

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

**A INFLUÊNCIA DA DESMOTIVAÇÃO  
PROFISSIONAL NA PRODUTIVIDADE  
INDUSTRIAL**

**Uma avaliação da síndrome de Burnout na eficácia da  
gestão de uma empresa de floricultura**

**CARLOS AFONSO ÁGUAS RODRIGUES**

Mestrado em Gestão Empresarial

**Dissertação orientada por:**

Professor Doutor Guilherme José Fresca Mirador de Andrade Castela

FARO

2011

# ÍNDICE GERAL

	Página
Índice de Tabelas .....	iv
Índice de Gráficos .....	v
Lista de Abreviaturas .....	vi
Agradecimentos .....	vii
Resumo .....	viii
Capítulo 1. INTRODUÇÃO E OBJECTIVOS	
1.1 Justificação da Investigação: O argumento económico .....	2
1.2 Justificação da Investigação: O argumento técnico .....	5
1.3 Os Objectivos da Investigação .....	8
1.3.1 Objectivos gerais .....	8
1.3.2 Objectivos específicos .....	9
1.4 O Guião da Investigação .....	14
Capítulo 2. REVISÃO DA LITERATURA	
2.1 A Síndrome de Burnout .....	17
2.1.1 Introdução .....	17
2.1.2 <i>Maslach Burnout Inventory</i> .....	19
2.1.3 Causas e efeitos da síndrome .....	20
2.1.4 Distribuição Geográfica .....	21
2.1.5 Burnout versus Actividades .....	22
2.1.6 Características da síndrome .....	23
2.1.7 Formas de intervenção .....	25
2.2 As Funções das Gestão .....	28
2.2.1 Comunicação .....	33
2.2.2 Liderança .....	37
2.2.3 Motivação .....	43
2.3 Gestão e Burnout .....	48
Capítulo 3. O OBJECTO DE ESTUDO	
3.1 A Empresa .....	52
3.2 Enquadramento do Sector .....	54
3.2.1 Introdução .....	54
3.2.2 Subsectores .....	55
3.2.3 Distribuição geográfica e áreas ocupadas .....	56
3.2.4 Mercado .....	60
3.2.5 Espécies .....	62
3.2.6 Produtores .....	63
3.2.7 Recursos humanos .....	63
3.2.8 Estrutura de custos .....	64
3.3 A Produtividade .....	65
3.3.1 Introdução .....	65
3.3.2 A necessidade de medição .....	65
3.3.3 Métodos de medição .....	67
3.3.4 A produtividade em Portugal .....	69
3.4 A Organização do trabalho .....	71
3.4.1 Introdução .....	71
3.4.2 O método REFA .....	72

3.4.3 Modelos de gestão de pessoas .....	74
3.5 O Absentismo .....	77
3.5.1 Introdução .....	77
3.5.2 Os custos .....	77
3.5.3 Os tipos .....	79
3.5.4 As causas.....	79
3.5.5 As consequências .....	80
3.5.6 O absentismo em Portugal .....	81
Capítulo 4. METODOLOGIA	
4.1 Metodologia e sequência de aplicação.....	84
4.2 Alternating Least Squares .....	85
4.3 Os Métodos Biplot .....	85
4.4 A metodologia HJ-Biplot.....	89
4.5 Segmentação (Método de Ward) .....	94
Capítulo 5. RESULTADOS	
5.1 A Amostra.....	97
5.2 As variáveis Sócio-demográficas.....	100
5.3 Análise Preliminar dos Dados.....	104
5.4 Resultados do método HJ .....	110
5.5 O Processo de segmentação .....	115
5.5.1 As variáveis activas de resposta.....	115
5.5.2 As variáveis activas de controlo .....	117
5.5.3 Os resultados das respostas.....	121
5.6 Perfis e Tipologias .....	122
Capítulo 6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	
6.1 Relação Entre a Síndrome de Burnout e a Organização do Trabalho.....	125
6.2 A Relação Entre a Síndrome de Burnout e o Absentismo.....	132
6.3 A Relação entre a Síndrome de Burnout e a Avaliação interna das Chefias .....	136
6.4 A Relação Entre o Rendimento do Colaborador e os Custos .....	138
6.5 A Interpretação da Gestão da Organização.....	141
Capítulo 7. CONCLUSÃO E SUGESTÕES	
7.1 Conclusões .....	144
7.2 Sugestões .....	150
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	152
ANEXOS .....	161

## Índice de Figuras

	Página
Figura 2.1 Pirâmide das necessidades de Maslow .....	46
Figura 5.1 Os diferentes inquéritos e informação utilizada .....	105
Figura 5.2 Estrutura espacial HJ-Biplot e distribuição das respostas. ....	110
Figura 5.3 Estrutura espacial HJ-Biplot e distribuição dos três <i>Clusters</i> por respostas de controle. ....	111
Figura 5.4 Respostas de controlo referentes às variáveis activas do terceiro quadrante. ....	113
Figura 5.5 Respostas de controlo referentes às variáveis activas do segundo quadrante. ....	114

## Índice de Tabelas

	Página
Tabela 2.1 Atributos e características do gestor .....	32
Tabela 3.1 Evolução das áreas dedicadas à floricultura no Algarve. ....	56
Tabela 3.2 Peso da floricultura na SAU e área média de floricultura por exploração agrícola com floricultura.....	57
Tabela 3.3 Evolução da área de floricultura, por região, entre 1995 e 2005 .....	60
Tabela 3.4 Visão geral das principais formas de medição da produtividade.....	68
Tabela 5.1 Relação entre as respostas válidas e o total de inquiridos .....	97
Tabela 5.2 Relação entre a numeração das secções e a sua denominação.....	99
Tabela 5.3 Distribuição dos inquiridos por género.....	100
Tabela 5.4 Distribuição dos inquiridos por concelho .....	100
Tabela 5.5 Distribuição dos inquiridos por faixas etárias.....	100
Tabela 5.6 Distribuição dos inquiridos quanto ao estado civil.....	101
Tabela 5.7 Distribuição dos inquiridos quanto à existência de filhos .....	101
Tabela 5.8 Distribuição dos inquiridos quanto à antiguidade.....	101
Tabela 5.9 Distribuição dos inquiridos quanto ao nível de escolaridade: .....	102
Tabela 5.10 Distribuição dos inquiridos por país de origem .....	102
Tabela 5.11 Perfil padrão dos inquiridos. ....	103
Tabela 5.12 Questionário sócio-demográfico .....	105
Tabela 5.13 Questionário à desmotivação profissional (MBI).....	106
Tabela 5.14 Questionário de saúde geral de Golberg .....	107
Tabela 5.15 Relação entre as possíveis respostas e a codificação atribuída.....	108
Tabela 5.16 Contribuição das variáveis X1 (indivíduos) e X2 (respostas) por <i>Cluster</i>	112
Tabela 5.17 Variáveis activas de resposta referentes ao <i>Cluster 1</i> .....	115
Tabela 5.18 Variáveis activas de resposta referentes ao <i>Cluster 2</i> .....	116
Tabela 5.19 Variáveis activas de resposta referentes ao <i>Cluster 3</i> .....	117
Tabela 5.20 Variáveis activas de controlo referentes ao <i>Cluster 1</i> .....	117
Tabela 5.21 Variáveis activas de controlo referentes ao <i>Cluster 2</i> .....	118
Tabela 5.22 Variáveis activas de controlo referentes ao <i>Cluster 3</i> .....	120
Tabela 5.23 Resumo das características encontradas por <i>Cluster</i> .....	122

## Índice de Gráficos

	Página
Gráfico 3.1 Repartição regional da área de floricultura.....	58
Gráfico 3.2 Volume de produção por área de negócio no ramo florícola .....	59
Gráfico 3.3 Repartição regional das explorações com floricultura .....	59
Gráfico 3.4 Origem das entradas de plantas vivas e flores .....	61
Gráfico 3.5 Destino das saídas de plantas vivas e flores (2004).....	62
Gráfico 3.6 Produtividade em Portugal - PIB € / horas de trabalho anuais .....	69
Gráfico 5.1 Número de inquiridos com respostas válidas por secção .....	98
Gráfico 5.2 Número médio de horas mensais trabalhadas em 2009.....	104
Gráfico 6.1 Distribuição das horas dispendidas por tarefa no ano 2010 .....	125
Gráfico 6.2 Distribuição das horas trabalhadas no ano 2010 em tarefas optimizadas e não optimizadas .....	127
Gráfico 6.3 Distribuição percentual das horas trabalhadas em tarefas optimizadas e não optimizadas referente ao <i>Cluster 1</i> .....	128
Gráfico 6.4 Distribuição percentual das horas trabalhadas em tarefas optimizadas e não optimizadas referentes ao <i>Cluster 2</i> .....	129
Gráfico 6.5 Distribuição percentual das horas trabalhadas em tarefas optimizadas e não optimizadas referentes ao <i>Cluster 3</i> .....	130
Gráfico 6.6 Percentagem de absentismo no ano 2010 por secção .....	132
Gráfico 6.7 Percentagem de baixas no ano 2010 por secção .....	133
Gráfico 6.8 Percentagem de acidentes de trabalho no ano 2010 por secção .....	134
Gráfico 6.9 Comparação entre as respostas dos três <i>Clusters</i> em relação as perguntas do quadro anterior .....	137
Gráfico 6.10 Relação valor auferido <i>versus</i> produtividade por <i>Cluster</i> . .....	138
Gráfico 6.11 Custo médio anual por colaborador nos três <i>Clusters</i> . .....	139

## Lista de Abreviaturas

BDA	Associação Federal de Entidades Patronais Alemãs
CCILA	Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã
DGB	Associação de Sindicatos Alemães
DGPA	Direcção Geral das Pescas e Agricultura
DRAALG	Direcção Regional de Agricultura do Algarve
DRAPALG	Direcção Regional de Agricultura e Pescas do Algarve
ECU	<i>European Currency Unit</i>
EDM	Entre Douro e Minho
FEMCVT	Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho
GHQ-28	<i>General Health Questionnaire in its scaled 28-item version</i>
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
INE	Instituto Nacional de Estatísticas
MADRP	Ministério da Agricultura Desenvolvimento Rural e Pescas
MBI	<i>Maslach Burnout Inventory</i>
NFOT	Novas Formas de Organização do Trabalho
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OCM	Organização Comum de Mercado
OE	Orçamento de Estado
PDR	Plano de Desenvolvimento Regional
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequena e Média Empresa
POCCC	Planear; Organizar; Controlar; Comandar e Controlar
PODC	Planear; Organizar; Dirigir e Controlar
REFA	Organização e Optimização da Produção
RGA	Recenseamento Geral da Agricultura
RH	Recursos Humanos
SAU	Superfície Agrícola Útil

## **Agradecimentos**

Quando trilhamos novos caminhos é bom contar com aqueles que melhor os conhecem, neste caso contei não só com quem melhor os conhece, como com alguém que faz acreditar quem o rodeia que é possível realizar os seus sonhos. Agradeço por isso, ao meu orientador Sr. Prof. Doutor Guilherme Castela, a quem reconheço grande capacidade e experiência, não só na sua área, na qual não poderia ter sido melhor, como em todas as áreas abordadas nesta dissertação. Espero de forma sincera, ter ido ao encontro das suas expectativas e realizado algo em que se reveja e de que se orgulhe.

Durante a componente lectiva, por vezes a vontade de continuar esvanece-se, aqui também, tive a sorte de contar com um parceiro de estudo digno de ser agora referido. Agradeço assim, ao meu colega Nelson Tavares da Silva que com a sua capacidade de trabalho perseverança e sentido de entreajuda, tornou mais fácil este caminho que agora termina.

Agradeço à empresa sobre a qual realizei esta investigação, pelo incentivo, e por facilitar sem quaisquer reservas a persecução da mesma. Agradeço a todos os colaboradores que participaram nos inquéritos, pela disponibilidade e boa vontade demonstrada durante todo o processo. Finalmente agradeço à administração, à qual desejo os maiores e merecidos sucessos.

Agradeço à Paula, minha mulher, pelos sacrifícios a que esta dissertação obrigou. Por fim, agradeço aos meus filhos Afonso e Leonor, são eles a minha maior força e motivação e para quem espero ser um exemplo no futuro.

O meu muito obrigado a todos.

## Resumo

A situação económica global gerou instabilidade em quase todos os sectores da economia e a procura de sistemas que permitam o aumento da produtividade é uma constante em todos eles, assim como o desenvolvimento de novas técnicas que o promovam. Esta investigação visa focar a relação entre a desmotivação profissional e a produtividade, neste caso, no ramo da floricultura. Pretende-se assim que a conjugação dos resultados obtidos, ao nível da motivação e do desempenho profissionais, se revelem como uma nova ferramenta de gestão vocacionada para o aumento da produtividade. A análise dos dados obtidos será efectuada com recurso a técnicas de estatística multivariada, que nos permitirão identificar com mais precisão os sectores, equipas ou tarefas onde o gestor deve intervir. Pretende-se ainda, produzir um relatório com algumas medidas e sugestões a implementar na empresa em estudo. Medidas estas, que terão como finalidade reduzir os efeitos negativos da síndrome sobre a produtividade.

**Palavras-chave:** Síndrome de Burnout, Biplot; produtividade, desmotivação

## **Abstract**

The overall economic situation has generated instability in most sectors of the economy. The demand for systems to increase productivity is a constant in all of them, as well as developing new techniques to promote it. This project aims to focus on the relations between professional motivation and productivity, in this case, the floriculture industry. It is intended that the combination of the results, level of motivation and performance, become a new management tool aimed at increasing productivity. The data analysis will be carried out using multivariate statistical techniques that allow us to identify precisely sectors, work teams and tasks where the manager should intervene. Another objective is the production of a report with suggestions and measures to be implemented in the company under study. These measures, will aim to reduce the negative effects of the burnout syndrome on productivity.

**Keywords:** Burnout syndrome, Biplot, productivity, demotivation.

## **Capítulo 1. INTRODUÇÃO E OBJECTIVOS**

## 1.1 Justificação da Investigação: O argumento económico

*"O pessimista queixa-se do vento. O optimista espera que ele mude. O realista ajusta as velas"*

William George Ward (1812-1882)

Cada vez mais, a preocupação com a produtividade assola as empresas. A dificuldade de concorrer no mercado com preços competitivos e o aumento generalizados dos custos da mão-de-obra, levam a que este rácio tenha uma posição da máxima importância no *tableau de bord* de qualquer gestor.

Com efeito, a relação entre *inputs* e *outputs*, ou seja, o valor que se adiciona ao sistema, mão-de-obra, horas de máquina, matérias-primas, deve ser inferior ao resultado do trabalho desses factores, produto acabado, sobre a forma de serviço realizado ou outra qualquer forma de resultado do sistema (Coelli *et al.*, 2005).

Na verdade, numa empresa onde a maior “fatia” dos custos resulta do factor mão-de-obra, a atenção à forma como esta funciona e é gerida revela-se uma obrigação diária do gestor, pois qualquer redução de custos nesta área é sempre importante.

Por outro lado o aumento do preço das matérias-primas e energia, é mais um factor negativo a pesar na balança do lado dos *inputs* e que nos últimos anos tem vindo a agravar-se continuamente. A título de exemplo podemos desde já referir que a nafta, combustível utilizado na indústria em estudo, aumentou 112% do início de 2009 ao início de 2011.

Assim, temos a questão da produtividade, onde, segundo o Eurostat – (Gabinete Oficial de Estatísticas da UE) num relatório de 2010 sobre a competitividade dos

estados membros, afirma que a Irlanda, Holanda e Áustria são os países mais produtivos da UE. No entanto, o mesmo relatório afirma que atrás de Portugal ficam apenas a Estónia; a Lituânia; a Roménia; a Letónia e a Bulgária, em relação ao valor acrescentado bruto por colaborador no sector industrial (Eurostat, 2010).

Hoje, a economia portuguesa atravessa uma fase difícil e segundo alguns dos economistas mais conceituados encontramos-nos perante a maior recessão dos últimos 30 anos.

O actual Governo conta com uma recessão de 2,8% para 2012, tendo o ministro das Finanças declarado no Diário Económico (2011), que este ano a recessão deverá ser de 1,9% e que, portanto, "*...a queda acumulada é de quase 5%...*".

