagiário ( )      Outro ( )

#### 2. Pessoal

##### 2.1. Sexo

Masc ( )    Fem ( )

##### 2.2. Idade

\_\_\_\_\_

##### 2.3. Último nível de escolaridade

1º grau	completo ( )	incompleto ( )
2º grau	completo ( )	incompleto ( )
3º grau (superior)	completo ( )	incompleto ( )
Pós-Graduação	Especialização ( )	
	Mestrado ( )	
	Doutorado ( )	

### 3. Funcional

3.1. Trabalha há quanto tempo nesta empresa? \_\_\_\_\_

3.2. Ano de ingresso nesta empresa \_\_\_\_\_

3.3. Cargo/Função atual \_\_\_\_\_

3.4. Descreva sumariamente as três atividades mais freqüentes realizadas por você nesta empresa:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### I. DEMANDAS E ASPECTOS DO TRABALHO

	SEMPRE	FREQUEN- TAMENTE	ALGUMAS VEZES	RARAMENTE	NUNCA
4. Você tem que trabalhar muito rápido?					
5. Você tem que manter atenção em várias coisas enquanto trabalha?					
6. Seu trabalho coloca você em situações embaraçosas, incômodas?					
7. Seu trabalho requer que você não exponha (declare) sua opinião?					
8. Seu trabalho demanda um grande grau de concentração?					
9. Outras pessoas tomam decisões concernentes ao seu trabalho?					
10. Seu trabalho é variado?					
11. Sua jornada de trabalho é distribuída irregularmente e atropeladamente?					
12. Seu trabalho requer que você envolva suas emoções					
13. Seu trabalho exige que você esconda seus sentimentos?					
14. Seu trabalho exige que você tenha uma visão precisa?					
15. Você tem um grande grau de influência sobre seu trabalho?					
16. Seu trabalho exige um alto nível de habilidade ou conhecimento?					
17. Você pode decidir quando deve tirar um tempo para descansar?					
18. Com que freqüência você não tem tempo para completar todas as suas tarefas de trabalho?					
19. Seu trabalho exige que você lembre de muitas coisas?					
20. Você se envolve emocionalmente com seu trabalho?					
21. Seu trabalho exige que você tenha controle sobre seus movimentos, braços e mãos, conscientemente?					
22. Você pode influenciar o ritmo do seu trabalho?					

		SEMPRE	FREQUEN- TAMENTE	ALGUMAS VEZES	RARAMENTE	NUNCA
23.	Você tem que fazer as mesmas coisas repetidamente?					
24.	Você pode tirar folga quando desejar?					
25.	Você dá conta do seu trabalho?					
26.	Seu trabalho exige que você seja bom em desenvolver novas idéias?					
27.	Seu trabalho requer sua atenção constante?					
28.	Você toma a decisão na hora de escolher com quem você trabalha?					
29.	Seu trabalho requer que você tome inici ativa?					
30.	Você pode parar seu trabalho para conversar com um colega?					
31.	Com que frequência você pode relaxar e ainda assim, fazer o seu trabalho?					
32.	Seu trabalho requer que você tome decisões rápidas?					
33.	Seu trabalho requer um alto nível de precisão?					
34.	Você pode influenciar a quantidade de trabalho designada para você?					
35.	Você tem a possibilidade de aprender coisas novas através do seu trabalho?					
36.	Se você tem negócios particulares, é possível que você deixe seu local de trabalho por algum tempo sem precisar pedir permissão?					
37.	Você tem tempo suficiente para realizar suas tarefas de trabalho?					
38.	Seu trabalho requer que você tome decisões difíceis?					
39.	Você tem alguma influência a respeito de QUANDO você trabalha?					
40.	Você usa suas habilidades ou conhecimentos no seu trabalho?					
41.	Você tem que fazer hora-extra?					
42.	Você tem que tomar decisões de grande importância para seu setor de trabalho?					
43.	Você tem alguma influência sobre COMO fazer o seu trabalho?					
44.	Seu trabalho te dá a oportunidade de desenvolver suas habilidades?					
45.	Seu trabalho é de grande responsabilidade?					
46.	Você tem alguma influência sobre o QUE fazer no trabalho?					
47.	Seu trabalho requer que você tenha um grande grau de conhecimento?					
48.	Você exerce alguma influência no seu ambiente de trabalho?					
49.	Você pode influenciar a qualidade do seu trabalho?					

