

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL, ÍNDICE DE DOR E NÍVEL DE ESTRESSE EM
SERVIDORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**

**RUTH HELENA OLIVEIRA DE SOUZA
PEDRO PAULO DE MORAIS**

Orientadores:

Prof. Doutor André Luiz Fischer
Prof. Doutor Lindolfo Galvão de Albuquerque

BRASÍLIA, Dezembro – 2007

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**



**CLIMA ORGANIZACIONAL, ÍNDICE DE DOR E NÍVEL DE ESTRESSE EM
SERVIDORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**

Monografia apresentada ao Programa de Pós Graduação em Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Especialista.

**RUTH HELENA OLIVEIRA DE SOUZA
PEDRO PAULO DE MORAIS**

Orientadores:

Prof. Doutor André Luiz Fischer
Prof. Doutor Lindolfo Galvão de Albuquerque

BRASÍLIA, Dezembro – 2007

DEDICATÓRIA

a DEUS, pela vida...
e à VIDA, que se fez Tati, irmã, amiga, esposa, única, eterna...
Pedro Paulo de Moraes

À Divina Presença que com suavidade e sabedoria me conduz
em todos os meus projetos.
Ruth Helena Oliveira de Souza

AGRADECIMENTOS

À Secretaria de Gestão de Pessoas do TCU pela oportunidade de crescimento pessoal e profissional e a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a consecução deste trabalho.

Pedro Paulo e Ruth Helena

EPIGRAFE

Toda riqueza provém do trabalho, asseguram os economistas. E assim o é na realidade: a natureza proporciona os materiais que o trabalho transforma em riqueza. Mas o trabalho é muito mais do que isso: é o fundamento da vida humana. Podemos até afirmar que, sob determinado aspecto, o trabalho criou o próprio homem. (ENGELS,1990).

RESUMO

O presente estudo é caracterizado por uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa e delineamento do tipo de estudo exploratório. A amostra, do tipo não-probabilística acidental, foi composta de 26 servidores do Tribunal de Contas da União que se dispuseram a participar do estudo. O processo de coleta das informações transcorreu em dois momentos específicos: a) num primeiro momento foi realizada a análise documental do relatório da pesquisa de clima organizacional desenvolvida no âmbito do TCU em agosto de 2007, com o objetivo de verificar as unidades que apresentaram índices de favorabilidade, em relação ao clima organizacional, abaixo da média; b) em momento posterior, já tendo sido definida a unidade que participaria do estudo, foram aplicados dois instrumentos de pesquisa (o Inventário de Dor desenvolvido a partir da adaptação do Inventário Breve de dor (Universidade de Wisconsin, EUA, 1983) e o ISS - Inventário de Sintomas de Stress para adultos de LIPP). Os resultados obtidos tendem a confirmar a hipótese de que variáveis organizacionais relacionadas à percepção da insatisfação com o clima organizacional podem estar associadas ao fato das pessoas apresentarem consideráveis sintomas de estresse e dor.

Palavras-chaves: Trabalho, Qualidade de vida, Saúde, Estresse, Dor, Clima Organizacional

SUMÁRIO

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| I – INTRODUÇÃO | p. 08 |
| II – REVISÃO DA LITERATURA | |
| 2.1 Trabalho, saúde e qualidade de vida..... | 11 |
| 2.1.1 O Trabalho: aspectos históricos e conceituais..... | 11 |
| 2.1.2 Saúde: aspectos conceituais | 13 |
| 2.1.3 Qualidade de vida: aspectos conceituais..... | 15 |
| 2.1.3.1 Qualidade de vida no trabalho..... | 16 |
| 2.1.3.2 Programas de promoção da Qualidade de Vida no trabalho: iniciativas na Administração Pública | 18 |
| 2.2 Satisfação, saúde e processos de adoecimento no trabalho..... | 20 |
| 2.3 DORT/LER: a dor como primeiro sintoma..... | 24 |
| 2.3.1 Dor..... | 27 |
| 2.3.2 Mensuração da dor..... | 30 |
| 2.4 Estresse | 32 |
| 2.4.1 Conceito..... | 34 |
| 2.4.2 Modelo Trifásico do Estresse..... | 36 |
| 2.4.3 Modelo Quadrifásico do Estresse..... | 38 |
| 2.5 Estresse Ocupacional..... | 39 |
| 2.6 Cultura, Clima e pesquisas organizacionais..... | 42 |
| III – ESTUDO DE CASO | |
| 3.1 TCU: Estrutura, Cultura e Clima Organizacional..... | 50 |
| 3.1.1 Pesquisa de Clima Organizacional – TCU/2007 | 52 |
| 3.2 Metodologia..... | 55 |
| 3.2.1 Caracterização da amostra..... | 55 |
| 3.2.2 Instrumentos de pesquisa..... | 56 |
| IV - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS | 58 |
| V - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 70 |
| VI – CONCLUSÃO | 75 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 79 |
| ANEXO I – Questionário de dor..... | 83 |
| ANEXO II – Termo de consentimento livre e esclarecido..... | 84 |

I INTRODUÇÃO

No âmbito do Tribunal de Contas da União, em específico de sua Secretaria Geral de Administração – Segedam, vem se consolidando ao longo dos anos um conjunto de ações e práticas de reflexão estratégica, de avaliação de gestão e de pesquisas internas de satisfação dos servidores. Como resultado desse processo, destaca-se uma série de medidas desenvolvidas na direção da melhoria de processos administrativos e da qualidade de vida no trabalho.

Nesta linha pode-se explicitar a oferta de ambiente de trabalho seguro e saudável, a capacidade de promover a inserção de sugestões e inovações no processo de planejamento, a valorização da flexibilidade, da autonomia e da liberdade de decisão das diretorias técnicas, o estabelecimento de prioridades, metas e planos de ações a partir de estratégias definidas, a elaboração de planos para a melhoria do desempenho da unidade, o incentivo ao compartilhamento de conhecimentos e habilidades entre as pessoas, a identificação e a avaliação das habilidades de liderança dos colaboradores, o envolvimento dos servidores no processo de planejamento, a avaliação e o aperfeiçoamento das inovações e práticas de gestão relativas à formulação e implementação de estratégias, a criação de mecanismos para identificação e estabelecimento de parcerias com os clientes, a melhoria do modelo de relacionamento entre as diversas unidades de negócio envolvidas no trabalho da Segedam, a operacionalização de medidas para integração e estruturação das informações relevantes de modo a aprimorar a qualidade dos dados e reduzir as lacunas existentes, a prática de *marketing* positivo sobre os produtos e serviços da Segedam, e por fim, a instituição de mecanismos para avaliação do grau de satisfação dos clientes. (Plano estratégico da Segedam/2007-2011).

Para cumprir suas prerrogativas institucionais de assegurar suporte administrativo ao pleno funcionamento do TCU com qualidade e tempestividade, de forma a contribuir significativamente para que o TCU atinja seus objetivos, a Segedam deve, como parte integrante de seu negócio e dentro de uma proposta de gestão de pessoas, implementar a capacidade de desenvolver políticas e de gerenciar práticas que permitam conciliar expectativas e necessidades dos servidores, de modo a gerar satisfação pessoal e melhor desempenho profissional. Para tanto necessita estimular o desenvolvimento de profissionais competentes, motivados e comprometidos com a efetividade do controle

externo e com a melhoria da gestão pública, bem como criar e manter ambiente de trabalho que conduza à excelência no desempenho, à plena participação, ao crescimento profissional e à qualidade de vida. (Plano estratégico da Segedam/2007-2011).

Nesse contexto, torna-se imprescindível modernizar práticas gerenciais e de gestão de pessoas que assegurem a promoção da saúde e qualidade de vida das pessoas, a adequada alocação e integração dos servidores, o desenvolvimento de competências necessárias, a gestão de clima organizacional, a valorização, a motivação e o comprometimento do corpo funcional com a unidade, com a qualidade dos trabalhos produzidos e com o desempenho institucional. (Plano estratégico da Segedam/2007-2011).

Na busca do cumprimento desses objetivos estratégicos, ações direcionadas para a gestão do clima organizacional, a avaliação dos indicadores de doenças ocupacionais e dos padrões de saúde dos servidores ganham evidência e passam a ser operacionalizadas de forma cada vez mais sistemática dentro do Tribunal, no âmbito da Secretaria de Gestão de Pessoas. Como exemplo, pode-se citar a pesquisa de clima organizacional – 2007 e o planejamento da implementação de exames periódicos de saúde em todos os servidores.

Assim, ações no sentido de implementar metodologias que permitam identificar as diversas variáveis que impactam no cumprimento dos objetivos institucionais, dentre elas a satisfação no trabalho e os processos de adoecimento vinculados ao processo de sofrimento no trabalho, precisam ser estimuladas. Há que se ter especial atenção aos inúmeros fenômenos que interagem nas organizações produzindo efeitos positivos ou negativos no campo da promoção de saúde, satisfação e qualidade de vida no trabalho. Questões como o estresse ocupacional, doenças ocupacionais e índices de dor, merecem e devem ser estudadas e compreendidas.

Paschoal e Tamayo (2004) afirmam que o crescimento de pesquisas na área do estresse ocupacional deve-se ao impacto negativo que este fenômeno tem no funcionamento e na efetividade das organizações, tendo como marco a constatação do aparecimento de doenças vinculadas ao trabalho e a necessidade das organizações desenvolverem ações de prevenção dessas doenças, uma vez que pessoas estressadas diminuem seu desempenho e aumentam os custos das organizações com problemas de saúde, absenteísmo, rotatividade e acidentes no local de trabalho.

Deve-se estar atento também às manifestações dolorosas, pois grande parte das doenças ocupacionais frequentemente origina-se num quadro de dor, o que pode agravar

com o uso do membro, com o frio, alterações bruscas (reais ou subjetivas) de temperatura, estresse emocional, limitações de movimento e rigidez matinal, dentre outros. (MONTEIRO et al., 1998 apud MELO, 2003). Nos Estados Unidos, conforme dados do Instituto Nacional de Saúde (NIH), 100 milhões de pessoas sofrem de dor crônica. O custo com o tratamento e com a perda de dias e horas de trabalho chega às cifras dos \$ 80 bilhões de dólares anuais. Segundo a Associação Internacional para o Estudo da Dor (IASP) estima-se que uma em cada cinco pessoas no mundo sofre de dor crônica moderada a severa. (SILVA e RIBEIRO-FILHO, 2006).

Dejours (1992) afirma que a organização do trabalho, o sistema hierárquico, as relações de poder e de comando, os objetivos e metas da organização, o aumento do ritmo de trabalho, entre outras variáveis existentes nas organizações podem vir a ser causas de algum tipo de sofrimento e/ou adoecimento no trabalho.

A investigação sobre as interações entre satisfação e saúde pode fornecer um conjunto de conhecimentos relevantes para a concepção, implementação e avaliação de medidas preventivas e corretivas no ambiente psicossocial no trabalho, visando a promoção da saúde das pessoas. (MARTINEZ e PARAGUAY, 2003). Nesta linha, acredita-se que os níveis de satisfação no trabalho podem estar relacionados a um conjunto de fatores que interferem na vida pessoal, familiar e profissional e indicam para possíveis comprometimentos na dinâmica da saúde biopsicossocial e na própria interação entre a organização, o ambiente de trabalho e os comportamentos profissional e social dos colaboradores.

É nesse contexto e que o presente estudo – do tipo exploratório descritivo – se insere e pretende, como objetivo, investigar em que medida a insatisfação dos servidores com o clima organizacional pode estar associada à incidência de dor e de estresse, bem como identificar os estressores organizacionais que podem levar as pessoas ao processo de adoecimento físico ou psíquico. Além disso, por meio dos resultados apresentados será possível obter subsídios para que a área de saúde e promoção do bem-estar do servidor do Tribunal de Contas da União possa ter uma metodologia propícia para futuras ações de qualidade de vida no trabalho.

II REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Trabalho, saúde e qualidade de vida

Neste capítulo serão abordadas questões relacionadas à saúde e qualidade de vida no contexto do trabalho e os processos de construção de cada um destes conceitos. Além disso, será enfocada a satisfação no trabalho e a questão do adoecimento, em especial as doenças osteomusculares, a dor, o estresse físico e psicológico e os fatores preditores de estresse ocupacional.

2.1. O Trabalho: aspectos históricos e conceituais

Toda riqueza provém do trabalho, asseguram os economistas. E assim o é na realidade: a natureza proporciona os materiais que o trabalho transforma em riqueza. Mas o trabalho é muito mais do que isso: é o fundamento da vida humana. Podemos até afirmar que, sob determinado aspecto, o trabalho criou o próprio homem. (ENGELS,1990).

Analisar o trabalho enquanto fenômeno com raízes sociais, culturais e econômicas permite uma compreensão mais aprofundada sobre os condicionantes que interagem dentro do sistema produtivo e diante dos quais os sujeitos envolvidos nas diversas atividades laborativas criam e recriam seus conceitos e significados e elaboram condutas frente ao universo do trabalho.

Desde a revolução industrial e surgimento do sistema capitalista de produção, o trabalho vem constituindo uma referência sobre a qual os indivíduos buscam organizar seu modo de vida e a si mesmos. Sobre essa centralidade, Lancman e Ghirardi (2002 apud MENDES, 2005, p.7) escreve que:

... o Trabalho é mais do que o ato de trabalhar ou de vender sua força de trabalho em busca de remuneração. Há também uma remuneração social pelo trabalho, ou seja, o trabalho enquanto fator de pertinência a grupos e a certos direitos sociais. O Trabalho possui, ainda, uma função psíquica, enquanto um dos alicerces da constituição do sujeito e da sua rede de relações e significados. Processos como reconhecimento, gratificação, motivação mobilização e inteligência, além de estarem relacionados à realização do trabalho, estão ligados à constituição da identidade e da subjetividade do sujeito..

O caráter multidimensional do Trabalho o situa enquanto fator de integração social, satisfação das necessidades, produção da vida material, elemento de humanização, criação e transformação da realidade, meio de opressão e alienação, de libertação e emancipação.

Com a divisão do trabalho, toda cadeia produtiva se reestrutura. Na esteira desse movimento, novas tecnologias são constantemente incorporadas, o ritmo é intensificado, o conteúdo, a sobrecarga, os níveis de exigências são reelaborados com conseqüente redistribuição dos postos de trabalhos; novas exigências de polivalência e de especialização se apresentam, assim como a precarização das relações de trabalho.

As mudanças atuais no mundo do trabalho provocam um impacto na vida de indivíduos que são obrigados a conviver com lógicas de mercado extremamente mutantes, criando uma situação de constante instabilidade e de ameaça que é vivenciada como um mal inevitável dos tempos modernos, cuja causalidade é atribuída ao destino, à economia ou ainda às relações sistêmicas. (Dejours, 1999 apud Mendes, 2005). Assim, o significado do trabalho se constrói, muitas vezes associado a dor, punição e sofrimento.

Às vezes carregado de emoção, lembra dor, tortura, suor do rosto, fadiga, desventura, infelicidade; mais do que aflição e fardo, designa a operação humana de transformação da matéria natural em objeto de cultura. A palavra trabalho trás em seu conteúdo a carga mental que impregnou a história da humanidade naquilo que conhecemos por padecimento e cativoiro. Na sua origem latina está contido o peso da tortura. É a denominação de um instrumento agrícola de pontas aguçadas ou instrumento de tortura – *tripalium*. (LEAL, s/d).

Outros significados o vinculam a elementos relacionados à aplicação das forças físicas e intelectuais para alcançar determinado fim, a partir de atividade coordenada necessária a qualquer tarefa, serviço ou empreendimento, o que denota ocupação permanente, ofício, profissão. Assim, todo trabalho supõe a tendência para um fim e esforço e também para o seu resultado enquanto processo e ação.

Pode ser também entendido como meio de interação homem/natureza onde se configuram processos de interdependência e respeito ou de controle, dominação e exploração verificados no modo de produção contemporâneo. Ao transformar a natureza pelo trabalho pode valorizar-se, reconhecendo a sua própria natureza e, dessa forma, tomar

consciência de si como ser no mundo ou também, condenar-se ao próprio fim, na medida destrói sua sustentabilidade.

Contudo, a conotação hegemônica assumida pelo trabalho no mundo atual, parece estar distante daquelas que o preconizam como meio de satisfação pessoal ou de valorização do ser humano. Na sociedade do consumo, trabalho tende a ser reconhecido como instrumento de sobrevivência, de satisfação das necessidades básicas. (Azambuja, 1997 apud Fleck; Leal e Louzada, 1999, p.2)

As pessoas tendem a adotar uma postura de submissão ao capital; a força de trabalho é vista como uma mercadoria; os(as) trabalhadores(as) pouco analisam, pouco criticam, pouco discutem, e parecem não ter poder de decisão sobre o mundo em que trabalham. Na maioria das vezes, o(a) trabalhador(a) não tem opção de escolha e trabalha para a sua sobrevivência, sem ter a oportunidade de vivenciar o prazer e ter consciência do significado do seu trabalho e da sua vida.

Nesta concepção, a dicotomia Trabalho X Prazer ou Trabalho X Realização/Satisfação parece consolidar-se como um “mal necessário” cujas conseqüências podem ser observadas nos impactos que os problemas associados ao mundo do trabalho tem produzidos na sociedade, tais como doenças ocupacionais, acidentes, afastamentos, aposentadorias precoces.

2.1.2 Saúde: aspectos conceituais

Diferentes perspectivas buscam apreender a complexidade e as inúmeras relações envolvidas na discussão sobre a saúde. Ela pode ser vista tanto como ausência de doença, como completo bem-estar físico-psíquico-social (no sentido da Organização Mundial da Saúde), ou capacidade de superação de dificuldades físicas, psíquicas, sociais, culturais e simbólicas ou ainda como um padrão normal de comportamento, que se oporia àquele definido como “patológico” (Questão muito bem explorada pelo sociólogo Émile Durkheim no livro *As Regras do Método Sociológico*, cap.2).

Marilena Gentile (s/d), por sua vez, resgata o conceito de “campo de saúde”, proposto pelo canadense Marc Lalonde, o qual propõe quatro amplos componentes, que interagem entre si: a

biologia humana, o meio ambiente, o estilo de vida e a organização da atenção à saúde. Estes seriam os componentes identificados nas causas e fatores básicos de morbidade e de mortalidade.

A saúde é como a interação de vários fatores – o doente é interpretado como um “*organismo total num cenário complexo*”. Este enfoque privilegia duas dimensões: a) como a saúde e seu oposto, a doença, são entendidas em cada cultura e b) tomando como sua causa – ou do seu oposto – a relação entre o indivíduo e o ambiente. (Dicionário de Ciências Sociais, editado pela Fundação Getúlio Vargas, p.1100).

A preocupação com o bem-estar mental do indivíduo se faz presente na discussão sobre a saúde, deve ser considerada na análise deste assunto. Crises decorrentes do sentimento de perda, frustração, despersonalização, alienação, anomia são elementos fundamentais no processo de construção da saúde.

A contribuição da Antropologia também é bastante significativa neste debate. Segundo esta ciência, “*todo indivíduo possui mecanismos adequados de interpretação do fenômeno da doença e da morte que visam não só a reafirmar os valores de uma dada unidade social e torná-los aceitáveis aos parentes, mas também a propor orientações para a ação curativa ou preventiva.*” (Dicionário de Ciências Sociais, editado pela Fundação Getúlio Vargas).

Houve até quem mostrasse a semelhança entre a concepção infecciosa da doença causada por germes que se estabeleceu nos séculos XIX e XX e a idéia de possessão demoníaca ou penetração de espíritos em vigor na civilização ocidental durante a Idade Média e em comunidades primitivas e camponesas.

Conforme se pode perceber, faz pouco sentido centrar a visão da saúde na dimensão estritamente orgânica, física ou biológica. A Sociologia, a Antropologia e outras áreas do saber nos mostram que a “saúde” não é um conceito universal, ao contrário, varia sob distintas condições sociais. Ela se refere a um processo, o qual resulta das

possibilidades sociais, culturais, econômicas, políticas, por exemplo, acesso ao trabalho, aos serviços de saúde, à moradia, à alimentação, ao lazer.

2.1.3 Qualidade de vida: aspectos conceituais

A utilização indiscriminada do termo qualidade de vida em nosso meio serve apenas para confundir e reduzir o seu significado e sua complexidade. A falta de um consenso em torno de sua definição tem levado muitos estudiosos a empregar o termo “qualidade de vida” de forma reduzida e indiscriminada (MINAYO et al., 2000; PIRES et al., 1998), desconsiderando sua riqueza e complexidade. Geralmente, associam-no ao conceito restrito de saúde, no sentido de ausência de doenças e de bem-estar físico. (FLECK et al., 1999).

Pires et al. (1998) alertam para este fato ao observarem a hegemonia da definição de qualidade de vida relacionada a fatores morfo-fisiológicos decorrentes da atividade física. Afirmam que ela é utilizada de forma difusa, resultante do conjunto de benefícios atribuídos ao exercício físico, controle do estresse e estilo de vida. Ao situarem este problema, os autores sustentam que o pouco rigor conceitual corrobora com os objetivos de reduzir artificialmente suas complexidades e dificultar sua compreensão e interpretação.

A preocupação com o conceito “qualidade de vida” concorre para que, no âmbito das Ciências Humanas e Biológicas, se estabeleçam parâmetros mais amplos que a mera ausência de doenças, diminuição da mortalidade ou aumento da expectativa de vida na determinação da definição de qualidade de vida. (FLECK et al., 1999).

Na busca de uma concepção mais abrangente, tem-se destacado o caráter objetivo e/ou subjetivo e multidimensional nestas definições. (FLECK et al., 1999; MINAYO et al., 2000).