Segundo o ministro das finanças Vítor Gaspar *in* Apresentação pública do orçamento de estado, "*...2012, aparecerá como a antecâmara da recuperação económica...*". Prevê-se ainda que com esta conjuntura o desemprego no próximo ano atinja os 13,4%, o consumo das famílias caia 5% assim como o consumo público 6,2%. Também em relação às exportações prevê-se uma queda na ordem dos 6,7% referentes a este ano e 4,8% para 2012. No caso da inflação, este ano aumentará para 3,5% abrindo em 2012 para os 3,1%.

De forma resumida, a conjuntura actual ao nível económico não é animadora, o que certamente se vai reflectir na área de negócio da empresa aqui em estudo, o que torna premente encontrar formas de promover o aumento da produtividade.

De forma a elucidar o anteriormente exposto, fica a Tabela 1.1 que espelha bem quais são as previsões quer do INE, quer do Ministério das Finanças para o próximo ano de 2012.

Tabela 1.1 Taxa de variação percentual dos principais indicadores económicos.

	2010	2011 <sup>(P)</sup>	2012 <sup>(P)</sup>
<b>PIB e Componentes de Despesa (em termos reais)</b>			
PIB			
Consumo Privado	1,4	-1,9	-2,8
Consumo Público	2,3	-3,5	-4,8
Investimento	1,3	-5,2	-6,2
Exportações de Bens e Serviços	-4,9	-10,6	-9,5
Importações de Bens e Serviços	8,8	6,7	4,8
	5,1	-4,5	-4,3
<b>Evalução dos Preços</b>			
Deflator do PIB	1,1	1	1,7
IPC	1,4	3,5	3,1
<b>Evolução do Mercado de Trabalho</b>			
Emprego	-1,5	-1,5	-1,0
Taxa de Desemprego (%)	10,8	12,5	13,4
Produtividade aparente do trabalho	2,9	-0,3	-1,8
<b>Saldo das Balanças Corrente e de Capital (em % do PIB)</b>			
Necessidades líquidas de financiamento face ao exterior	-8,4	-6,7	-2,5
- Saldo da Balança Corrente	-9,7	-7,9	-3,9
<i>da qual</i> Saldo da Balança de Bens	-10	-8,4	-5,5
- Saldo da Balança de Capital	1,4	1,2	1,4

Nota: <sup>(P)</sup> Previsão

Fontes: INE e Ministério das Finanças.

Tal como na citação com que começa este capítulo, parece ser o momento oportuno para tirar partido desta investigação, como disse Willian George Ward (1812-1882), “...*este é o momento para ajustar as velas.*”.

## 1.2 Justificação da Investigação: O argumento técnico

*Dêem-me seis horas para cortar uma árvore e eu gastarei a primeira hora a afiar o machado.*

Abraham Lincoln , (1809 - 1865)

A empresa presente neste estudo, tem pautado a sua existência pelo respeito aos colaboradores associado à aplicação de diferentes técnicas para promoção do aumento da produtividade e simultaneamente da qualidade de vida no trabalho.

Ao longo dos anos, tem vindo sistematicamente a desenvolver um estudo aprofundado de todas as tarefas que cada colaborador desenvolve com vista à melhoria das mesmas, quer no sentido do aumento da produtividade, como também na humanização e conforto para quem as desempenha.

Neste sentido, nos últimos dez anos, foi criada uma equipa vocacionada para a organização do trabalho, equipa esta que implementou o sistema alemão REFA largamente utilizado sobretudo na indústria automóvel. De forma sucinta, este sistema tem por base a organização do local de trabalho (conformação), seguida da tomada de tempos na realização das tarefas (Almeida, 1995), que servirão posteriormente mediante fichas de média para motivar e remunerar de forma adequada os colaboradores, (AHK, 2010).

Os resultados desta implementação têm permitido à empresa aumentar a produtividade e conseqüentemente reduzir os custos por unidade produzida, melhorando ao mesmo tempo as condições de trabalho dos colaboradores ao longo dos últimos anos.

Esta forma de actuação, permitiu à empresa reunir um conjunto de informação apreciável sobre os tempos gastos por tarefa, o absentismo e as avaliações internas dos colaboradores, entre outros.

No seguimento do anteriormente mencionado, foi desenvolvida a ideia de utilizar ferramentas da psicologia, de forma inovadora, para promover o aumento da produtividade na empresa em estudo, desta feita, não apenas qualitativamente mas utilizando os dados sobre a produção existentes, de forma quantitativa e focalizada.

Tendencialmente, os trabalhos até agora realizados através da aplicação das técnicas da psicologia para apoiar a gestão, apenas o faziam de forma genérica sem qualquer quantificação dos custos envolvidos com a presença da síndrome de Burnout.

Neste caso a inovação está precisamente na localização dos focos de maior incidência da referida síndrome e na sua quantificação. O mais aproximado a uma valorização dos custos da síndrome verificado é a valorização do *stress* no tecido empresarial canadiano. (Isherwood e Cajic, 1998).

Além do já exposto, será ainda possível dar indicações com alguma precisão à gestão, relativamente à sua actuação tendo em vista a diminuição dos custos derivados da desmotivação profissional.

Durante o último século, a criação de instrumentos de estatística multivariada precisos para a agronomia, saúde pública, controlo de qualidade industrial, economia e ciências sociais teve avanços substanciais. Hoje, a utilização da estatística expandiu-se muito além das suas origens. Indivíduos e organizações usam-na para compreender os

dados e proceder a decisões assentes em informações sólidas em todos os campos científicos.

O nível técnico existente hoje no campo da estatística multivariada, permite-nos considerar possível levar a cabo a investigação proposta. A estatística multivariada levar-nos-á à obtenção de grupos homogéneos de colaboradores que posteriormente poderão ser cruzados com os dados existentes na empresa sobre, produtividade, absentismo ou mesmo avaliações internas, conduzindo-nos ao objectivo final, o aumento da produtividade através da redução dos efeitos da síndrome.

## 1.3 Os Objectivos da Investigação

*“O Homem é um animal que persegue objectivos  
A sua vida só tem significado quando procura  
e luta pelos seus objectivos.”*

Aristóteles (384 a.C. – 322 a. C.)

### 1.3.1 Objectivos gerais

De modo geral, pretende-se recorrendo a ferramentas da psicologia, da gestão e da estatística multivariada, facultar à empresa em estudo informações úteis que lhe permitam reduzir os efeitos da síndrome e aumentar a produtividade. Através da recolha de inquéritos conjuntamente com a informação fornecida pela empresa, pretende-se chegar a resultados designadamente em relação aos seguintes pontos:

1. Obter um melhor conhecimento do tecido humano da empresa e do perfil dos seus colaboradores.
2. Identificar conjuntos de indivíduos que evidenciem as mesmas características entre si e diferentes entre grupos, em relação à síndrome de Burnout para posteriormente fazer reflectir na informação fornecida pela gestão.
3. Verificar a existência de relações entre os diferentes conjuntos de indivíduos e as tarefas que estes executam no dia-a-dia.
4. Encontrar pontos que relacionem os dados fornecidos pela empresa ao nível do absentismo com os conjuntos de indivíduos já obtidos.

5. Comparar os dados referentes à avaliação anual, realizada pelas chefias em relação aos seus subordinados com os conjuntos de indivíduos identificados anteriormente.
6. Gerar cálculos que permitam quantificar as diferenças entre o padrão ou média da empresa e as situações encontradas em relação às tarefas desempenhadas, absentismo e avaliação das chefias.
7. Apresentar um conjunto de informação à gestão que permita tomar medidas no sentido de reduzir os efeitos da síndrome e aumentar a produtividade.
8. Por último, pretende-se que esta abordagem sirva de abertura para outras investigações aprofundarem o tema, utilizando ferramentas da psicologia de forma incisiva e quantificada para uma melhoria empresarial.

### **1.3.2 Objectivos específicos**

De forma mais concisa, podemos descrever os seguintes objectivos específicos propostos:

1. Os dados demográficos referentes à amostra serão tratados de forma a evidenciar as características dos colaboradores da empresa, deste modo, pretende-se criar um conjunto de informação, que espelhe aquilo que é o tecido humano da mesma. O conjunto de informação obtido, reflectir-se-á em melhores decisões futuras. Assim a informação a fornecer será constituída pelas seguintes oito variáveis demográficas:

- a) Género
- b) Concelho de residência
- c) Faixa etária
- d) Estado civil
- e) Existência de filhos
- f) Antiguidade
- g) Escolaridade
- h) País de origem

2. A identificação de conjuntos de indivíduos que evidenciem as mesmas características em relação á síndrome de Burnout, permitirá para além de perceber as suas características encontrar pontos de melhoria da produtividade e redução dos efeitos da síndrome.

3. Os colaboradores da empresa em estudo desempenham diversificadas tarefas, trinta das quais estão catalogadas, assim como o tempo dispendido em cada uma delas por colaborador. Por outro lado, as tarefas dividem-se em tarefas optimizadas e tarefas não optimizadas. Neste caso, pretende-se cruzar os dados existentes a este nível com os conjuntos de indivíduos referidos no ponto anterior. Desta forma, a análise a efectuar divide-se nas seguintes três fases:

- a) Comparação de cada conjunto de indivíduos com as tarefas desempenhadas.
- b) Comparação de cada conjunto de indivíduos com as tarefas

otimizadas e não otimizadas.

c) Contabilização das horas das tarefas acima da média da empresa e sua valorização.

4. A questão do absentismo está fortemente ligada à síndrome de Burnout, desta feita, torna-se necessário tal como no ponto anterior, comparar os conjuntos de indivíduos identificados com os dados fornecidos pela empresa em relação ao absentismo. Neste caso, sendo o tema do absentismo, muito lato, far-se-á uma abordagem comparativa à questão das baixas médicas e dos acidentes de trabalho. Posteriormente, será encontrado o número de horas acima da média da empresa para os diferentes conjuntos de colaboradores e calculado o seu valor.

5. Os colaboradores da empresa em estudo são avaliados todos os anos pelas chefias. Assim, pretende-se comparar tais avaliações com os conjuntos de colaboradores previamente identificados e perceber se existe alguma relação entre estes e as avaliações obtidas. As questões utilizadas são apenas uma parte da referida avaliação, ou seja, apenas aquelas consideradas pertinentes para este trabalho, nomeadamente:

- a) Pontualidade.
- b) Assiduidade.
- c) Relação com os outros.
- d) Esforço e dedicação.
- e) Aprender coisas novas.

- f) Iniciativa e ideias.
- g) Higiene e segurança no trabalho.
- h) Saber fazer bem (Qualidade do trabalho).
- i) Desembaraço a trabalhar (Quantidade de trabalho).

6. Foi considerado necessário complementar o conjunto de dados necessários a esta investigação com um questionário de apenas três perguntas, com a finalidade de obter respostas em relação aos seguintes três temas:

- a) A produtividade dos colaboradores em relação ao padrão das tarefas.
- b) A produtividade dos colaboradores em relação ao potencial individual.
- c) A produtividade dos colaboradores em relação ao valor auferido.

7. Por último, pretende-se facultar um conjunto de informação detalhada à gestão da empresa, que conduza à implementação de medidas focalizadas no sentido de reduzir os efeitos da síndrome e aumentar a produtividade. Medidas essas, que serão a resposta às seguintes sete questões.

- a) Qual ou quais as secções mais problemáticas ao nível dos efeitos da síndrome?

- b) Qual o retrato do colaborador tipo, sujeito a sofrer os efeitos da síndrome?
- c) Quais as medidas a tomar ao nível pessoal, em relação aos possíveis afectados pela síndrome?
- d) Que tipo de avaliação deve ser efectuada e em que secções, no que concerne às condições de trabalho?
- e) Que atitude tomar relativamente às chefias das secções afectadas?
- f) Que tarefas devem ser incluídas ou excluídas dos sistemas de organização do trabalho?
- g) Que filosofia deve a gestão tomar ao nível da distribuição das horas diárias de trabalho pelas tarefas?

## 1.4 O Guião da Investigação

*É longo o caminho que vai do projecto à coisa.*

Jean Molière, (1622 - 1673)

De forma a permitir compreender que passos foram dados para a elaboração deste trabalho, seguem-se alguns parágrafos explicativos da sequência utilizada na sua concepção.

O capítulo 2, teve como finalidade obter um conhecimento mais aprofundado sobre os temas abordados nesta investigação, onde a primeira parte é dedicada à síndrome de Burnout e encontra-se dividida em vários pontos onde são abordados assuntos como, o *Maslach Burnout Inventory*, as causa e efeitos da síndrome, as suas características e formas de intervenção com o fim de reduzir o seu efeito. Na segunda parte são revistas as funções da gestão, sobretudo aquelas que mais se relacionam com a síndrome tais como a comunicação, a liderança e mais importante ainda, a motivação. Para completar a revisão de literatura é na última parte deste capítulo feita a ponte entre a gestão e a síndrome de Burnout.

O capítulo 3, é dedicado ao objecto de estudo, ou seja, o efeito da síndrome de Burnout numa empresa algarvia da indústria da floricultura. Para esse fim, abordámos a empresa e as suas características, o ramo de actividade onde está inserida, a produtividade, e a organização do trabalho, tema bastante discutido e introduzido na empresa sob a forma de optimização de tarefas.

No capítulo 4, procedemos à revisão das metodologias estatísticas e de gestão propostas para o desenvolvimento do estudo.

No capítulo 5, são apresentados os resultados obtidos aos diferentes níveis propostos nos objectivos gerais e específicos.

No capítulo 6, são discutidos os resultados de modo a facilitar uma avaliação das estratégias mais viáveis para a redução dos efeitos da síndrome de Burnout na empresa.

Por último no capítulo 7, são descritas as conclusões e enumeradas algumas sugestões para investigações futuras.

## **Capítulo 2. REVISÃO DA LITERATURA**

## 2.1 A Síndrome de Burnout

*Não, não é cansaço  
É uma quantidade de desilusão  
Que se me entranha na espécie de pensar,  
E um domingo às avessas  
Do sentimento,  
Um feriado passado no abismo...*  
Álvaro de Campos, in "Poemas".

Fernando Pessoa (1944)

### 2.1.1 Introdução

Trata-se do desgaste devido à aplicação de demasiada energia, ou de forma mais explícita, fadiga emocional, despersonalização e auto-estima reduzida de quem trabalha, com as respectivas implicações ao nível da redução da produtividade e qualidade de vida. Não obstante, existem para este tema um conjunto alargado de definições de diferentes autores mas que se resumem à primeira frase deste parágrafo.

O termo Burnout, já era utilizado mesmo antes de ser ligado à síndrome referida nesta investigação. Desde Shakespeare na *"Passionate Pilgrim"* onde escreveu *"...She burnt with Loue, as straw with fire flameth. She burn out Loue, as soon a straw out burneth"*<sup>1</sup>. De acordo com Ezmam e Kleiber (1989), até à descoberta da síndrome de Burnout propriamente dita o termo foi utilizado diversas vezes para descrever o estado de cansaço psicológico dele característico.

A primeira menção ao termo *"Staff burnout"*, ou seja Burnout ao nível profissional foi feita por Bradley, (1969) num artigo sobre os profissionais que geriam

---

<sup>1</sup> "...Ela ardeu com Loue, como a palha com o fogo flameja. Ela ardeu Loue, tão depressa como a palha arde".

centros para delinquentes juvenis e que exibiam os sintomas característicos desta síndrome.

Em 1974, Herbert Freudenberger foi considerado o fundador da síndrome de Burnout quando utilizou o termo “*Burnout*”, usado até então para descrever o efeito prolongado do uso de drogas, neste caso para descrever o estado de desgaste, perda de energia e desmotivação que se faziam notar nos voluntários de uma clínica de reabilitação de toxicod dependentes ao fim de aproximadamente um ano de actividade, (Schaufeli e Buunk, 2003).

Em 1976, Cristina Maslach, investigadora na área da psicologia social interessase pelo estado emocional dos profissionais ligados aos serviços humanos e começa também a utilizar o termo Burnout referindo que era o termo utilizado por advogados californianos para descrever o processo de exaustão gradual, perda de motivação e de compromisso dos seus colegas, (Schaufeli e Buunk, 2003).

Temos portanto duas perspectivas de Burnout quase simultâneas, a primeira de cariz mais prático focado na prevenção e tratamento da síndrome, enquanto a segunda demonstra uma postura mais direccionada para a investigação e a teoria. Inicialmente a primeira perspectiva de carácter mais prático e clínico prevaleceu, embora a segunda de carácter mais teórico tenha continuado o seu desenvolvimento de forma paralela à primeira.

