

O ESTRESSE NOSSO DE CADA DIA: ESTUDO DE CASO SOBRE O ESTRESSE NO TRABALHO EM ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Caio Luis CHIARIELLO¹
Camila do Amaral CERQUEIRA²
Caroline Castro COSTA
Débora Furlan ROSSINI
Lucas PAOLINELI
Mariana Coelho Martins PRATT
Paulo Henrique Aguiar MAGNANI

RESUMO: A partir da segunda metade do século XX, a abordagem sobre as cargas psíquicas do trabalho e sobre o estresse vem atraindo a atenção de organizações e pesquisadores, em busca de uma maior compreensão sobre meios de reduzir os constrangimentos que afligem que os operadores. Modelos para prevenção e acompanhamento de situações de estresse no trabalho foram elaborados como ferramentas de auxílio na contenção dessa patologia, e podem contribuir para visualização de situações potencializadoras do estresse. No presente estudo serão apresentadas investigações empíricas realizadas junto a órgãos da administração pública do Estado de São Paulo, para verificação das condições de trabalho dos servidores públicos, delimitando fronteiras para a observação de situações de estresse.

PALAVRAS-CHAVE: Saúde no trabalho, Estresse, Administração pública.

Introdução

Um intenso aprofundamento da temática acerca do estresse nos ambientes de trabalho e nas publicações científicas vem se intensificando especialmente a partir da década de 1990, conseqüência da amplitude de diagnósticos de perturbações provocadas pelas transformações no trabalho e seus desdobramentos na saúde físico-psíquica dos trabalhadores, de modo a ser tratado com alta relevância pelas áreas médica e organizacional, públicas ou privadas, com o intuito de preservar o capital humano.

Segundo a Organização Mundial de Saúde, o estresse é uma das principais causas de acidente de trabalho no mundo, representando também 25% das notificações de afastamento por incapacidade e, de acordo com os dados da Associação Internacional de Gerenciamento do Stress, o Brasil só perde do Japão em número de trabalhadores vitimados pelo "mal do século XXI" (OIT, 2009).

A partir de tais fatos, observamos o custo social do estresse, que representa, ao início do século XXI, um gasto público em torno de 60 bilhões de dólares ao ano, somente nos Estados Unidos (ISMA, 2009). Com base nestes dados, pode-se inferir que ações de prevenção e tratamento do estresse são de extrema importância, uma vez que as conseqüências de tal enfermidade afetam sobremaneira a vida profissional, social e familiar dos sujeitos, refletindo negativamente na sociedade como um todo (WISNER, 1998).

¹ UNESP – Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Ciências e Letras - Departamento de Administração Pública. Araraquara – SP – Brasil. 14800-901 – caiolc@fclar.unesp.br.

² Graduandos em Administração Pública – UNESP – Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Ciências e Letras - Departamento de Administração Pública. Araraquara – SP – Brasil. 14800-901 - ca.cerq@yahoo.com.br; carolinecastro89@gmail.com; rossini.df@gmail.com; paolinel@gmail.com; marianacoelho89@gmail.com; Magnanisudmagnaisud@hotmail.com.

Cargas de Trabalho

O termo carga de trabalho é muitas vezes utilizado de forma ambígua, sem que haja um esclarecimento do que realmente significa a expressão. Para melhor compreendê-la, deve-se levar em consideração os constrangimento e os esforço prescritos nas tarefas de trabalho. Já para analisar as cargas de trabalho, se faz necessário identificar os constrangimentos verificados quando da realização das atividades, definidos pelo grau de mobilização das capacidades que os operadores despendem para executá-la.

Realizar uma tarefa acarreta necessariamente a existência da carga. Logo, tentar evitá-la é inútil. É a sobrecarga resultante dos revezes surgidos da distancia entre a carga prescrita na tarefa e a verificada na atividade que afetam os operadores causam danos a sua saúde, e é tal sobrecarga que deve ser analisada e minimizada (DEJOURS, 1999).