## II. ASPECTOS DO TRABALHO :

		MUITÍSSIMO	MUITO	MAIS OU MENOS	POUCO	MUITO POUCO
50.	Seu trabalho tem sentido, significado?					
51.	Você pensa que gostaria de ficar no seu atual local de trabalho pelo resto de sua vida profissional?					
52.	No seu local de trabalho, você é informado antecipadamente sobre, por exemplo, decisões importantes, mudanças, ou planos para o futuro?					
53.	Você sabe exatamente quanta influência você exerce no trabalho?					
54.	Você faz coisas no trabalho, que são aceitas por algumas pessoas, mas não por outras?					
55.	Em que grau você diria que seu superior direto... Aprecia a equipe e mostra consideração pelo individual?					
56.	Você recebe ajuda ou apoio de seus colegas?					
57.	Com que frequência você fala com seu superior sobre como você desenvolve bem seu trabalho?					
58.	Você trabalha isolado dos seus colegas?					
59.	Entre você e seus colegas existe um bom ambiente de trabalho?					
60.	Você sente que o trabalho que você faz é importante?					
61.	Você gosta de falar para as pessoas sobre o seu local de trabalho?					
62.	Você recebe toda as informações que precisa para fazer bem o seu trabalho?					
63.	Seu trabalho tem objetivo claro?					
64.	Há demandas contraditórias no seu posto de trabalho?					
65.	Em que grau você diria que seu superior direto... Assegura que um membro individual da equipe tenha boas oportunidades de desenvolvimento?					
66.	Seus colegas estão sempre abertos para ouvir os seus problemas do trabalho?					
67.	Com que frequência você fala com seus colegas sobre como você desenvolve bem seu trabalho?					
68.	É possível que você converse com seus colegas enquanto você está trabalhando?					
69.	Existe boa cooperação entre seus colegas no trabalho?					
70.	Você se sente motivado e envolvido com o seu trabalho?					
71.	Você sente que os problemas no seu local de trabalho são seus também?					
72.	Você sabe exatamente quais as áreas/atividades que estão sob sua responsabilidade?					
73.	Você tem que fazer coisas que deveriam ser feitas de maneira diferente?					

		MUITÍSSIMO	MUITO	MAIS OU MENOS	POUCO	MUITO POUCO
74.	Em que grau você diria que seu superior direto... Dá muita prioridade para treinamento e planejamento do pessoal?					
75.	Com que frequência você recebe ajuda ou apoio de seu superior direto?					
76.	Você se sente parte de uma comunidade no seu local de trabalho?					
77.	Você sente que seu local de trabalho é de grande importância pessoal para você?					
78.	Você sabe exatamente o que as pessoas esperam de você no trabalho?					
79.	Você tem que fazer coisas que parecem a você desnecessária?					
80.	Em que grau você diria que seu superior direto... Dá muita prioridade à satisfação no trabalho?					
81.	Seu superior direto está sempre aberto para ouvir os seus problemas do trabalho?					
82.	Em que grau você diria que seu superior direto... É bom em planejamento no trabalho?					
83.	Em que grau você diria que seu superior direto... É bom em distribuição de tarefas?					
84.	Em que grau você diria que seu superior direto... É bom em resolver conflitos?					
85.	Em que grau você diria que seu superior direto... É bom em comunicar-se com a equipe?					

**VOCÊ SE PREOCUPA COM:**

		SIM	NÃO
86.	Ficar desempregado?		
87.	Ser substituído por uma nova tecnologia?		
88.	A dificuldade para arranjar um outro emprego se você ficar desempregado?		
89.	Ser transferido para outro local contra a sua vontade?		

**EM RELAÇÃO AO SEU TRABALHO, EM GERAL, VOCE ESTÁ SATISFEITO COM:**

		MUITO SATISFEITO	SATISFEITO	NEM SATISFEITO NEM INSATISFEITO	INSATISFEITO	MUITO INSATISFEITO
90.	As suas perspectivas de trabalho?					
91.	As pessoas que trabalham com você?					
92.	As condições físicas de trabalho?					
93.	A maneira como seu setor/ unidade é gerido?					
94.	A maneira como sua capacidade é usada?					
95.	Os interesses e habilidades envolvidos em seu trabalho?					
96.	Seu trabalho como um todo, levando tudo em consideração?					