De início o interesse pelo tema era evidente, sobretudo devido ao seu desenvolvimento mais baseado em pragmatismo que em vertentes mais académicas.

Entretanto, nos anos que se seguiram, outros autores foram adicionando matérias àquilo que eram os princípios básicos do Burnout e que levou à sua descaracterização e a que o termo perdesse o seu significado inicial.

A forma popular com que o termo passou a ser utilizado por jornalistas e outros interessados no assunto, contrastando com a seriedade do tema em si, levou a que Maslach e Jackson (1984) rejeitassem a ligação do *Maslach Burnout Inventory* (MBI) ao, sensacionalista tema do Burnout. Inquérito este que viria mais tarde a demonstrar ser o instrumento por excelência no estudo da síndrome.

### **2.1.2 Maslach Burnout Inventory**

O MBI tornou-se de tal forma importante que foi o promotor do desenvolvimento do tema com a sua aplicação, assim como outros inquéritos para o mesmo fim, curtos e fáceis de implementar nas organizações (Maslach e Jackson, 1981).

Podemos ainda referir, que o MBI é um sistema de aferição da síndrome de Burnout usado de forma quase universal, em mais de noventa por cento das publicações sobre o tema (Scaufeli e Ezzmann, 1998).

Muitos foram inicialmente os instrumentos utilizados para medir e avaliar o Burnout mas o mais popular e mais utilizado foi o MBI (Maslach *et al.*, 1986). Trata-se de um inquérito que se divide em três partes: a)- Questionário de Saúde Geral de Goldberg (GHQ-28). Questionário este que tem por fim aferir o estado de saúde física dos inquiridos; b)- Escala de Desmotivação Profissional *Maslach Burnout Inventory* (M.B.I.) – Criado especificamente para aferir os sintomas característicos da síndrome,

por fim c)- o questionário sócio-demográfico que permite perceber quais as características comuns a um determinado grupo, tais como: faixa etária, género, habilitações literárias entre outros.

A capacidade psicométrica do MBI é encorajadora e as três escalas são consistentes entre si sendo que este tipo de estrutura já foi confirmada em diversos estudos de acordo com Schaufeli e Enzman (1998).

### **2.1.3 Causas e efeitos da síndrome**

As causas da síndrome e efeitos de Burnout estão hoje em dia bem definidas e caracterizadas, hoje sabemos perfeitamente quais os sintomas e comportamentos associados tal como as suas consequências.

Uma análise realizada por Lee e Asforth (1996) demonstra que a carga de trabalho e a pressão a que o colaborador está sujeito representa 42% das causas da manifestação da síndrome, enquanto o cansaço emocional representa 25%, ficando a restante percentagem distribuída por causas diversas de menor peso. O que importa é salientar a razão principal para o aparecimento da síndrome que é sem dúvida a relação trabalho / colaborador e todos os seus componentes tais como; carga horária, pressão, relação com colegas, chefias, clientes e o ambiente envolvente emocional e físico.

Devido ao relacionamento directo existente entre a síndrome e o trabalho, podemos depreender que os seus efeitos sejam indesejados nas organizações. Como resultado, para além da redução de produtividade do colaborador, relacionada directamente com as tarefas que desempenha, a falta de qualidade no relacionamento

com colegas, chefias e clientes são também de forma indirecta negativos para a organização.

Segundo Cherniss (1980, 1995), nas organizações são várias as razões para o aparecimento da síndrome, designadamente falta de orientação e introdução adequada nos novos colaboradores na empresa, as cargas horárias elevadas, a falta de estímulos, as limitações no âmbito do relacionamento com o cliente, o baixo nível de autonomia, a discrepância entre os objectivos da empresa e os objectivos pessoais, práticas de supervisão inadequadas, isolamento social.

Também se podem incluir nas causas, as próprias características do colaborador, associadas a uma maior ou menor propensão para ser afectado pela síndrome. São exemplos disso: a incerteza e dúvidas sobre as suas competências; os problemas com quem se relacionam, a tendência para a perda deliberada de autonomia, a falta de sentido de desafio e realização e a falta de sentido de colaboração.

Podemos ainda referir, em relação às causas e motivos do Burnout nas organizações, o efeito vírus, ou seja, a existência da possibilidade de contágio por parte dos colaboradores vítimas da síndrome, uma vez que podem influenciar negativamente aqueles que os rodeiam.

#### **2.1.4 Distribuição Geográfica**

De acordo com Scaufeli e Ezmann (1998), em relação ao desenvolvimento geográfico deste tema e seu estudo pode-se afirmar que começou pelos países de língua inglesa fora dos Estados Unidos como o Reino Unido e o Canadá, seguindo-se-lhes os

países da Europa (Alemanha, França, Suécia, Finlândia, Noruega, Espanha, Polónia, Itália e Holanda) e da Ásia (Israel, Jordânia, China, Taiwan e Japão).

Esta distribuição demonstra a universalidade do tema e do problema de forma tal que Golembiewski *et al.* (1996), no subtítulo do seu livro *Global Burnout* usa a frase “...a worldwide pandemic”.

### **2.1.5 Burnout versus Actividades**

Em relação ao nosso país não aparecem referências significativas, principalmente quando se trata da ligação entre a síndrome e a gestão como é o caso desta investigação.

A distribuição do estudo da síndrome pelas diferentes actividades não foi sempre a mesma e também aqui o MBI teve um papel importante, pois, inicialmente apenas eram estudadas as profissões mais relacionadas com serviços humanos como; médicos, professores e polícias. Com a generalização do MBI abriram-se as portas a um sem número de actividades profissionais passíveis de ser analisadas ao nível da influência da síndrome sobre elas.

Assim como a síndrome pode ser observada em diferentes sectores e actividades, segundo Pines (1996), também ocorre ao nível dos cargos de gestão, no casamento e na política. Dada esta abrangência podemos afirmar que se trata de uma questão intrínseca ao ser humano e às interacções que estabelece.

### 2.1.6 Características da síndrome

De acordo com Schaufeli e Buunk (2003), e após as diferentes abordagens e definições encontradas, pode estabelecer-se que a síndrome se caracteriza por cinco pontos comuns: a)- Predominância da exaustão emocional, b)- define-se por atitudes mentais e comportamentais, sendo que nalguns casos pode inclusive denotarem-se alterações físicas, c)- normalmente está relacionada com o trabalho, d)- trata-se de sintomas observados em indivíduos ditos “normais” e e)- originam perda de rendimento, redução do desempenho derivado às atitudes e comportamentos negativos.

Segundo Hallsten (1993), a síndrome de Burnout começa com o *stress* que resulta da discrepância entre, por um lado as expectativas e ideais pessoais e por outro lado a dura realidade do dia-a-dia. Este *stress* pode ser observável ou não e existir por um longo período sem que se transforme em Burnout. Gradualmente o indivíduo começa a sentir-se fatigado e começa a mudar as suas atitudes perante o trabalho e as pessoas que o rodeiam nesse meio. Segundo o autor, a passagem do indivíduo por esta fase de *stress* é crucial para o posterior aparecimento do burnout.

Não obstante, existem sintomas que se confundem por vezes com o Burnout e que convém abordar:

- a) O *stress* está directamente ligado à síndrome, uma vez que a precede, sendo que a maior diferença entre os dois estados é que o *stress* é apenas temporário e intermitente e verifica-se durante a actividade e extinguindo-se depois. Em contrapartida, o Burnout é um estado final devido a um longo período de sujeição a uma exigência elevada por parte do trabalho (Brill, 1984). Outra

forma de distinguir um estado do outro é, na presença de Burnout, ser comum o desenvolvimento de atitudes negativas perante os outros, o trabalho e a organização, enquanto o *stress* não é necessariamente acompanhado de tais atitudes (Maslach *et al.*, 1993).

Segundo Schaufeli *et al.*, (1993), esta diferenciação pode ser verificada através do MBI onde se pode evidenciar para determinada amostra, elementos com sintomas de *stress* sem que se encontrem sob os efeitos do Burnout.

- b) A depressão é outro sintoma que pode ser facilmente confundido com o Burnout. Neste caso a diferenciação faz-se através do facto do Burnout estar directamente ligado à ocupação, enquanto a depressão apresenta-se de forma generalizada em relação às diversas componentes da vida do afectado. Isto é, a depressão apresenta-se livre de contexto, enquanto o Burnout aparece ligado à ocupação (Warr, 1987). Tal como em relação ao *stress* se pode verificar, através das respostas a inquéritos que se tratavam de questões diferentes, também neste caso Schaufeli e Enzman (1998) chegaram à conclusão que depressão e Burnout são afecções distintas do comportamento humano.
- c) Por fim, também o cansaço crónico pode ser de alguma forma confundido com a síndrome. Neste caso, não são conhecidos trabalhos empíricos que nos ajudem a identificar as diferenças entre as duas situações, de qualquer forma podemos fazê-lo através da sintomatologia associada. São sintomas do cansaço crónico, a fadiga persistente e inexplicável tratando-se sobretudo de sintomas físicos tais como uma inexplicável e generalizada fraqueza muscular, desconforto muscular,

fadiga prolongada após o exercício, dores de cabeça, distúrbio do sono e até febres (Jason *et al.*, 1995).

Ao contrário do Burnout o cansaço crónico pode afectar todos os sistemas do corpo humano tais como o neurológico, o imunitário, o hormonal, o gastrointestinal e o músculo-esquelético (Jason *et al.*, 1995). Pelo contrário, os sintomas do Burnout são em primeiro lugar psicológicos, não sendo comum estes serem acompanhados de sintomas físicos. Podemos pois afirmar, que o cansaço crónico se caracteriza por sintomas físicos, enquanto o Burnout se caracteriza por sintomas psicológicos. Por outro lado, enquanto o Burnout está relacionado com a ocupação, o cansaço crónico não está relacionado com uma determinada esfera da vida das pessoas. Enquanto os colaboradores que apresentam sintomas de Burnout culpam o seu trabalho por isso, quem sofre de cansaço crónico não reconhece a origem dos sintomas que apresenta e por outro lado não os acumula com atitudes e comportamentos negativos em relação ao trabalho.

### **2.1.7 Formas de intervenção**

Seguidamente descrevem-se alguns exemplos de formas de intervenção na organização para reverter as consequências e negatividade originadas pela síndrome: a)- treino de inoculação do *stress*, b)- terapia emotiva racional, c)- ensaios de reestruturação cognitiva e comportamental (Edelwich e Brodsky, 1980). As abordagens de orientação cognitiva são importantes porque o Burnout muitas vezes envolve percepções erradas, como expectativas irreais e falsas esperanças. Além destas, as técnicas de relaxamento e a gestão didáctica do stress são muitas vezes usadas para reduzir o Burnout (Jaffe e

Scott, 1989). Gestão do tempo, equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal, treino físico, aumento da capacidade de relacionamento particularmente utilizando a assertividade têm sido recomendadas para combater o Burnout (Maslach, 1982). Programas de treino e preparação dos novos colaboradores no início da carreira de forma a transmitir-lhes uma imagem mais real do que vai ser o seu trabalho em vez de permitir a instalação de ideias especulativas (Cherniss, 1995). São também defendidos os grupos de ajuda mútua ou auto-ajuda (Spicuzza e De Voe, 1982). Preferencialmente estes grupos devem ser iniciados pelos próprios colaboradores em vez de o serem pela gestão (Cherniss e Dantzig, 1986). Foram ainda desenvolvidos programas de psicoterapia e aconselhamento especializado para pacientes vítimas de Burnout não apenas para a redução dos efeitos da síndrome mas para a reabilitação e reintegração no trabalho (schaufeli e Enzmann, 1998).

Muitas das técnicas para reduzir o Burnout anteriormente mencionadas são combinadas com *workshops* que assentam em dois pilares: aumentar o auto-conhecimento dos seus problemas relacionados com o trabalho e aumentar a sua resistência através do treino das suas capacidades ao nível comportamental, cognitivo e através de redes de suporte. Mais especificamente os *workshops* devem incluir formas de auto-avaliação, treino na gestão do *stress*, técnicas de relaxamento, gestão do tempo, ajuda de um parceiro, promoção de uma vida saudável e de uma imagem mais realista do trabalho, em vez da manutenção de expectativas erradas.

As intervenções ao nível do local de trabalho só raramente são utilizadas com o fim de reduzir os níveis de Burnout, normalmente são realizadas com vista a outros fins como o aumento da produtividade, eficiência, comunicação e flexibilização.

No entanto, há uma crescente consciencialização de que evitar o *stress* no local de trabalho é importante devido aos elevados custos directos e indirectos a este associados (Comissão Europeia, 1997).

A comunicação bidireccional entre a gestão e os colaboradores, procedimentos adequados para gerir conflitos e a participação dos colaboradores nas decisões são também propostas como antídotos para o Burnout (Cherniss, 1980).

O apoio por parte dos superiores e colegas deve ser institucionalizado na forma de consultas e de encontros (Pines e Maslach, 1980).

Em relação à efectividade das intervenções, Van der Klink *et al.* (2001) procederam a análise de 48 estudos da efectividade das intervenções efectuadas no domínio do local de trabalho com a intenção de reduzir o *stress*. Desta forma, distinguiram quatro tipos de intervenções, três das quais focadas no indivíduo que também são muitas vezes utilizadas no combate ao Burnout: cognitivo-comportamentais (18 estudos); relaxamento (17 estudos); multimodal (8 estudos); combinações de diferentes programas, com programas focados no local de trabalho 5 (estudos).

Após análise dos resultados obtiveram-se as seguintes conclusões: os programas de carácter cognitivo e comportamental apresentam melhores resultados que os programas relacionados com o relaxamento, atribuindo uma classificação podemos afirmar que as intervenções ao nível cognitivo e comportamental obtêm médio enquanto as intervenções ao nível do relaxamento e similares obtêm fraco, por sua vez as intervenções o nível do local de trabalho não são significantes.

## 2.2 As Funções das Gestão

*A gestão é uma questão de habilidades, e não depende da técnica ou experiência. Mas é preciso antes de tudo saber o que se quer.*

Sócrates (470/469 - 399)

Para existir gestão tem obrigatoriamente que existir algo a ser gerido, quando se fala de gestão pressupõe-se tratar-se de uma instituição ou entidade, formada por pessoas que se relacionam entre si orientadas para um objectivo único. Quando existe uma empresa, no verdadeiro sentido da palavra e não como sinónimo de estabelecimento é esta que designa o objectivo comum a ser seguido (Gomes *et al.* 2000).

Foi no final de século XIX e inícios do século XX que se considera ter nascido a gestão, isto, devido à necessidade de organizar os negócios, foram os profissionais de outras áreas que procuraram soluções para problemas que até então não existiam. A aplicação de ciências diversas para fazer face aos referidos problemas acabou por dar origem à ciência da gestão (Drucker, 1975).

A gestão estuda o envolvimento de um determinado pressuposto com o objectivo de levar os seus participantes a alcançar o melhor resultado quer ao nível da eficácia quer ao nível do retorno financeiro com responsabilidade social e de forma sustentável.

Isto é, não podemos falar de gestão se não houver objectivos para atingir (Drucker, 1964).

Trata-se portanto de um ramo das ciências humanas, embora trate do conjunto das estruturas e recursos associados a conjuntos de pessoas, promovendo sinergias entre elas.

Como foi referido, a ciência da gestão apareceu da combinação de várias outras ciências até então dissociadas, mas, mesmo nos dias de hoje esta socorre-se de outras áreas e pensamentos para a complementar, tais como a Matemática e Estatística, a Psicologia, a Sociologia, a Informática, Direito, Contabilidade, Economia, entre outras.

Faz parte do desempenho e papel de gestor a preparação de relatórios, planos, e projectos entre outros, que possibilitem a visualização e acompanhamento do projecto ou tarefa que está a ser desenvolvido. As cinco áreas que o gestor normalmente detém são: finanças, marketing, vendas, produção, recursos humanos e administrativos. Hoje em dia para além das cinco vertentes mencionadas, existe a informática que serve não só de elo de ligação e de base ao funcionamento de todas as outras, como de apoio na tomada de decisão. Mais recentemente, são ainda integradas neste grupo a pesquisa e desenvolvimento e a inovação. Devido a este conjunto de áreas das quais o gestor necessita para desenvolver a sua tarefa, tem ao longo do seu caminho que disputar o seu espaço com os outros profissionais, desta feita, ligados directamente às diferentes áreas, como contabilistas, economistas, directores de produção, de marketing, entre outros. Para além destes, que lhe estão directamente ligados tem também que se relacionar com os engenheiros por via das áreas ligadas à produção, ou mesmo com os psicólogos por via da área de recursos humanos (Drucker, 1995).