A fadiga, causada principalmente pela sobrecarga, é um estado relacionado a uma atividade realizada sob certo nível de exigências, que se apresenta através de alguns sintomas, e induz a uma perda temporária e reversível de eficiência. Ela reduz os recursos disponíveis para a execução de um trabalho, o que aumenta o esforço. Isso pode determinar um círculo vicioso, pois o aumento do esforço gera um aumento da fadiga.

O esforço de uma atividade nem sempre se mostra igual para os seus operadores, sendo determinado apenas pela complexidade da tarefa. A competência do operador também determina o quanto uma tarefa será complexa. Operadores com poucas competências podem ter maiores dificuldades para cumprir tarefas simples em comparação a operadores mais competentes. Portanto, existem dois modos de reduzir o esforço: a redução da complexidade da tarefa através de melhorias nos instrumentos de trabalho; o aumento das competências do operador, através de capacitações, trabalho coletivo, etc (FAIZON; SAUVAGNAC, 2007).

As cargas de trabalho, segundo Asa e Noriega (1989), são subdivididas entre cargas Físicas (ruído, calor); Químicas (vapores, fibras líquidos); Biológicas (microorganismos) e mecânicas (contusões, fraturas), que possuem materialidade externa ao corpo, mas adquirem materialidade interna ao provocarem reações por parte do sistema nervoso do operador, e as cargas fisiologias (como a exposição do corpo a posições desconfortáveis) e psíquicas (subcarga e sobrecarga psíquica), que não possuem materialidade externa ao corpo mas passam a com ele interagir a partir de sua constatação.

Todas as cargas de trabalho se inter-relacionam e podem determinar sobrecargas conjuntas ou separadas. As sobrecargas físicas, químicas biológicas e mecânicas, são deflagradas visivelmente quando da execução material do trabalho. Já as cargas fisiológicas e psíquicas estão relacionadas às exigências de utilização mínima ou exagerada da capacidade cognitiva dos operadores, o que reduz sua capacidade residual. Quando estes operadores são obrigados a recorrer à sua capacidade residual, a sensação insegurança se tornam freqüentes. As carga psíquica pode ser definida como dimensão da relação entre consciente e inconsciente das relações entre as pessoas.

Estresse, *burn-out* e suas motivações

De acordo com H. Selye, citado por Falzon e Sauvagnac (2007), o estresse pode ser definido como um mecanismo de adaptação do corpo humano para enfrentar condições adversas do ambiente onde atua. Ocorre quando surge a necessidade do organismo ficar em alerta, diante de eventos desconhecidos, aumentando a agressividade e a vigilância, focalizando a atenção e inibindo certas funções, não sendo, portanto, necessariamente prejudicial.

Quando essas situações ocasionam distúrbios (como hipervigilância, ansiedade, obsessão, insônia etc.), o estresse passa a ser algo degradante e é justamente esta faceta que é a mais percebida nos estudos nesse campo. Deve-se esclarecer, contudo, que o estresse é algo inerente à natureza humana e o ideal é que exista um ponto de equilíbrio no “estado de alerta” do indivíduo, que não leve ao prejuízo de sua saúde, tanto física como mental.

Em Falzon e Sauvagnac (2007) encontramos a descrição de modelos psicológicos que designam modalidades de estresse:

- *Modelos transacionais*: desenvolvidos por P. Lazarus, os modelos atestam que o estresse psicológico dentro do trabalho é uma resposta do indivíduo diante das exigências para as quais ele julga não possuir habilidades suficientes para enfrentá-las. Para se solucionar este óbice, propõe-se que seja utilizada a gestão do estresse, segundo a qual as ações de melhoria devem incidir somente sobre os indivíduos (através de terapias, exercícios de comunicação e auto-controle, por exemplo), sem levar em conta a organização.

- *Modelos interacionistas*: ao contrário dos modelos transacionais, integram uma avaliação do meio em que é realizado o trabalho. Vézina aponta que podem existir três níveis de patologia, de acordo com o grau de estresse: no primeiro nível aparecem reações psico-fisiológicas (como irritabilidade, adrenalina, problemas com o sono, fadiga); no segundo, desenvolvem-se patologias passíveis de serem revertidas (como hipertensão arterial, depressão e distúrbios ósteomusculares); finalmente no terceiro nível estão as patologias irreversíveis, que podem ocasionar o óbito do indivíduo.