Desse modo, a Organização Mundial de Saúde definiu qualidade de vida como a percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e do sistema de valores nos quais ele vive, considerando seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações. (FLECK et al., 1999).

Assumpção Jr. e cols. (2000 apud Fleck et al., 1999) afirmam que a qualidade de vida representa uma tentativa de nomear algumas características da experiência humana, sendo ele o fator central que determina a sensação subjetiva de bem-estar. Para Shin e Johnson apud ASSUMPÇÃO JR. e cols. 2000 apud Fleck et al. 1999), ela consiste na posse dos recursos necessários para a satisfação das necessidades e desejos individuais, a participação em atividades que permitem o desenvolvimento pessoal, a auto-realização e a possibilidade de uma comparação satisfatória entre si mesmo e os outros.

Conforme Minayo et al. (2000), qualidade de vida é uma noção eminentemente humana que se aproxima do grau de satisfação encontrado na vida familiar, amorosa, social e ambiental. Pressupõe uma síntese cultural de todos os elementos que determinada sociedade considera como seu padrão de conforto e bem-estar. Os autores identificam o uso polissêmico em que o modo e as condições de vida inter-relacionam-se com os ideais de desenvolvimento sustentável, ecologia humana e democracia. Este conceito remete, pois, a uma relatividade cultural, pois trata-se de uma construção social e historicamente determinada, concebida segundo o grau de desenvolvimento de uma sociedade específica.

Parâmetros subjetivos (bem-estar, felicidade, amor, prazer, inserção social, liberdade, solidariedade, espiritualidade, realização pessoal) e objetivos (satisfação das necessidades básicas e das necessidades criadas pelo grau de desenvolvimento econômico e social de determinada sociedade: alimentação, acesso à água potável, habitação, trabalho, educação, saúde e lazer) interagem dentro da cultura para constituir a noção contemporânea de qualidade de vida, a qual, como se pode perceber, nos oferece outros elementos, além daqueles indicadores biológicos de saúde, para compreensão do tema em questão.

2.1.3.1 Qualidade de vida no trabalho

Diante das profundas mudanças impostas pela revolução tecnológica, a organização do trabalho, progressivamente, direciona esforços para uma melhor compreensão dos determinantes que agem na relação entre as exigências do processo produtivo e as condições de vida e saúde dos trabalhadores. Tais esforços, além de se

processarem como uma exigência do mundo competitivo e globalizado, ante às necessidades do aumento da produtividade e da melhoria dos produtos, manifestam-se, também, como o resultado de transformações históricas nas relações entre trabalhadores e empregadores. É nesse processo de transformações que se identifica o desenvolvimento do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Segundo Alvarez (1996), o conceito de QVT envolve o estudo do bem-estar dos indivíduos no ambiente de trabalho que compreende tudo o que influencia o trabalhador dentro da organização: o posto de trabalho, o ambiente, os meios, a tarefa, a jornada, a organização temporal, a remuneração, a alimentação saudável e a saúde.

Rocha (1998), referindo-se à evolução das teorias administrativas, identifica os fatos e os sujeitos mais relevantes dentro do processo de desenvolvimento do conceito de QVT. Segundo a autora, esse processo originou-se a partir da revolução industrial e tecnológica no início do século XIX com a introdução, no mundo do trabalho, dos princípios da organização científica do trabalho preconizados por Frederick Winslow Taylor. Importantes impactos nas relações do homem com o trabalho foram desencadeados desde então, destacando-se, a mecanização e a fragmentação do trabalho que geraram, como principal consequência negativa, a perda da identidade do trabalhador com o processo produtivo.

Na década de 50, contrapondo-se aos princípios da administração científica do trabalho, surge na Inglaterra, a partir das pesquisas de Emery Trist e sua equipe, a Abordagem Sócio-Técnica, a qual é definida como o conjunto de conhecimentos científicos, geográficos, demográficos, sociológicos e antropométricos que originam a concepção de um conjunto de produção (oficinas industriais, máquinas, instalações), permitem a uma determinada população ter boas condições de trabalho, e tem, como principal objetivo, analisar as possíveis influências do sistema tecnológico sobre o desempenho do sistema social de forma que a eficácia do sistema produtivo total dependa da adequação do sistema social com os requisitos do sistema técnico. (ROCHA, 1998).

Contudo foram os estudos de Elton Mayo os primeiros a enfatizarem a importância do aspecto humano nas organizações. Ao identificar os fatores que

influenciam na produção, Mayo chegou à conclusão de que o trabalho é uma atividade tipicamente grupal e que, quanto mais os seres humanos estiverem integrados, maior será a motivação para produzir. Nessa perspectiva, os fatores psicológicos ganharam evidência e deram origem a várias teorias sobre o comportamento humano e sua relação com o trabalho, das quais a autora destaca a Teoria X e a Teoria Y, desenvolvidas por Douglas McGregor; a teoria da Hierarquia das Necessidades, defendida por Abraham H. Maslow e a Teoria dos Fatores, de Frederick Herzberg (ROCHA, 1998).

Para Xavier (1997) a corrente humanista surgiu em oposição ao “Taylorismo” e foi responsável pela teorização sobre a importância do indivíduo ser respeitado em seus aspectos físico/orgânico, mental e social.

Na tentativa de promoção de processos de produção mais dignos e humanos, os pensadores dessa corrente priorizaram, num primeiro momento, a integração dos aspectos humanistas com a organização técnica; no período seguinte, as preocupações voltaram-se para os aspectos motivacionais relacionados ao trabalho. Na década de 70, desenvolve-se a idéia de que as necessidades e as aspirações humanas também devem nortear as relações entre empregados e empregadores. Nos anos 80, os estudos versaram sobre a necessidade de uma maior participação do empregado nas decisões da organização. (XAVIER, 1997).

O conceito contemporâneo de qualidade de vida no trabalho está cada vez mais associado à qualidade de vida do trabalhador como um todo. (XAVIER,1997). Atualmente, as ações de gerenciamento dos recursos humanos vão além da preocupação com o empregado dentro da empresa, abrangendo, sobretudo, os cuidados e as orientações para com a saúde geral deste e dos seus familiares, numa visão sistêmica do ser humano.

2.1.3.2 Programas de promoção da Qualidade de Vida no trabalho: iniciativas na Administração Pública

Apesar de possuir uma estrutura organizacional não muito favorável à implantação de programas de qualidade de vida no trabalho, diversos órgãos da Administração Pública vêm adotando um modelo de gerenciamento pela qualidade dos serviços.

Ferreira (1999) aponta algumas iniciativas nesse sentido, a saber:

- os crescentes esforços para a melhoria da qualidade dos serviços públicos implementados a partir da adoção do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP em 1990, reconhecido como o segundo mais importante movimento de busca de competitividade em todo o mundo;
- o Código de Defesa do Consumidor (CDC), que contempla a responsabilidade do Estado na prestação de serviços públicos, refletindo em uma das mais importantes razões para que as organizações governamentais cumpram suas obrigações contratuais (explícitas ou implícitas) e busquem padrões de qualidade compatíveis com as exigências dos clientes, dos usuários, dos cidadãos e da sociedade;
- a criação da categoria "Administração Pública" pelo Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, ocorrida em dezembro de 1996, representando um diferencial para a dinamização das ações voltadas para a melhoria da qualidade da gestão pública, em direção à excelência dos serviços;
- a reforma administrativa em curso no país que impõe desafios às instituições públicas, sobretudo no que concerne à melhoria da qualidade dos serviços prestados e à utilização racional dos recursos públicos.

Estas iniciativas culminaram na implantação, pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (Portaria Mare nº 3.143/97), do Programa de Reestruturação e Qualidade dos Ministérios e do Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública que integra o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.

O Programa de Reestruturação e Qualidade dos Ministérios, instituído com o objetivo de aperfeiçoar a ação governamental por meio da racionalização e redução de custos do aparelho estatal e da melhoria da qualidade dos serviços prestados à população, norteia-se pelos seguintes princípios: orientar a ação governamental para os clientes (conhecer suas expectativas e grau de satisfação em relação aos serviços prestados); envolver e obter o compromisso de todos os servidores com a melhoria contínua; tornar a gestão participativa, compartilhando a missão, os objetivos e as metas da organização com todos os servidores; implantar a gerência de processos sempre com o objetivo de agregar valor aos seus clientes; valorizar o servidor por meio da conscientização do valor da sua missão da sua profissionalização e do reconhecimento de seu mérito; implantar sistemas de planejamento estratégico; combater todas as formas de desperdícios. (MARE, 1998).

Por sua vez, os princípios orientadores do Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública são: satisfação do cliente; envolvimento de todos os servidores; gestão participativa; gerência de processos; valorização do servidor público; constância de propósitos; melhoria contínua e a não aceitação de erros. (MARE, 1998).

Dessa forma, observa-se que a Administração Pública vem, ainda que lentamente, buscando incorporar os conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho amplamente utilizados na iniciativa privada. Conforme Ferreira (1999), a melhoria dos serviços prestados pela Administração Pública Brasileira deve associar-se à adoção da qualidade como instrumento de modernização, levando-se em conta, simultaneamente, a dimensão formal – que se refere à competência para produzir e aplicar métodos, técnicas e ferramentas – e a sua dimensão política – que se refere à competência para projetar e realizar organizações públicas que atendam às necessidades dos cidadãos.

Para tanto, necessário se faz que se invista naquele que representa o maior capital de uma organização – o ser humano. Dentro desta visão estratégica, o setor público vem desenvolvendo ações com o objetivo de promover a saúde e melhorar a qualidade de vida dos servidores. Essas ações enfocam principalmente a prática de atividades físico-esportivas e de lazer, orientando-se no sentido de oferecer ao quadro funcional um conjunto de atividades orientadas à harmonização do indivíduo com o seu ambiente de trabalho de forma a maximizar o seu bem-estar no órgão, sua satisfação com o trabalho e sua realização profissional e pessoal conciliados com os valores e metas organizacionais.

2. 2 Satisfação, saúde e processos de adoecimento no trabalho

A satisfação no trabalho pode ser vista como uma resposta afetiva do servidor a suas condições de trabalho. Assim, sob um enfoque multidimensional, a satisfação no trabalho é vista como o resultado de avaliações particulares, feitas pelo trabalhador a cada um dos aspectos componentes do trabalho. Os aspectos do trabalho considerados relevantes e mais freqüentemente avaliados em pesquisas têm sido: chefia, colegas de trabalho, natureza do trabalho, salário, a organização, condições físicas de trabalho, desenvolvimento/crescimento pessoal e carga de trabalho. (TAMAYO,1996).

Para se verificar o índice de satisfação dos trabalhadores é comum a adoção da teoria de motivação voltada para o desenvolvimento organizacional desenvolvida por Herzberg. Tal autor afirma que existem dois tipos de fatores ou objetivos motivacionais de naturezas diferentes. No primeiro grupo estão os fatores motivacionais que incluem realização, reconhecimento, interesse pela atividade, responsabilidade e crescimento pessoal. No segundo grupo estão os fatores higiênicos que incluem política e administração da organização, tipo de supervisão, condições de trabalho, relações interpessoais, salário e segurança. Tais fatores, segundo Herzberg, não trazem satisfação, mas a sua inexistência pode ser geradora de insatisfação. Isso porque a retirada dos fatores higiênicos faz com que as pessoas se sintam punidas por lhes retirar algo que já era considerado direito adquirido. (BERGAMINI,1997).

Herzberg ressalta que sem considerar os sentimentos de felicidade ou de infelicidade humanas, as organizações enrijecem e morrem. Já para Schutz, as necessidades não satisfeitas devem ser consideradas oportunidades potenciais de desajustamento. (BERGAMINI,1997).

De acordo com Schein (1982 apud Costa, 2002), para se compreender a organização é preciso levar em consideração a perspectiva daqueles que a compõem, isto é, do trabalhador, do gerente e dos clientes. Também é necessário compreender a instituição, pois esta constitui um dos fatores críticos para o estabelecimento de opções estratégicas.

Nos últimos anos percebe-se que as organizações vêm preocupando-se com a saúde das pessoas, na busca de maior produtividade e eficiência na sua atuação. Empresas públicas e privadas desenvolvem ações que visam diminuir a ocorrência do absenteísmo; da rotatividade; do abuso de substâncias químicas, como o álcool; do baixo desempenho; da falta de motivação das pessoas; entre outros fatores, enfocando fatores vistos como preditores de adoecimento, como pressão, estresse, estilo gerencial. Sob este prisma, pode-se citar Dejours (1992) que afirma que a organização do trabalho, o sistema hierárquico, as relações de poder e de comando, os objetivos e metas da organização, o aumento do ritmo de trabalho, entre outras variáveis existentes nas organizações podem vir a ser causas de algum tipo de sofrimento e/ou adoecimento no trabalho.

A investigação sobre as interações entre satisfação e saúde pode fornecer um conjunto de conhecimentos relevantes para a concepção, implementação e avaliação de medidas preventivas e corretivas no ambiente psicossocial no trabalho, visando a promoção da saúde do trabalhador. (MARTINEZ e PARAGUAY, 2003).

Nesta linha, acredita-se que os níveis de satisfação no trabalho podem estar relacionados a um conjunto de fatores que interferem na vida pessoal, familiar e profissional dos trabalhadores e indicam para possíveis comprometimentos na dinâmica da saúde bio-psico-social e na própria interação entre a organização, o ambiente de trabalho e os comportamentos profissional e social dos colaboradores.

Apesar do fenômeno da satisfação no trabalho ser objeto de estudos sob diferentes focos, geralmente o tratamento desta temática aponta para as seguintes definições:

- A satisfação/insatisfação no trabalho pode desencadear atitudes favoráveis ou desfavoráveis;
- Satisfação como extremo oposto da insatisfação;
- Satisfação e insatisfação como fenômenos distintos: ao primeiro estariam associados aspectos intrínsecos como conteúdo do trabalho e desafios de suas tarefas, reconhecimento, realização, desejo de crescimento profissional; já para o segundo, adligam-se fatores extrínsecos como remuneração, ambiente de trabalho e controle;
- Satisfação como um estado emocional agradável resultante da avaliação que o indivíduo faz de seu trabalho e resulta da percepção da pessoa sobre como este satisfaz ou permite satisfação de seus valores importantes no trabalho;
- Satisfação como um sentimento experienciado pelo trabalhador em resposta à situação total do trabalho;
- Satisfação no trabalho enquanto necessidade humana ou decorrente de recompensas financeiras;
- Satisfação/insatisfação como fonte de bem-estar ou de dor sofrimento;

- Satisfação como estado subjetivo e pessoal percebido pelo indivíduo que ocorre em seu favor;
- Satisfação como um estado dinâmico sujeito a modificações e influências por forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato;

A par dessa ampla gama de definições, que contribuem para a dificuldade de se estabelecer uma abordagem consensual, vale destacar os apontamentos elaborados por Locke (1969 apud MARTINEZ e PARAGUAY, 2003), os quais podem fornecer subsídios para explicação da relação clima organizacional/saúde/adoecimento no trabalho.

A conceituação elaborada por Locke (1976 apud MARTINEZ e PARAGUAY, 2003) busca interpretar a satisfação no trabalho como um estado emocional agradável resultante da avaliação que o indivíduo faz do seu trabalho e da percepção sobre como o trabalho satisfaz ou permite a satisfação dos seus valores importantes em relação a este trabalho. Aqui, são evidenciados dois aspectos:

- os aspectos cognitivos que dizem respeito aos pensamentos e as opiniões do indivíduo sobre o seu trabalho;
- os aspectos afetivos e emocionais, que incluem os sentimentos do indivíduo em relação ao seu trabalho.

Este modelo teórico fundamenta-se na coerência entre os valores (importância que se atribui às metas que se deseja alcançar; aquilo que uma pessoa deseja conseguir) e as próprias metas (objetivos desejados), as quais atuam como elementos desencadeadores da ação (desempenho) rumo aos resultados esperados. Esta coerência, em tese, pode produzir satisfação – emoção positiva produzida pelo alcance da meta ou resultado pré-estabelecido em consonância com seu sistema de valores. (PÉRES-RAMOS, 1990 apud MARTINEZ-PARAGUAY, 2003).

Assim, a satisfação no trabalho, pode ser compreendida como:

“... uma função da relação entre o que o indivíduo quer de seu trabalho e o que ele percebe que está obtendo... um estado emocional prazeroso resultante da avaliação do trabalho realizado em relação aos valores no trabalho do indivíduo. Locke (1976 apud MARTINEZ e PARAGUAY, 2003).

Por sua vez, insatisfação no trabalho, dentro da teoria de Locke (1969 apud MARTINEZ e PARAGUAY, 2003), seria o oposto de satisfação: “... *um estado emocional não prazeroso resultante da avaliação do trabalho como ignorado, frustrando ou negando os valores do indivíduo no trabalho.*” (Locke 1976 apud MARTINEZ & PARAGUAY, 2003).

À satisfação está ligado o sentimento de ALEGRIA, enquanto à insatisfação o sentimento de SOFRIMENTO ou ao adoecimento.

O trabalhador que não vivencia a satisfação diretamente no trabalho entra em situações geradoras de sofrimento: “esse processo tem origem no conceito de mobilização subjetiva [...] e se caracteriza pelo uso dos recursos psicológicos do trabalhador e pelo espaço público de discussões sobre o trabalho” (MENDES-MORRONE apud TREVISAN, 2005).

Portanto, os conflitos entre o sujeito e sua realidade de trabalho podem desencadear processos de sofrimento e adoecimento. Dentre os principais problemas relacionados às doenças ocupacionais encontram-se os Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho – DORT e o Estresse.

2.3 DORT/LER: a dor como primeiro sintoma

Browner (1984 apud TAUBE, 2002) traz a seguinte definição de um tipo específico de adoecimento profissional:

*“Doenças músculo-tendinosas dos membros superiores, ombro e pescoço, causadas pela sobrecarga de um grupo muscular particular, devido ao uso repetitivo ou pela manutenção de posturas contraídas, que resultam em **dor (grifo nosso)**, fadiga e declínio do desempenho profissional.”*

Esse tipo específico de doença ocupacional vem sendo objeto de inúmeros estudos acadêmicos. Na década de 70 ocorreu a chamada “epidemia australiana de LER” chamou a atenção do mundo para esse problema. Os benefícios pagos, principalmente a digitadores de linha de montagem, aumentaram acentuadamente, despertando a atenção de autoridades e profissionais da saúde de vários países. (TAUBE,2002). A denominação desse adoecimento passou por diversas nomenclaturas.

Na década de 80, consolidou-se a denominação “Cumulative Trauma Disorders – CTD”, incluindo distúrbios de todo o sistema músculo-esquelético de ocorrência em trabalhadores expostos a traumas cumulativos.

Na década de 90, o termo Work-Related Músculo-Skeletal Disorders (WMSDs) consolida-se mundialmente, sendo traduzido para o português como Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho.

No Brasil, os DORTs foram inicialmente denominados Lesões por Esforços Repetitivos (LER) por apresentarem um fator causal relacionado à maior velocidade e a repetição dos movimentos executados durante a jornada do trabalho. (MENDES & LEITE, 2004).

O termo DORT tem sido preferido por evitar o diagnóstico “prévio” e ser mais abrangente, exigindo a relação com o trabalho e não o mecanismo de acontecimento, sendo adotada no Brasil pelo INSS desde 1997 em substituição a LER.

Couto (1998 apud Melo, 2003) define DORT como sendo os transtornos funcionais, mecânicos e lesões de músculos e/u de fásia e/ou de nervos e/ou de bolsas articulares e pontos ósseos nos membros superiores ocasionados pela utilização mecanicamente incorreta dos membros superiores, que resultam em incapacidade temporária e, conforme o caso, podem evoluir para uma síndrome dolorosa crônica, nesta fase agravada por todos os fatores psíquicos (inerentes ao trabalho ou não) capazes de reduzir o limiar de sensibilidade dolorosa do indivíduo.

A etiologia dos DORT é multifatorial e inclui as condições da tarefa de trabalho, os fatores individuais e os fatores organizacionais. A repetitividade da tarefa executada é um fator importante destes distúrbios osteomusculares, principalmente quando está associada a posturas inadequadas, de um trabalho muscular estático e/ou com aplicação de forças excessivas. Os fatores organizacionais incluem a mão-de-obra despreparada, o ritmo de trabalho e as horas-extras. Nos fatores individuais, o funcionário ignora os limites e os avisos do corpo, faz controles excessivos do trabalho e se sente insatisfeito no trabalho. (MENDES & LEITE, 2004).

Os fatores de risco biomecânicos ligados ao desenvolvimento de distúrbios osteomusculares, segundo Ranney (apud TAUBE, 2002), são ocasionados por forças excessivas sobre as estruturas corporais, colocando estas sobre uma elevada carga de exposição. Podendo citar, por exemplo, a variação do tipo de atividade, o espaço físico em que o trabalhador deverá realizar sua atividade e a postura adotada durante a jornada de trabalho.

Romani (2001) observa que os indivíduos reagem de forma diferente às dificuldades das situações de trabalho e chegam ao mesmo com a sua história de vida, estabelecendo-se relações de conflito. De um lado, encontra-se a pessoa e a sua necessidade de bem-estar e prazer, e do outro, a organização que tende a modelar o trabalhador às características de execução da tarefa.