Fayol (1960), foi o primeiro a definir as funções básicas do gestor: planear, organizar, controlar, coordenar e comandar - POCCC. Actualmente, sobretudo com as

contribuições da Abordagem Neoclássica da Administração, em que um dos maiores nomes é Peter Drucker, os princípios sofreram uma pequena modificação e passaram a ser conhecidos como Planear, Organizar, Dirigir e Controlar (PODC). Ressalte-se, então, que destas funções as que sofreram transformações na forma de abordar foram "comandar e coordenar" que actualmente se chama apenas Dirigir (Newman, 1977).

As funções da gestão são o planear que tem directamente que ver com o cumprimento dos objectivos, depois vem o organizar, que liga aos recursos financeiros, tecnológicos e as pessoas que é necessário alocar a cada projecto, em seguida vem o dirigir constituído pelo, comunicar, liderar e motivar dos recursos humanos disponíveis e por fim controlar, ou seja, medir a que ponto os objectivos estão a ser cumpridos e definir que medidas necessitam ser tomadas para retomar o cumprimento do plano.

Segundo Newman (1977), as diferentes funções da gestão são:

Planear - Interpretar o futuro de cada organização assim como os seus objectivos e a forma de os atingir. Definir os instrumentos e os recursos, sejam eles humanos ou outros que as organizações devem utilizar para gerir as suas relações com o futuro. Isto, envolve decidir hoje o que se espera para o futuro da organização, tendo em conta as decisões a tomar, para que os objectivos propostos sejam alcançados.

Organização – Trata-se de adequar as actividades necessárias à persecução dos objectivos às pessoas e aos recursos da organização, trata-se de definir o que deve ser feito, quem o vai fazer, e como o vai fazer. Também é necessário definir a quem cada um reporta e de que meios vai necessitar para completar as suas tarefas. Podemos definir organizar, como colocar um conjunto de recursos numa determinada ordem ou

estrutura que facilite a efectivação dos objectivos propostos. O processo organizacional tem como resultado a ordenação das partes, ou a divisão em partes ordenadas.

Direcção – É a influência que se pode exercer sobre as pessoas, para que executem as tarefas necessárias ao cumprimento de um determinado objectivo ou meta definida. Para efectivar este processo é necessária uma habilidade fundamental, habilidade esta, definida por influenciar os recursos humanos de forma que os objectivos definidos sejam cumpridos. Para gerir pessoas é necessário antes de mais ser competente, pois a competência dos outros depende directamente da nossa competência, por isso, é necessário, também, reconhecer para além da nossa própria competência, a competência dos outros e as suas competências. Trabalhar com pessoas é bem mais difícil que trabalhar com qual quer outro tipo de meio, as pessoas não são passíveis de ser afinadas, reparadas ou substituídas as suas peças defeituosas, no caso das pessoas é necessário conhecer para posteriormente poder agir sobre este conhecimento provocando o desejado desenvolvimento (Brandão, 2001). Para identificar aptidões é necessário conhecer muito bem os colaboradores e a organização onde operam, a partir do momento em que isso é possível podemos partir para a implementação de um sistema organizado de retenção de talentos, promover formatos de formação para desenvolver as capacidades de cada um, prever as necessidades dentro desse âmbito e mais que isso criar e gerir oportunidades. Ao agirmos desta forma motivamos todos os envolvidos e gerimos as suas expectativas promovendo desta forma a produtividade (Buckingham, 2005).

Controle – Esta etapa tem por função controlar a execução de tudo o que foi anteriormente planeado, organizado e dirigido, trata-se do acompanhamento das

actividades a fim de se garantir a execução do que foi anteriormente proposto e corrigir possíveis desvios (Campos, 1991).

Desde sempre, foram exigidas ao gestor determinadas características ou atributos imprescindíveis à persecução da sua tarefa. Cambria (2002), reuniu não só um conjunto dos atributos que devem fazer parte das qualidades de um gestor, como, através da sua análise, atribuiu a cada um uma percentagem referente à sua importância. Na Tabela 2.1, podemos observar que as características mais importantes têm que ver com a integridade, a sinceridade, a ética, a capacidade de realização e a habilidade para lidar com pessoas.

Tabela 2.1 Atributos e características do gestor

<b>Principais atributos</b>	<b>%</b>	<b>Outros atributos importantes</b>	<b>%</b>
Integridade /sinceridade /ética	77%	Iniciativa /orientação para a acção	58%
Capacidade de realização	76%	Capacidade de comunicação	52%
Habilidade de lidar com pessoas	73%	Energia /entusiasmo	50%
Orientação para a aprendizagem	73%	Habilidade política	50%
Capacidade de direccionar e controlar	66%	Cooperação	48%
Capacidade de influenciar pessoas	64%	Raciocínio analítico	48%
Raciocínio estratégico	64%	Responsabilidade /comprometimento	48%
Compreensão de conceitos	63%	Capacidade de julgamento	44%
Flexibilidade/adaptabilidade	61%	Capacidade de tomar decisões	44%
Autoconfiança/coragem	60%	Conhecimento do negócio	40%

Fonte: Cambria Consulting

Nos próximos pontos será efectuada de forma mais promenorizada, uma abordagem a cada uma das funções que o gestor tem que desempenhar no acto de dirigir.

### 2.2.1 Comunicação

*A palavra foi dada ao homem para explicar os seus pensamentos. Os pensamentos são retratos das coisas da mesma forma que as palavras são retratos dos nossos pensamentos.*

Jean Molière (1622 - 1673)

A abordagem ao tema da comunicação, pretende ser uma forma de ilustrar a sua importância e dimensão. Os tradicionais nove elementos de uma comunicação eficiente de Kloter (1998) não serão abordados para este fim, importa sim transmitir uma imagem mais ampla da comunicação nos nossos dias.

Actualmente, embora nos consideremos na era da comunicação, muitas organizações ainda não encontraram a forma mais adequada de chegar ao seu público-alvo. Na maior parte das vezes devido a assimetrias entre a comunicação e o processo de gestão, que se devia desenvolver em paralelo. Grande parte das empresas não tem noção da seriedade do tema da comunicação, dado que se trata de uma área muito específica. A Comunicação é hoje um campo de conhecimento académico que estuda os processos de comunicação humana. A sua complexidade levou a que hoje, esta se divida em várias disciplinas: teoria da informação, comunicação interpessoal, marketing, relações públicas, análise do discurso, telecomunicações e jornalismo (Coelho, 2008).

A comunicação por parte das chefias em relação aos seus subordinados pode também ser efectuada através de um mix de diferentes formatos, mas sempre com o fim de atingir os objectivos, fazer passar a mensagem e provocar o retorno esperado.

Lévy (2000), defende que assistimos, na entrada do novo milénio, ao nascimento da cibercultura, uma transformação radical nas culturas humanas, ocasionada por uma

rede digital que liga tudo a todos, o ciberespaço. Neste contexto, as culturas nacionais fundem-se numa cultura cibernética e globalizada. O autor acredita que o ciberespaço também pode ser um agente de democratização ao permitir que textos e imagens de todos os tipos circulem em grande escala no mundo inteiro.

Cada vez mais, e devido a esta explosão na área da comunicação e neste caso da comunicação empresarial, que vai para além da transmissão de informação. Tendo essa percepção, o gestor deve realizar um trabalho de estruturação da mesma, de forma a torná-la o mais eficiente possível. Não é possível isolar a comunicação do processo de gestão, são duas áreas que têm que ser desenvolvidas em conjunto. Trata-se pois, de um processo de estabelecimento de relações entre os diferentes interlocutores e sectores da empresa.

Segundo Taylor (1993), a comunicação e a sua estratégia são algo intrínseco à estratégia global da organização, pode-se afirmar que comunicação e organização constituem um único fenómeno, isto é, comunicação é organização e organização é comunicação.

Depois desta abordagem da comunicação empresarial, em sentido lato, faremos agora uma incursão na comunicação interna da empresa.

Não basta ter uma equipa de grandes talentos altamente motivados. Se esta não estiver bem informada e se os seus integrantes não comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa, (Ruggiero, 2002).

Se o líder não for explícito ao passar a mensagem aos subordinados, não conseguirá tirar o máximo partido destes. A eficácia da comunicação é pois o primeiro passo para que a tarefa ou o objectivo seja concluído com êxito.

De acordo com Matos (2005), o gestor deve incentivar uma cultura de diálogo, de abertura e de troca de ideias, opiniões e impressões pois a comunicação empresarial é um processo directamente ligado à cultura da empresa, ou seja, ligada aos valores e ao comportamento dos seus líderes e à credibilidade dos seus colaboradores. (Matos, 2005). O que o autor pretende afirmar é que a verdade é a melhor forma transmitir informação, quando não existe verdade e sinceridade na comunicação tudo se torna mais difícil e menos hipóteses o gestor tem de levar os seus colaboradores na direcção dos objectivos da organização.

Conforme Dubrin (2001), a comunicação nas organizações passa por diferentes caminhos ou canais. Esses canais podem ser formais ou informais. Os canais formais são os caminhos oficiais para envio de informações dentro e fora da empresa, tendo como fonte de informação o organigrama, que indica os canais que a mensagem deve seguir. As mensagens nas organizações viajam em quatro direcções: para baixo, para cima, horizontal e diagonalmente. A comunicação descendente, que viaja para baixo é aquela que parte dos superiores da empresa para os subordinados. O tipo de comunicação mais adequado aos subordinados é a que presta mais informações; não apresenta controvérsias e cujo propósito é mais informativo que persuasivo. A comunicação ascendente ocorre para cima, dos subordinados para os superiores. Apresenta propósito informativo e auxilia na tomada de decisão. Mais uma vez, o gestor deve fazer pressão para que a comunicação siga as vias, como diz o autor “formais”. Normalmente existe uma tendência natural para a informalidade que leva a ineficiências

do sistema. Esta informalidade, caso não seja contida, pode gerar inclusive informação errônea com todas as consequências negativas que pode originar.

De forma resumida, a comunicação empresarial vai para além da transmissão de informação. Tendo essa percepção, o gestor deve realizar um trabalho de estruturação de forma a torná-la o mais eficiente possível. Também se verificou que não é possível isolar a comunicação do processo de gestão, são duas áreas que têm que ser desenvolvidas em conjunto.

## 2.2.2 Liderança

*A execução da autoridade vai-se esbatendo com o tempo e com a empatia que se cria. Uma pessoa chega e mostra quem é e o que pode fazer, afirma-se e estabelece regras. A liderança toda a gente deve senti-la e ninguém a ver.*

José Mourinho (2011)

Segundo LaCombe (2003), liderança é o acto de transformar um grupo de pessoas numa equipa com um determinado objectivo comum e capaz de gerar resultados. É a habilidade de motivar e influenciar conjuntos de pessoas utilizando a ética e a positividade, para que estes contribuam com entusiasmo e de forma voluntária para a persecução dos objectivos da organização.

Iannini (2000) diz que há que diferenciar um líder de um chefe. Assim, enquanto o chefe se encarrega de dirigir uma tarefa ou actividade e que, para tal, comanda um grupo de pessoas, com autoridade de mandar e exigir obediência, o líder transmite as suas ideias e adopta comportamentos que provocam nos subordinados uma vontade genuína de o seguir.

Os gestores por sua vez, têm que reunir em si as características de um chefe no que respeita à forma de transmitir objectivos e acções a tomar e por outro lado de um líder para que essas ordens sejam aceites e seguidas de forma espontânea e sem imposições.

Ao longo dos tempos, o homem tem dedicado a sua atenção ao estudo da liderança, através da filosofia com Platão ou Confúcio ou através de um sem número de estudiosos ligados à área militar tal como Sun Tzu<sup>2</sup> que o fizeram até aos dias de hoje.

Contudo, grande parte das obras desenvolvidas nos últimos anos têm sido criticadas pelo facto de demonstrarem mais preocupação com a forma como os líderes se comportam que com o resultado dos seus comportamentos sobre os seus colaboradores.

Para La Combe *et al.* (2003), existem no entanto diferentes tipos de liderança, dos quais ficam alguns exemplos:

- a) Traços da personalidade - Segundo esta teoria o líder possui características marcantes de personalidade que o qualificam para a função.
- b) Estilo de liderança – Esta teoria aponta três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal.
- c) Teoria contingencial - Nesta teoria o líder pode assumir diferentes padrões de liderança de acordo com a situação e para cada um dos membros da sua equipa.

---

<sup>2</sup> Sun Tzu – General, Estratega e filósofo chinês nascido em 554 a.C.

Existem pois, diferentes formas dos líderes influenciarem as pessoas, devido ao poder obtido com o exercício de um cargo, ou em função das qualidades e do carisma que o líder detém (La Combe *et al.*, 2003).

Segundo Rowe (2002) e Chiavenato (1992), existem quatro estilos de liderança:

- a) Liderança autoritária – Neste caso o líder concentra-se apenas nas tarefas, trata-se de uma liderança autoritária. A opinião nos liderados não é considerada e é o líder quem define as técnicas para a execução das tarefas sem que o grupo tome parte no processo. É o líder quem define quem faz parte das equipas. Trata-se de uma liderança dominadora e pessoal nos elogios e críticas ao trabalho.
- b) Liderança democrática - Faz-se de forma participativa, é um tipo de liderança voltada para os colaboradores que têm poder de decisão. O líder estimula o grupo a debater e decidir as directrizes enquanto assiste. É o grupo quem define a forma de atingir os objectivos apenas pedindo opinião ao líder quando necessário. A divisão das tarefas fica também ao critério do grupo e cada colaborador pode escolher os seus companheiros. Neste caso, o líder passa por ser ele também um membro do grupo, que demonstra uma postura objectiva e limita-se aos factos para elogiar ou criticar o desempenho dos colaboradores.
- c) Liderança liberal – Trata-se de uma postura caracterizada pela expressão francesa: *laissez faire, laissez aller, laissez passer*, que significa literalmente "*deixai fazer, deixai ir, deixai passar*". Neste caso os

colaboradores têm liberdade de acção quase total, apenas é possível aplicar este tipo de liderança em equipas estáveis e experientes que não necessitam de acompanhamento constante. Esta postura também pode evidenciar uma liderança fraca ou mesmo negligente.

- d) Liderança paternalista – O paternalismo não é bem aceite como forma de liderança, uma vez que as relações interpessoais tipo pai e filho pode ser confortável para os liderados mas não é o modelo adequado de relacionamento profissional, pois para os pais os filhos são a coisa mais importante de forma incondicional. Por outro lado, nas relações profissionais os resultados da equipa são mais importantes que o resultado do individuo.

Para além dos estilos de liderança anteriormente abordados, nos quais se podem identificar quase todos os tipos de postura de um líder, ficam nas próximas cinco alíneas outras posturas associadas à relação entre cada estilo e os seus efeitos sobre o trabalho e o desempenho (Goleman, 2000; 2002).

- a) Estilo Visionário - Canaliza as pessoas para visões e sonhos partilhados. Tem um efeito muito positivo sobre o clima de trabalho. É apropriado para situações onde ocorram mudanças que exigem uma nova visão.
- b) Estilo Conselheiro - Relaciona os desejos das pessoas com os objectivos da organização. Ajuda um colaborador a ser mais eficiente e melhora as suas capacidades de longo prazo.

- c) Estilo Relacional - Cria harmonia e melhora o relacionamento entre as pessoas. É ideal para resolver e sarar conflitos num grupo; dar motivação em períodos difíceis; melhorar o relacionamento entre as pessoas.
- d) Estilo Pressionador - Atinge objectivos difíceis e estimulantes. Tem um efeito por vezes negativo sobre o clima de trabalho pois é frequentemente mal executado.
- e) Estilo Dirigista - Acalma os receios dando instruções claras em situações de emergência. É apropriado em situações de crise, para desencadear uma reviravolta na situação e é apropriado para o relacionamento com colaboradores difíceis.

Porém, os estilos de liderança sempre foram complexos, por estar directamente relacionados com o comportamento humano, por isso têm de ser suficientemente adaptados e flexíveis para ir de encontro aos resultados pretendidos.