- *Modelo de Karasek*: apresenta três dimensões que descrevem a situação do trabalho, que são a demanda psicológica (que exige diversos esforços do indivíduo), a latitude de decisões (referente ao grau de autonomia do indivíduo na organização) e a sustentação social no trabalho (indica o reconhecimento profissional dos indivíduos pelos seus colegas). Segundo esse modelo, as situações de elevada demanda psicológica e baixa latitude de decisões são responsáveis por causar o estresse.

- *Modelo de Siegrist*: neste modelo, o estresse resulta de um desequilíbrio entre o excesso de esforços e as baixas recompensas. Quando o indivíduo realiza um elevado esforço físico ou mental e não tem reconhecimento profissional por isso, seja através de aumento salarial ou de *status*, ele pode desenvolver o estresse.

Outra consequência decorrente do estresse é o *burn-out*, que pode ser definido como um aprofundamento da condição de sofrimento psíquico relacionada ao trabalho que leva o operador à sensação de total exaustão. Dentre os principais sintomas estão o esgotamento emocional, o esvaziamento afetivo, a queda da satisfação pessoal no trabalho, a diminuição do interesse pelo trabalho e a exaustão prolongada. Pode ser verificado em todas as ocupações que exijam intenso engajamento mental, pessoal e afetivo. Uma das principais consequências do *burn-out* consiste no

abandono dos ofícios, aversão às regras e determinações no cumprimento da atividade e mesmo negligência explícita e sabotagem no trabalho, o que torna a participação do operador acometido do *burn-out* claramente contraproducente em relação aos objetivos da organização.

Conforme abordado anteriormente, lidar com as cargas de trabalho demanda um grande esforço por parte dos operadores, pois consiste em certa negociação entre os constrangimentos da tarefa e os recursos do indivíduo, sendo um catalisador da fadiga. O estresse surge quando há um déficit entre os recursos estimados e os constrangimentos ligados à realização das tarefas pelos operadores e pode acarretar o *burn-out*.

As causas do estresse não são apenas resultantes das ações dos operadores. Esta é uma idéia que deve ser combatida e o foco deve ser voltado para o que realmente importa. A real causa do estresse pode estar ligada as organizações.

Desde a segunda metade do século XX, a transformação da produção, os significativos avanços tecnológicos (em especial a transição do patamar analógico para o digital) com o advento da informatização e automação, trouxeram consigo profundas modificações na organização do trabalho, em especial na exigência maior de competências ligadas ao aumento do esforço mental dos sujeitos. Junto com este aumentado esforço mental, encontram-se as pesadas exigências da produção industrial com seus prazos reduzidos, ritmo acelerado, maior controle, flexibilidade incorporando responsabilidade (ZARIFIAN, 2001).

Houve uma transformação nas prescrições das tarefas, que apresenta um resultado contraditório: em alguns casos, muitas vezes ligados a produção industrial, tem-se um estreitamento do controle direto sobre a atividade dos operadores; em outros casos, o controle sobre a atividade é menor, dando ao operador certa autonomia para definir as melhores possibilidades para atingir seus objetivos, mas a exigência de resultados é intensa. Tal contradição vai de encontro com a tênue fronteira entre autonomia e heteronomia, quando a regulação sobre as atividades se manifestam por meio de exigência de procedimentos ou de resultados (GORZ, 2007).

Além destas questões associadas diretamente ao trabalho, há um aumento das exigências em relação ao trabalhador. É cobrado que o mesmo adote certos comportamentos ou ideais condizentes com os da organização. Até mesmo a auto-prescrição pode ser danosa, uma vez que o trabalhador pode fixar objetivos para si que são inatingíveis.

Há, portanto, uma intensificação nos processos produtivos, em busca da eliminação de toda porosidade do trabalho. A sensação de falta de tempo é constante: prazos curtos, aceleração de cadências, pressão. São inúmeras as distintas tarefas a serem cumpridas dentro de prazos que, associados à pressão existente, horários de trabalho irregulares, podem facilmente se tornar elementos potencializadores de estresse.