Os sintomas mais freqüentes dos DORTs são dor, fadiga, perda de força, dormência, edema de extremidades, sensação de peso, extremidades frias, redução ou perda da sensibilidade, hipersensibilidade e automassagem constante. (MENDES e LEITE, 2004). De acordo com a localização da dor esses sintomas podem designar diversos tipos de doenças ocupacionais sendo as mais comuns.

| | |
|------------------------------|------------------------------------------|
| Tenossinovite | Síndrome de De Quervain |
| Bursite | Contratura de Dupuytren |
| Síndrome do túnel do carpo | Epicondilite |
| Cisto sinovial | Síndrome do canal de Guyon |
| Síndrome do pronador redondo | Síndrome do desfiladeiro cervicotorácico |
| Mialgia tensional | Tendinite da cabeça longa do bíceps |
| Dedo em gatilho | Síndrome do impacto ou do arco doloroso |

(Fonte: POLITO & BERGAMASCHI, 2002)

Deve-se especial atenção às manifestações dolorosas, pois grande parte das doenças ocupacionais frequentemente origina-se num quadro de dor, o que pode agravar com o uso do membro, com o frio, alterações bruscas (reais ou subjetivas) de temperatura, estresse emocional, limitações de movimento e rigidez matinal, dentre outros. (MONTEIRO et al., 1998 apud MELO, 2003).

Dentre os sintomas mais comuns das DORT, destacam-se: a dor nos tendões dos pulsos, no ombro, coluna cervical e escápula, na região lombar e em casos mais graves edema nos locais afetados, perda de sensibilidade e formigamento dos dedos das mãos. Sabe-se que a dor costuma se agravar com o estresse emocional. (MELO, 2003).

Para Beirão e Silva (apud MELO, 2003) a dor é o sintoma predominante na maioria dos pacientes com LER/DORT. No começo apresenta-se difusa, mal caracterizada – sensação de peso, cansaço, ardor – aparecendo apenas no final das jornadas diárias de trabalho, com o passar do tempo e a persistência dos fatores causais, a intensidade da dor tende a aumentar e localizar-se ao redor das articulações, como o punho, cotovelo, ombro, e a persistir, mesmo após a interrupção do trabalho repetitivo.

Ainda, no tocante aos sintomas, Michel (apud MELO, 2003) salienta que um dos elementos mais frequentes para a caracterização de LER/DORT é a dor, que em geral é insidiosa, de início remoto, sem data precisa de instalação. Algumas vezes o paciente relata que teve início após certo período de sobrecarga. Sua localização varia dependendo da estrutura comprometida, sendo, por vezes, pouco definida, sugerindo distúrbio neurológico central. A duração da dor tende a ser mais breve no início, surgindo ao fim do expediente e aliviando com o repouso noturno; com o tempo passa a ser mais duradoura, até tornar-se contínua nos casos graves. Continuando, o autor ressalta que os sintomas apresentados são inflamação dos músculos, tendões, nervos e articulações dos membros superiores (dedos, mãos, ombros, braços, antebraços e pescoço), causados pelo esforço repetitivo, exigido na atividade laboral.

2.3.1 Dor

A dor convencional faz parte de um sistema de alarme do corpo. Ela nos alerta para o fato de que alguma coisa está nos machucando; nos compele a solicitar ajuda; nos imobiliza quando estamos feridos, de modo que possa ocorrer a cura. (CAROLINA et al, 1997).

Muitos são os conceitos de dor apresentados na literatura.

Para Martins (2000) a dor é uma impressão desagradável ou penosa, proveniente de lesão, contusão ou estado orgânico anômalo.

Mountcastle (apud CAROLINA et al. 1997), declara que a dor é a experiência sensitiva provocada pelo estímulo que lesa os tecidos ou ameaça destruí-los, experiência definida introspectivamente por cada um, como o que magoa.

Também pode ser entendida como uma abstração que designa a) uma sensação pessoal íntima do mal; b) um estímulo nocivo que assinala uma lesão tecidual atual ou eminente e c) um esquema de reação destinado a preservar organismo do mal. (STERNBACH apud CAROLINA et al., 1997).

Pelo fato de ser a dor uma sensação íntima e pessoal, é impossível conhecer com exatidão a dor do outro. Assim pela diversidade das experiências dolorosas, explica-se porque tem sido impossível, até hoje, encontrar uma definição definitiva e satisfatória da dor.

A palavra dor representa uma categoria de fenômenos compreendendo uma multidão de experiências diferentes e únicas, tendo causas diversas e caracterizadas por qualidades distintas, variando segundo um certo número de critérios: somato-sensoriais, viscerais, afetivos, culturais e cognitivos. (CAROLINA et al , 1997).

Nos Estados Unidos, conforme dados do Instituto Nacional de Saúde (NIH), 100 milhões de pessoas sofrem de dor crônica. O custo com o tratamento e com a perda de dias e horas de trabalho chega às cifras dos \$ 80 bilhões de dólares anuais. Segundo a Associação Internacional para o Estudo da Dor (IASP) estima-se que uma em cada cinco pessoas no mundo sofre de dor crônica moderada a severa. (SILVA e RIBEIRO-FILHO, 2006).

Por definição, dor causa sofrimento e respostas comportamentais, biológicas e fisiológicas. Sofrimento é a reação afetiva ou emocional à dor enquanto comportamentos de dor são as respostas comportamentais observáveis do indivíduo registrando dor. (SILVA e RIBEIRO-FILHO, 2006).

A dor possui várias intensidades, denominadas pelo próprio indivíduo. Ela pode ser branda, moderada, severa, ligeira, desconfortante, desolante, horrível e atroz. Esses adjetivos servem de “marcas“ para determinar a intensidade geral da dor.

Silva e Ribeiro-Filho (2006) apresentam as seguintes intensidades: branda, moderada e severa. A dor pode ser classificada também, em termos temporais como:

- **Transitória:** dores de curta duração na qual o dano real é quase inexistente ou reparável, raramente se acompanha de intensidade.
- **Aguda:** caracteriza-se pela combinação de lesão tecidual, dor e ansiedade. Por lapso de tempo muito curto entre o afrontamento com a causa do ferimento e a preparação para o restabelecimento.
- **Crônica:** subsiste depois que cessou de cumprir uma função necessária, não é mais um simples sintoma de ferimento, é doença. Conduz à debilidade e gera, muitas vezes, uma depressão profunda. É um problema médico grave, em si, que exige uma atenção insistente. (CAROLINA et al, 1997).

Dos apontamentos investigados, os de Silva e Ribeiro-Filho (2006) parecem trazer elementos conceituais bastantes significativos:

“A sensação de dor é fundamental para a sobrevivência. Dor é o primeiro indicador de qualquer lesão tecidual. Qualquer estímulo que resulta em lesão ou ferimento conduz a uma sensação de dor, entre eles o calor, o frio a pressão, a corrente elétrica, os irritantes químicos e até mesmo os movimentos bruscos. Diferente de outros sistemas sensoriais, todavia, o sistema sensorial para a dor é extremamente amplo; uma sensação dolorosa pode ser iniciada em qualquer parte do corpo ou no próprio sistema nervoso central. Vários locais são emparelhados aos vários tipos de sensação de dor. A percepção de dor é claramente uma rica e multidimensional experiência, a qual varia tanto em intensidade sensorial, assim como em suas características afetivo-motivacionais.

.....
Não obstante essa complexidade e dificuldades para entender a natureza do fenômeno da dor, sua análise deve, necessariamente, ser concebida dentro do contexto fundamental de uma relação, ainda que incompleta, entre estímulo e sensação. (...) Assim, o problema da avaliação e da mensuração da dor torna-se genuinamente um problema psicofísico, envolvendo a detecção, a discriminação e a magnitude da sensação a estímulos dolorosos (p. 121).”

2.3.2 Mensuração da dor

Na busca de entendimento mais aprofundado sobre a dor, três correntes preocupadas com a sua mensuração receberam destaque. (SILVA E RIBEIRO-FILHO, 2006).

A primeira concentrou seus esforços nos aspectos psicofísicos relacionados com os estímulos nociceptivos requeridos para eliciar a dor. Uma segunda corrente preocupou-se em categorizar a dor de acordo com seu impacto emocional, distribuição, caráter e outras dimensões. A terceira trabalhou sobre o desenvolvimento de escalas numéricas ou verbal para identificar a intensidade da dor.

Para Silva e Ribeiro-Filho (2006) atualmente o método que tem se destacado é do registro de dor feito pelos pacientes por meio de simples escalas de intensidade. Contudo, deve-se estar atento ao seu caráter multidimensional que a caracteriza em termos de qualidade, intensidade, aspectos emocionais, motivacionais, comportamentais e cognitivos. Para dar conta dessa multidimensionalidade muitos instrumentos de mensuração e avaliação vem sendo desenvolvidos.

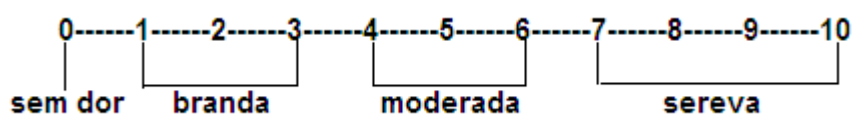
É importante diferenciar mensuração de avaliação, a primeira diz respeito, geralmente, ao escalonamento de número e valor da dimensão de intensidade da dor; a segunda refere-se um processo mais complexo que envolve o conjunto de informações sobre a dor como seu significado, seus efeitos sobre a pessoa, localização, dentre outros.

Pode-se depreender que num processo de busca de informações confiáveis sobre a dor cabe a utilização de instrumentos que possibilitem tanto a verificar aspectos da intensidade como de outras dimensões da dor, bem como seus principais indicadores.

Os indicadores da sensação de dor podem ser agrupados em três categorias: 1) indicadores obtidos por meio de auto-avaliação (auto-registros); 2) indicadores observáveis (comportamentais) da dor e 3) os indicadores fisiológicos (alterações biológicas) da dor. Desses, os que mais interessam ao presente trabalho são os primeiros. (SILVA e RIBEIRO-FILHO, 2006).

As auto-avaliações, geralmente, são expressas por meio de escalas numéricas (unidimensionais ou multidimensionais). Por sua consistência e convergência com a definição da dor (dor é uma experiência subjetiva), o auto-registro é considerado um instrumento padrão na mensuração da dor, o qual permite descrever a sensação de dor em termos de intensidade (o quão intensa ela é), qualidade (quão penetrante, difusa, estonteante ela é) e sua localização espacial e temporal no corpo. (SILVA e RIBEIRO-FILHO, 2006).

A escala de categoria numérica (Numeric Rating Scale – NRS) é uma das mais comumente utilizadas para a mensuração da intensidade da dor. Sua aplicação é bastante simples, o sujeito deve estimar sua dor numa escala de 0 (zero) a 10 (dez) sendo que 0 (zero) representa nenhuma dor e 10 indicando “a pior dor imaginável”. Sua validade foi assegurada em estudos apropriados. (SILVA e RIBEIRO-FILHO, 2006).



Outro instrumento com bastante popularidade é o Inventário Breve de Dor (*Brief Pain Inventory BPI*) desenvolvido em 1983 pela Universidade de Winconsin, EUA. O instrumento é de fácil aplicação e quantifica além da intensidade da dor, a localização espacial no corpo dentre outras variáveis.

Polito e Bergamaschi (2003) apresentaram um instrumento com características similares ao *BPI*, onde o respondente pode identificar a localização espacial corporal da dor de acordo com 12 regiões distintas.

No âmbito desse trabalho, será utilizado um inventário de mensuração da dor que reúne as principais características desses três instrumentos acima mencionados: escala de intensidade, localização espacial corporal da dor e identificação espacial da dor em 12 regiões específicas.

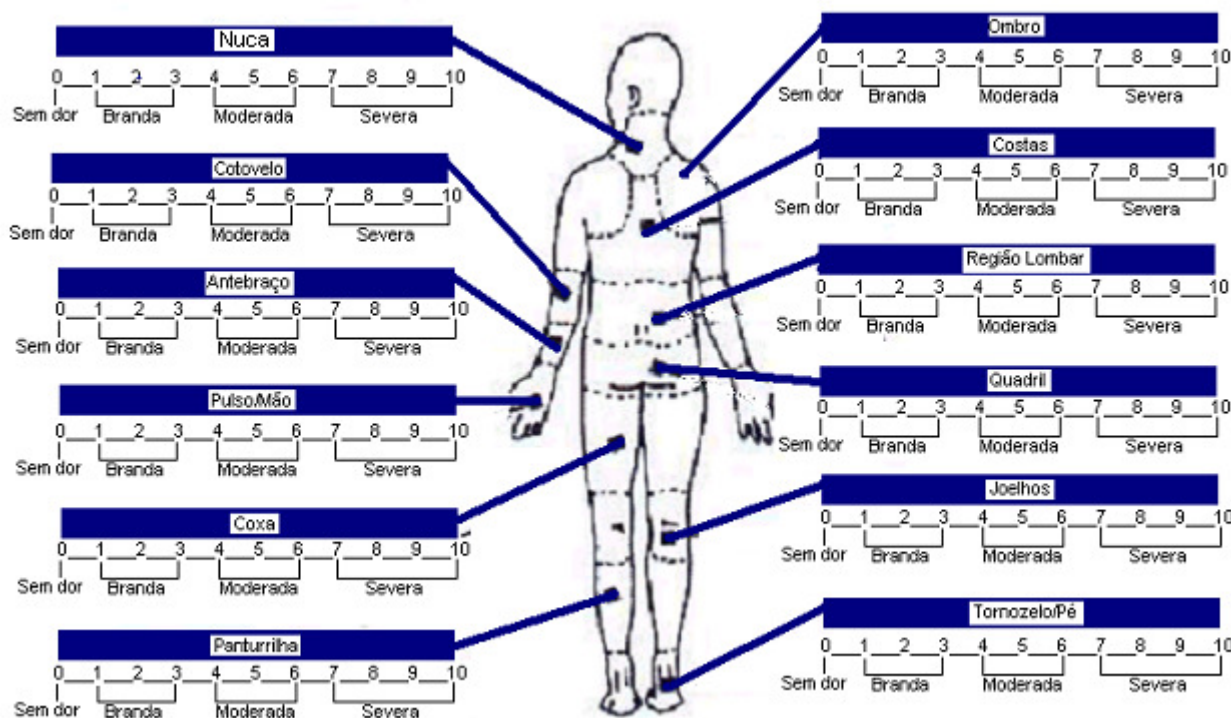


Figura I – instrumento adaptado para verificar incidência e intensidade de dor física

Não obstante as dificuldades associadas ao processo de identificação e mensuração da dor acredita-se que nas organizações deveria haver uma atenção especial quanto ao monitoramento dos índices de dor e dos problemas a eles vinculados.

2.4 Estresse

O mundo contemporâneo é muito diferente dos ambientes de épocas primitivas da história da humanidade. Todavia, os processos fisiológicos por que passam os organismos humanos mudaram muito pouco desde então e ainda são programados biologicamente para conviver com lugares primitivos e perigosos. Por este motivo, afirma-se que o ser humano sofre por viver na era espacial com uma constituição da Idade da Pedra. Para corroborar com esta afirmação, diversas pesquisas demonstraram que em situação de perigo as pessoas apresentam reações muito parecidas com as que os animais manifestam quanto ameaçados. A esse fenômeno biológico foi dado o nome de estresse, palavra que vinha

sendo utilizada nas ciências exatas para designar o total de forças que agem contra uma resistência. Para o organismo biológico o estresse é uma resposta não específica a eventos que lhe são impostos. (ALVES, 1992).

No século XIV a palavra estresse era utilizada com o significado de aflição e adversidade. No século XVII passou a ser utilizada em inglês para designar opressão, desconforto e adversidade (FRANCHESCHI, 2000). Dentre os estudos sobre o estresse, destacam-se aqueles realizados por dois fisiologistas, Hans Selye e Walter B. Cannon. Cannon, em 1939, considerou que os esforços dos processos fisiológicos que ocorrem para buscar o equilíbrio interno deveria ser denominado homeostase e descobriu que quando nos vemos ameaçados de alguma forma nossos corpos segregam catecolaminas (adrenalina e noradrenalina), produzidas pelas supra-renais, que são duas glândulas em forma de triângulo situadas sobre cada rim. (STRINGUETO, 2001 apud LIPP, 1996).

Selye com base em observações que vinha fazendo desde a década de vinte, identificou vários sintomas semelhantes em pacientes que sofriam diferentes doenças e que também apareciam em pessoas sem patologias diagnosticadas, como por exemplo, hipertensão, falta de apetite, desânimo e fadiga. Para este fenômeno Selye deu a denominação de síndrome do estresse biológico ou síndrome de adaptação geral. Ele considerou que o estresse seria a quebra da homeostase ou quebra do equilíbrio interno da pessoa, que afeta o indivíduo desencadeando o processo de adoecimento. (SELYE, 1959 APUD LIPP, 1996).

Selye descobriu que há uma série de reações físicas desencadeadas a partir de algum estímulo externo e que estímulos aversivos como dor e temperatura elevada poderiam levar ao desenvolvimento de algumas patologias. Além disso, afirmou que situações vivenciadas pela pessoa no ambiente social podem provocar o estresse. Entretanto, somente a partir de 1943 é que surgiram as primeiras pesquisas sobre o estresse emocional, sendo que na década de 70 houve uma maior profusão de pesquisas e publicações correlacionando o estresse com distúrbios somáticos provenientes dos aspectos psicológicos. Tais aspectos podem ser relacionados com os processos simbólicos da pessoa frente às diversas situações por ela vivenciadas, que alteram o organismo da mesma maneira que um estímulo externo. (FRANCESCHI, 2000).

Os estudos contemporâneos acerca do estresse baseiam-se nas pesquisas de Selye, porém ampliaram seu foco de atenção, contando com a participação de várias áreas como a medicina, a biologia, a psicologia e outras áreas afins. Atualmente entende-se que o homem, quando se sente ameaçado ou em perigo, desenvolve uma série de reações cognitivas, sensório-perceptivas e neurovegetativas como mecanismos de proteção, que o prepara para a luta ou para a fuga da situação estressante. (LIPP, 2001).

Além disso, considera-se também a complexidade da vida moderna com exigências acentuadas no mercado de trabalho, como a competição, a ameaça do desemprego, a busca por maior produtividade, as inovações tecnológicas. Aliado a isso, no mundo globalizado observa-se a banalização da violência nas grandes cidades, as mudanças rápidas que não permitem à pessoa a compreensão de seu real significado, a falta de cuidados com a qualidade de vida em todos os seus aspectos, entre outros estressores sociais. Para Lipp (1996) tais exigências são agentes estressores que podem ou não serem fonte do desenvolvimento de sintomas tipicamente relacionados ao estresse, dependendo de características individuais de cada ser humano. Além desses fatores, que podem ser considerados externos à pessoa, existem causas internas que nem sempre podem ser observadas, como por exemplo, expectativas e sonhos irrealistas, excesso de perfeccionismo, entendimento distorcido da realidade, forma de encarar o mundo como algo ameaçador, transtornos de ansiedade e medos irracionais.

Qualquer mudança na vida de uma pessoa gera uma necessidade de adaptação física e/ou emocional e a reação da pessoa dependerá de sua experiência de vida, de suas idéias, paradigmas e de sua interação com o contexto psicossocial a que esta inserida.

A elevada incidência do estresse em todo o mundo, segundo informa Masci (2001), levou a ONU, em 1992, a chamar o estresse de "a doença do século 20".

2.4.1 Conceito

O estresse não é considerado uma doença. Ao se sentir ameaçada a pessoa tem uma série de reações orgânicas, perceptíveis ou não, desencadeados ao mesmo tempo. São

modificações que ocorrem na estrutura e na composição química do corpo, que podem ser avaliadas clinicamente. Tais modificações são manifestações das reações de adaptação do corpo na busca da homeostase do organismo. (MASCI, 2001). Esse processo é fundamental para o bom desempenho das funções orgânicas e psíquicas do ser humano.

De acordo com Selye (apud FRANÇA e RODRIGUES, 1999), o estresse pode ser positivo e negativo. Quando é positivo chama-se eustress. São situações vividas no dia-a-dia que exigem um maior esforço do organismo para adaptar-se às exigências surgidas, como por exemplo, as pressões vividas no trabalho que levam algumas pessoas a entrarem numa fase mais criativa e produtiva ou o aluno que se dedica mais no período de provas. No entanto, se ocorrem constantes situações aflitivas na vida da pessoa e sua capacidade adaptativa chega à exaustão, ocorre o estresse negativo, ou distress, o que leva o organismo ao adoecimento. O foco das pesquisas sobre o estresse está no estudo sobre o distress, que pode ser agudo quando é intenso e breve, como por exemplo, a notícia da morte de um ente querido e o período de adaptação a um novo emprego. Ou pode ser crônico, quando não é tão intenso, mas ocorre constantemente, como por exemplo, situações tensas no ambiente de trabalho, problemas de relacionamento interpessoal, preocupação com questões financeiras, problemas de ordem familiar, problemas emocionais, desemprego, separação conjugal, insatisfação com a vida. Entre as conseqüências mais freqüentes do distress pode-se citar a insônia, o desinteresse pelo trabalho, a depressão, o cansaço físico e mental, a ansiedade, a insegurança, as dores de cabeça, os distúrbios circulatórios e gastrintestinais, a diminuição da capacidade de concentração, a agressividade ou passividade, dentre outros sintomas e reações. Uma vez que o eustress é positivo para a vida de todo ser vivo, o foco do presente estudo será no distress, que pode levar a pessoa inclusive à morte.

Segundo Cabral (1997), o estresse é causado por agentes estressores, que pode ser qualquer estímulo capaz de provocar o aparecimento de um conjunto de respostas orgânicas ou psicológicas. Albrecht (1999) considera o estresse uma mobilização química coordenada por todo o corpo humano para atender às exigências da luta de vida ou morte ou de uma rápida fuga de uma situação considerada estressora. Para Lipp (2001), o estresse é “uma reação do organismo, com componentes físicos ou psicológicos, causada pelas alterações psicofisiológicas que ocorrem quando a pessoa se confronta com uma situação

que, de um modo ou de outro, a irrite, amedronte, excite ou confunda, ou mesmo que a faça imensamente feliz”.