Assim, para concluir esta abordagem sobre a liderança seguem-se alguns parágrafos demonstrativos das características que o líder deve deter neste novo século.

De acordo com Vergara (1999), o papel do líder neste século, já não é gerir a mudança mas sim criar o próprio futuro. A outra característica desta época que vivemos é o que podemos denominar de "universalização da mudança", o que significa que praticamente ninguém escapará aos seus impactos. Os líderes em todos os níveis hierárquicos precisam estar à frente da mudança e fazê-la acontecer. Espera-se de um líder a capacidade de actuar em cenários nos quais a convivência da ordem e do caos se

faz sentir. Que possuam múltiplas habilidades, tanto de natureza comportamental quanto técnica que, ancoradas em valores e atitudes, lhes permita lidar adequadamente com ambiguidades.

Entretanto, com as mudanças globais ocorridas no ambiente empresarial, as empresas foram forçadas a reestruturar-se e a perseguir o que se convencionou chamar de excelência da gestão, neste contexto, as habilidades requeridas aos líderes do século XXI passaram a ser: estar próximo ao cliente, isto é, dirigir o foco para o cliente não para o produto, deixar agir com autonomia, trabalhar com qualidade total, aceitar as contribuições dos outros, analisando-as com vistas à sua aplicação, tomar decisões em conjunto, falar no momento certo e ouvir sempre, ter objectivos claros, questionar, provocar a coesão e garantir a continuação do grupo quando ausente. Por fim, o líder forma outros líderes com cujos seguidores compartilha a visão, missão, objectivos, metas, estruturas, tecnologia e estratégias (Vergara, 1999).

### 2.2.3 Motivação

*Motivação é a arte de fazer as pessoas fazerem o que você quer que elas façam porque elas o querem fazer.*

Dwight Eisenhower (1890 - 1969)

A palavra Motivação vem do latim *moveres* que significa mover, ou seja o que faz mover. Em várias ciências humanas a motivação é a condição que influencia a orientação para um comportamento. Por outras palavras, trata-se de um impulso interno que leva a uma determinada acção (Udo, 2003).

Inicia-se agora uma abordagem aos conceitos básicos da motivação. Motivação é a atenção de um indivíduo por um objectivo como sendo positivo para si. Essa atenção pelo objectivo provoca o comportamento e reúne de acordo com Rheinberg (2000), “...conceitos tão diversos como *anseio, desejo, vontade, esforço, sonho, esperança entre outros*”.

Quando nos referimos à motivação, esta pode ser analisada a partir de duas perspectivas: a)- a perspectiva do impulso e b)- a perspectiva da atracção. Quando se trata do impulso referimo-nos ao processo motivacional como impulso, o que significa dizer que instintos e pulsões são a força propulsora da acção. Assim, necessidades internas geram no indivíduo uma tensão que exige ser resolvida. Exemplo desse tipo de motivação é a fome: a necessidade de alimento gera a fome que exige uma resolução através do acto de se alimentar. Apesar de importantes teorias da motivação, basearem-se nessa perspectiva e de estas explicarem muitos fenómenos do comportamento, as suas limitações são patentes: a fome em si, para manter-se o exemplo, não determina que alimento o indivíduo vai escolher; outras forças estão também em jogo e outras formas

de comportamento mais complexas, como o jejum ou ainda o desejo de aprender, entre tantos outros, não se podem explicar simplesmente pela resolução de tensões internas. No caso da aprendizagem, por exemplo, o objectivo encontra-se num estado futuro, em que o indivíduo possui determinado saber. Esse estado final como que atrai o indivíduo, trata-se da motivação como atracção. Não se pode negar que ambas as perspectivas se complementam e ajudam a explicar a complexidade do comportamento humano; no entanto, devido às suas limitações no esclarecer comportamentos mais complexos, grande parte da pesquisa científica actual desenvolve-se no âmbito da motivação como atracção (Rheinberg, 2000).

Conforme Heckhausen (2008), em relação à motivação há que distinguir entre motivação intrínseca e extrínseca. Enquanto a primeira refere-se à motivação gerada por necessidades e motivos pessoais, a motivação extrínseca refere-se à motivação gerada por processos de reforço e punição. No entanto, não se pode dizer que a motivação extrínseca vem da influência do ambiente e a intrínseca da própria pessoa, pois a motivação vem sempre do ambiente envolvente. Além disso os dois tipos de motivação podem aparecer ao mesmo tempo, por exemplo, quando a pessoa estuda algo que lhe interessa (motivação intrínseca) e consegue com isso uma boa nota (reforço: motivação extrínseca).

Numa experiência clássica, Lepper (1973) e seus colaboradores dividiram um conjunto de crianças em três grupos, a cada um dos grupos foi proposta a tarefa de desenhar com canetas coloridas; o primeiro grupo foi informado de que ganhariam um brinde pelo trabalho, o segundo recebeu um brinde surpresa, sem ter sido informado e o terceiro não recebeu nada. Observou-se que todas as crianças desenharam com as canetas, actividade apreciada pelas crianças, mas as crianças a quem foi prometido um

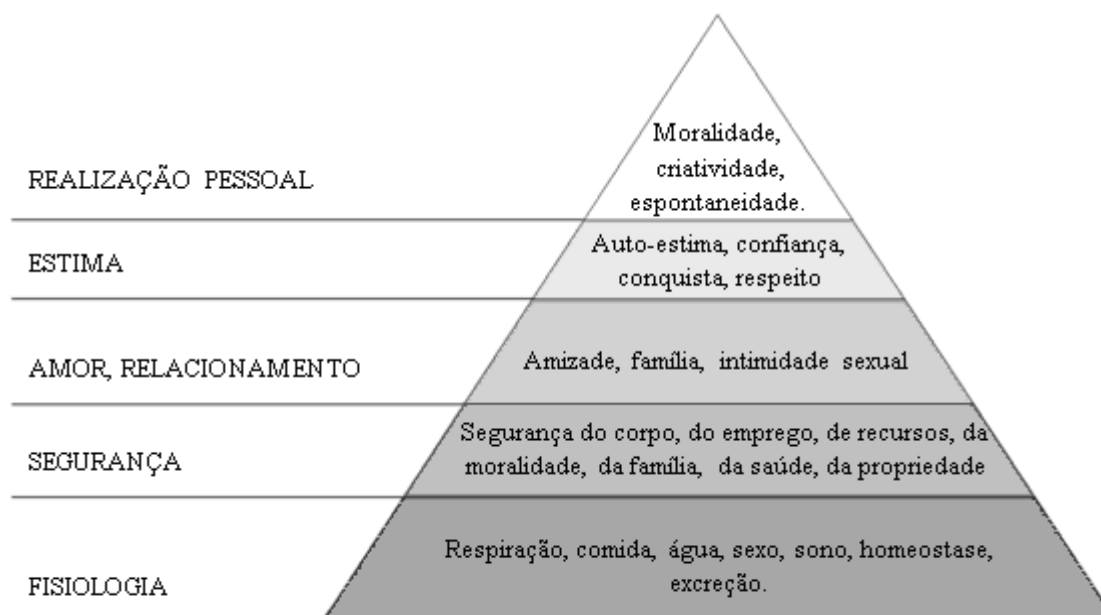
brinde desenharam muito menos e com menos entusiasmo do que as outras, o que nos leva a concluir que a promessa de uma recompensa diminui a motivação intrínseca das crianças em fazer algo que elas gostam. Neste caso temos outra situação conhecida como corrupção da motivação.

De acordo com Rheinberg (2000), as anteriores teorias da motivação consideram a acção humana resultado de forças interiores que desencadeiam reacções automáticas (instintos) ou que geram uma tensão interna que precisa ser descarregada (pulsões). Em psicologia as teorias sobre os instintos, têm sobretudo um significado histórico. Essa teoria é sobretudo interessante por sugerir uma ligação entre instintos, emoções e motivação.

Maslow (1970), psicólogo humanista, propôs uma classificação diferente das necessidades. Para ele há cinco tipos de necessidades: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança íntima (física e psíquica), necessidades de amor e de relacionamentos, as necessidades de estima e necessidades de auto realização. Essa nova classificação permitiu uma nova visão sobre o comportamento humano, que não busca apenas saciar necessidades físicas, mas crescer e desenvolver-se.

Maslow (1955), organizou as necessidades numa pirâmide Figura 2.1, colocando na sua base as necessidades mais primitivas e básicas. Maslow descreve uma diferença qualitativa entre as necessidades básicas e mais elevadas: as primeiras são necessidades deficitárias, ou seja, baseadas na falta e devem, assim, ser saciadas para evitar um estado indesejável, enquanto as necessidades dos níveis mais altos da pirâmide são necessidades de crescimento. Estas necessidades não buscam ser saciadas para se evitar algo indesejável, mas para se alcançar algo mais desejável.

Figura 2.1 Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: Própria

Segundo o autor a organização piramidal das necessidades implica, em primeiro lugar, que as necessidades mais a baixo são mais primitivas e urgentes do que as mais a cima; ao mesmo tempo, à medida que sobem na hierarquia as necessidades tornam-se menos animais (mais distantes do instinto) e mais humanas (mais próximas da razão). Assim, ao mesmo tempo em que é desejável atingir os níveis mais altos da pirâmide, as necessidades mais básicas são mais poderosas. Somente quando necessidades mais básicas estão saciadas total ou parcialmente, torna-se possível partir para o próximo nível ou melhor, o próximo nível torna-se perceptível.

Sievers (1985) explica o quanto é difícil motivar, quando cada ser humano é único no seu íntimo. Tal como o próprio afirma “...*Não é aventura fácil*”. Implica o conhecimento da relação do mundo interior de cada pessoa, os seus sonhos, esperanças e ansiedades, em termos de realidade exterior e da sua estrutura social. Isto também

significa conhecer, a nossa própria dependência em relação àquilo que é proposto como verdadeiro e significativo e o que é sempre confirmado pela nossa aquiescência.

Parte dessa dependência também será descoberta através da nossa própria impotência e no vazio que nos impede de ver como mentira aquilo que é normalmente assumido como verdade (Sievers, 1985).

## 2.3 Gestão e Burnout

*Pobre daquele que está cansado de tudo,  
porque tudo e todos estão sempre  
certamente cansados dele.*

Gilbert Chesterton (1874 - 1936)

Em relação à síndrome de Burnout ligada à gestão de forma directa, não é comum encontrar-se informação detalhada, embora esta esteja implícita nos trabalhos que estudam as relações entre a gestão e a psicologia através das implicações dos distúrbios psicológicos provocados pelo trabalho.

Desde o início do século XX, os conhecimentos da psicologia são utilizados de forma crescente como apoio à gestão, isto graças ao trabalho de muitos cientistas como Schaufeli, Spicuzza, De Voe, Udo, entre outros, que dedicaram a sua atenção ao tema de forma individual ou colectiva. Os objectivos da psicologia e da gestão mostram-se cada vez mais convergentes assegurando a possibilidade da obtenção de ganhos de produtividade conjugados com a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores.

Pinto (2007) afirma que as cronometragens do tempo dos movimentos são uma forma de aumentar o controlo sobre a produção. O que pressupõe um aumento da subordinação levada às últimas consequências. Essa ideia como uma metodologia neutra e imparcial com a finalidade de aproveitar ao máximo o trabalho físico e mental dos trabalhadores. Na verdade, visa o controle do ritmo de trabalho e a sua intensificação para aumentar as de mais-valias. O controlo do tempo, cronometragens do taylorismo foi substituído pelo ritmo das máquinas que deslocam os materiais e objectos de trabalho, de modo que os operários tenham imperativamente, que seguir a cadência dessas máquinas, resultando numa intensificação do trabalho, pois as

máquinas delineavam limites ainda mais estreitos de tempo. Esses elementos constituem importantes factores desencadeantes de sofrimento psíquico no trabalhador.

Por outro lado, Weil (1967) afirma que “...o rendimento no trabalho não depende só das aptidões pessoais, pois numerosos gestores de empresas industriais ou comerciais notaram que outros factores independentes do indivíduo influenciavam consideravelmente a produção”. Segundo o mesmo autor podemos distinguir três tipos principais de factores: os métodos de trabalho, os instrumentos de trabalho e o ambiente de trabalho. A Psicologia Aplicada, na adaptação do trabalho ao homem, permite agir sobre esses três factores, muitas vezes com tal êxito, que aumenta a produção ou melhora a qualidade do trabalho, em proporções que podem parecer verdadeiros milagres. O estudo sistemático da fadiga levou a que se conseguisse chegar ao tempo de descanso ideal e através dele aumentar a produtividade entre 40% a 100% na embalagem de chocolate e no fabrico de peças de relojoaria. Pelo estudo sistemático e minucioso dos movimentos no trabalho e pela cronometragem do tempo gasto para cada movimento, chegou-se à conclusão, para muitas operações profissionais, de que havia movimentos inúteis; suprimindo-os, conseguia-se, em muitos casos, não somente aumentar o rendimento, mas ainda diminuir o cansaço de cada operário.

Conforme se pode constatar existem posturas diferentes sobre os resultados ao nível psicológico para os colaboradores de diferentes tipos de gestão.

De acordo com Fiorelli (2004), ao nível psicológico, os colaboradores evidenciam diferentes comportamentos no trabalho, tendo em conta as diferentes situações em que se encontram. Existem trabalhos que se caracterizam pela presença constante de novos desafios, aos quais o colaborador se submete, quer queira ou não,

apresentando diferentes tipos de reacções. Nessas situações, o colaborador tenta vencer o medo do desconhecido. Existem outras actividades que impõem rotinas rígidas segundo padrões estabelecidos e pouco sujeitos a modificações, para garantir precisão e produtividade, sem que sejam tolerados desvios aos procedimentos definidos. Neste caso, a psicologia contribui com técnicas de enriquecimento do trabalho, possibilitando aos colaboradores, dentro de certos limites desenvolver a criatividade e aumentar a capacidade de conviver com longos períodos de monotonia. As modificações radicais nas tarefas constituem frequentemente motivo de prejuízos emocionais graves. Por exemplo, numa empresa que empregava um grande número de motoristas, devido a mudanças tecnológicas que levaram à redução da quantidade de veículos e à redução das actividades, muitos colaboradores apresentaram sinais de transtornos psicológicos devido à instalação de fortes sentimentos de inutilidade ou perda do sentido de pertença à organização (Fiorelli, 2004).

Por último, existem outras condições de trabalho que também podem levar ao cansaço psicológico como: a)- questões ligadas à ergonomia existente no local de trabalho, b)- o próprio período das viagens para o trabalho e de volta para casa sujeitos às condicionantes do trânsito, c)- períodos longos de necessidade de concentração e d)- locais de trabalho com muito ruído ou outras formas de perturbação.

## **Capítulo 3. O OBJECTO DE ESTUDO**

### 3.1 A Empresa

Trata-se de uma empresa agrícola da área da floricultura, constituída no final dos anos 60, possui 40 ha de área total compreendendo a produção ao ar livre e em estufas, estruturas estas, instaladas no Algarve e no Porto.

A sua actividade consiste na produção de plantas ornamentais de qualidade para o mercado nacional e internacional, com 70% da produção vocacionada para o mercado interno e os restantes 30%, maioritariamente, para os mercados francês e alemão.

Dos seus quadros fazem parte 176 colaboradores, distribuídos por três categorias: chefias, chefias intermédias e restantes colaboradores.

Considerada uma das principais empresas produtoras de plantas ornamentais em Portugal, procura acompanhar a inovação, e a evolução técnica e comercial que se verifica no mundo das plantas a nível global. Tendo como uma das suas prioridades a luta constante pelo aumento da produtividade através de sistemas de organização do trabalho, tem vindo a manter o equilíbrio no controlo da relação entre os custos da mão-de-obra e os *outputs* por esta originados.

Em relação às questões de cariz psicológico como é o caso da síndrome de Burnout, não existem referências na empresa de abordagens anteriores. Talvez por existir uma tendência mais taylorista/fordista direccionada sobretudo para métodos, os custos originados pelas questões de cariz psicológico, não pareceram ter relevância ou um peso de importância no seio dos diferentes tipos de custos que conduziisse a gestão a fomentar o seu estudo. Por outro lado, também se justifica o afastamento por parte da

empresa, deste tema, com o facto de não ser fácil encontrar estudos que relacionem o mesmo com as práticas agrícolas.