A tecnologia também tem o seu papel nesta sobrecarga ao trabalhador. Com sua evolução, apesar de muitos benefícios, passou-se a ser exigido do trabalhador o domínio de ferramentas de trabalho mais complexas, além de gerir um grande numero de informações novas diariamente. O operador deve estar o tempo todo antecipando suas ações, gerindo os insumos, prevendo, e simulando para que o resultado de sua atividade esteja a contento da organização. Passamos do estado letárgico do modelo taylorista para o estado de alerta e concentração total na nova abordagem toyotista (SILVA, 2002).

Para agravar este quadro, as relações contratuais são cada vez mais frágeis, recrudescendo qualquer manifestação unilateral dos operadores por melhores condições de trabalho ou remuneração compensatória. Há grande utilização de trabalhos temporários e contratos por prazo determinado, o que gera um sentimento de precariedade e insegurança, que também contribuem para a deflagração do estresse.

Ação sobre o estresse

Segundo Falzon e Sauvagnac (2007), a ação sobre o estresse pode ser dividido em três modos, orientados por quatro princípios básicos e a ação final é dividida em três fases.

Os três modos de ação relacionados ao estresse são a prevenção primária, agindo antes que ele ocorra; a prevenção secundária, administrando o estresse identificado e a prevenção terciária, acompanhando aqueles que já estiveram sob situação de estresse.

Os quatro princípios que envolvem o processo de ação sobre o estresse são:

1. Boa gestão do tempo – deve-se principalmente dar uma orientação geral sobre o valor relativo da urgência.
2. Medir de maneira realista a carga de trabalho – deve-se evitar tanto a sobrecarga quanto a subcarga, pois ambas são prejudiciais.
3. Prescrever o trabalho para facilitá-lo – deve estar claro e coerente para aquele que o realiza, ou aumentar a capacidade do trabalhador para que ele compreenda melhor a sua função, além do que deve haver uma flexibilidade e liberdade de ação do funcionário para que este saiba se adaptar e agir em situações não previstas, ou seja, deve-se planejar o trabalho considerando as variáveis.
4. Reservar um lugar para o coletivo de trabalho – o coletivo contribui para criar uma identidade do trabalhador com a organização e ainda ter apoio daqueles que estão vivendo na mesma situação.

Por fim, as três fases de ação contra o estresse são:

1. A identificação do problema:
 - a. o uso de questionários para identificar o estresse;
 - b. entrevistas pessoais com todos os níveis da hierarquia;
 - c. análise de outros dados como: absenteísmo, acidentes de trabalho, rotatividade, etc.
 - d. acompanhamento dos fatores potenciais de estresse: especificações do emprego, condições de trabalho, modalidades do emprego e relações sociais no trabalho.
2. A identificação das causas – principalmente através de entrevistas, definindo-se um diagnóstico.
3. As preconizações para mudar – ações baseadas nos quatro princípios citados.

Estresse no trabalho – estudos de caso em órgãos da administração pública

A partir do referencial teórico sobre a temática do estresse, foram realizadas investigações empíricas junto a três órgãos da administração pública do Estado de São Paulo com o intuito de contribuir para o maior conhecimento acerca da organização do trabalho em seu interior e os seus

reflexos na saúde psico-fisiológica dos servidores. Os órgãos selecionados foram duas seções da Faculdade de Ciências e Letras da UNESP na cidade de Araraquara: SAEPE (Seção de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão) e a Seção de Graduação, e o setor de recursos humanos do Departamento de Estradas e Rodagem – DER. Como forma de obter dados para o estudos. Optou-se pela realização de entrevistas e aplicação de questionários fechados junto a representantes chave dos setores selecionados, a saber: 03 servidores da SAEPE, 03 da Seção de Graduação e 07 do DER.

Como instrumento metodológico, foi utilizado o modelo teórico bidimensional de Demanda-Controlle criado por Robert Karasek que relaciona dois aspectos – demandas e controle no trabalho – ao risco de adoecimento. As demandas são pressões de natureza psicológica, sejam elas quantitativas, tais como tempo e velocidade na realização do trabalho, ou qualitativas, como os conflitos entre demandas contraditórias. O controle é a possibilidade do trabalhador utilizar suas habilidades intelectuais para a realização de seu trabalho, bem como possuir autoridade suficiente para tomar decisões sobre a forma de realizá-lo. O foco do modelo Karasek encontra-se no modo de organização do trabalho.