Every (1989 apud LIPP, 2001), classifica os agentes estressores em biogênicos ou automaticamente estressantes (frio, fome, dor) e psicossociais, que adquirem a capacidade de estressar uma pessoa em decorrência de sua história de vida. Lipp (2001) distingue os agentes estressores em externos e internos. Os primeiros resultam de eventos ou condições externas que afetam o organismo e independem da pessoa, como mudança de chefia e acidentes. Os segundos são determinados pela própria pessoa, advindos do seu modo de ser no mundo, com suas crenças, padrões de comportamento e dificuldade de relacionar-se.

2.4.2 Modelo Trifásico do Estresse

De acordo com Selye o estresse constitui-se de três fases: alarme; resistência e esgotamento/exaustão. A primeira fase é denominada de alarme e é considerada uma fase positiva do estresse. Inicia-se com o contato da pessoa com o agente estressor, quando experimenta diversas sensações que às vezes não são identificadas como estresse. É um período em que o organismo percebe a quebra da homeostase e busca o equilíbrio perdido, preparando-se para a fuga ou luta. O processo fisiológico consiste numa aceleração do sistema nervoso simpático (SNS) e diminuição do parassimpático. O SNS produz reações como maior irrigação dos músculos, para reforço do tônus muscular, no caso de ser necessária a utilização de força física, o que pode provocar tremores, dores musculares, aperto no peito e dificuldade para respirar. O fígado transforma glicogênio em glicose, necessária em maior quantidade numa situação estressante; a respiração fica mais rápida e intensa, aumentando a quantidade de oxigênio no sangue, para que músculos e cérebro possam queimar a glicose; o coração bate com mais força e mais depressa, enviando uma grande quantidade de sangue para as partes do corpo que dele precisam; o cérebro recebe maior quantidade de sangue; aguça-se a audição; as pupilas dilatam-se, tornando a visão mais sensível. (LIPP, 2001).

Essas reações fisiológicas e bioquímicas fazem com que a pessoa entre em um estado de prontidão ou alerta para lidar com a situação estressora. Quando o estresse tem duração curta, a adrenalina é eliminada com a finalidade de trazer o organismo para a

homeostase. Nesse caso, a pessoa sai da fase de alerta sem complicações para o seu bem-estar. Mas se o agente estressor for de curta duração e a reação do organismo for excessiva ou desnecessária a pessoa poderá desenvolver sintomas típicos do estresse. O mesmo ocorrendo quando o desequilíbrio for crônico, isto é, quando ocorrer eventos estressores de forma contínua, sem que a pessoa consiga resolver a situação, o que leva a pessoa para a próxima fase do estresse e ao desenvolvimento de patologias físicas ou psicológicas. (LIPP e ROCHA,2000).

A segunda fase do estresse citada por Selye é a de resistência e ocorre quando a situação estressora se prolonga por períodos longos ou quando sua dimensão é muito grande para determinada pessoa e o organismo continua incessantemente buscando o equilíbrio. O processo de estresse se finaliza neste estágio se o agente estressor for eliminado ou se o indivíduo utilizar técnicas de controle para se reequilibrar. Nesta fase o organismo utiliza considerável energia que deveriam ser aproveitadas em outras funções vitais do corpo e é então que aparecem alguns sinais típicos como cansaço, irritação excessiva, esquecimento, desinteresse por atividades cotidianas, relacionamento difícil com as outras pessoas, sensação de isolamento emocional e de estar doente sem que haja algum distúrbio físico instalado. (LIPP e ROCHA, 2000).

A terceira fase é a de exaustão e acontece quando a energia adaptativa da pessoa diminui consideravelmente e há a ação contínua de um ou de vários agentes estressores. É nesta fase que surgem diversas patologias físicas ou psicológicas consideradas mais sérias, levando a pessoa a, inclusive, afastar-se de seu trabalho, como por exemplo, depressão, transtornos de ansiedade, impossibilidade de tomar decisões, pânico, vontade de fugir de tudo, cefaléia, psoríase, dores crônicas, hipertensão, úlceras gástricas, vitiligo e até diabetes. Ressalte-se que não é um comportamento isolado que irá subsidiar um diagnóstico de estresse, mas um conjunto de sintomas e comportamentos relatados pela pessoa ou clinicamente diagnosticados, pois o estresse não é o agente patogênico, porém seus sintomas enfraquecem o organismo de tal maneira que doenças programadas geneticamente têm campo fértil para se manifestarem devido à exaustão do próprio organismo. (LIPP, 2000).

No que se refere às alterações fisiológicas há dois grupos principais de sintomas: os musculares e os vegetativos. Pode-se citar como exemplos para os sintomas musculares a tensão muscular que mantém os dentes cerrados ou rangendo, as dores nas costas (especialmente nos ombros e nuca), as dores de cabeça e sensação de peso nas pernas e braços. Para os sintomas vegetativos cita-se diarreia, suores frios, sensação de calor intercalada com frio, mãos geladas, transpiração abundante, taquicardia e má digestão. É uma fase perigosa pois alguns dos sintomas da fase de alerta aparecem mais agravados. (LIPP e NOVAES, 1998).

2.4.3 Modelo Quadrifásico do Estresse

Lipp (2001) desenvolveu um modelo quadrifásico do estresse baseado no modelo trifásico de Hans Selye. Além das três fases descritas por Selye, a autora identificou uma fase denominada quase-exaustão, que fica entre as fases de resistência e exaustão e se caracteriza por um enfraquecimento da pessoa que não mais está conseguindo adaptar-se ou resistir ao estressor. Nesta fase, as doenças começam a surgir, mas não são tão graves como na fase de exaustão e a pessoa ainda consegue trabalhar e exercer suas atividades rotineiras, porém, é necessário muito esforço, pois há momentos em que ela passa por alta instabilidade emocional, com ansiedade e irritação exacerbadas.

Com base no modelo quadrifásico do estresse, Lipp (2000) desenvolveu o Inventário de Sintomas de Stress para Adultos (ISSL), validado em 1994 por Lipp e Guevara em uma amostra de 1.843 adultos, cuja faixa etária variou de 15 a 75 anos, entre pessoas de ambos os sexos, nos estados de São Paulo, Paraíba e Rio de Janeiro. Este instrumento visa a identificar de modo objetivo a fase do estresse, a sintomatologia que a pessoa apresenta, avaliando se existem sintomas de estresse, o tipo de sintoma, se físico ou psicológico, bem como a graduação de seriedade do sintoma à medida em que as fases do estresse se agravam.

O ISSL leva cerca de 10 minutos para ser respondido e é composto de três quadros contendo sintomas relacionados às quatro fases do estresse. No total são 37 itens de natureza somática e 19 de natureza psicológica, sendo que os sintomas muitas vezes são repetidos, variando a sua intensidade e seriedade para que seja possível identificar a fase do estresse em que a pessoa se encontra.

2.5 Estresse Ocupacional

Paschoal e Tamayo (2004) afirmam que o crescimento de pesquisas na área do estresse ocupacional deve-se ao impacto negativo que este fenômeno tem no funcionamento e na efetividade das organizações, tendo como marco a constatação do aparecimento de doenças vinculadas ao trabalho e a necessidade das organizações de desenvolverem ações de prevenção dessas doenças, uma vez que pessoas estressadas diminuem seu desempenho e aumentam os custos das organizações com problemas de saúde, absenteísmo, rotatividade e acidentes no local de trabalho.

No ambiente organizacional a cultura, o clima, seus valores e ritos, a rigidez das normas, a divisão do trabalho, o excesso de hierarquização, a falta de autonomia, a crescente competição, a exigência para o desenvolvimento de novas competências, a necessidade de trazer maiores resultados e lucros para a organização levam as pessoas, muitas vezes, ao limite de suas resistências físicas e psicológicas. Dessa forma, quando a demanda do trabalho excede as habilidades da pessoa e ela não consegue mais superar ou se adaptar às exigências da organização, percebidas como insuperáveis, pode surgir um desgaste anormal ou uma diminuição da capacidade da pessoa para o trabalho.

A literatura aponta como estressores organizacionais aqueles de natureza física: barulho, iluminação, ou de natureza psicossocial: relacionamento entre as pessoas, autonomia no trabalho, fatores relacionados ao desenvolvimento de carreira, entre outros. As respostas a estes estressores são variadas como, por exemplo, ansiedade, irritabilidade, raiva, depressão, insatisfação no trabalho, desinteresse, falta de motivação, entre outros.

De acordo com Mendes, Borges e Ferreira (2002) o estresse ocupacional é analisado sob vários prismas, entre eles as condições de trabalho, as condições externas ao trabalho e as características da pessoa. Destacam-se as seguintes variáveis quanto às condições de trabalho: plano de carreira insatisfatório, falta de autonomia, segurança, estilo da liderança, políticas internas de gestão de pessoas, relacionamento interpessoal, prazos para entrega de produtos e serviços, ritmo de trabalho, excesso de atividades, novas

tecnologias, além de aspectos de salubridade como limpeza, ruídos, ventilação. Aliado a estes fenômenos organizacionais, cabe destacar a interface dos aspectos comuns entre o estresse ocupacional e os eventos pessoais fora do trabalho, uma vez que a concepção contemporânea do ser humano abrange suas relações no ambiente biopsicossocial.

Diversas pesquisas têm demonstrado que há correlação do estresse ocupacional com a satisfação no trabalho, as características pessoais e as estratégias de coping. Cooper e Marschal (1978) em Mendes e Borges (2002) afirmam que o primeiro passo para se reduzir o estresse ocupacional é o entendimento das fontes de pressão organizacional, que são: fatores intrínsecos ao trabalho - condições inadequadas, turno de trabalho, carga horária, remuneração, novas tecnologias e quantidade de tarefas; papéis estressores - grau de responsabilidade na organização; relações de trabalho – relacionamento com chefia, pares, subordinados e clientes; desempenho na carreira – insegurança no trabalho, falta de desenvolvimento profissional; estrutura e cultura organizacional – estilos de liderança, falta de participação, comunicação deficiente; e interface das questões advindas do trabalho com aquelas oriundas da vida pessoal.

Green (1998, apud MENDES e BORGES, 2002) ressalta que para a organização desenvolver um plano de ação com vistas a reduzir o estresse ocupacional deve-se, antes de tudo, identificar as fontes causadoras de estresse observando a realidade da instituição, a legitimidade das variáveis identificadas dentro do contexto organizacional, a flexibilidade de se promover ações que possam progressivamente serem aumentadas. Além disso, deve-se buscar o equilíbrio dos aspectos da saúde física e emocional da pessoa tendo como premissa que cada ser humano reage diferentemente a situações similares ou iguais e que as estratégias de enfrentamento (coping) nunca são as mesmas, pois o estresse ocupacional está associado a aspectos que envolvem percepções e reações típicas da pessoa no contexto profissional.

Segundo Villalobos (1999), os fatores psicossociais no trabalho que podem levar ao desenvolvimento de estresse nas pessoas são relativos ao desempenho profissional, ao estilo gerencial, à organização do trabalho, às tarefas e atividades, ao meio ambiente do trabalho, à jornada laboral e ao contexto social em que a organização está inserida. No que concerne ao desempenho profissional destacam-se variáveis como complexidade das

atividades; excesso de responsabilidade; criatividade e iniciativa restringidas; exigência de decisões complexas e mudanças tecnológicas. No fator referente ao estilo gerencial o autor dá ênfase à má utilização das habilidades das pessoas; à ineficiência na delegação de responsabilidades; à forma manipulativa de relacionar-se com o subordinado, à falta de capacitação e desenvolvimento do pessoal; à carência de reconhecimento e incentivos e à remuneração não equitativa.

O fator organização do trabalho enfatiza as práticas administrativas inapropriadas; as atribuições ambíguas; os problemas de comunicação; o trabalho demasiadamente burocrático; o planejamento deficiente e a supervisão punitiva. No item relativo às tarefas e atividades observam-se variáveis como carga de trabalho excessiva; falta de autonomia; ritmo de trabalho excessivo; exigências de desempenho; excesso de atividades; rotinas de trabalho obsessivo; competição desleal; trabalho monótono ou rotineiro e pouca satisfação na execução das atividades.

Quanto ao fator meio ambiente de trabalho o autor enfatiza as condições físicas laborais inadequadas; a exposição a risco físico constante; o ambiente laboral conflitivo; o trabalho não solidário e o menosprezo ou desprezo ao trabalhador. Por último, o contexto social em que organização se interesse enfoca as políticas internas instáveis, a falta de suporte jurídico pela organização; a intervenção e ação sindical e a falta de segurança no emprego.

O estresse ocupacional é um fenômeno constantemente associado à saúde do trabalhador e ao desempenho organizacional. Para Jones e Kinman (2001, apud PASCHOAL e TAMAHO, 2005), “o estresse ocupacional pode ser definido com ênfase nos fatores do trabalho que excedem a capacidade de enfrentamento do indivíduo ou nas respostas fisiológicas, psicológicas e comportamentais dos indivíduos aos estressores”.

O estresse ocupacional pode ser dividido em três aspectos: a) estressores organizacionais do ambiente do trabalho que exige respostas adaptativas; b) respostas fisiológicas, psicológicas e comportamentais que as pessoas têm quando expostos a fatores do trabalho que excedem sua capacidade adaptativa e de enfrentamento; c) processo geral

em que demandas de trabalho têm impacto nas pessoas que trabalham na organização. (JEX, 1998 apud PASCHOAL e TAMAYO, 2004).

Na concepção de Lazarus (1995, apud PASCHOAL E TAMAYO, 2005), o estresse ocupacional ocorre quando o indivíduo avalia as demandas do trabalho como excessivas para os recursos de enfrentamento que possui. Dessa forma, o surgimento do estresse ocupacional estaria intimamente ligado a um tipo particular de ambiente com um tipo determinado de pessoa.

Paschoal e Tamayo (2004) conceituam o estresse ocupacional como um processo em que o indivíduo percebe demandas do trabalho como estressores, os quais, ao exceder sua habilidade de enfrentamento, provocam no sujeito reações negativas. Esses pesquisadores desenvolveram a Escala de Estresse no Trabalho – EET, que possibilita um diagnóstico organizacional sobre o estresse ocupacional que vise orientar a organização em futuras ações de qualidade de vida no ambiente de trabalho. As variáveis pesquisadas são: distribuição de tarefas, tipo de controle, autonomia, confiança da chefia, comunicação, relações interpessoais, carga de trabalho, valorização e crescimento profissional.

É relevante destacar que o estresse ocupacional apesar de ser provocado por estressores advindos do ambiente de trabalho e ter conseqüências físicas ou psicológicas negativas nas pessoas, não se pode dissociar o estresse advindo de agentes estressores do ambiente do trabalho com aqueles que vêm da família e da relação subjetiva que cada pessoa tem com o ambiente em que vive, por exemplo. Muitas vezes um complementa o outro e leva a pessoa a um estado de constante alerta, chegando, inclusive à exaustão.

2.6 Cultura, Clima e Pesquisas Organizacionais

Toda organização cria a sua própria cultura ou clima, com seus tabus, usos e costumes. A cultura reflete tanto as normas e valores reinantes quanto as lutas internas e externas, os tipos de pessoas que a organização atrai, seus processos de trabalho, modalidades de comunicação e exercício da autoridade. Assim, como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações possuem padrões característicos de sentimentos e crenças coletivos, que são transmitidos aos novos membros.

Cultura é um modelo geral do comportamento, crenças compartilhadas e valores que os participantes de uma organização têm em comum. A cultura organizacional pode ser inferida a partir do que as pessoas dizem, fazem e pensam. (SIQUEIRA, 1996).

Assim, na tentativa de conceituar a cultura organizacional, pode-se concluir que ela é uma combinação dos principais elementos constitutivos da organização (filosofias, valores, processos, usos, costumes e comportamentos formais ou informais) transformando-a numa organização única, perfeitamente distinta das demais organizações existentes. (FLEURY e SAMPAIO, 2002).

A evolução do conceito de cultura organizacional se deu a partir da constatação das limitações dos instrumentos e métodos utilizados tradicionalmente no estudo das organizações para análises mais complexas. A Teoria Contingencial dos anos 80, que colocava as organizações como dependentes do ambiente e condicionando seu sucesso ao desenvolvimento de estratégias e estruturas adequadas a este, pode ser considerada um antecedente do enfoque cultural. Na medida em que os estudos contingencialistas foram constatando a complexidade do ambiente, introduziram novas variáveis para seu entendimento, como a tecnologia e a cultura. A temática da cultura organizacional continuou em pauta nos anos 90, ligada principalmente a dois fenômenos: globalização e mudança nas organizações. O processo de globalização vem colocando para as organizações desafios crescentes, tanto na forma de inserção e interação em sociedades diversas como no sistema de gestão adotado. (SIQUEIRA,1996).

Diversos autores são unânimes em afirmar que o conceito de cultura é por demais abrangente e que comporta diversos enfoques do ponto de vista antropológico, sociológico e organizacional, no entanto, observa-se que não há na literatura um consenso em relação a conceituação do tema.

A organização é um sistema complexo e aberto, em constante interação com o ambiente da instituição na busca de atingir os objetivos almejados. Este sistema tem muitos níveis e variáveis graus de complexidade, evoluindo e desenvolvendo-se à medida que a interação com um ambiente em modificação obriga a novas adaptações no ambiente interno. O conceito de cultura pode ser melhor compreendido se decomposto em três níveis: artefatos e criações, que seria um nível mais visível (ambiente físico e social do grupo), embora nem sempre seja fácil decifrá-lo; valores que refletem formas e visões de

como problemas ou situações enfrentados pelo grupo podem ser analisados e solucionados; e pressupostos, que se referem a crenças profundas do grupo. (SCHEIN, 2001).

Ademais a cultura de uma organização representa um recorte da cultura social onde essa mesma organização está inserida. Desta forma para analisar determinada organização sob o aspecto cultural estará sempre subjacente a cultura dos indivíduos que nela operam.

Para Schein (1992) a cultura possui elementos inconscientes que são internalizados no dia-a-dia da organização e vão sendo validados ao longo do tempo. Uma vez que são pressupostos inconscientes seus significados só podem ser percebidos no discurso dos membros da organização de forma subliminar e implícita. Para se chegar ao conhecimento dos aspectos implícitos da cultura o autor sugere um levantamento de dados para identificar os padrões recorrentes, uma vez que é por meio da repetição de padrões de respostas e comportamentos compartilhados pelo grupo que se pode chegar a conclusões sobre a cultura da organização.

Uma vez que a cultura é um fenômeno grupal, para Schein (1992), é melhor obter informações de grupos por meio de perguntas abrangentes sobre diferentes áreas para verificar quais os padrões já estabelecidos naquele meio. O autor também defende a idéia do uso de entrevistas individuais como forma de se obter informações relevantes para compreender os elementos da cultura. Tais entrevistas clínicas ocorreriam em vários encontros entre o investigador e os integrantes da organização.

Diante dessa premissa, o autor afirma que se deve ir além das aparências para se entender a cultura. Ele propõe, portanto, um método de abordagem clínica para avaliar a cultura por meio de um modelo denominado investigação conjunta, que consiste de entrevistas clínicas ou encontros com explorações conjuntas entre o investigador (*outsider*) e informantes (*insiders*) que vivem o cotidiano da instituição.

Outra definição de cultura organizacional foi proposta por Souza (1978): “é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema”. Para a autora, a cultura organizacional é composta por três elementos. O primeiro são os preceitos, que englobam a autoridade e o conjunto de regulamentos e valores, explícitos ou implícitos, que regem a vida organizacional. O segundo é a

tecnologia, classificada como um conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo. Por fim, o terceiro elemento, o caráter, que seria o conjunto das manifestações afetivo-volitivas e espontâneas dos indivíduos que compõe a organização.

Percebe-se, portanto, que a cultura é o reflexo da identidade, do núcleo existencial que confere um caráter ou modo de ser específico e individual a cada organização. Para Coelho Júnior e Borges-Andrade (2004) é de extrema relevância analisar a dinâmica organizacional para entender como as pessoas se relacionam e se orientam na organização.

Alguns elementos são constituintes da cultura organizacional e a sua compreensão é de vital importância para se analisar os elementos que impactam o comportamento das pessoas e organizações, são eles: clima organizacional; valores organizacionais e satisfação no trabalho. (FLEURY, SHINYASHIKI e STEVANATO, 1997 apud FLEURY e SAMPAIO, 2002).

A cultura de uma organização sustenta o processo de socialização por meio do sistema de valores, sendo tais valores vivenciados como uma experiência subjetiva compartilhada, que cria nas organizações a possibilidade de mediação das necessidades individuais e organizacionais. Tamayo (1996, apud MENDES e TAMAYO, 2001), ressalta que os valores organizacionais visam tanto conciliar interesses do trabalhador e do grupo, quanto definir papéis para os atores sociais do ambiente de trabalho, com suas normas e regras.

Dentro de uma organização, os valores não são necessariamente percebidos da mesma forma por todos os seus membros, em razão das diferenças do setor, de cargo exercido, profissão, gênero, tempo de serviço, entre outros fatores. Mais relevante do que as diferenças é a convergência na importância dada aos valores pelos membros da organização. (TAMAYO, 1996).

De acordo com Oliveira (1997), os valores expressam uma dimensão fundamental da cultura organizacional, diferindo dos valores pessoais dos seus membros. Entre ambos poderá ocorrer uma coincidência, ou mesmo uma relação de conflitos.

O clima organizacional é um fenômeno decorrente da interação dos vários elementos da cultura. Ele manifesta-se por um conjunto de características ou atributos relativamente constantes do ambiente interno que é experimentado por todos os seus integrantes e influencia significativamente o seu comportamento. Embora as características individuais e organizacionais sejam fatores determinantes do clima organizacional, uma vez constituído, ele passa a atuar como uma variável independente, e como tal, constitui um importante fator de disponibilidade ou resistência às mudanças.