A mão-de-obra que a empresa utiliza, reflecte um conjunto de características que lhe são próprias, como o facto das pessoas que se dedicam às actividades agrícolas, fazerem-no sobretudo porque, não têm outra forma de subsistência, devido à proximidade do local de trabalho ou como complemento ao rendimento familiar. Por outro lado, é notório que os colaboradores apenas ficam na agricultura, conforme eles próprios referem “... até encontrar outra coisa”. Da mesma forma que existe ainda a questão da mão-de-obra que sempre que possível, e aproveitando a sazonalidade, se dedica à hotelaria e que segundo a DRAALG (2005) “...rouba mão de obra à agricultura”. Como é óbvio, temos neste caso uma discrepância entre os objectivos da empresa e os objectivos pessoais uma vez que, enquanto a empresa pensa em formar pessoas e mantê-las, estas, por outro lado pensam em mudar de trabalho assim que for possível.

Contudo, nesta empresa o tema da produtividade é abordado diariamente, e existem colaboradores com formação na gestão do trabalho, mais propriamente uma equipa REFA composta por 4 colaboradores internos e um assessor externo, que desenvolvem métodos de medição da produtividade e implementam formas de a promover. Trata-se portanto, de um assunto que faz parte do dia-a-dia da gestão da empresa e dos seus colaboradores.

## 3.2 Enquadramento do Sector

### 3.2.1 Introdução

No Algarve, este sector desenvolve-se sobretudo na zona litoral, ao centro nos concelhos de Faro, Olhão, Loulé, e no barlavento, Albufeira, Lagoa, Silves, Portimão e Lagos regiões de clima mais favorável para esta actividade. É nestas duas regiões do Algarve que se encontram os maiores núcleos de produção de plantas ornamentais e flores/folhagens de corte. Na zona de sotavento, os concelhos de Tavira, Vila Real de Santo António e Castro Marim, apresentam uma área reduzida comparativamente às anteriores, mas têm registado algum crescimento nos últimos anos (DRAALG, 2005).

Segundo a DRAALG (2005), “...*tendo em conta a situação do Algarve em termos de solo, clima, experiência e tradição por um lado e o turismo por outro, como actividade dinamizadora do consumo e a sua localização geográfica em relação ao resto da Europa, esta deveria ser uma actividade de sucesso, mas, apesar dos factores positivos enumerados, não o tem sido*”.

No entanto, o sector das plantas ornamentais, de crescente importância no Algarve, tem sido, em certa medida, influenciado por diversas empresas estrangeiras que desde os anos 70 se implantaram entre nós, e que com o seu *know-how* e tecnologia de ponta, deram um forte contributo ao desenvolvimento do sector na região.

De acordo com o Ministério da Agricultura do Desenvolvimento Rural e das Pescas no programa de desenvolvimento rural 2007 – 2013 dedicado ao subsector das flores e das plantas ornamentais, existe um défice ao nível organizacional e do conhecimento que não contribui para o aproveitamento das condições competitivas

naturais existentes “...A nosso ver porque as vantagens naturais e automáticas não se tornaram em vantagens competitivas.” MADRP (2007).

Nos últimos 20 anos, a hortofloricultura a par de outras actividades algarvias, foi influenciada e condicionada por vários factores, entre eles a abertura das fronteiras à concorrência estrangeira e a outras zonas do País. Com efeito, os feitos da globalização, a alteração das formas de comércio com o desenvolvimento da grande distribuição e das grandes superfícies, levaram à concentração de uma procura não acompanhada pela oferta, o que também, em muito influenciou esta actividade. Assistiu-se à desvalorização dos chamados produtos de massa e começou a assistir-se a alguma valorização de produtos diferenciados com modos de produção específicos e dirigidos a nichos de mercado mais exigentes e com maior poder de compra (DRAALG, 2005).

### **3.2.2 Subsectores**

Para melhor compreender toda a envolvência relativa a esta actividade convém frisar que nos estudos existentes a floricultura aparece sempre associada a outras duas sub-fileiras da fileira principal “Hortícolas e Flores” tal como classificada pelo INE e pelo Ministério da Agricultura, são elas a flor de corte e a folhagem, ambas para a confecção de arranjos florais. Para além da flor de corte, folhagem e plantas ornamentais podemos também acrescentar neste sector, como actividade recente, a produção de tapetes de relva, para utilização em espaços verdes.

Ligada a todas estas áreas existe ainda uma área complementar que se destina a produzir e a fornecer todas as outras empresas com a denominada planta pequena para

produção, estas empresas dedicam-se portanto à propagação para posterior produção de flores/folhagens de corte e plantas ornamentais.

### 3.2.3 Distribuição geográfica e áreas ocupadas

A Tabela 3.1, mostra-nos como evoluiu de 1979 a 2005 a área ocupada e o número de explorações nos subsectores das flores e folhagens e plantas ornamentais.

Tabela 3.1 Evolução das áreas dedicadas à floricultura no Algarve.

Anos	Flores / folhagens		Plantas ornamentais		Totais		
	Área (ha)	Nº Exp.	Área (ha)	Nº Exp.	Área (ha)	Nº Exp.	
1979	1				6		
1988	2				52		
1989	2				58	60	
1990	2				81		
1994	3	24	24	50	33	73	57
2001	1				92		
2002	4	25		71	96	62	
2004	1				114		
2005	1	25		120	145		

Fonte: DRAALG (2006)

De 2001 a 2005, a área de produção de flores e plantas ornamentais representou cerca de 10,7% da área total nacional, destacando-se as plantas ornamentais, que contribuíram com 11,3% para o valor global da produção de plantas.

De uma maneira geral, e apesar da sua importância em termos de valor, o peso da área de floricultura na superfície agrícola útil é muito baixo, cerca de 0,04 % no Continente.

A superfície média de floricultura por exploração é igualmente baixa, com valores abaixo de 1 ha para o Continente. Porém este indicador apresenta uma elevada variedade entre diversas regiões, com o Alentejo a destacar-se, apresentando 4,8 ha de floricultura por exploração e o valor mais baixo aparece em Trás-os-Montes com 0,24 ha por exploração, (Tabela 3.2).

Tabela 3.2 Peso da floricultura na SAU e área média de floricultura por exploração agrícola com floricultura

<b>Região Agrária</b>	<b>Peso da área de floricultura na SAU (%)</b>	<b>Área média por exploração (ha)</b>
Entre Douro e Minho	0,14	0,43
Trás-os-Montes	0,02	0,24
Beira Litoral	0,01	0,66
Beira Interior	0,00	0,26
Ribatejo e Oeste	0,13	1,10
Alentejo	0,01	4,83
Algarve	0,14	1,55
Continente	0,04	0,73

Fonte: DRAALG (2007)

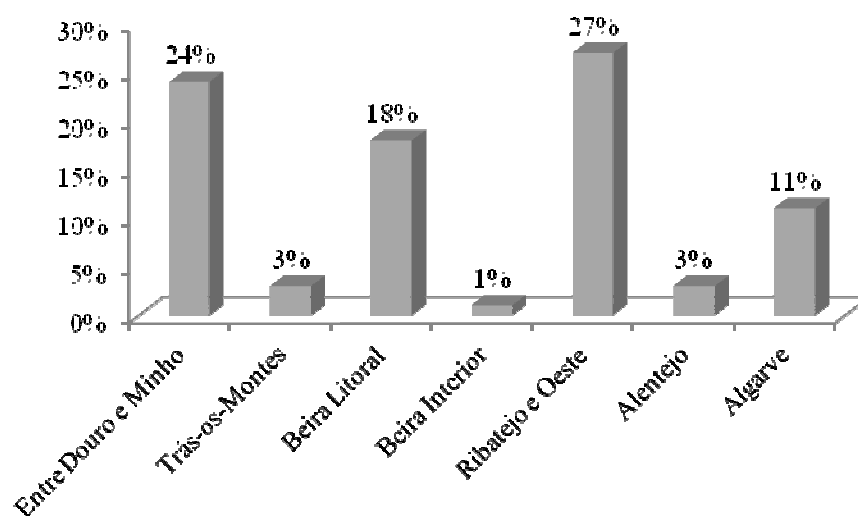
A maioria das explorações com flores de corte ou plantas ornamentais são de pequena dimensão, 89 % das quais possuem áreas inferiores a 1 ha. As explorações com

pelo menos 1 ha de superfície florícola, apesar de pouco representativas em número, concentram 74 % da área total.

Das 30 explorações existentes no Continente, com dimensão mínima de área de floricultura de 5 hectares, um terço localizam-se no Ribatejo e no Oeste.

Relativamente à localização geográfica, as regiões com maior importância em termos de área são o Ribatejo e Oeste com 27%, seguindo-se Entre Douro e Minho, 24% e a Beira Litoral, 18%. Podemos ainda verificar que o Algarve apenas detém 11% da área dedicada exclusivamente à floricultura (Gráfico 3.1).

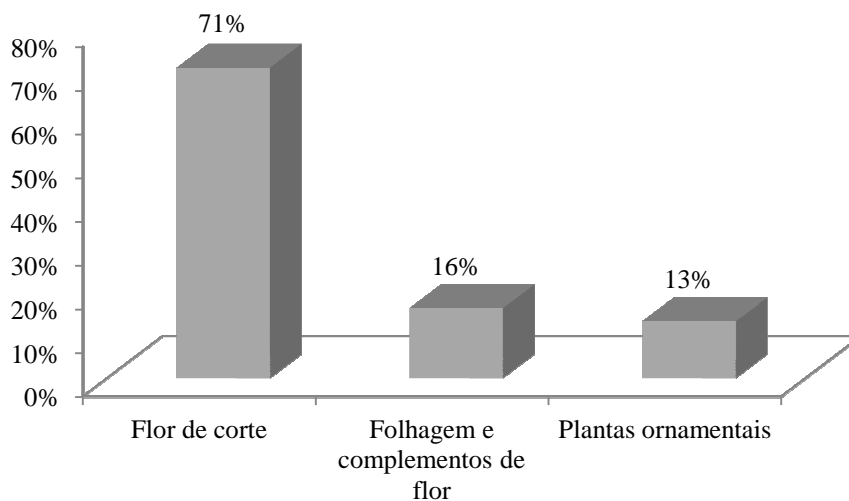
Gráfico 3.1 Repartição regional da área de floricultura



Fonte: INE, Inquérito à Floricultura, 2002

As flores de corte e complementos, representam 87% da produção, enquanto que as plantas ornamentais representam apenas 13% do subsector (Gráfico 3.2).

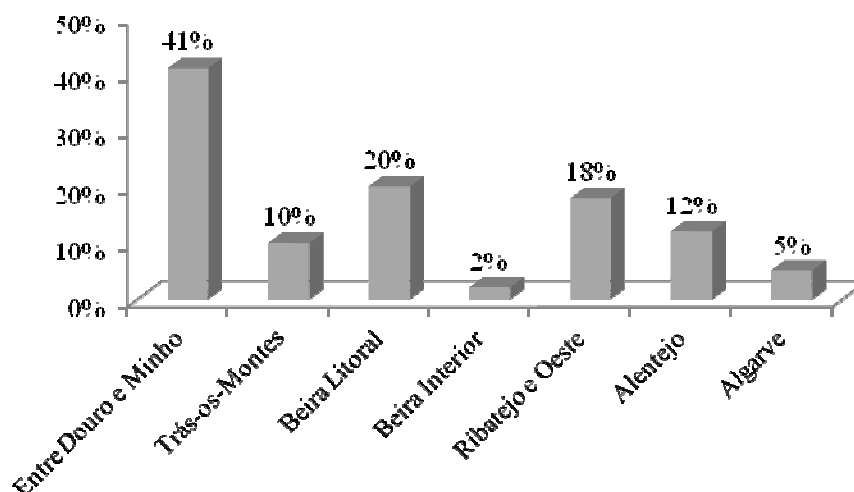
Gráfico 3.2 Volume de produção por área de negócio no ramo florícola



Fonte: INE, Inquérito à floricultura 2002

Na repartição das explorações com floricultura pelo país, destacam-se a EDM com 41%, e o Algarve com apenas 5% das explorações, ver gráfico 3.3.

Gráfico 3.3 Repartição regional das explorações com floricultura



Fonte: INE, Inquérito à Floricultura, 2002

Na década de 1995 a 2005 verificou-se um aumento de cerca de 70% na área de floricultura no Continente. Esta evolução estendeu-se praticamente a todas as regiões excepto na Beira Interior, sendo de destacar EDM, onde a área passou de 154 ha para 327 ha, o que representa um crescimento de 112% e o Ribatejo e Oeste, onde a área passou de 403 ha para 532 ha, correspondendo a um crescimento de 32% (Tabela 3.3).

Tabela 3.3 Evolução da área de floricultura, por região, entre 1995 e 2005

Região	Varição 1995 / 2005 %	Varição 1995 / 2005 (ha)
Entre Douro e Minho	112	173
Trás-os-Montes	558	67
Beira Litoral	52	61
Beira Interior	-57	-4
Ribatejo e Oeste	32	129
Alentejo	244	78
Algarve	63	56
Continente	69	560

Fonte: INE, Inquéritos às Estruturadas Explorações Agrícolas 1995 e 2005

### 3.2.4 Mercado

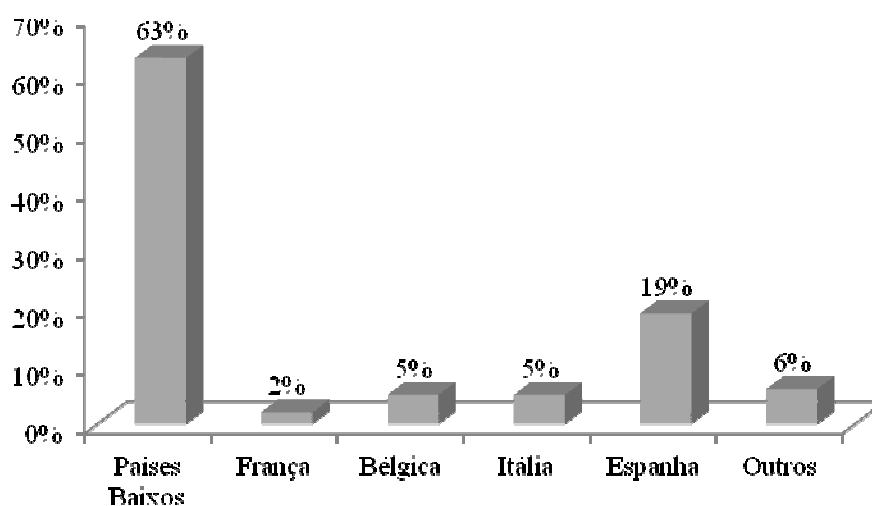
O mercado externo constitui a forma de escoamento dominante das plantas ornamentais com 70% da produção comercializada. Regionalmente, destaca-se a importância do comércio externo no Ribatejo, no Oeste e no Alentejo e para o peso relativo das vendas a grossistas e floristas na Beira Litoral e Algarve. Trás-os-Montes escoar a quase totalidade da sua produção por venda directa ao consumidor.

É de salientar a importância das saídas para os mercados externos a partir do Alentejo, Ribatejo Oeste, EDM e Algarve.

A balança comercial portuguesa, relativa ao sector das plantas vivas e flores é deficitária. Tomando como referência o período de 2000 a 2004, o valor médio relativo às entradas/importações foi de 59 milhões de euros, muito superior ao das saídas, que se cifrou nos 22 milhões de euros. Em 2004, o valor das entradas diminuiu, relativamente ao ano anterior, em cerca de 2,4%.

De acordo com o gráfico 3.4, os Países Baixos são o principal fornecedor do mercado nacional, cobrindo 63% da totalidade do valor das aquisições de plantas vivas e flores. Dentro do grupo dos restantes países destacam-se, por ordem de importância, a Espanha (19%), a Itália (5%) e a Bélgica (5%).