De acordo com esse modelo, escores médios são alocados em quatro quadrantes de forma a expressar as relações entre demandas e controle (Figura 1). A coexistência de grandes demandas psicológicas com baixo controle sobre o processo de trabalho gera *alto desgaste* ("job strain") no trabalhador, com efeitos nocivos à sua saúde. Também nociva é a situação que conjuga baixas demandas e baixo controle (trabalho *passivo*), na medida em que podem gerar perda de habilidades e desinteresse. Por outro lado, quando altas demandas e alto controle coexistem, os indivíduos experimentam o processo de trabalho de forma *ativa*: ainda que as demandas sejam excessivas, elas são menos danosas, na medida em que o trabalhador pode escolher como planejar suas horas de trabalho de acordo com seu ritmo biológico e criar estratégias para lidar com suas dificuldades. A situação "ideal", de *baixo desgaste*, conjuga baixas demandas e alto controle do processo de trabalho.



Figura 1 - Esquema do modelo de Demanda-Controlle de Karasek.

Tendo com base a metodologia citada, a formulação do questionário fechado (ANEXO I) apresenta segmentação em quatro modalidades de avaliação: as 5 primeiras questões avaliam a demanda psicológica; da 6ª à 11ª questões encontram-se referências ao controle no trabalho, e as três últimas questões que foram elaboradas pelo grupo e adicionadas ao questionário, a fim de identificar as conseqüências psico-fisiológicas. Todas as questões apresentavam as possibilidades de resposta: "Freqüentemente"; "Às vezes"; "Raramente" ou "Nunca", terminando com 6 afirmações a respeito do ambiente de trabalho e suas relações interpessoais, também conhecidas como "suporte de trabalho", que tinham como opção de resposta: "Concordo Totalmente"; "Concordo Parcialmente"; "Discordo Parcialmente" ou "Discordo Totalmente"(Anexo).

Resultados

Através do tratamento e análise dos dados obtidos durante as investigações empíricas, procedemos às seguintes observações sobre o estresse entre os servidores dos órgãos da administração pública selecionados:

- Seção de Graduação

Os servidores selecionados para a amostra apresentaram um alto nível de demanda psicológica, principalmente no que se refere ao tempo limitado para a execução das suas atividades – atendimento ao público universitário da graduação, além de um elevado índice no que diz respeito ao controle do trabalho, tendo maior relevância o fato da repetição excessiva das tarefas que executam, levando a um constante mal estar psíquico e físico, tendo como reflexos dores nas pernas e coluna, enxaqueca e irritabilidade. Todos os servidores selecionados alegaram obter suporte no trabalho, ter um bom relacionamento e compreensão mútua entre os colegas de trabalho. Sendo assim, esse grupo se inseri no quadrante do "Ativo", que caracteriza-se por altas demandas, porém com certa liberdade para criar estratégias de desenvolvimento das tarefas (Figura 2).

Foi observado que inicialmente os funcionários demonstraram-se apreensivos, mas com o decorrer da entrevista e da aplicação do questionário sentiram-se mais a vontade, desenvolvendo reflexões a respeito das questões, 'desabafando' com os pesquisadores e mesmo sugerindo uma continuidade do estudo em questão.



Figura 2 – Esquema do modelo Demanda-Controle aplicado na Seção de Graduação

- SAEPE (Seção de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão)
 Apesar dos servidores que constituíram a amostra selecionada possuírem um perfil diferente do grupo anterior, no que se refere ao atendimento ao cliente – o SAEPE realiza o suporte técnico às atividades acadêmicas, apresentou-se praticamente os mesmos resultados da Seção de Graduação, até mesmo no que diz respeito à demanda de continuidade do estudo. Logo, esta equipe está igualmente inserida no quadrante “Ativo” (Figura 3). Observou-se também que as atividades do SAEPE possuem grande dinamismo e que exigem muita agilidade e versatilidade. Porém, alegam que existe falta de colaboração de atores externos ao órgão, que fazem muitas críticas não construtivas e dificultam a realização das atividades.