Para Fleury e Sampaio (2002), o clima de uma organização expressa um “conjunto de satisfações e insatisfações dos membros de uma organização em determinado período de tempo... É mais volátil e menos estrutural que a cultura organizacional”.

Chiavenato (1993), afirma que o clima organizacional reflete as normas, os valores do sistema formal da organização, bem como sua análise traz à tona as disputas internas e externas dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade na organização, dentre outras variáveis.

O clima organizacional, portanto, define o sucesso e estabelece os padrões de qualidade que devem ser alcançados na organização. Dentro de uma organização, o clima não é necessariamente percebido da mesma forma por todos os seus membros, em razão das diferenças do setor, de cargo exercido, do gênero, do tempo de serviço, da natureza das atividades, das formas de organização do trabalho; perfil da liderança; oportunidades; entre outros fatores.

Na análise do clima de uma organização é fundamental conhecer os valores organizacionais que são as crenças e os princípios básicos da organização. Eles constituem o núcleo da cultura organizacional, definem o sucesso e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. São crenças sobre o que é bom e desejável. Sustentam as atitudes, determinam a forma de julgar o comportamento organizacional e constituem uma motivação para a ação. (TAMAYO, 1996). É relevante destacar também a definição de clima organizacional preconizada pelo Tribunal de Contas da União, definida por meio da Resolução nr. 187/2006:

“Percepção global das pessoas a respeito de seu ambiente de trabalho capaz de influenciar o comportamento profissional e afetar o desempenho da organização”.

As organizações utilizam diversos instrumentos para avaliar os fenômenos que podem interferir nos resultados almejados pela instituição. De modo geral, as pesquisas são amplamente usadas como uma forma de aferir a satisfação, o clima, a cultura ou simplesmente a opinião das pessoas que compõe a organização sobre determinadas variáveis.

Para Fischer (1996), a pesquisa organizacional diferencia-se da pesquisa científica essencialmente devido ao método selecionado para a sua aplicação. Uma organização pauta-se pela orientação para resultados, portanto, suas pesquisas internas são voltadas para fins específicos visando, inclusive, o uso imediato dos resultados. Neste sentido, a pesquisa aplicada pode dividir-se nas diversas áreas em que a organização se insere. Na área das ciências físicas e biológicas a pesquisa se propõe a trazer subsídios para que a instituição tenha soluções viáveis e práticas, como por exemplo, desenvolvimento de tecnologias com máquinas, ferramentas e processos. Pesquisas aplicadas em ciências sociais trazem informações para a tomada de decisão empresarial.

“a pesquisa organizacional é, portanto, científica, porque busca a verdade revelando o desconhecido; orientada para fins e aplicada, porque segue objetivos negociais previamente traçados e porque é utilizada como uma ferramenta de decisão e, ... é também pesquisa social, porque ocupa-se em investigar o comportamento de pessoas e dos grupos sociais com os quais a empresa se relaciona”.

Fischer (1996) ressalta dois tipos de pesquisas sociais. Aquelas que tem por objetivo conhecer o ambiente externo e aquelas que se preocupam com o ambiente interno da organização. O melhor método de pesquisa para cada organização deve ser aquele que seja capaz de produzir informações realmente orientadoras. As pesquisas internas têm a característica intrínseca de que o uso adequado de seus resultados dependem exclusivamente da iniciativa da organização. Além disso, as pesquisas internas são realizadas, em geral, por membros da própria instituição. Dessa forma, sujeito e objeto do conhecimento confundem-se, o que pode levar a um viés por ocasião tanto da definição das variáveis a serem pesquisadas quanto com relação a interpretação dos resultados.

Os métodos qualitativos apresentam melhor interação e possibilitam maior flexibilidade instrumental e temática. São métodos diversificados, individuais, como as entrevistas em profundidade, e coletivos, como o "focus group", ou o "t-nominal group". (FISCHER,1996).

A pesquisa qualitativa é *"um conjunto de abordagens apropriadas para pesquisas que exigem métodos flexíveis e em pequenas unidades amostrais"*. (SYKES, 1990 apud FISCHER, 1996).

Perrien (1986, apud FISCHER, 1996) propõe três abordagens de pesquisa mais adequadas a aplicação de metodologias qualitativas. A primeira é a exploratória que seria utilizada para levantar as primeiras hipóteses sobre determinada temática, hipóteses estas que seriam comprovadas através de outras metodologias. A segunda é a clínica considerada quase uma pesquisa científica e a terceira é a fenomenológica que oferece dados referentes ao comportamento das pessoas. Neste tipo de pesquisa pode-se usar entrevistas em profundidade, em grupo e técnicas projetivas. As entrevistas em profundidade ocorrem com encontros marcados e tema pré-determinados, sendo que o pesquisador deve ser apto a captar o discurso subliminar existente nas respostas. A dinâmica de grupo exige habilidades de condução de grupos, já as técnicas projetivas exigem conhecimentos técnicos de alguns instrumentos clínicos. Tais técnicas são plenamente adaptáveis e modificáveis durante sua aplicação, dependendo da percepção tanto do pesquisador quanto do pesquisado.

Para Fischer (1996) as pesquisas organizacionais internas são *"aquelas que tem por objetivo principal levantar opiniões, percepções, valores e fatores orientadores do comportamento dos funcionários"*. É um relevante instrumento da área de gestão de pessoas. Tais pesquisas são largamente utilizadas. O autor destaca quatro tipos de pesquisas internas: Pesquisas de Satisfação, Pesquisas Motivacionais, Pesquisas de Clima Organizacional e Pesquisas de Cultura Organizacional.

As pesquisas de satisfação tem por objetivo obter informações sobre a satisfação das pessoas que compoem a organização em diversas variáveis previamente definidas. As motivacionais visam identificar variáveis que interferem na motivação das pessoas. As de clima organizacional buscam compreender as relações da organização com

os seus membros, num enfoque mais abrangente, como políticas de gestão de pessoas, comprometimento com estratégias, envolvimento com o negócio, conhecimento do produto, do mercado, da concorrência, entre outras variáveis organizacionais. As pesquisas de cultura identificam os valores e as crenças que balizam o comportamento das pessoas. Todas estas pesquisas têm diferentes objetivos e permitem compreender as diversas dimensões das representações que as pessoas têm sobre as variáveis pesquisadas, permitindo, dessa forma, identificar o que acontece na organização em duas dimensões: a realidade, ou seja, aquilo que realmente acontece e a da representação construída, ou aquilo que as pessoas acreditam que acontece com base em seus valores e crenças.(FISCHER, 1996).

Considerando este conhecimento, torna-se viável identificar os fenômenos que interferem e influenciam as duas dimensões. Sendo socialmente elaboradas e compartilhadas, a dimensão construída pelas representações das pessoas que compõem a organização podem ser consideradas fenômenos sociais e relacionais que reproduzem o que todos pensam e acreditam. Neste prisma, pode-se afirmar que a relação que as pessoas têm com o real nunca é direta e é sempre mediada pela subjetividade historicamente construída no ambiente interno da organização, com as nuances dos significados, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Percebe-se, portanto, que a diferença entre qualitativo/quantitativo é de natureza. Enquanto cientistas sociais que trabalham com estatística apreendem dos fenômenos apenas a região visível e concreta, a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas. Cabe ressaltar, entretanto, que o conjunto de dados quantitativos e qualitativos, não se opõem, ao contrário, se complementam, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia.

III – ESTUDO DE CASO

3.1 TCU: Estrutura, Cultura e Clima Organizacional

Pode-se considerar que o TCU está organizado dentro de uma estrutura do tipo burocrática funcional caracterizada pela formalização, padronização e especialização como seus mecanismos de controles primários, sendo a supervisão direta e o ajuste mútuo utilizados de forma secundária e auxiliares à padronização. Nessa estrutura funcional a coordenação se dá por meio da tríade padronização, formalização e especialização; a organização é do tipo departamentalização funcional (agrupamento segundo funções) e a tomada de decisões é centralizada em poucas pessoas.

Especialização do trabalho, ou seja, o grau em que as funções são subdivididas em tarefas separadas expressa como as tarefas estão divididas na estrutura organizacional do Tribunal dentro de uma lógica que envolve atividades da área fim (planejamento, análises de processos, elaboração de pareceres, realização de auditorias, enfim atividades diretamente ligadas ao controle externo e ao planejamento) e atividades das áreas meio (serviços operacionais e administrativos em geral). Um conjunto de atribuições está relacionado a cada uma dessas atividades e são definidos em diferentes especialidades distribuídas em cargos (Analistas de finanças e controle externo - AFCE, Técnicos de finanças e controle externo - TFCE e Auxiliares de finanças e controle externo - AUCE). Estas especialidades estão organizadas em padrões de baixa especialização horizontal, tendo em vista que os servidores podem ser considerados generalistas. As atividades que envolvem poder decisório estão organizadas em graus elevados de especialização vertical, concentrando o poder decisório nos cargos hierarquicamente superiores.

A departamentalização (base para o agrupamento das tarefas) define a forma como as tarefas são agrupadas: a) de acordo com as funções desempenhadas em cada unidade da estrutura organizacional; b) considerando critérios de representação territorial -

em que cada estado possui uma unidade do TCU (Secretaria de controle externo); c) de acordo com processos específicos, de modo a atender demandas específicas.

A cadeia de comando (linha única de autoridade que vai do topo da organização até o escalão mais baixo) no TCU está claramente desenhada em sua estrutura organizacional (ver figura abaixo) onde se tem no topo a autoridade inerente às decisões emanadas do plenário e no mais baixo escalão a autoridade da chefia imediata, à qual todo servidor encontra-se vinculado.

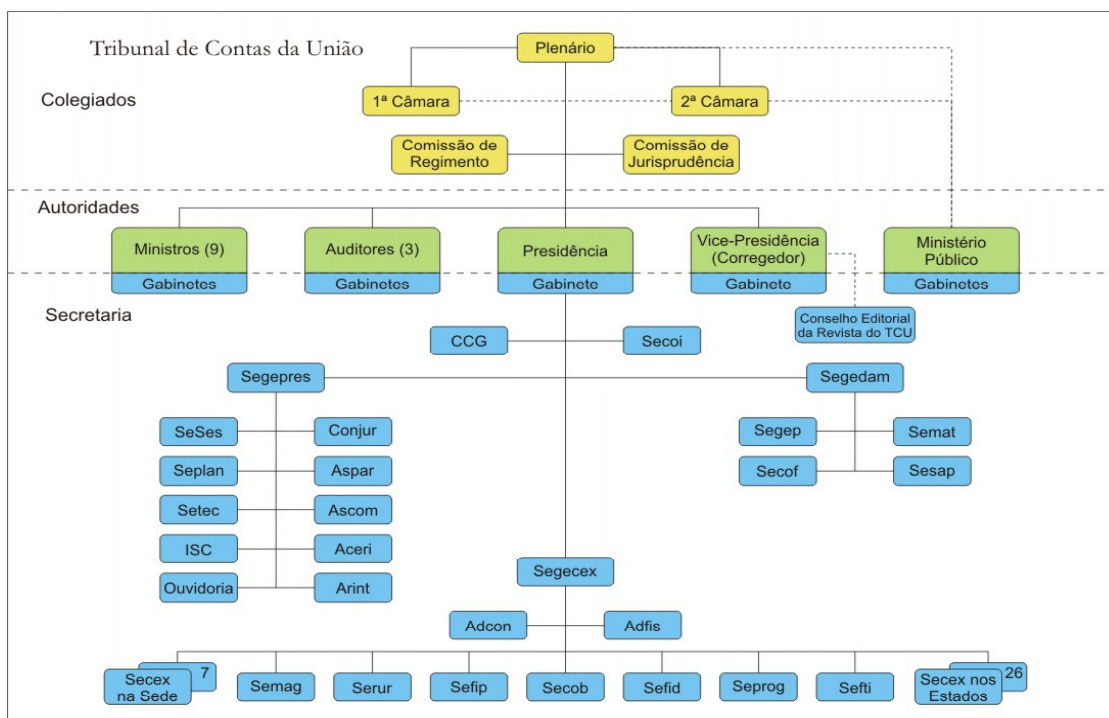


Figura II – estrutura organizacional do TCU

Nota-se que a amplitude de comando no TCU pode ser considerada pequena tendo em vista que cada gerente lida, em média, com cerca de 15 servidores. A centralização do poder decisório caracteriza-se pela concentração nos escalões superiores das tomadas de decisões essenciais. Contudo, observa-se, também que os escalões inferiores têm exercido grande influência no processo decisório, devido, sobretudo, à alta dependência do conhecimento técnico que envolvem as decisões da corte.

Tendo em vista tratar-se de órgão da administração pública, as tarefas estão padronizadas em alto grau de formalização. Cada cargo tem suas atribuições descritas em normas específicas.

Não obstante esse modelo burocrático de estrutura organizacional (mecanicista) percebe-se também uma tendência a adaptar processos de trabalhos em estruturas secundárias (de equipe) de modo a possibilitar a execução de tarefas inovadoras que não estão formalizadas, garantindo assim certo grau de flexibilidade e poder de decisão necessários à resolução de problemas do mundo contemporâneo dinâmico, flexível e globalizado (orgânico). Exemplos destes modelos são os diversos projetos que vêm sendo desenvolvidos e o trabalho de determinados grupos como o Programa de Ginástica Laboral do TCU e as ações de qualidade de vida no trabalho.

3.1.1 Pesquisa de Clima Organizacional – TCU/2007

Dentre as medidas tomadas pelo Tribunal de Contas da União para assegurar a valorização profissional do servidor, melhores padrões de satisfação e a consolidação da imagem de excelência da instituição, destacam-se a adoção da prática de avaliações periódicas da gestão e de pesquisas internas de bem-estar.

Nesta linha, foram realizadas, desde 2000, pesquisas de satisfação profissional com o objetivo de conhecer a percepção dos servidores a respeito do ambiente de trabalho. No período de 14 de maio a 8 de junho de 2007 foi realizada a primeira Pesquisa de Clima Organizacional, cujo modelo foi desenvolvido por um grupo de trabalho multidisciplinar que envolveu servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas, da Secretaria de Planejamento e Gestão, e do Instituto Serzedello Corrêa.

O Modelo de Gestão do Clima Organizacional do TCU foi delineado com base nos Critérios de Excelência utilizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, que tem por finalidade trabalhar por uma Administração Pública moderna e que utiliza “práticas que orientam a excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a elevados padrões de desempenho e excelência em gestão” (Documento I – Instrumento para avaliação da Gestão Pública Ciclo 2006). Os critérios adotados na Pesquisa foram:

| Critérios | Itens |
|-----------|-------|
|-----------|-------|

| | |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liderança | Sistema de Liderança |
| | Cultura de Excelência |
| Estratégias e Planos | Formulação das Estratégias |
| | Desdobramento e Operacionalização das Estratégias |
| | Formulação do Sistema Medição do desempenho |
| Cidadão e Sociedade | Interação com a Sociedade |
| Informação e Conhecimento | Gestão das Informações da Organização |
| | Gestão das Informações Comparativas |
| Pessoas | Sistemas de Trabalho |
| | Educação e Capacitação |
| | Qualidade de Vida |
| | Satisfação e Comprometimento |
| Processos | Gestão de Processos Finalísticos, de Apoio, de Suprimentos e Financeiros e Orçamentários. |

Abaixo serão descritas as definições de cada critério contidas no Relatório dos Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional 2007 do Tribunal de Contas da União:

- **Critério Liderança** - Aborda como está estruturado o sistema de liderança da organização, assim como discorre sobre o modo como a alta administração, a partir das macro orientações de Governo, atua pessoalmente para definir e disseminar entre os colaboradores os valores, as políticas e orientações estratégicas. Este

critério também aborda como a alta administração analisa criticamente o desempenho global da organização e como as práticas relativas ao sistema de liderança são avaliadas e aperfeiçoadas. Outro aspecto avaliado por este critério diz respeito ao modo como é disseminada a cultura da excelência na Instituição.

- **Critério Estratégias e Planos** - Trata como a organização, a partir de sua visão de futuro, formula suas estratégias e as desdobra em planos de ação de curto e longo prazos. Este critério também aborda como é definido e implementado o sistema de medição do desempenho global da organização. Aborda, ainda, como as práticas relativas à formulação, desdobramento/ operacionalização das estratégias e ao planejamento da medição do desempenho são avaliadas e aperfeiçoadas.
- **Critério Cidadãos e Sociedade** - Examina como a organização, no cumprimento das suas competências institucionais, identifica os usuários dos seus serviços/produtos e conhece suas necessidades. Esse critério examina, ainda, como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelas suas atividades e serviços/produtos e como estimula a cidadania.
- **Critério Informação e Conhecimento** - Aborda como a organização gerencia as informações e seus indicadores de desempenho mais importantes e dos seus referenciais comparativos. Além disso, aborda como é feita a gestão do conhecimento na organização. Trata sobre como as práticas relativas à gestão das informações da organização, a gestão das informações comparativas e a gestão do conhecimento são avaliadas e aperfeiçoadas.
- **Critério Pessoas** - Trata como a organização prepara e estimula as pessoas para desenvolverem e utilizarem seu pleno potencial em alinhamento com as estratégias da organização. Discorre, ainda, sobre a forma como as práticas relativas ao sistema de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida são avaliadas e aperfeiçoadas.
- **Critérios Processos** - Versa sobre a forma como os principais processos da organização são definidos, estruturados, implementados, referenciados e aperfeiçoados, para obter melhor desempenho e para melhor atender às

necessidades dos cidadãos. Aborda, ainda, como as práticas orientadas à gestão de processos finalísticos, de apoio, orçamentários e financeiros e relativos aos fornecedores são avaliadas e aperfeiçoadas.

No âmbito desse contexto organizacional foi realizada a coleta das informações relevantes cumprimento do objetivo proposto, a saber:

- Investigar em que medida a insatisfação dos servidores com o clima organizacional pode estar associada à incidência de dor e de estresse, bem como identificar os estressores organizacionais que podem levar as pessoas ao processo de adoecimento físico ou psíquico.

3.2 Metodologia

O presente estudo é caracterizado por uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa e delineamento do tipo de estudo exploratório nos termos definidos por Richardson e cols (1999). Trata-se de um trabalho de campo onde foram coletadas as informações necessárias por meio de análise documental e aplicação de questionários.

Vale ressaltar que o estudo descritivo observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipular variáveis. Procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros fenômenos, sua natureza e características.

A pesquisa descritiva, em suas diversas formas, trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade. Abrange aspectos gerais e amplos de um contexto, analisando e identificando as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação. Não interfere na realidade, apenas descreve e interpreta os fatos que influenciam o fenômeno estudado, estabelecendo a relação entre variáveis.

Por se tratar de um estudo exploratório, pretende-se aqui não mais que investigar com maior profundidade a problemática em pauta de modo a melhor compreender a relação entre as variáveis e gerar hipóteses para futuros estudos mais abrangentes.

3.2.1 Caracterização da amostra

A amostra, do tipo não-probabilística acidental, foi composta de 26 servidores do Tribunal de Contas da União que se dispuseram a participar do estudo.

Tendo em vista o objetivo do estudo, adotou-se os seguintes critérios de inclusão:

- Ser servidor do TCU;
- Estar lotado e em exercício na unidade selecionada para a realização da coleta de dados;
- Estar disposto a participar do estudo;

O critério utilizado na seleção da unidade pesquisada obedeceu ao seguinte pressuposto: a unidade deveria apresentar índice de favorabilidade (IF), em relação ao clima organizacional, abaixo da média das demais unidades investigadas na pesquisa de clima organizacional de 2007. Assim, foi selecionada para realização da coleta de dados uma unidade do tribunal, ora denominada XYZ, tendo em vista a necessidade de se garantir o sigilo das informações.

Todos os participantes assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido (anexo II).

A Tabela 1 traz as principais características dos sujeitos pesquisados:

| Faixa etária | Cargo | Sexo | Tempo médio de serviço no TCU | Tempo médio de serviço na XYZ |
|--------------------|---------------------|---------|-------------------------------|-------------------------------|
| 21 a 31 anos = 11% | AUCE = 4% | M = 42% | 13,9 anos | 4,2 anos |
| 32 a 41 anos = 35% | TCE = 58% | | | |
| 42 a 51 anos = 50% | ACE = 31% | F = 58% | | |
| Acima de 51 = 4% | Não declararam = 7% | | | |

Tabela I – Características gerais da amostra (n=26)

3.2.2 Instrumentos de pesquisa

O processo de coleta das informações transcorreu em dois momentos específicos.

Num primeiro momento foi realizada a análise documental do relatório da pesquisa de clima organizacional desenvolvida no âmbito do TCU, com o objetivo de verificar as unidades que apresentaram índices de favorabilidade, em relação ao clima organizacional, abaixo da média.

Em momento posterior, já tendo sido definida a unidade que participaria do estudo, foram aplicados dois instrumentos de pesquisa:

- O Inventário de Dor desenvolvido a partir da adaptação do Inventário Breve de dor (Universidade de Wisconsin, EUA, 1983) para melhor atender aos objetivos desse estudo. Esse instrumento é composto de uma figura (ver anexo I) que destaca 12 regiões do corpo humano onde o respondente deve assinalar - em uma escala de intensidade que varia de 0 a 10 pontos - a ausência ou presença (com a respectiva intensidade) de dor física;
- O Inventário de Sintomas de Stress para adultos de LIPP (ISSL) (anexo xx). O instrumento foi adquirido junto ao Centro de Orientação Psicológica e Pedagógica – Cenopp, em Brasília – DF. A análise dos resultados foi realizada pela psicóloga Ruth Helena Oliveira de Souza, CRP nr. 01/10730, autora do presente trabalho.