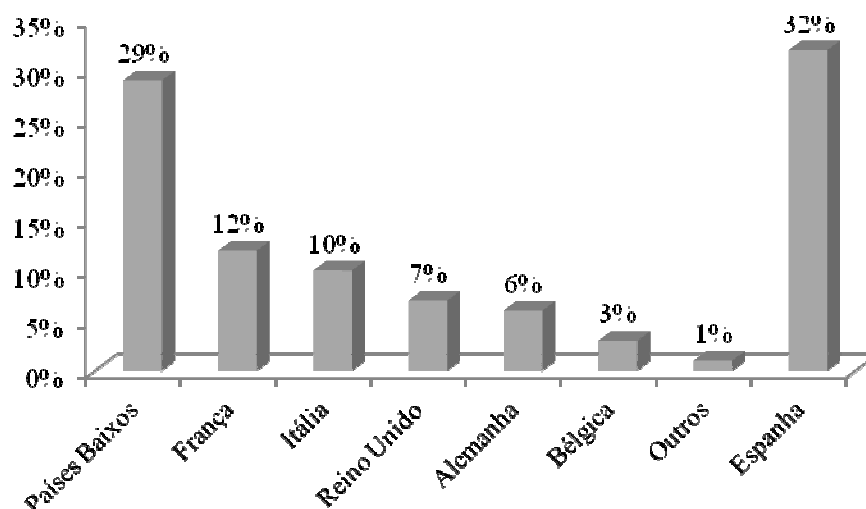
Gráfico 3.4 Origem das entradas de plantas vivas e flores



Fonte: INE (2004)

Através do gráfico 3.5, é possível identificar que os principais destinos das flores de corte, folhagens e plantas ornamentais produzidas em Portugal foram em 2004 a Espanha 32%, os Países Baixos 29% e a França 12%.

Gráfico 3.5 Destino das saídas de plantas vivas e flores (2004)



Fonte: INE (2004)

Podemos ainda referir que os países com maior consumo de plantas ornamentais são a Holanda, a Noruega e a Suíça.

### 3.2.5 Espécies

No inquérito à floricultura de 2002, foram identificadas mais de 300 espécies diferentes de plantas ornamentais produzidas em Portugal. A produção das mesmas concentrava-se em 7% das explorações agrícolas, sendo que 66% da produção tinha origem nas explorações com mais de 5 ha.

O pelargónio, a fúchia e o crisântemo, são as espécies mais representativas das plantas ornamentais produzidas no nosso país. Destaque para o crisântemo e para o

cravo/cravina, espécies tradicionalmente de corte, que constituíram respectivamente 14% e 3% do total de plantas ornamentais reveladas no mesmo inquérito.

### **3.2.6 Produtores**

Cerca de 28% dos produtores de horticultura ornamental, detentores de 61% da área base de floricultura em Portugal, declararam ter aumentado a produção da exploração, 41%, representando 26% da área, mantiveram-na e os restantes 31%, explorando 13% da área, declararam tê-la diminuído.

Quanto aos motivos apresentados pelos produtores para diminuírem a produção nas suas explorações, referiram dificuldades de escoamento devido às concorrências interna e externa, custos elevados de produção e dificuldades de ordem técnica entre outras razões.

### **3.2.7 Recursos humanos**

Segundo a DRAALG (2005), existe no entanto, muito a fazer na área dos recursos humanos neste sector económico, designadamente:

- a) Melhorar a formação dos produtores, no saber fazer, através de acções de formação na óptica da procura e da oferta.
- b) Melhorar as competências dos empresários em relação à gestão dos recursos humanos das explorações agrícolas.
- c) Informar e formar os recursos humanos a todos os níveis, desde os agricultores e empresários aos técnicos, passando pelos colaboradores rurais indiferenciados e especializados.

- d) Capacitar os empresários para a organização e a gestão empresarial.

### **3.2.8 Estrutura de custos**

Ao analisar a estrutura dos custos, verifica-se a contribuição dominante dos consumos intermédios, seguido dos salários e dos encargos sociais. Nos consumos intermédios as sementes e plantas representam 50% e outros 26%, seguros, material para embalagem e outro material. Há que referir ainda, que o custo da mão-de-obra aumenta com a diversidade de espécies, assim como com a complexidade técnica necessária à sua produção.

## **3.3 A Produtividade**

### **3.3.1 Introdução**

Não existe produtividade, se esta não for medida. A medição da produtividade produz os indicadores essenciais para a análise do crescimento da mesma e do crescimento económico. No entanto, de acordo com a OCDE (2001), existem muitas abordagens para a medição da produtividade e do seu cálculo.

Segundo Gomes (2008), o índice de produtividade exprime-se pela quantidade de tempo gasto na criação duma unidade de produto, ou pela quantidade de produtos criados numa unidade de tempo, geralmente baseada no factor trabalho. Elevar a produtividade significa reduzir o tempo necessário para produzir uma unidade de mercadoria e conseqüentemente baixar o seu valor. De forma mais concisa, a produtividade é a relação entre o resultado dum processo produtivo e a utilização dos factores de produção, isto é, a quantidade de produto por unidade de factor produtivo que pode ser determinada num ramo de actividade, tarefa, equipa, unidade de produção, empresa ou colaborador.

### **3.3.2 A necessidade de medição**

Dada a anterior noção geral de produtividade, convém agora alguma atenção à literatura existente. Segundo Griliches (1987), os objectivos da avaliação da produtividade têm origem em:

1. Tecnologia - Uma das razões apontadas para a necessidade frequente de medir o crescimento da produtividade são as mudanças tecnológicas. A tecnologia tem sido descrita como a forma de converter recursos em

produtos desejados pela economia e aparece seja na sua forma incorpórea (como novos projectos, resultados científicos, novas estruturas de técnicas) ou incorporados em novos produtos (avanços no design e na qualidade de novos bens de consumo intermediários). Não obstante, segundo a OCDE (2001), apesar da explícita ou implícita e frequente associação entre as medidas de produtividade e as alterações tecnológicas não existe uma relação directa entre elas.

2. Eficiência - A procura e a identificação de alterações na eficiência é conceitualmente diferente de identificar mudanças ao nível tecnológico. Plena eficiência, no sentido dado pela engenharia, significa que um processo de produção atingiu a quantidade máxima de *output* fisicamente possível com a tecnologia actual, dada uma quantia fixa de *inputs* (Diewert e Lawrence, 1999). Ganhos de eficiência técnica são, portanto, um movimento no sentido das "*melhores práticas*", ou da eliminação de ineficiências técnicas e organizacionais.
3. Redução real de custos – Trata-se da forma mais pragmática para descrever a essência da necessidade da medição da produtividade. Embora seja conceptualmente possível isolar diferentes tipos de alterações de eficiência técnica, mudança e economias de escala, esta continua a ser uma tarefa difícil. A produtividade é normalmente medida residualmente e esta captura residual não se deve só aos factores acima mencionados mas também às mudanças na organização e erros de medição de todos os tipos. Harberger (1998) afirmou que há um elevado número de origens por detrás do crescimento da produtividade e rotulou-

as de economias de custo real. Neste sentido, a produtividade e a sua medição, na prática poderiam ser vistas como uma busca para identificar economias de custo real da produção.

### **3.3.3 Métodos de medição**

O tempo, ao tornar-se unidade de medida do trabalho, adquiriu uma grande relevância, transformando-se num factor essencial da produção: para o camponês o tempo, embora ligado ao círculo da natureza, dependia também dos métodos de cultivo e de colheita; para o artesão a determinação do tempo era necessária ao bom funcionamento da sua oficina; para o mercador, o tempo representava a capacidade de acelerar a movimentação do dinheiro. Em períodos longos é visível a elevação geral da produtividade do trabalho, isto é, a diminuição do tempo absorvido na produção da maior parte dos bens e serviços, o que traduz a tendência para uma redução do valor das mercadorias. Tendo estas um valor mais reduzido tornam-se mais acessíveis a um maior número de compradores / utilizadores (Gomes, 2008).

Existem contudo, diferentes formas de aferir a produtividade, sendo as mais importantes, segundo a OCDE (2001) retratadas na (Tabela 3.4).

Tabela 3.4 Visão geral das principais formas de medição da produtividade

Formas de medida de <i>outputs</i>	Formas de medida de <i>inputs</i>			
	Trabalho	Capital	Capital e trabalho	Capital, trabalho e inputs intermédios (energia, materiais, serviços)
Valor bruto acrescentado dos <i>outputs</i>	Produtividade do trabalho (baseada nos <i>outputs</i> brutos)	Produtividade do capital (baseada nos <i>outputs</i> brutos)	Produtividade do capital e trabalho (baseada nos <i>outputs</i> brutos)	Produtividade multifactor
	Produtividade do trabalho (baseada no valor acrescentado)	Produtividade do capital (baseada no valor acrescentado)	Produtividade do capital e trabalho (baseada no valor acrescentado)	-
	Medidas de produtividade com um único factor		Medidas de produtividade multi-factor	

Fonte: OCDE (2001)

A mesma entidade recomenda, no entanto, que as medições de produtividade assentem no número de horas trabalhadas e para isso, deixa algumas recomendações com o intuito de evitar enviesamentos das medições a efectuar.

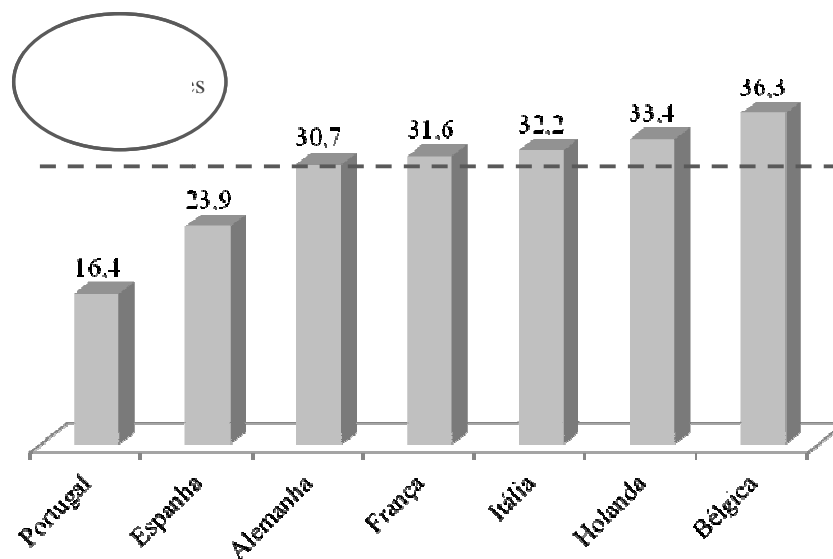
Na perspectiva da análise da produção, a forma mais apropriada de medir a produtividade é através das horas trabalhadas e do número de pessoas envolvidas. O número de pessoas é necessário para evitar erros referentes à média de horas trabalhadas. Devem ser tidos em conta, o trabalho realizado a tempo parcial, as horas extra e o absentismo, assim como todas as alterações ao horário normal de trabalho.

Resumindo, trata-se de medir as horas efectivamente trabalhadas. Através deste parâmetro é sempre possível avaliar a produtividade e compará-la quer com organizações idênticas quer com padrões internacionais existentes.

### 3.3.4 A produtividade em Portugal

Em relação a Portugal, foi feito um estudo em 2003 com o intuito de avaliar os níveis de produtividade no país, assim como perceber quais os entraves ao seu desenvolvimento. O governo português, encomendou então a uma consultora independente um trabalho que reflectisse essa informação, e surgiu assim o estudo “*Portugal 2010 – Acelerar o crescimento da produtividade em Portugal*” elaborado pela McKinsey & Company, o qual afirmava que Portugal apresentava cerca de metade da produtividade dos outros países da Europa, (Gráfico 3.6).

Gráfico 3.6 Produtividade em Portugal - PIB € / horas de trabalho anuais



Fonte: Portugal 2010 “Acelerar o crescimento da produtividade”

Constatado este facto, foram seleccionados nove sectores representativos de mais de metade de toda a actividade económica e identificadas as principais barreiras ao crescimento da produtividade. Detectou-se assim, que um quarto deste défice de crescimento tinha que ver com questões estruturais e não com políticas económicas.

Mesmo as questões consideradas estruturais subdividir-se-iam em informalidade, burocracia e prestação de serviços públicos (Portugal 2010, 2003).

Neste caso é apontada como maior razão para a baixa produtividade a informalidade, que representa 28% do diferencial global da produtividade e deve ser entendida segundo, a McKindsey, como distorções ao enquadramento competitivo e empresarial da economia resultante a evasão por parte de empresas e agentes económicos a um conjunto de obrigações. São igualmente enumeradas no documento, a evasão fiscal, a evasão às prestações sociais, a evasão a normas de mercado, sobretudo no que respeita à qualidade dos produtos e por fim, ao trabalho retido em actividades pouco produtivas que só se mantêm pela vantagem obtida devido à evasão fiscal entre outros (Portugal 2010, 2003).

Como vimos anteriormente, existem várias perspectivas que podem simultaneamente ser as condicionantes e os motivos para o aumento da produtividade. Condicionantes estas que vão desde o tempo gasto numa tarefa, passando pela tecnologia, até às condicionantes político-económicas envolventes.

## 3.4 A Organização do trabalho

### 3.4.1 Introdução

O estado da arte ao nível da organização do trabalho incide sobretudo nas NFOT e autonomia no trabalho (Kovács, 2006).

Segundo este autor, “...*Num contexto de forte competição em mercados globais, as empresas têm de melhorar simultaneamente a produtividade e a qualidade dos seus produtos, reduzir os custos e, ao mesmo tempo, adaptar-se ao mercado incerto e variado. Para poder responder a estas exigências, as empresas têm de renovar o seu modelo de produção. Este novo modelo implica a valorização dos recursos humanos, nomeadamente o aumento do nível de qualificações, novas competências, responsabilidade e iniciativa, trabalho em equipa, bem como o abandono do clima de confronto a favor do diálogo e do envolvimento dos colaboradores*”.

O Livro Verde: Parceria para uma nova organização do trabalho (1997), divulgado pela Comissão Europeia, identifica as novas formas de organizar o trabalho com a “*empresa flexível*”. Assim, “...*embora não exista um único modelo para uma nova organização do trabalho, este conceito implica estruturas mais inovadoras e flexíveis, assentes na excelência da competência e na confiança, bem como na maior participação dos colaboradores*”. Esta definição, utilizada frequentemente em discursos políticos e académicos, mistura abordagens diferentes nas NFOT aliando a perspectiva humanista de tradição europeia, sobretudo dos países nórdicos e a perspectiva centrada na eficiência de inspiração japonesa e americana (Comissão Europeia, 1997).

A tendência acima descrita resulta do cruzamento das perspectivas anteriormente citadas sendo a mais relacionada com as relações humanas de via alta ou *high road* por visar não apenas os altos níveis de produtividade e os altos níveis de qualidade dos produtos e dos serviços, mas também altos salários, altos níveis de qualificação e alto nível de qualidade de vida no trabalho e por outro lado a perspectiva centrada na eficiência de cariz taylorista encarada como via baixa, *load road*.

Ainda de forma a reforçar a conjugação das duas perspectivas anteriores, Kovács (2006).

*“...Estudos de caso sobre experiências na Comunidade Europeia indicam que é possível compatibilizar performances económicas competitivas com a melhoria da qualidade de vida no trabalho e com a defesa do ambiente”.*

Embora saibamos que a perspectiva da inovação organizacional centrada na eficiência, com origem japonesa e americana, continua a ser predominante, sendo deixada para segundo plano qualquer abordagem mais direccionada para as relações humanas. Insistimos pois, nesta primeira conjugação, uma vez que os resultados mostram-se mais evidentes para ambas as partes, colaboradores e empresa.

### **3.4.2 O método REFA**

O método REFA (*Reichsausschub fur Arbeitszeitermittlung*) foi elaborado pela Comissão para determinação de tempos de trabalho / Associação para o Projecto de Trabalho, fundada em 1924 que conta com mais de 13.000 empresas aderentes.