**SAÚDE GERAL**

		EXCELENTE	MUITO BOA	BOA	FRACA FRAQUÍSSIMA
97.	Em geral, você diria que sua saúde é:				

**EM QUE MEDIDA VOCÊ CONCORDA OU DISCORDA DAS SEGUINTESS ASSERTIVAS:**

		CONCORDO MUITO	CONCORDO	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	DISCORDO	DISCORDO MUITO
98.	Eu pareço adoecer mais facilmente do que outras pessoas					
99.	Eu sou tão saudável quanto qualquer pessoa que eu conheço.					
100.	Eu avalio que minha saúde tem piorado					
101.	Minha saúde é excelente					

**ESTAS QUESTÕES SÃO SOBRE COMO VOCÊ SE SENTE E COMO FORAM AS COISAS PARA VOCÊ DURANTE AS 4 ÚLTIMAS SEMANAS. PARA CADA QUESTÃO, POR FAVOR DÊ UMA RESPOSTA QUE MAIS SE APROXIME DO MODO COMO VOCÊ SE SENTIU.**

**QUANTO DO TEMPO DAS 4 ÚLTIMAS SEMANAS:**

		O tempo todo	A maior parte do tempo	Um bom tempo	Algum tempo	Por pouco tempo	Nenhuma vez
102.	Você foi uma pessoa muito nervosa?						
103.	Você se sentiu tão mal, tão pra baixo, que nada poderia te animar?						
104.	Você se sentiu calmo e pacífico?						
105.	Você se sentiu desanimado?						
106.	Você foi uma pessoa feliz?						
107.	Você se sentiu cheio de entusiasmo?						
108.	Você teve muita energia?						
109.	Você se sentiu esgotado?						
110.	Você se sentiu cansado?						

**POR FAVOR, CONSIDERE CADA UMA DAS SEGUINTESS SENTENÇAS E INDIQUE COMO AS DESCRIÇÕES COMBINAM COM SUA SITUAÇÃO DURANTE AS 4 ÚLTIMAS SEMANAS**

		CONCORDO MUITO	CONCORDO	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	DISCORDO	DISCORDO MUITO
111.	Eu não quis falar com ninguém, fiquei retraído, não amigável.					
112.	Eu não estava bom para lidar com outras pessoas					
113.	Eu não tive tempo para relaxar ou me divertir					
114.	Eu achei difícil me sentir feliz, alegre					
115.	Eu comi para me confortar / para me sentir melhor.					
116.	Eu estive um pouco sensível					
117.	Me faltou iniciativa					
118.	Eu me senti atormentado					

**QUANTO TEMPO DAS 4 ÚLTIMAS SEMANAS VOCÊ:**

		SEMPRE	FREQUEN- TAMENTE	ALGUMAS VEZES	RARAMENTE	NUNCA
119.	Sentiu dor de estômago ou teve algum problema no estômago?					
120.	Teve dores no peito?					
121.	Teve palpitações?					
122.	Ficou com dificuldades para respirar/ficou com pouco fôlego					
123.	Sentiu vertigens, ficou tonto?					
124.	Sentiu tensão em vários músculos?					
125.	Teve tendência a suar?					
126.	Teve problemas para se concentrar?					
127.	Sentiu dificuldade para tomar decisões?					
128.	Sentiu dificuldades com a memória?					
129.	Achou difícil pensar claramente?					

**COMO VOCÊ SE VÊ?**

		CORRETO	QUASE CORRETO	UM POUCO CORRETO	POQUISSIMO CORRETO	INCOR- RETO
130.	Eu acredito que eu posso enfrentar a maioria das situações da vida.					
131.	Até agora, eu não tenho nenhum propósito/alvo definido na minha vida					
132.	Eu não acho que eu sou capaz de influenciar grandemente o meu futuro					
133.	Eu acho que o que eu faço no meu dia-a-dia é muito significativo					
134.	Freqüentemente ocorrem coisas ao meu redor que eu não consigo entender					
135.	Eu sinto que eu tenho uma grande razão para viver					
136.	Eu sei o que eu deveria fazer em minha vida, mas eu não acredito que eu sou capaz de fazê-lo.					
137.	Para mim é difícil enxergar como diferentes partes da minha vida estão ligadas.					
138.	Eu acho que eu compreendo a maioria das coisas que acontecem no meu dia-a-dia.					

**O QUE VOCÊ GERALMENTE FAZ QUANDO SURGEM PROBLEMAS NO TRABALHO?**

		SEMPRE	FREQUEN- TAMENTE	ALGUMAS VEZES	RARAMENTE	NUNCA
139.	Você tenta descobrir o que você pode fazer para resolver o problema?					
140.	Você faz alguma coisa para resolver o problema?					
141.	Você tenta pensar em outras coisas ou em fazer alguma coisa que você gosta?					
142.	Você se concentra em aspectos do seu trabalho onde não existem problemas?					
143.	Você aceita a situação porque não há nada a fazer, de nenhuma maneira?					
144.	Você continua a trabalhar e finge que o problema não existe					