IV - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A Pesquisa de Clima Organizacional do TCU – 2007 (PCO-TCU/2007) foi realizada por meio de um questionário, composto de 104 afirmativas. A escala utilizada para resposta de cada afirmativa continha seis opções de resposta, cujos extremos eram “discordo totalmente” e “concordo totalmente”, conforme figura 1.

| | Discordo Totalmente | | | | Concordo Totalmente | |
|-----------------|---------------------|---|---|---|---------------------|---|
| Ponto na Escala | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Fator | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |

Figura III – escala de respostas do questionário da PCO-TCU/2007

O resultado foi indicado pelo percentual das respostas favoráveis, cujo cálculo foi composto pela soma das respostas dos pontos 5 e 6 da escala. Dessa forma, obteve-se o Índice de Favorabilidade (IF) de cada critério, ou seja, o percentual de respostas dos servidores que responderam à pesquisa mais convictos de que aquela seja uma prática eficaz e com a qual concordam. As respostas na faixa de pontuação 3 e 4, que representam o nível intermediário na escala, trazem baixo nível de certeza do respondente, uma vez que não significam “discordar” ou “concordar” com determinado quesito, mas “discordar pouco” ou “concordar pouco”. Demonstram, assim, percepção pouco clara a respeito de determinado item da avaliação e, por isso, não foram diretamente consideradas. Para a obtenção dessa avaliação foi utilizado um fator multiplicador 1 para as respostas 5 e 6 da escala, e fator 0 às restantes. Para a aferição desse cálculo, foram consideradas todas as respostas, multiplicadas pelo fator em questão, e divididas pelo número de participantes (Relatório dos Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional, 2007).

Com base na distribuição das respostas obtidas no resultado geral do Tribunal ficaram estabelecidos critérios de IF para se avaliar o resultado das respostas dos servidores: a) acima de 60% significaria que os itens foram avaliados como excelentes e que é um aspecto que deve ser preservado; b) de 40% a 60% significaria que a avaliação foi adequada e aponta para possíveis ações; c) abaixo de

40% a avaliação indicaria que os itens avaliados apontam para a necessidade de possíveis melhorias.

Da análise ao Relatório dos Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional (2007) foram extraídos os dados relativos à unidade XYZ apresentados no quadro abaixo.

| CRITÉRIOS | I.F |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| LIDERANÇA | 52,6% |
| Sistema de Liderança | 52,9% |
| Cultura da Excelência | 51,5% |
| ESTRATÉGIAS E PLANOS | 31,6% |
| Formulação das Estratégias | 36,7% |
| Desdobramento e Operacionalização das Estratégias | 43,1% |
| Formulação do Sistema de Medição do Desempenho | 19,8% |
| CIDADÃOS E SOCIEDADE | 21,9% |
| Interação com a Sociedade | 21,9% |
| INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO | 32,3% |
| Gestão das Informações da Organização | 34,9% |
| Gestão das Informações Comparativas | 16,7% |
| PESSOAS | 53,8% |
| Sistema de Trabalho | 26,5% |
| Educação e Capacitação | 56,5% |
| Qualidade de Vida | 55,6% |
| Comprometimento | 64,4% |
| PROCESSOS | 26,6% |
| Gestão dos Processos Finalísticos, de Apoio, de Suprimento e Financeiros e Orçamentários | 26,6% |

Os itens rachurados em vermelho representam aqueles que não receberam uma avaliação satisfatória, ou seja, obtiveram um IF abaixo de 40%, dentre os quais destacam-se os relacionados ao critério Cidadãos e Sociedade e Processos com IF's de 21,9% e 26,6%, respectivamente.

A seguir serão feitas considerações relevantes sobre os itens que se destacaram nos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional realizada na unidade XYZ nos diversos critérios pesquisados:

- **Critério Liderança** - Este critério obteve o segundo maior índice de respostas favoráveis IF = 52,63%. De acordo com os respondentes há um bom relacionamento entre os

gerentes e os servidores e reconhecimento por parte das chefias imediatas quanto os trabalhos bem sucedidos, com IF de 68,5%. Destaca-se também que a maior parte dos servidores afirmou ter acesso ao diretor-geral para discutir assuntos de trabalho, com IF de 59,3% e que as chefias imediatas são acessíveis para tratar de assuntos do trabalho, com IF de 77,8%. Quanto a questão relativa à comunicação, 27,8% dos respondentes afirmaram que o dirigente da unidade comunica as razões das mudanças que ocorrem no TCU e 38,9% consideram que o dirigente explica a relação existente entre os objetivos do TCU e os trabalhos da unidade. Quanto ao planejamento das ações 40,7% dos servidores disseram que há negociação quanto às metas da unidade. Dado relevante e que merece atenção é o obtido no item relativo à melhoria da atuação dos gerentes da unidade XYZ advindas dos treinamentos efetuados recentemente, com IF de 31,5%.

- **Critério Estratégias e Planos** - Este critério obteve o IF de 31,6%, índice considerado desfavorável, merecendo maior atenção. Quanto à questão relativa à formulação das estratégias do Tribunal, os respondentes afirmaram que conheciam objetivos estratégicos do Tribunal, com IF de 59,3% e consideravam transparente o processo de formulação das estratégias com IF de 44,4%. Os itens com menor avaliação perguntavam se o processo de formulação da estratégia do TCU era participativo e se os respondentes participavam do processo de formulação do Tribunal, com IF's de 33,3% e 7,4%, respectivamente. Quanto ao conhecimento dos objetivos estratégicos do TCU, houve 38,9% de respostas favoráveis. No que concerne ao acompanhamento das metas da unidade, renegociação dos trabalhos visando ao alcance das metas e elaboração de planos de ação para problemas identificados na execução dos planos observou-se 20,4% de respostas favoráveis, o que demonstra uma premente necessidade de melhoria.
- **Critério Cidadãos e Sociedade** - Este critério apresentou IF de 21,9%. Ressalte-se que a questão relativa à divulgação adequada dos resultados da unidade obteve IF de 16,7%. De modo geral, o índice de favorabilidade nas questões deste critério foram desfavoráveis, com IF's variando entre 13% a 27% nas questões relativas à divulgação feita pelo tribunal dos resultados de sua atuação para a sociedade, estímulo ao controle social, apoio para que os servidores exerçam sua cidadania, e estímulo para os servidores exercerem suas atribuições de acordo com os valores organizacionais.

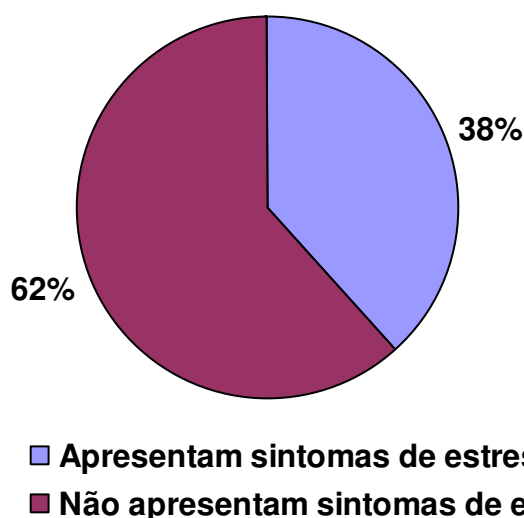
- **Critério Informação e conhecimento** - Este critério apresentou 32,3% de respostas favoráveis. No que concerne à gestão das informações da organização as condições dos equipamentos de informática obteve o IF de 68,5%. A disponibilidade dos sistemas corporativos para a realização dos trabalhos recebeu IF de 46,3% e o acesso às informações de que necessitam para a realização dos trabalhos obteve IF de 44,4%. Entretanto, ressalte-se que os servidores que responderam à pesquisa de clima afirmaram que as informações de relevância centralizam-se nas pessoas que executam as tarefas/atividades e não em locais adequados para pesquisa institucional. É relevante destacar neste critério que foi constatado que não há na unidade XYZ forma sistemática e acessível para os servidores tratarem de assuntos que geram constrangimentos no ambiente de trabalho e que não há ambiente que propicie a troca de boas práticas entre as unidades do tribunal.
- **Critério Pessoas** - Este critério obteve IF de 53,8%. Observa-se que os servidores afirmam que possuem autonomia para tomar decisões necessárias ao cumprimento de suas atribuições, com IF de 68,5%. Outra questão favorável foi o equilíbrio entre o número de servidores e as atividades a serem realizadas na unidade. Na opinião dos respondentes a avaliação de desempenho não reflete as reais diferenças de desempenho entre os servidores, com IF de 7,4%. Ressalte-se que ocorreu 24,1% de respostas favoráveis quando foi perguntado se as chefias buscam meios de promover o desenvolvimento do servidor com baixo desempenho. Também merece atenção a opinião dos respondentes de que o XYZ não tem servidores com perfil adequado para atender a diversidade de atividades, com IF de 33,3%. As questões relativas à educação e capacitação obtiveram IF com escores considerados adequados ou excelentes, conforme os critérios de análise adotados pelo tribunal. Em sua maioria, os respondentes afirmaram que têm acesso a oportunidades de treinamento e desenvolvimento oferecidas pelo Tribunal, que aproveitam tais oportunidades, que elas contribuem para melhorar o desempenho no trabalho e que o trabalho do TCU propicia boas perspectivas para o desenvolvimento profissional da equipe. Quanto aos itens relativos à qualidade de vida no trabalho a avaliação foi muito boa, pois as respostas centraram-se entre os percentuais de 74,1% e 51,9%, em que os respondentes consideraram os benefícios oferecidos pelo Tribunal como satisfatórios, que há ações para cuidar da saúde do servidor e que as condições de mobiliário, higiene e limpeza do XYZ são adequadas. O único item com IF desfavorável foi o relativo às condições de espaço físico, ventilação e iluminação. Nos

fatores relativos ao comprometimento que englobaram questões sobre a satisfação e a motivação no trabalho observa-se concentração de respostas favoráveis, com exceção do item relativo à motivação das pessoas, que obteve IF de 31,5%.

- **Critério Processos** - Este critério obteve 26,6% de IF, que buscou verificar a percepção dos servidores sobre a gestão dos processos na unidade, percebe-se uma oportunidade de melhoria que deverá ser objeto de futuras ações da XYZ.

A análise dos dados referentes à incidência de estresse permite constatar a prevalência de sintomas de estresse psicológico entre 38% dos indivíduos pesquisados.

Gráfico I - PREVALÊNCIA DE SINTOMAS DE ESTRESSE



A maioria dos servidores que apresentaram sintomas significativos de estresse tem o seguinte perfil: são do sexo feminino (80%); faixa etária entre 32 e 51 anos (90%); exercem funções de Técnicos de Controle Externo (70%); trabalham no TCU há 16,2 anos, em média, sendo que no XYZ há 5,3 anos, em média (ver Tabela II). Vale ressaltar que entre todos os sujeitos que apresentaram sintomas significativos de estresse, a sintomatologia detectada no inventário ISSL está associada à estresse psicológico.

Os indicadores de estresse mais relatados entre os servidores que apresentaram sintomas significativos (frequência média $\geq 30\%$) estão dispostos no gráfico abaixo.

Já o perfil dos servidores que não apresentaram sintomas significativos de estresse pode ser representado pelas seguintes características gerais: a maioria é do sexo masculino (56%); faixa etária entre 32 e 51 anos (81%); exercem funções de Técnicos de Controle Externo (56%); trabalham no TCU há 12,6 anos, em média, sendo que no XYZ há 3,3 anos em média (ver Tabela III).

Tabela II – Características gerais dos sujeitos com sintomas de estresse psicológico

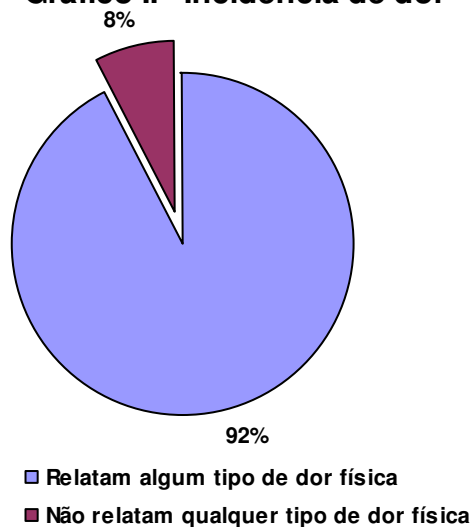
| Faixa etária | Cargo | Sexo | Tempo médio de serviço no TCU | Tempo médio de serviço no XYZ |
|--------------------|-----------|---------|-------------------------------|-------------------------------|
| 21 a 31 anos = 10% | TCE = 70% | M = 20% | 16,2 anos | 5,4 anos |
| 32 a 41 anos = 30% | ACE = 30% | F = 80% | | |
| 42 a 51 anos = 60% | | | | |

Tabela III – Características gerais dos sujeitos sem sintomas significativos de stress

| Faixa etária | Cargo | Sexo | Tempo médio de serviço no TCU | Tempo médio de serviço no XYZ |
|--------------------|-----------|---------|-------------------------------|-------------------------------|
| 21 a 31 anos = 13% | AUCE = 6% | M = 56% | 12,6 anos | 3,3 anos |
| 32 a 41 anos = 38% | TCE = 56% | F = 44% | | |
| 42 a 51 anos = 43% | ACE = 38% | | | |
| Acima de 51 = 6% | | | | |

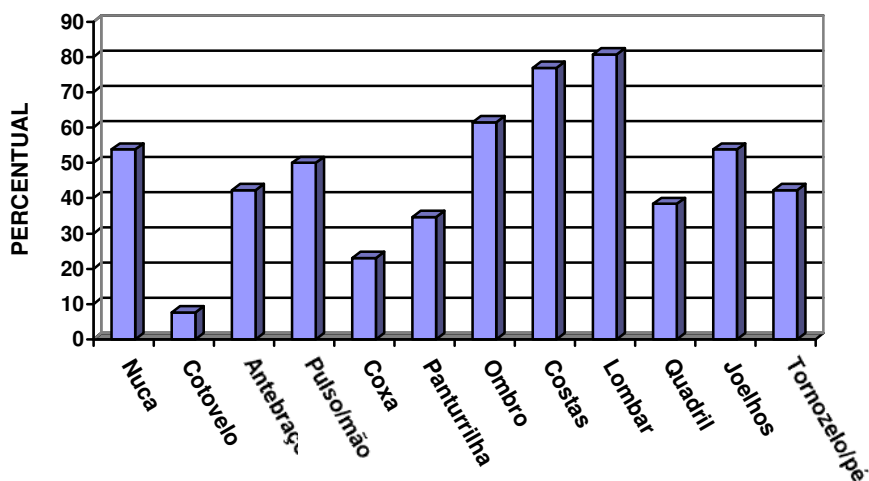
No tocante à incidência de dor, os dados indicam que cerca de 92% dos indivíduos pesquisados apresentam algum tipo de dor física, conforme pode-se visualizar no Gráfico II.

Gráfico II - Incidência de dor



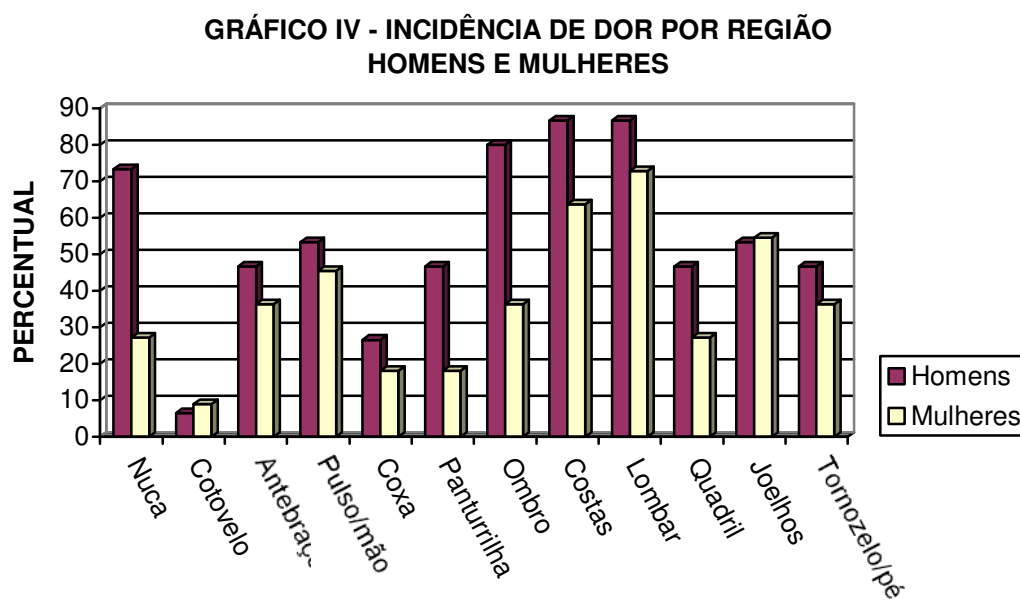
Quanto à localização da dor, verificou-se que as maiores incidências de dor estão localizadas nas regiões lombar (80,7%), costas (76,9%) e ombro (61,5%) respectivamente. As demais regiões apresentaram os seguintes valores: nuca e joelhos (53,8%), pulso/mão (50%), antebraço e tornozelo/pé (42,3%), quadril (38,4%), panturrilha (34,6%), coxa (23%) e, com a menor incidência, a região do cotovelo (7,6%).

GRÁFICO III - INCIDÊNCIA DE DOR POR REGIÃO



Considerando as respostas de homens e mulheres separadamente, os dados revelam uma maior incidência de dor entre os homens para quase todas as regiões, somente nas regiões dos joelhos e cotovelos é que foram encontradas incidências maiores entre as mulheres.

Chamam atenção algumas diferenças, aparentemente significativas, de incidências de dor nas regiões da nuca (Homens - 73,3% e Mulheres 27,2%); ombro (H – 80% e M – 36,3%); panturrilha (H - 46,6% e M – 18,1%); costas (H – 86,6% e M – 63,6%) e quadril (H - 46,6% e M – 27,2%).



Além da incidência e da localização da dor, a adaptação feita ao instrumento de pesquisa permitiu uma avaliação da intensidade da dor percebida pelos sujeitos investigados.

A utilização da escala numérica de intensidade (ver figura III) possibilitou o mapeamento da dor em três intensidades: branda, moderada e severa.

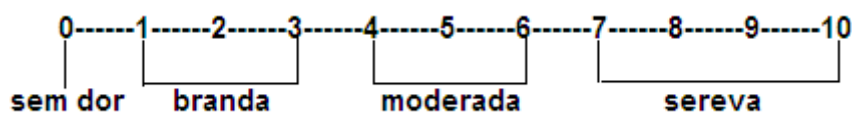
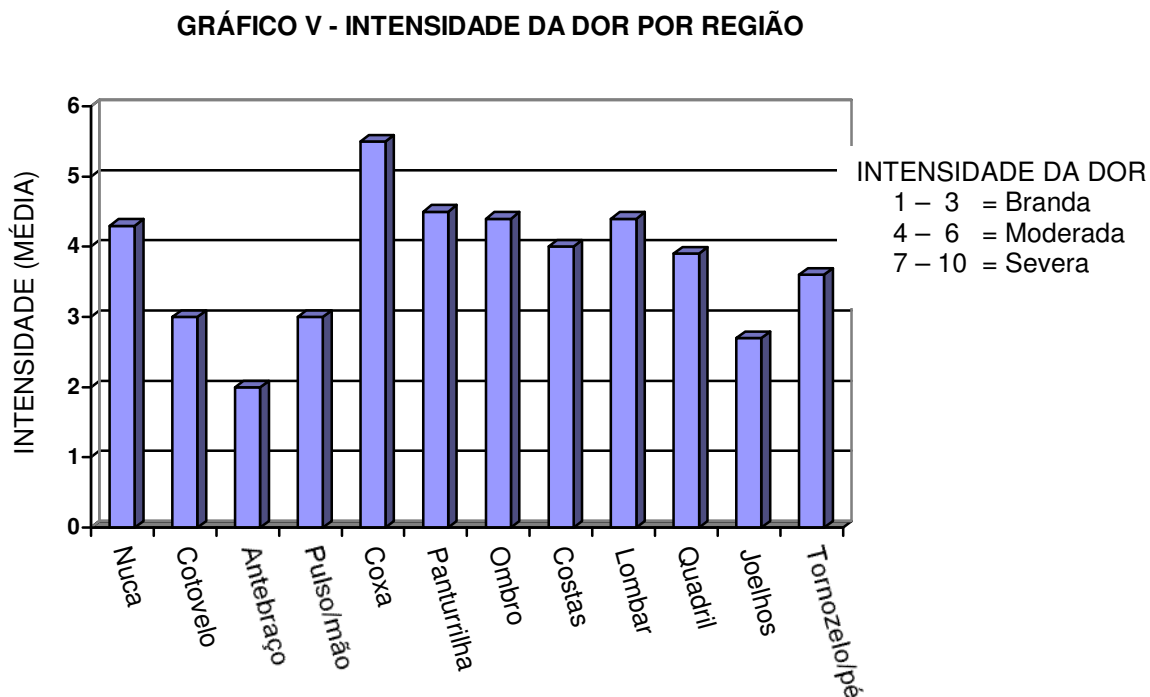


Figura IV – Escala Numérica de intensidade da dor

Em geral, a média da intensidade da dor situou-se dentro de um padrão moderado, sendo que a maior média de intensidade declarada foi a da região da coxa (5,5), seguida das regiões da panturrilha (4,5); ombro e lombar (4,4); nuca (4,3); quadril (3,9) e tornozelo/pé (3,6). Abaixo desse padrão considerado moderado, situaram-se as

intensidades brandas relativas às regiões dos cotovelos (3,0); pulso/mão (3,0); joelhos (2,7) e antebraço (2,0) respectivamente.