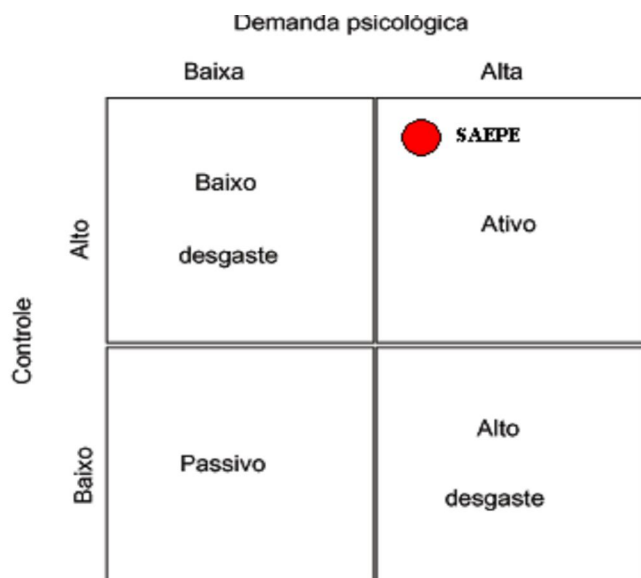


Figura 3 – Esquema do modelo Demanda-Controle aplicado na SAEPE

- DER (Departamento de Estradas de Rodagem)

Os resultados obtidos junto ao DER diferem dos obtidos no Seção de Graduação e na SAEPE. Os servidores constantes na amostra selecionada apresentaram duas opiniões distintas sobre a demanda psicológica: três funcionários consideram-na baixa e quatro consideram-na alta. Quanto ao quesito controle do trabalho, foi unânime a constatação de que existe liberdade na escolha como realizar a atividade e todos consideram que estão trabalhando num ambiente calmo e agradável, onde as relações interpessoais são muito positivas, sem apresentar conseqüências graves à saúde, como dores físicas, cansaço mental e irritabilidade. Portanto, a equipe do DER está inserida no quadrante “Baixo Desgaste” (Figura 4).



Figura 4 – Esquema do modelo Demanda-Controlle aplicado no DER

Conclusão

Ao início do século XXI, diversas organizações mundiais que realizam estudos sobre trabalho e saúde apontam que cada vez mais os trabalhadores de diversos setores são afetados pelo chamado “mal do século” – o estresse. A partir desta constatação, urge que as organizações públicas e privadas mobilizem esforços para prevenir ou agir pontualmente na contenção dessa enfermidade, tendo como objetivo principal a preservação física e psíquica de seus operadores - pessoas que contribuem para a realização das atividades, e mesmo o aprimoramento das operações produtivas, levando-se em conta que os constrangimentos ocasionados por uma ineficiente gestão das pessoas afetam sobremaneira o desempenho ótimo das organizações.

Este breve estudo teve por objetivo sintetizar algumas contribuições teóricas acerca do estresse, apresentando modelos para sua observação e realizando investigações empíricas junto a órgãos da administração pública, com o intuito de verificar os constrangimentos percebidos pelos operadores (servidores) e suas principais conseqüências. Os resultados das investigações permitem apontar para um quadro de alerta sobre as condições de trabalho nos órgãos pesquisados, em especial no

que tange às cargas psíquicas engendradas pelos servidores, gerando uma demanda por estudos aprofundados sobre o estresse na administração pública e pela aplicação de políticas voltadas para a supressão de elementos que contribuam para essa patologia.

CHIARIELLO, Caio Luis (*et. al.*). Our stress of each day: case study on the stress in the work in organs of the public administration. **Temas de Administração Pública**, Araraquara, v. 2, n. 3, 2008.