**ABAIXO ESTÃO ALGUMAS SENTENÇAS SOBRE COMO AS PESSOAS PODEM SE SENTIR.  
ASSINALE A ALTERNATIVA MAIS PRÓXIMA AOS SEUS SENTIMENTOS (ADOTE COMO  
REFERENCIA OS ÚLTIMOS 30 DIAS)**

146. Tem se sentido cansado (fatigado) e irritado?
- 1) Não, absolutamente
  - 2) Não mais do que de costume
  - 3) Um pouco mais do que de costume
  - 4) Muito mais do que de costume
147. Tem levantado sentindo que o sono não foi suficiente para lhe renovar as energias?
- 1) Não, absolutamente
  - 2) Não mais do que de costume
  - 3) Um pouco mais do que de costume
  - 4) Muito mais do que de costume
148. Tem se sentido com medo de tudo que tem que fazer?
- 1) Não, absolutamente
  - 2) Não mais do que de costume
  - 3) Um pouco mais do que de costume
  - 4) Muito mais do que de costume
149. Tem se sentido constantemente sob tensão?
- 1) Não, absolutamente
  - 2) Não mais do que de costume
  - 3) Um pouco mais do que de costume
  - 4) Muito mais do que de costume
150. Tem se sentido incapaz de superar suas dificuldades?
- 1) Não, absolutamente
  - 2) Não mais do que de costume
  - 3) Um pouco mais do que de costume
  - 4) Muito mais do que de costume
151. Tem achado a vida uma luta constante?
- 1) Não, absolutamente
  - 2) Não mais do que de costume
  - 3) Um pouco mais do que de costume
  - 4) Muito mais do que de costume
152. Tem sentido pouca paciência com as coisas?
- 1) Não, absolutamente
  - 2) Não mais do que de costume
  - 3) Menos paciência do que de costume
  - 4) Muito menos paciência do que de costume
153. Tem se sentido irritado e mal-humorado?
- 1) Não, absolutamente
  - 2) Não mais do que de costume
  - 3) Um pouco mais do que de costume
  - 4) Muito mais do que de costume
154. Tem ficado apavorado ou em pânico sem razões justificadas para isso?
- 1) Não, absolutamente

- 2) Não mais do que de costume
- 3) Um pouco mais do que de costume
- 4) Muito mais do que de costume

155. Tem sentido que suas atividades têm sido excessivas para você?

- 1) Não, absolutamente
- 2) Não mais do que de costume
- 3) Um pouco mais do que de costume
- 4) Muito mais do que de costume

156. Tem se sentido infeliz e deprimido?

- 1) Não, absolutamente
- 2) Não mais do que de costume
- 3) Um pouco mais do que de costume
- 4) Muito mais do que de costume

157. Tem se sentido nervoso e sempre tenso?

- 1) Não, absolutamente
- 2) Não mais do que de costume
- 3) Um pouco mais do que de costume
- 4) Muito mais do que de costume

158. Tem achado algumas vezes que não pode fazer nada porque está muito mal dos nervos?

- 1) Não, absolutamente
- 2) Não mais do que de costume
- 3) Um pouco mais do que de costume
- 4) Muito mais do que de costume

## ANEXO B

### DIMENSÕES DO COPSOQ E NÚMERO (N) DE QUESTÕES DE PESQUISA\*

DIMENSÕES	QUESTÕES DE PESQUISA (N)*
<b>Demandas quantitativas*</b>	<b>7</b>
<b>Demandas cognitivas*</b>	<b>8</b>
<b>Demandas emocionais*</b>	<b>3</b>
<b>Demandas para repressão de emoções*</b>	<b>2</b>
<b>Demandas sensoriais*</b>	<b>5</b>
<b>Influência no trabalho*</b>	<b>10</b>
<b>Possibilidade de desenvolvimento*</b>	<b>7</b>
Grau de liberdade no trabalho	4
Significado no trabalho	3
Compromisso com o local de trabalho	4
Previsibilidade	2
Definição de papel	4
Conflito de papel	4
Qualidade de liderança	8
Apoio social	4
<i>Feedback</i> no trabalho	2
Relações sociais	2
Senso de coletividade	3
Insegurança no trabalho	4
Satisfação com o trabalho	7
<i>Coping</i> focado no problema	2
<i>Coping</i> seletivo	2
<i>Coping</i> de resignação	2
Saúde geral	5
Saúde mental	5
Vitalidade	4
Stress comportamental	8
Stress somático	7
Stress cognitivo	4
Senso de coerência	9
<b>TOTAL (30)</b>	<b>(141)</b>

Fonte: Kristensen, (2003)

**ANEXO C**

**ORGANOGRAMA DO SESI - DEPARTAMENTO REGIONAL - BAHIA**