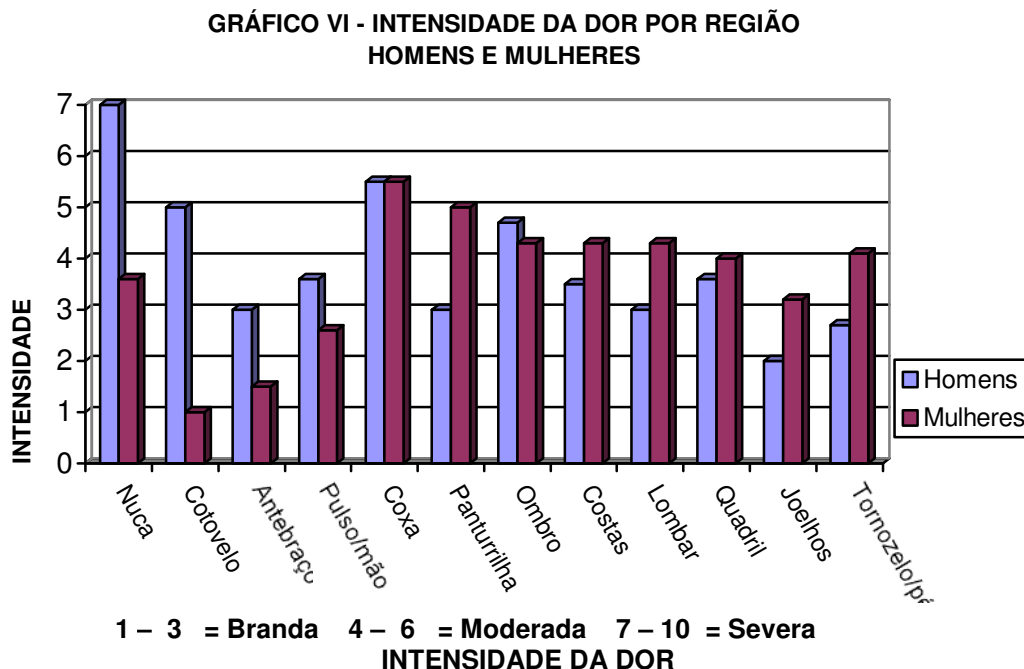
Também em relação à intensidade da dor, foram analisados os dados relativos aos homens e às mulheres, separadamente.

As mulheres percebem maiores intensidades que os homens nas regiões da panturrilha (Mulheres = 5,0 e Homens = 3,0); tornozelo/pé (M = 4,1 e H = 2,7); lombar (M = 4,3 e H = 3,0); costas (M = 4,3 e H = 3,5); joelhos (M = 3,2 e H = 2,0) e quadril (M = 4,0 e H = 3,6).

Já os homens relatam maiores intensidades que as mulheres nas regiões da nuca (Homens = 7,0 e Mulheres = 3,6); cotovelo (H = 5,0 e M = 1,0); antebraço (H = 3,0 e M = 1,5); pulso/mão (H = 3,6 e M = 2,6) e ombro (H = 4,7 e M = 4,3).

Na região da coxa a intensidade média verificada foi de 5,5 para ambos os sexos.

Note-se que a intensidade de dor percebida pelos homens na região da nuca situa-se acima do padrão moderado verificado na média geral. A intensidade média (7,0) representa um padrão de dor considerado severo.

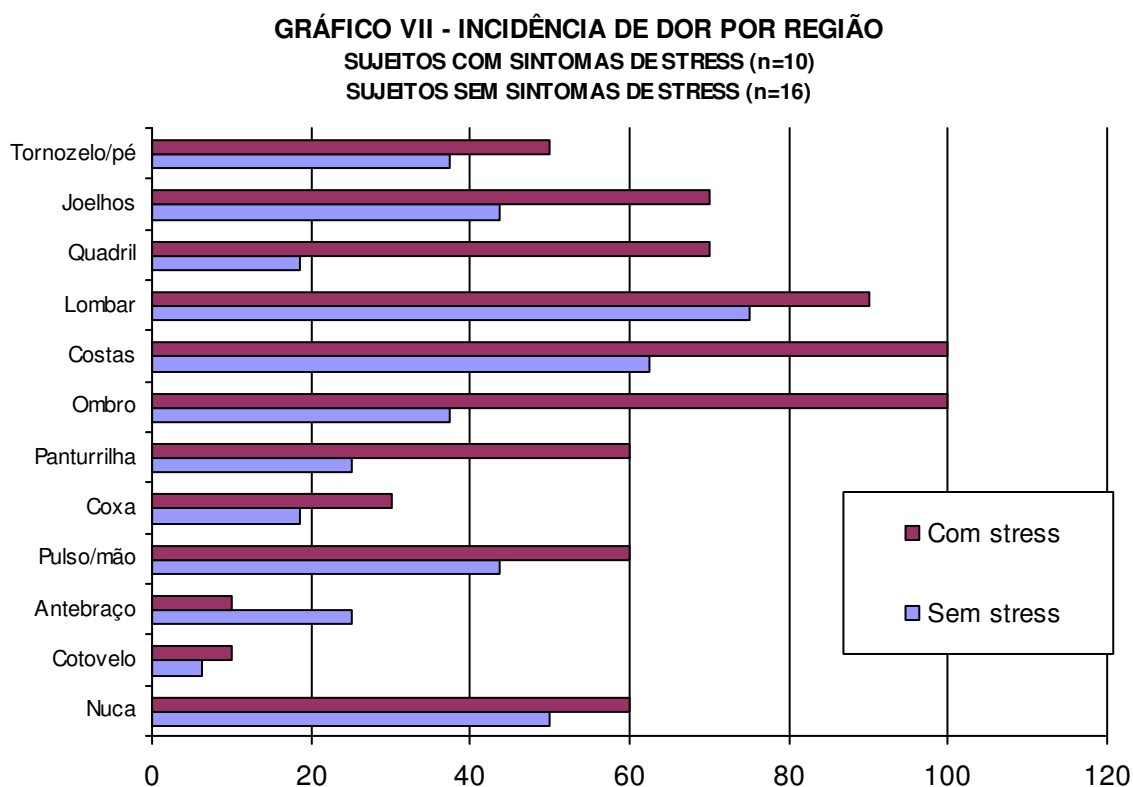


Ao relacionar a incidência de dor com a prevalência de sintomas de estresse constatou-se que:

1. a incidência de dor entre os sujeitos que apresentaram sintomas significativos de estresse é maior se comparado com os sujeitos que não apresentaram sintomas. A exceção deu-se apenas para a incidência na região do antebraço, onde o percentual de servidores sem sintomas de estresse que relataram sentir dor neste segmento corporal foi de 25% contra 10% dos sujeitos com sintomas de stress;
2. todas as diferenças verificadas parecem ser significativas tendo em vista os seguintes percentuais de incidência: nuca (sujeitos com estresse = 60% e sujeitos sem estresse = 50%); cotovelo (com estresse = 10% e sem estresse = 6,2%); antebraço (com estresse = 10% e sem estresse = 25%); pulso/mão (com estresse = 60% e sem estresse = 43,7%); coxa (com estresse = 30% e sem estresse = 18,7%); panturrilha (com estresse = 60% e

sem estresse = 25%); ombro (com estresse = 100% e sem estresse = 37,5%); costas (com estresse = 100% e sem estresse = 62,5%); lombar (com estresse = 90% e sem estresse = 75%); quadril (com estresse = 70% e sem estresse = 18,7%); joelhos (com estresse = 70% e sem estresse = 43,7%) e tornozelo/pé (com estresse = 50% e sem estresse = 37,5%);

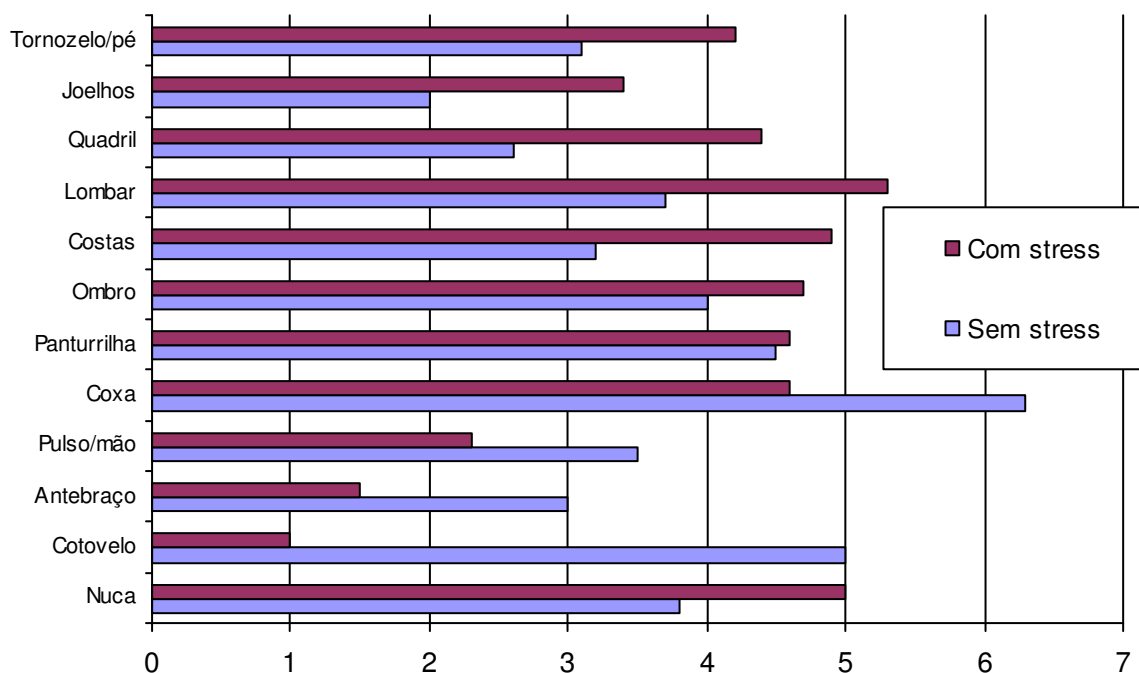
3. todos os sujeitos com sintomas de estresse relatam sentir dor nas regiões dos ombros e costas, sendo que 90% referem dor na região lombar;
4. as diferenças de valores que mais chamam a atenção estão situadas nas regiões do ombro (com estresse = 100% e sem estresse = 37,5%, ou seja uma diferença de 62,5 pontos percentuais) e quadril (com estresse = 70% e sem estresse = 18,7% - diferença de 51,3 pontos percentuais).



Quando comparada a intensidade da dor de sujeitos com e sem sintomas de estresse tem-se:

1. na maioria das regiões, a intensidade maior de dor refere-se aos sujeitos que apresentam sintomas de stress;
2. em quatro regiões, as intensidades da dor entre os sujeitos que não apresentam sintomas de estresse mostraram-se superiores às dos demais sujeitos pesquisados, na seguinte proporção: cotovelo (sem estresse = 5,0 e com estresse = 1,0); antebraço (sem estresse = 3,0 e com estresse = 1,5); coxa (sem estresse = 6,3 e com estresse = 4,6); pulso/mão (sem estresse = 3,5 e com estresse = 2,3);
3. a maior média de intensidade foi verificada entre os servidores que não apresentam sintomas significativos de stress;
4. a menor média de intensidade foi verificada entre os servidores que apresentam sintomas significativos de stress;

GRÁFICO VIII - INTENSIDADE DA DOR POR REGIÃO
SUJETOS COM SINTOMAS DE STRESS (n=10)
SUJETOS SEM SINTOMAS DE STRESS (n=16)



V - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Dentre os preditores de estresse ocupacional, destacam-se os que se referem à má utilização das habilidades das pessoas; à ineficiência na delegação de responsabilidades; à falta de capacitação e desenvolvimento do pessoal; à carência de reconhecimento e incentivos, aos problemas de comunicação; ao planejamento deficiente, à carga de trabalho excessiva; à falta de autonomia; ao ritmo de trabalho excessivo; entre outros. O quadro abaixo contém os preditores de estresse ocupacional mais apontados nos estudos e pesquisas realizados sobre esta temática:

| VARIÁVEIS PREDITORAS DE ESTRESSE OCUPACIONAL | |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| rigidez das normas | excesso de hierarquização |
| falta de autonomia | estilo da liderança |
| ritmo de trabalho | quantidade de tarefas |
| excesso de atividades | novas tecnologias |
| políticas internas de gestão de pessoas | prazos para entrega de produtos e serviços |
| grau de responsabilidade na organização | insegurança no trabalho |
| comunicação deficiente | falta de desenvolvimento profissional |
| falta de participação | criatividade e iniciativa restringidas |
| má utilização das habilidades das pessoas | ineficiência na delegação de responsabilidades |
| carência de reconhecimento e incentivos | planejamento deficiente |
| pouca satisfação na execução das atividades | remuneração não equitativa |
| exigência para o desenvolvimento de novas competências | |
| necessidade de trazer maiores resultados e lucros para a organização | |
| demanda do trabalho excede as habilidades da pessoa | |
| barulho, iluminação limpeza, ruídos, ventilação | |
| fatores relacionados ao desenvolvimento de carreira | |
| relacionamento com chefia, pares, subordinados e clientes | |
| falta de capacitação e desenvolvimento do pessoal | |

Villalobos (1999 apud Corrêa e Menezes, 2002)

Grande parte das questões da Pesquisa de Clima Organizacional da XYZ, cujos Índices de Favorabilidade obtiveram percentuais inferiores a 40% são consideradas pela literatura como preditores de estresse ocupacional.

De acordo com resultado da unidade XYZ, no geral, os servidores estão satisfeitos com a sua lotação, fato comprovado no IF de 74,1% na questão “Gosto do trabalho que faço no tribunal”. Entretanto, existe a possibilidade de sentirem-se pressionados por aspectos organizacionais que possivelmente podem estar relacionados aos elevados índices de dor e de estresse psicológico encontrados. No quadro abaixo, pode-se observar as questões com IF's inferiores a 40% que mantém relação com os preditores de estresse ocupacional descritos na literatura:

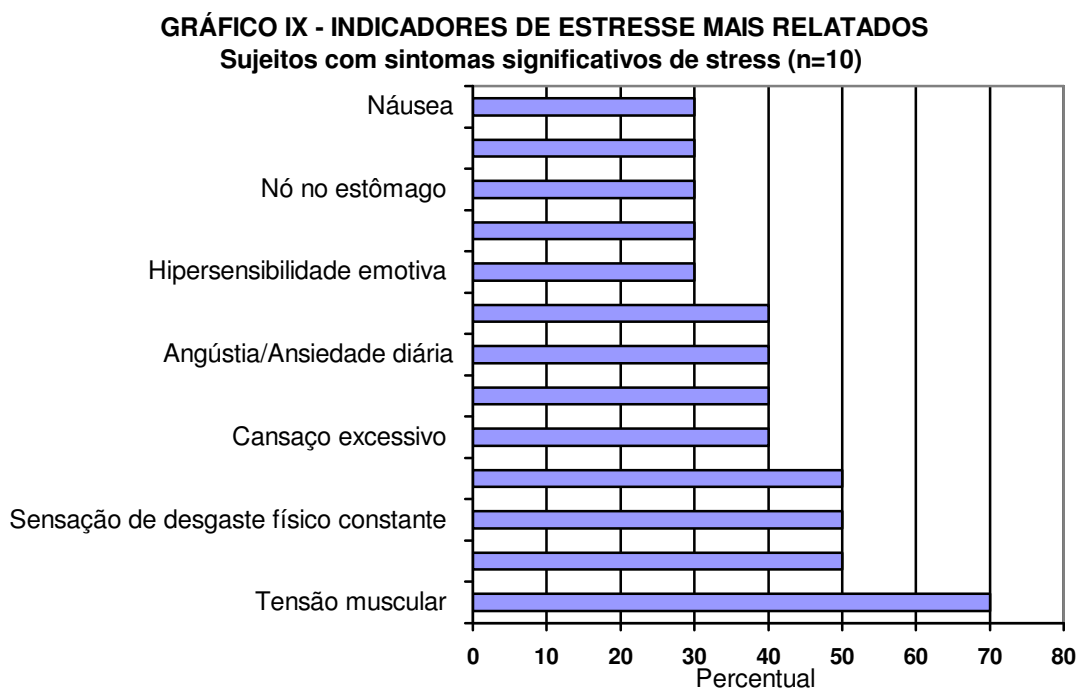
| QUESTÕES DA PESQUISA DE CLIMA QUE OBTIVERAM IF IGUAL OU INFERIOR A 40% | I.F. | VARIÁVEIS PREDITORAS DE ESTRESSE OCUPACIONAL |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Critério: LIDERANÇA | | |
| O dirigente da minha unidade explica a relação existente entre os objetivos do TCU e o meu trabalho | 38,9% | <ul style="list-style-type: none"> • comunicação deficiente • estilo da liderança • ineficiência na delegação de responsabilidades • falta de participação • planejamento deficiente • falta de capacitação e desenvolvimento do pessoal • má utilização das habilidades das pessoas • relacionamento com chefia, pares, subordinados e clientes • insegurança no trabalho |
| O dirigente da minha unidade comunica as razões das mudanças que ocorrem no Tribunal | 27,8% | |
| A atuação do dirigente da minha unidade contribui para o bem-estar dos servidores | 37,0% | |
| Os gerentes da minha unidade negociam as metas com suas equipes | 40,7% | |
| A minha chefia imediata planeja bem as atividades da minha área | 38,9% | |
| Os treinamentos para desenvolvimento da liderança têm gerado melhoria na atuação dos gerentes na minha unidade | 31,5% | |
| Critério: ESTRATÉGIAS E PLANOS | | |
| O processo de formulação da estratégia do Tribunal é participativo | 33,3% | <ul style="list-style-type: none"> • planejamento deficiente • falta de participação • comunicação deficiente • insegurança no trabalho • falta de autonomia |
| Participo do processo de formulação da estratégia do Tribunal | 7,4% | |
| Conheço os objetivos estratégicos do TCU | 38,9% | |
| Critério: CIDADÃOS E SOCIEDADE | | |
| O TCU divulga adequadamente os resultados de sua atuação para a sociedade | 13,0% | <ul style="list-style-type: none"> • comunicação deficiente • planejamento deficiente • falta de capacitação e desenvolvimento do pessoal • má utilização das habilidades das pessoas |
| O TCU estimula o exercício do controle social | 29,6% | |
| A minha unidade divulga adequadamente os resultados de seu trabalho para o TCU | 16,7% | |
| O TCU estimula os servidores a exercerem suas atribuições de acordo com os valores organizacionais | 27,8% | |
| O TCU apoia os servidores a exercerem sua cidadania, por meio de ações de responsabilidade social | 22,2% | |
| Critério: INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO | | |
| Os canais de comunicação do TCU possibilitam que uma unidade tenha conhecimento dos trabalhos desenvolvidos por outra unidade | 13,0% | <ul style="list-style-type: none"> • comunicação deficiente • planejamento deficiente • má utilização das habilidades das pessoas • políticas internas de gestão de pessoas |
| Há canais de comunicação adequados para os servidores fazerem sugestões e reclamações | 18,5% | |
| Existem canais adequados para tratar de questões relacionadas a constrangimentos no ambiente de trabalho | 14,8% | |
| Na minha unidade, as condições dos equipamentos de informática são adequadas a realização do meu trabalho | 68,5% | |
| Os sistemas corporativos e informatizados do TCU são de fácil utilização | 27,8% | |

| | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O suporte oferecido ao uso das soluções de informática satisfaz as necessidades do meu trabalho | 40,7% | <ul style="list-style-type: none"> • insegurança no trabalho |
| As informações importantes para a minha unidade estão disponíveis em locais apropriados para pesquisa e não nas pessoas | 22,2% | <ul style="list-style-type: none"> • ritmo de trabalho |
| O tempo de resposta das soluções de tecnologia da informação atende às necessidades do meu trabalho | 33,3% | |
| A integração entre os sistemas corporativos do TCU atende às necessidades do meu trabalho | 24,1% | |
| Critério: PESSOAS | | |
| Na minha unidade há equilíbrio entre o número de servidores e as atividades a serem realizadas | 20,4% | <ul style="list-style-type: none"> • comunicação deficiente • estilo da liderança |
| Na minha unidade existem servidores com perfil adequado para atender a diversidade de atividades | 33,3% | <ul style="list-style-type: none"> • ineficiência na delegação de responsabilidades |
| Na minha unidade as chefias buscam meios de promover o desenvolvimento do servidor com baixo desempenho | 24,1% | <ul style="list-style-type: none"> • falta de participação • planejamento deficiente • falta de capacitação e desenvolvimento do pessoal |
| A aplicação da avaliação de desempenho reflete as reais diferenças de desempenho entre os servidores | 7,4% | <ul style="list-style-type: none"> • má utilização das habilidades das pessoas |
| A aplicação da avaliação de desempenho estimula a melhoria do desempenho dos servidores | 5,6% | <ul style="list-style-type: none"> • relacionamento com chefia, pares, subordinados e clientes |
| Estão claras para mim quais são as competências importantes para desempenhar papel de gestor no TCU | 40,7% | <ul style="list-style-type: none"> • insegurança no trabalho |
| Na minha unidade, as condições de espaço físico, ventilação e iluminação são adequadas para a realização do meu trabalho | 35,2% | <ul style="list-style-type: none"> • carência de reconhecimento e incentivos |
| Os servidores da minha unidade estão motivados na maior parte do tempo | 31,5% | <ul style="list-style-type: none"> • políticas internas de gestão de pessoas • criatividade e iniciativa restringidas • falta de desenvolvimento profissional • fatores relacionados ao desenvolvimento de carreira |
| Critério: PROCESSOS | | |
| No TCU as unidades trabalham em conjunto para alcançar os resultados desejados | 7,4% | <ul style="list-style-type: none"> • comunicação deficiente • estilo da liderança |
| As informações que obtenho de outras áreas são adequadas para a realização do meu trabalho | 25,9% | <ul style="list-style-type: none"> • ineficiência na delegação de responsabilidades |
| Os processos e as rotinas de trabalho que realizo estão definidos | 29,6% | <ul style="list-style-type: none"> • falta de participação • planejamento deficiente |
| Os processos e as rotinas de trabalho que realizo estão documentados | 14,8% | <ul style="list-style-type: none"> • má utilização das habilidades das pessoas |
| Os processos ou as rotinas de trabalho que executo são avaliados de forma contínua | 14,8% | <ul style="list-style-type: none"> • carência de reconhecimento e incentivos |
| Os processos ou as rotinas de trabalho que executo são melhorados de forma contínua | 27,8% | <ul style="list-style-type: none"> • políticas internas de gestão de pessoas |

Relatório da Pesquisa de Clima Organizacional – 2007/TCU

Segundo Villalobos (1999), as condições físicas laborais inadequadas como barulho, iluminação e o relacionamento entre as pessoas, a autonomia no trabalho, os fatores relacionados ao desenvolvimento de carreira, entre outros, são possíveis preditores de estresse ocupacional. O autor também destaca que as respostas a estes estressores podem ser ansiedade, irritabilidade, raiva, depressão, insatisfação no trabalho, desinteresse, falta de motivação, tensão muscular, entre outros.