ABSTRACT: *Since the second half of the XXth century, the approach of the mental load of job and stress drew attention organizations and researchers in search of a better understanding of the manners of reducing the pressures which affect the operators. Models for surveillance and prevention of the situations of stress at job were developed as tools of help to the dyking of this illness and how they can contribute to the visualization of stress to ameliorate situations. In the present study is introduced empirical researches led with public agencies of the State of Sao Paulo to prove working conditions of the civil servants, and to define borders for the observation of stress.*

KEY WORDS: *Key words: Health at job: Stress, Public administration.*

RESUME: *Depuis la seconde moitié du XXe siècle, l'approche de la charge mentale du travail et le stress ont attiré l'attention des organisations et des chercheurs en quête d'une meilleure compréhension des façons de réduire les contraintes qui affectent les opérateurs. Modèles pour la surveillance et la prévention des situations de stress au travail ont été développés comme outils d'aide à l'endiguement de cette maladie et comment ils peuvent contribuer à la visualisation de stress améliorer les situations. Dans la présente étude sont présentés les recherches empiriques menées avec des organismes publics de l'Etat de Sao Paulo afin de vérifier les conditions de travail des fonctionnaires, et de définir des limites pour l'observation du stress.*

MOTS-CLÉS : *Mots-clés: Santé au travail: Stress, Administration publique.*

REFERÊNCIAS

ASA, C.; NORIEGA, M. **Processo de produção e saúde:** trabalho e desgaste operário. São Paulo: Editora Hucitec, 1989.

DEJOURS, C. **O fator humano.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

FAIZON, P.; SAUVAGNAC, C. Carga de trabalho e estresse. In: FALZON, P. **Ergonomia.** São Paulo: Ed. Edgar Blucher, 2007. pp. 141 a 154.

GORZ, A. **Metamorfoses do trabalho:** crítica da razão econômica. São Paulo: Annablume, 2007.

INTERNATIONAL STRESS MANAGEMENT ASSOCIATION - ISMA. **Sobre stress.** Disponível em: <<http://www.ismabrasil.com.br>> Acesso em 13 de maio de 2009

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO - OIT. **Centro de informações.** Disponível em <<http://www.oitbrasil.org.br>> Acesso em 15 de maio 2009.

SILVA, F. L. G. **A organização e a gestão dos recursos humanos por meio dos estoques:** uma abordagem crítica. Organizações e Democracia, Marília: n° 3, pp.21-43, 2002.

WISNER, A. **A inteligência no trabalho.** São Paulo: Ed. Fundacentro, 1998.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

ANEXO I – QUESTIONÁRIO FECHADO APLICADO NA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

| Questionário | Frequentemente | Às vezes | Raramente | Nunca |
|---|----------------|----------|-----------|-------|
| Com que frequência você tem que fazer suas tarefas de trabalho com muita rapidez? | | | | |
| Com que frequência você tem que trabalhar intensamente (isto é, produzir muito em pouco tempo)? | | | | |
| Seu Trabalho exige demais de você? | | | | |
| Você tem tempo suficiente para cumprir todas as tarefas de seu trabalho? | | | | |
| O seu trabalho costuma apresentar exigências contraditórias ou discordantes? | | | | |
| Você tem possibilidade de aprender coisas novas em seu trabalho? | | | | |
| Seu trabalho exige muita habilidade ou conhecimentos especializados? | | | | |
| Seu trabalho exige que você tome iniciativas? | | | | |
| No seu trabalho, você tem que repetir muitas vezes as mesmas tarefas? | | | | |
| Você pode escolher como fazer o seu trabalho? | | | | |
| Você pode escolher o que fazer no seu trabalho? | | | | |
| Você se sente cansado mentalmente? | | | | |
| Você sente dores físicas? | | | | |
| Você fica irritado no trabalho? | | | | |
| | CT | CP | DP | DT |
| Existe um ambiente calmo e agradável onde trabalho | | | | |
| No trabalho, nos relacionamos bem uns com os outros | | | | |
| Eu posso contar com o apoio dos meus colegas de trabalho | | | | |
| Se eu não estiver num bom dia, meus colegas compreendem | | | | |
| No trabalho, eu me relaciono bem com os meus chefes | | | | |
| Eu gosto de trabalhar com meus colegas | | | | |

Legenda:

CT - Concordo Totalmente
 CP - Concordo Parcialmente
 DP - Discordo Parcialmente
 DT - Discordo Totalmente