Ressalte-se as reações descritas pelo autor coadunam com os indicadores de estresse mais relatados pelos sujeitos que apresentaram sintomas significativos de estresse.



Adligam-se aos aspectos de insatisfação com indicadores do clima organizacional e aos níveis aparentemente elevados de estresse ocupacional um alto índice de dor relatado pelos servidores pesquisados.

Romani (2001) discorrendo sobre os aspectos multifatoriais relacionados com doenças ocupacionais chama atenção aos conflitos estabelecidos nas organizações provenientes da discrepância entre as formas de organização do trabalho e das tarefas e as necessidades de bem-estar e prazer vislumbradas pelos trabalhadores.

Sabe-se que a dor constitui um dos primeiros sintomas de quadros de DORT. Mello (2002) relata que a localização mais comum da dor em pacientes com diagnósticos definidos situa-se nas regiões dos pulsos, ombro, coluna cervical, escápula e região lombar.

Todos os sujeitos com sintomas de estresse relatam sentir dor nas regiões dos ombros e costas, sendo que 90% referem dor na região lombar. Apesar da dor, por si só,

não ser considerada um fator independente do desenvolvimento de doenças ocupacionais, preocupa o fato de uma incidência tão alta.

Esta afirmação fica mais evidente quando os valores encontrados nesse estudo são comparados com o índice de dor verificado em pesquisa desenvolvida pelo Programa de Ginástica Laboral do TCU, no ano de 2006, junto a uma amostra de 400 servidores lotados no edifício sede. Na oportunidade, foi constatada a incidência de dor entre 71% dos indivíduos pesquisados. (RODRIGUES, 2006). Percebe-se aí, uma diferença considerável entre o percentual médio geral dos servidores lotados na sede e o percentual verificado entre os da unidade XYZ. Esta diferença poderia estar associada à insatisfação com o clima organizacional e sintomas de estresse apresentados.

Nos últimos anos percebe-se que as organizações vêm preocupando-se com a saúde das pessoas, na busca de maior produtividade e eficiência na sua atuação. Empresas públicas e privadas desenvolvem ações que visam diminuir a ocorrência do absenteísmo; da rotatividade; do abuso de substâncias químicas, como o álcool; do baixo desempenho; da falta de motivação das pessoas; entre outros fatores, enfocando fatores vistos como preditores de adoecimento, como pressão, dor, estresse, estilo gerencial. Sob este prisma, pode-se citar Dejourns (1992) que afirma que a organização do trabalho, o sistema hierárquico, as relações de poder e de comando, os objetivos e metas da organização, o aumento do ritmo de trabalho, entre outras variáveis existentes nas organizações podem vir a ser causas de algum tipo de sofrimento e/ou adoecimento no trabalho.

VI - CONCLUSÃO

Os resultados obtidos no presente estudo tendem a confirmar a hipótese de que variáveis organizacionais relacionadas à percepção da insatisfação com o clima organizacional podem estar associadas ao fato das pessoas apresentarem consideráveis sintomas de estresse e dor.

De modo geral, as organizações têm se preocupado com o desenvolvimento de ações preventivas do estresse e demais doenças ocupacionais, principalmente porque é grande o impacto negativo deste fenômeno no alcance das metas institucionais, haja visto o crescente aparecimento de patologias vinculadas ao trabalho que redundam em diminuição do desempenho, no aumento dos custos das organizações com questões relativas à saúde dos trabalhadores, em absenteísmo, em rotatividade e em acidentes no local de trabalho (PASCHOAL e TAMAYO, 2004; ROMANI, 2001).

Pesquisas de clima organizacional trazem a percepção das pessoas sobre aspectos relevantes numa organização, porém o clima não é necessariamente percebido da mesma forma por todos, em razão das diferenças do setor, de cargo exercido, do gênero, do tempo de serviço, da natureza das atividades, das formas de organização do trabalho; perfil da liderança; oportunidades; entre outros fatores. Por este motivo, é fundamental que a organização desenvolva outros mecanismos que possam trazer dados mais precisos sobre alguns fenômenos organizacionais que interferem nos resultados da instituição (TAMAYO, 1996), como, por exemplo, o desenvolvimento de ações de promoção de saúde e qualidade de vida, programas de desenvolvimento de competências necessárias para execução das atividades inerentes ao trabalhador, abertura de canal de comunicação entre a alta liderança e os servidores, estudos ergonômicos, entre outros.

Note-se que dentro desse contexto cabe à Segep (Secretaria de Gestão de Pessoas), propor e conduzir políticas de gestão de pessoas incluindo o gerenciamento de atividades inerentes à gestão de clima organizacional, de serviços de pessoal, de

desempenho, de qualidade de vida e de alocação e movimentação de pessoas no âmbito do Tribunal de Contas da União (TCU).

A manutenção de certos níveis de satisfação no trabalho pode contribuir para uma melhor qualidade de vida. Coda (1990, apud COSTA, 2002) argumenta sobre a possibilidade de múltiplos fatores de interpretação quanto a sua influência e importância, variando desde aqueles ligados às políticas de Recursos Humanos nas organizações, até a satisfação em relação ao conteúdo e o tipo de trabalho que é realizado pelo indivíduo. Além disso, experiências vivenciadas nas situações de trabalho podem afetar de forma correlacionada as disposições e os sentimentos futuros. A satisfação no trabalho pode resultar na percepção do indivíduo, sobre até que ponto as atividades que ele desenvolve em seu trabalho, atendem a valores considerados, por ele, como importantes.

É grande a influência da cultura, do clima organizacional e da satisfação no trabalho no processo de adoecimento/sofrimento no trabalho. Para Tamayo (2002), o sofrimento no trabalho advém quando o trabalhador não consegue dar significado a suas atividades para si mesmo e para a sociedade, vindo daí o desgaste nas relações da organização com o indivíduo. Como consequência percebe-se no clima da organização desânimo e descontentamento, o que pode, a médio e longo prazos, provocar processos de adoecimento significativos para as pessoas, que afeta de forma contundente toda a organização.

No que se refere ao processo de adoecimento no trabalho a atuação interdisciplinar, focada numa visão biopsicossocial do ser humano, é fundamental para a identificação e o entendimento de nuances que possibilitem a criação de estratégias de ação visando a promoção de saúde nas organizações, de forma a suscitar formas de compreensão, significação e enfrentamento mais propícios e adequados para cada pessoa. É importante frisar que o entendimento do sentido que cada pessoa dá ao trabalho, bem como suas reações individuais a variáveis consideradas como estressores é fundamental para se entender o processo de adoecimento e sofrimento no trabalho.

Apesar dos dados obtidos neste estudo darem indicações sobre possíveis variáveis que podem levar ao adoecimento no ambiente de trabalho, cabe destacar que é

necessário ampliar a análise de dados dessa natureza correlacionando com outras informações da instituição, como por exemplo: a) licenças médicas, especialmente aquelas cujo CID indique algum distúrbio relacionado pela literatura como preditor de estresse, dor ou DORT; b) nível de absenteísmo; c) rotatividade no setor analisado; d) doenças ocupacionais diagnosticadas. Atualmente o TCU não possui sistema informatizado para gerar relatórios gerenciais que possam dar informações precisas para os itens 'a' e 'd', que são essenciais para cruzar informações e se obter um quadro fidedigno quanto às possíveis causas do adoecimento na instituição.

Vale destacar, ainda, a necessidade adequação modelo de gestão adotado no âmbito do TCU rumo à disseminação de práticas de gestão do clima organizacional capazes de atuar na promoção de saúde dos servidores e intervir na diminuição dos índices de estresse e de dor e demais indicadores de doenças ocupacionais. Uma gestão eficiente não pode ignorar os diversos aspectos da saúde e qualidade de vida dos trabalhadores. Não pode prescindir de profissionais competentes, motivados, satisfeitos e saudáveis. Deve assegurar um ambiente de trabalho onde as potencialidades de seus colaboradores possam ser plenamente desenvolvidas e alinhadas aos objetivos estratégicos da instituição de modo a garantir um padrão de desenvolvimento sustentável para a organização e para as pessoas que a integram. Para tanto, torna-se imprescindível alinhar expectativas e necessidades dos servidores com as do TCU, de modo a gerar satisfação pessoal e melhor desempenho profissional.

(...)Manter níveis elevados de motivação, de bem-estar e de comprometimento dos servidores com a instituição, por meio de estímulos estruturados, sistemas de reconhecimento, ações estratégicas de promoção de saúde e qualidade de vida no trabalho e processos de gestão de pessoas que ofereçam suporte, acompanhamento e direcionamento para a atuação e o desenvolvimento profissional das pessoas são condições necessárias para que o TCU trilhe, com sucesso, os caminhos apontados pelo direcionamento estratégico que ora se apresenta.

.....
O ser humano é o ativo mais importante de uma instituição de controle. Sua atuação deve ser considerada ação finalística, e não meio de produção. Sem as pessoas, não há como o TCU gerar os resultados esperados, inovar, criar conhecimento e agregar valor a seus produtos e serviços, requisitos essenciais à sobrevivência institucional. Nesse contexto, torna-se imprescindível modernizar práticas gerenciais e de gestão de pessoas que assegurem o desenvolvimento das competências necessárias, a motivação e o comprometimento do servidor com a instituição, com a qualidade dos trabalhos produzidos, com o desempenho institucional e com a melhoria da gestão pública.(Plano estratégico do TCU, 2006-2001).

Por fim, destaca-se o entendimento de Azambuja et all., (2007 apud Fleck, Leal e Louzada,) de que o trabalho traz em si o meio e o fim da expressão do modo de vida do homem contemporâneo:

No processo de viver humano, nos interessa, em particular, o trabalho enquanto componente inseparável das vivências cotidianas, como processo das construções históricas e sociais, enquanto espaço dos sonhos, das aspirações e dos desejos. O trabalho como espaço de relações, que envolve o ser humano como um todo, com sua capacidade criativa, de pensar, de envolver-se, de mostrar-se, de exteriorizar-se no mundo das relações, o que o torna um ser social, em constante formação e transformação. O trabalho é um dos pontos de partida para a humanização do ser social, pois pode se constituir em momento de busca de sua realização, condição para a sua existência; não se constituindo, apenas, em instrumento para a satisfação de suas necessidades.(p.21).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVAREZ, Bárbara. **Qualidade de Vida relacionada à Saúde de Trabalhadores: Um estudo de caso** (Dissertação de Mestrado). Florianópolis: PPGE/UFSC, 1996.
- ALVARO, Tamayo; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; CODO, Wanderley. **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996.
- ALVES, G. Luiz B. **Stress – diagnóstico e tratamento**. Curitiba: Relisul, 1992.
- BARROS, Paloma Castro da Rocha; MENDES, Ana Magnólia Bezerra. **Sofrimento psíquico no trabalho e estratégias defensivas dos operários terceirizados da construção civil**. Revista PSICO-USF, v.6, n.2, p. 55-64, Jul./Dez. 2001.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**, Atlas, 1997
- BRASIL. Ministério da Saúde (www.saude.gov.br). Acesso em setembro de 2007.
- BRASIL. Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998. Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Brasília, 1998. Disponível em: <<http://www.mare.gov.br>>. Acesso em 11 de setembro de 2007.
- BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública**. Cadernos MARE. Brasília, 1998.
- CABRAL, A.P. T. et al (1997). **O estresse e as doenças psicossomáticas**. 2001 Revista de Psicologia. Disponível em: < <http://www.icb.ufmg.br/lpf>>. Acesso em 04 de outubro de 2007.
- CAROLINA, Ana Gusman. Et. Al (1997). **A dor e o controle do sofrimento**. Revista de Psicofisiologia. Disponível em: < <http://www.icb.ufmg.br/lpf>>. Acesso em 02 de outubro de 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COELHO JUNIOR, Francisco Antonio e BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira**. *PsicoUSF*. [online]. dez. 2004, vol.9, no.2, p.191-199. Disponível em: pepsic.bvs-psi.org.br. Acesso em 20 agosto 2007.
- CORRÊA, Sebastião Augusto; MENEZES, José Ricardo de Melo. **Estresse e trabalho**. Campo Grande, MS, 2002. 60p. Monografia apresentada como requisito parcial à conclusão do curso de pós – graduação em Medicina do Trabalho. Faculdade Estácio de Sá – Santa Catarina.
- COSTA, Patrícia. **O Poder Organizacional e sua influência no Autoconceito no Trabalho**. Tese (Doutorado em Psicologia), Brasília, DF, 2002.

- DEJOURS, Christophe. **A Loucura do Trabalho**. São Paulo: Ed. Cortez, 1992
- FERREIRA, Fernanda Gomes. **Desenvolvimento e aplicação de um modelo de programa da qualidade para o serviço público** (Dissertação de Mestrado). Florianópolis: PPGE/UFSC, 1999.
- FISCHER, André. **Possibilidades e limites dos métodos qualitativos em pesquisas organizacionais internas**. Congresso latinoamericano de Administracion, 31, 1996, Santiago.
- FLECK, Marcelo Pio de Almeida, LEAL, Ondina Fachel, LOUZADA, Sergio et al. **Desenvolvimento da versão em português do instrumento de avaliação de qualidade de vida da Organização Mundial de Saúde (WHOQOL –100)**. Revista Brasileira de Psiquiatria, v. 21, n. 1, 1999.
- FLEURY, L.T.L, SHINYASHIKI, G., STEVANATO, L.A. **Entre a Antropologia e a Psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional**. Revista de Administração, São Paulo, v. 32, n. 1, p.23-37, jan./mar. 1997.
- FLEURY, M.T. e SAMPAIO, J. R. (2002). **Uma discussão sobre cultura organizacional**. As Pessoas na Organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FRANÇA, A. C. L e RODRIGUES, A. L. (1997). **Stress e trabalho: guia básico com abordagem psicossomática**. São Paulo: Atlas.
- FRANCESCHI, A. M. **A contribuição da atividade física no controle do stress**. Curitiba, 2000. Monografia (Especialização em Ciências do Esporte e Medicina Desportiva) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná.
- LIPP, M. E. N. e Rocha J.C. **Estresse emocional: a contribuição de estressores internos e externos**. Rev. Psiq. Clín. 28 (6):347-349, 2001. Disponível em: http://www.hcnet.usp.br/ipq/revista/28_6/artigos/art347.htm. Acesso em 15 de outubro de 2007.
- LIPP, M. N. (2000). **Manual do Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de Lipp. (ISSL)**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.
- LIPP, M.E.N. e ROCHA, J.C. – **Stress, Hipertensão e Qualidade de Vida**. 2ª ed. Papirus, Campinas, 1996.
- LIPP, M.E.N. **Pesquisas sobre stress no Brasil – Saúde, ocupações e grupos de risco**. Campinas: Papirus, 1996.
- LIPP, M. E. N. ; NOVAES, L. E. . **O Stress**. 1. ed. Campinas: Contexto, 1998.
- MAGALHÃES, Maria Lúcia. **Trabalho e subjetividade: cargas e sofrimento na prática da nutrição social**. Revista Nutrição, Campinas, 13(2): 107-115, maio/ago., 2000.

MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. **Satisfação e saúde no trabalho - aspectos conceituais e metodológicos**. Caderno psicologia sociedade e trabalho. v.6 n.1 São Paulo dez. 2003.

MARTINS, Caroline de Oliveira. **Efeitos da Ginástica Laboral em Servidores da reitoria da UFSC**. Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

MASCI, Cyro. **A hora da virada: enfrentando os desafios da vida com equilíbrio e serenidade**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MELO, Celly Dulcemar. **Doenças ocupacionais com ênfase a LER/DORT** (Monografia de especialização). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

MENDES, A. M., BORGES, L. O. e FERREIRA, M. C. (2002). **Trabalho em transição, saúde em risco**. Brasília: Universidade de Brasília.

MENDES, R. A; LEITE, N. **Ginástica Laboral: princípios e aplicações práticas**. São Paulo: Manole, 2004.

MENDES, Ana Magnólia; TAMAYO, Álvaro. **Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho**. *PsicoUSF*. Jun. 2001, vol.6, no.1, p.39-46. Disponível em: www.scielo-psi.bvs.br. Acesso em 28 de setembro de 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza, HARTZ, Zulmira Maria de Araújo, BUSS, Paulo Marchiori. **Qualidade de Vida e Saúde: um debate necessário**. Ciência e Saúde Coletiva. v. 5, n. 1, p.7-18, 2000.

PASCHOAL, Tatiane e TAMAYO, Alvaro. **Validação da escala de estresse no trabalho**. Universidade de Brasília. São Paulo: Casa do Psicólogo. Estudos de Psicologia 2004, 9(1), 45-52. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v9n1/22380.pdf>. Acesso em 20 de agosto de 2007.

PASCHOAL, Tatiane e TAMAYO, Alvaro. **Impacto dos Valores Laborais e da Interferência Família – Trabalho no Estresse Ocupacional**. Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa. Mai-Ago 2005, Vol. 21 n. 2, pp. 173-180. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo>. Acesso em 20 de agosto de 2007.

POLITO & BERGAMASCHI C. **Ginástica Laboral: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Sprint, 2002.

ROCHA. Simone Karla. **Qualidade de Vida no Trabalho: Um Estudo de caso no setor têxtil** (Dissertação de Mestrado) Florianópolis: PPGEP/UFSC, 1998.

ROMANI, Julio Celestino Pedron. **Distúrbios músculo esqueléticos em fisioterapeutas: incidência, causas e alterações na rotina de trabalho** (Dissertação de mestrado). Florianópolis-SC: PPGE/UFSC 2001.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro : Ed. José Olímpio, 2001.

SIQUEIRA, M. M. **Cultura e Organizações Públicas**. Revista do Serviço Público. Brasília, v. 120, n. 2, p. 113-129, maio/ago. 1996.

SOUZA, E.L.P. **Clima e Cultura Organizacionais**. 2. ed. São Paulo: Edgard Blucher Ltda, 1978. 102 p.

TAMAYO, Alvaro. **Valores organizacionais**. Em A. Tamayo, J. E. Borges-Andrade e W. Codo (Orgs.). *Trabalho, organizações e cultura* (pp. 175-193). São Paulo, SP: Cooperativa de Autores Associados, 1996.

TAUBE, Oswaldo Luiz Stamato. **Análise da incidência de distúrbios musculoesqueléticos no trabalho do bibliotecário. considerações ergonômicas com enfoque preventivo de LER/DORT** (Dissertação de mestrado). Florianópolis-SC: PPGE/UFSC, 2002.

TREVISAN, Eliane M. B. M; **A dinâmica satisfação-sofrimento e e qualidade de vida no trabalho de uma equipe de saúde no atendimento à criança queimada**. Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2005.

XAVIER. Giselle Noceti Ammon. **Aspectos Epidemiológicos e Hábitos de Vida das Servidoras da UFSC: Diagnóstico e Recomendações para um Programa de Promoção da Saúde da Mulher** (Dissertação de Mestrado). Florianópolis: PPGE/UFSC, 1997.

ANEXO II – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Caro servidor, estamos realizando uma pesquisa com o objetivo de analisar a relação entre indicadores de dor/sofrimento no trabalho e o clima organizacional. Nesse momento, nosso trabalho consiste em mensurar o índice de dor e de estresse de servidores do Tribunal de Contas da União a partir da aplicação de dois questionários: 1) **Inventário Breve de Dor** – onde você irá assinalar os possíveis pontos de dor em seu corpo, juntamente com a intensidade dessa dor e 2) **Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de Lipp (ISSL)** – que contem questões sobre sintomas de stress, suas fases e predominância.

O tempo médio necessário para o preenchimento desses dois questionários é de 12 minutos.

Asseguramos seu anonimato e que a divulgação dos resultados não permitirá sua identificação, tendo em vista que os mesmos serão tratados em conjunto com os demais participantes e refletirão as características do grupo como um todo e não dos indivíduos separadamente.

Caso não queira participar, sinta-se à vontade para fazê-lo, agora ou a qualquer momento. Se tiver alguma dúvida estaremos à sua disposição para dirimi-las.

Desde já agradecemos sua valiosa colaboração.

Assinatura do pesquisador
Ramal:

De acordo: _____
Assinatura do participante