Desde a sua fundação dedica-se a transmitir *know-how*. Durante muito tempo este *know-how* foi transmitido apenas em forma de qualificação contínua e há alguns anos dispõe também de consultoria e *coaching*. Em Portugal esta metodologia é representada pela empresa Centro Dual e tem como princípio base a redução e optimização dos custos de produção quer na indústria quer em empresas de serviços. A associação conta com peritos das áreas das ciências, pesquisa científica, indústria, administração, associações empresariais e outras instituições. A metodologia REFA abrange os conhecimentos tradicionais que vão sofrendo actualizações contínuas. Os métodos chave destinam-se à optimização de processos de trabalho assim como à determinação e à avaliação de dados da empresa sobre a produtividade. Os métodos individuais podem ser aplicados não apenas isoladamente, mas sim em conjunto complementando-se. A aplicação dos métodos e das ferramentas, segundo a metodologia REFA, torna possível a análise geral e sistemática dos processos de trabalho de forma a permitir a análise e optimização de toda a cadeia de valores da organização. A particularidade da metodologia REFA reside na sua neutralidade em termos de políticos. Antes da publicação de um método os seus conteúdos são sempre analisados pela Associação Federal de Entidades Patronais Alemãs (*Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, BDA*) e pela Associação de Sindicatos Alemães (*Deutscher Gewerkschaftsbund, DGB*). Através da REFA-International a associação oferece qualificação contínua e consultoria ao nível mundial. Esta actividade “*sem fronteiras*” é realizada por parceiros locais certificados ou directamente a partir da Alemanha. Devido à sua rede extensa de parceiros a REFA pode sempre considerar condicionantes locais. Empresas e organizações de praticamente todos os sectores e áreas pertencem à carteira de clientes internacionais da REFA. Por regra, o objectivo

destas empresas é trabalhar ao nível mundial com os mesmos métodos e procederem também ao nível internacional ao intercâmbio de conhecimentos e experiências.

Para além da anterior informação fornecida pela associação REFA podemos ainda acrescentar que este tipo de implementações tem como objectivo melhorar a eficiência do trabalho, produzir mais e melhor utilizando menos horas de trabalho, promovendo simultaneamente melhores condições de trabalho e tornando os colaboradores mais eficientes e satisfeitos.

Os instrumentos utilizados nesta metodologia são basicamente as cronometragens de tempos, conformação de postos de trabalho, fichas de média e fichas de avaliação.

### **3.4.3 Modelos de gestão de pessoas**

Antes de qualquer alusão acerca dos modelos de gestão de pessoas, convém perceber a sua necessidade. As pessoas nem sempre foram geridas no sentido do que pensamos hoje sobre o tema, nem ao mesmo tempo que começaram a ser geridos todos os outros factores de produção, tratou-se antes de uma questão de racionalidade que ainda hoje varia de continente para continente ou de país para país. Esta racionalidade tem que ver com o custo dos factores de produção, a partir do momento que os colaboradores se tornaram um factor de produção cujo custo deva ser gerido tão racionalmente como os custos dos outros factores de produção torna-se necessária a gestão de pessoas (LaCombe, 2005).

A utilização da psicologia como ciência capaz de apoiar a compreensão e a intervenção na vida organizacional provocou nova orientação no foco da acção da

gestão de recursos humanos. Este deixou de concentrar-se exclusivamente na tarefa, nos custos e no resultado produtivo imediato para actuar sobre o comportamento das pessoas. Isso aconteceu por meio de duas escolas de psicologia, com influência em diferentes épocas. Nas décadas de 1930 e 40 predominaria a linha behaviorista do Instituto de Relações Humanas da universidade de Yale. A sua principal contribuição seria a criação de instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas que, nas empresas, formariam o “arsenal” da psicologia e da psicometria aplicados aos procedimentos de gestão de recursos humanos (Marx e Hillix, 1973).

A expressão “*human resource management*” e o foco prioritário no comportamento humano podem ser considerados os principais resultados da afirmação definitiva da psicologia humanista na teoria organizacional. Tal expressão começaria a ser utilizada a partir de 1950 nos Estados Unidos “...*para designar uma expansão da tradicional administração de pessoal*”, criada em 1890 pela NCR corporation (Springer e Springer, 1990).

Nos anos 1960 e 1970, a escola de relações humanas, nome pelo qual ficou conhecida essa linha de pensamento, predominou como matriz de conhecimento em gestão de pessoas. Uma das suas principais contribuições foi descobrir que a relação entre a empresa e as pessoas é intermediada pelos gestores de linha. Reconhecer a importância e levar o gestor de linha a exercer adequadamente o seu papel constituiu a principal preocupação da gestão de recursos humanos. O foco de actuação concentrar-se-ia no treino de gestão, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação do desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis de gestão coerentes com o processo de gestão de pessoas desejado pela empresa. Motivação e liderança passariam a constituir os conceitos-chave do modelo humanista (Conrad e Pierre, 1990).

No seguimento da evolução descrita, a Harvard Business School lançou em 1981 o MBA de gestão estratégica de pessoas estruturado nas seguintes áreas de política de recursos humanos: influência sobre os funcionários (filosofia de participação); processos de recursos humanos (recrutamento, desenvolvimento e demissão); sistema de recompensa (incentivos, compensações e participação) e por fim sistemas de trabalho (organização do trabalho). Na visão de Harvard, a principal responsabilidade da gestão de recursos humanos é integrar harmoniosamente as quatro áreas entre si e com a estratégia da empresa (Staehe, 1990).

## **3.5 O Absentismo**

### **3.5.1 Introdução**

Segundo o relatório, A prevenção do absentismo no trabalho (1997), define-se absentismo como a incapacidade temporária, prolongada ou permanente para trabalhar em resultado de doença ou de enfermidade. A incapacidade temporária para trabalhar refere-se ao primeiro período de absentismo. A incapacidade prolongada ou permanente diz respeito aos acordos posteriores ao primeiro período de absentismo. Além disso, o absentismo temporário foi dividido em absentismo de curta duração, de média duração e de longa duração. O período em dias que envolve cada uma destas classificações varia de uns países para outros.

### **3.5.2 Os custos**

O absentismo laboral no mundo do trabalho, é um dos problemas mais difíceis de abordar pela sua complexidade. Trata-se de um fenómeno endémico, quer dizer, acontece tanto nas empresas privadas como nas públicas; existe nas grandes e nas pequenas empresas, assim como nas grandes e nas pequenas cidades e até no mundo rural. Não respeita barreiras como o género, a raça, a religião ou a nacionalidade. É difícil tanto para as organizações como para os indivíduos e é influenciado por diversos factores inter-relacionados e associados a um grande número de consequências, tanto positivas como negativas (Rhodes e Steers, 1990).

Os custos do absentismo são vários e avultados, segundo o relatório da Fundação Europeia para a Melhoria das condições de Vida e de Trabalho (1997), os países perdem milhões de horas de trabalho por ano devido a esta problemática:

*“... No Reino Unido, perderam-se 177 milhões de dias de trabalho, em 1994, em resultado de faltas por doença; o valor atribuído às perdas de produtividade foi superior a 11 mil milhões de libras esterlinas (13,2 mil milhões de ECUs), com um custo de 525 libras (630 ECUs) por empregado.*

*A Bélgica, com uma taxa de absentismo de cerca de 7%, pagou 93 mil milhões de francos belgas (2,4 mil milhões de ECUs) em subsídios de doença, em 1995, e 21 mil milhões de francos belgas (0,6 mil milhões de ECUs) em indemnizações de acidentes de trabalho e doenças profissionais, o que, em conjunto, perfaz cerca de 1000 ECUs por empregado.*

*As duas mil maiores empresas portuguesas perderam 7,731 milhões de dias de trabalho em resultado de doença e 1,665 milhões de dias de trabalho como resultado de acidente, em 1993. Tal representa 5,5% da totalidade de dias de trabalho nestas empresas.*

*Nos Países Baixos, a taxa de absentismo foi de 8,3%, em 1993, e o número de pessoas incapacitadas aumentou para 921 000, (14,2% da força de trabalho)”.*

Os parágrafos anteriores, meramente históricos espelham o peso que o absentismo tem sobre a produtividade das organizações e dos países.

Independentemente do método utilizado para calcular o custo da não presença dos colaboradores nas empresas, a partir dos subsídios atribuídos, das horas, dias de faltas ou outros, torna-se evidente que podem realizar-se grandes economias reduzindo, ainda que ligeiramente, o seu efeito.

### **3.5.3 Os tipos**

De acordo com Mallada (2007), o absentismo pode ser voluntário ou involuntário. Quando as ausências são previstas, como férias e folgas, considera-se o absentismo voluntário. Quando as ausências não são programadas e acontecem sobretudo por problemas de saúde ou pessoais, consideram-se involuntárias.

Convém também ter em conta um tipo de absentismo que raramente é tido como tal, porque acontece dentro da empresa. Chiavenato (2004) recorda que a abstinência mental também é um tipo de absentismo, pois embora o colaborador se encontre fisicamente na organização, não produz como devia. Essa ausência, é uma atitude de fuga do ambiente de trabalho desagradável. Quando o colaborador está mentalmente ausente, as suas actividades também não são realizadas, levando, tal como no absentismo mais comum, a uma redução da produtividade.

### **3.5.4 As causas**

As principais causas do absentismo usualmente apontadas são segundo Jucius (1979):

- a) As doenças de forma genérica chegam a ocupar 50% da lista de causas do absentismo.
- b) As doenças ocupacionais que reduzem a produção nas organizações.
- c) O elevado número de horas de trabalho também contribuem para elevar os níveis de absentismo, pois, os colaboradores que trabalham além da

sua carga horária, são mais propensos a adquirirem as chamadas doenças ocupacionais.

- d) As más condições de trabalho juntamente com a falta de interesse pelas tarefas, contribuem também para o absentismo.
- e) A atitude mental do individuo que pode ser influenciada por factores sociais, económicos e pelas opiniões de outras pessoas.

De qualquer forma, as doenças são no trabalho apontadas como uma das principais causas do absentismo.

### **3.5.5 As consequências**

O absentismo tem como consequências segundo Marcy e Mirvis (1976), numerosos problemas nas organizações: a)- é necessário substituir os colaboradores que faltam, b)- é necessário formar novos colaboradores, c)- têm de se realizar horas extra mais caras para compensar o tempo em falta. Para além disso a simples substituição de um empregado por outro não resolve as consequências negativas que o absentismo ocasiona devido à familiaridade, conhecimentos e prática com que os colaboradores experientes executam o seu trabalho. Moch e Fitzgibbons (1985). Há ainda que adicionar as reclamações, os protestos, os acidentes de trabalho, a diminuição da produtividade e da qualidade.

### **3.5.6 O absentismo em Portugal**

Até à data, não existem em Portugal registos conhecidos de intervenções nas empresas com vista à redução do absentismo e consequentemente dos acidentes de trabalho através de programas de redução da síndrome de Burnout. Já foram monitorizados três casos de empresas que se confrontavam com problemas de absentismo de uma forma sistemática e que tomaram medidas nesse sentido. A questão aqui, é que nenhuma delas o fez através da tentativa de reduzir as possíveis causas de carácter psicológico.

Conforme Graça (1995), os três estudos portugueses referem-se a uma mina de cobre com 1.000 empregados, uma entidade local aproximadamente com 1.300 empregados e uma filial de uma multinacional na área da electrónica aproximadamente com 350 empregados.

As acções realizadas concentraram-se grandemente na melhoria da segurança (redução dos acidentes de trabalho e das doenças profissionais) e da saúde (exames periódicos, cuidados médicos). Entre as medidas de segurança, recorre-se mais às medidas orientadas para os indivíduos (equipamento de protecção pessoal) do que às medidas orientadas para o trabalho. A mina de cobre, disponibilizou instalações básicas de saúde no âmbito destas medidas. A entidade local e a empresa de electrónica dedicaram bastante atenção à reintegração. Além disso, as três empresas utilizaram medidas processuais. A mina de cobre aplicou incentivos financeiros (prémios de comparência).

Apesar da importância financeira da questão do absentismo e da doença, existe pouca informação a nível nacional sobre o absentismo e os factores que o influenciam.

Os dados nacionais sobre absentismo só até certo ponto estão disponíveis. Além disso, estas estatísticas só dizem respeito, muitas vezes, a uma parte da população activa, por exemplo, a maioria das estatísticas só incluem os empregados que trabalham nas grandes empresas. É difícil obter dados sobre absentismo relativamente aos empregados que trabalham nas PME's e, muitas vezes, esses dados não são completos, isto é extremamente importante quando a maior parte dos empregados portugueses trabalham em empresas com menos de 10 empregados (Graça, 1995).

O relatório da Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (1997) termina com um encorajamento à comunidade académica para prosseguir com estudos que permitam apoiar as empresas na luta contra o absentismo e os seus efeitos.

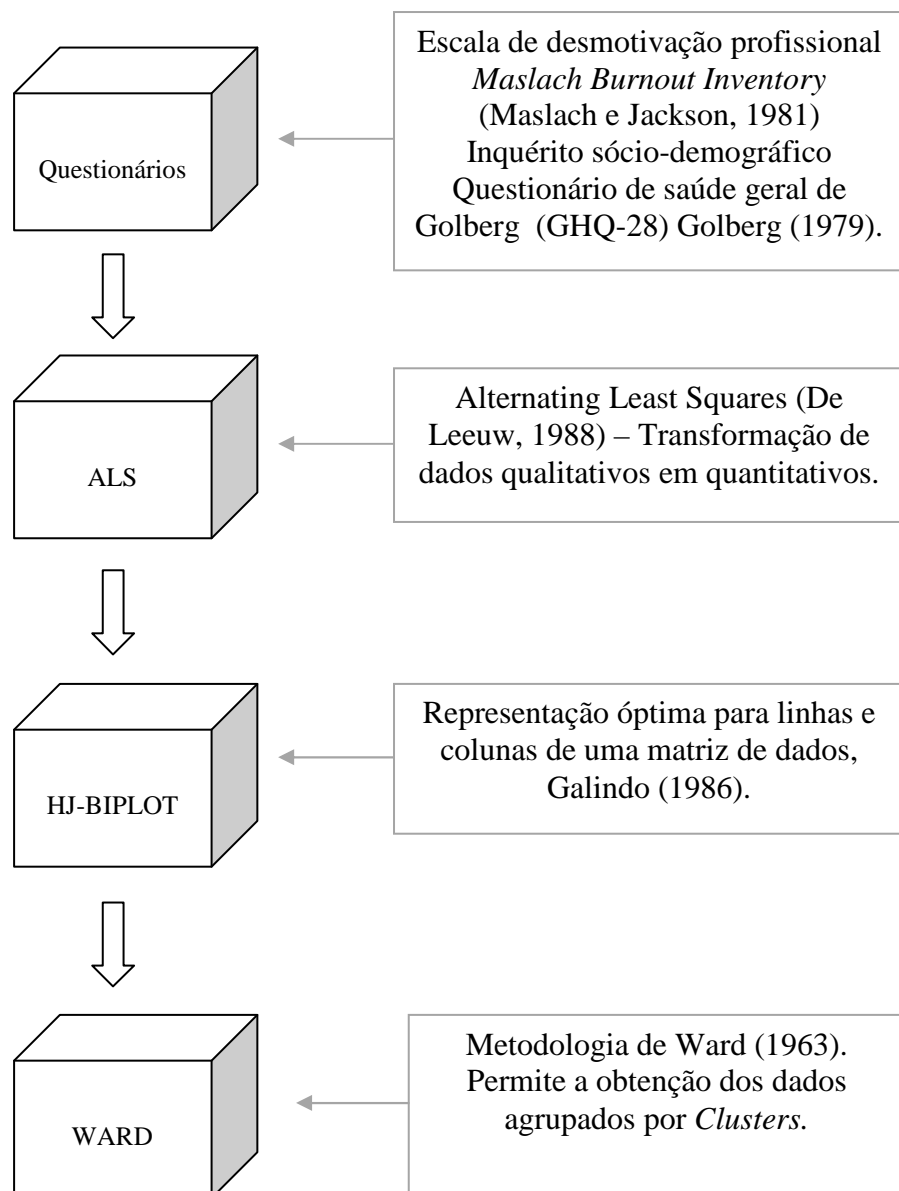
*“...A comunidade académica deve: Desempenhar um papel na elaboração de novos modelos e metodologias (especialmente para as PME's), na avaliação dos programas de prevenção existentes, no desenvolvimento de sistemas de monitorização, e na investigação sobre determinados aspectos como, por exemplo, os custos e os benefícios das intervenções específicas no local de trabalho.”*

## **Capítulo 4. METODOLOGIA**

## 4.1 Metodologia e sequência de aplicação

Antes de iniciar uma abordagem mais detalhada, sobre a metodologia utilizada nesta investigação, convém, de forma esquemática evidenciar quais os métodos e a sequência de tratamento de dados utilizada (Figura 4.1).

Figura 4.1 Metodologia e sequência de aplicação



Fonte: Própria

## ***4.2 Alternating Least Squares***

A transformação prévia das variáveis ordinais em numéricas, através da utilização de escalas óptimas, foi efectuada com recurso a Alternating Least Squares (De Leeuw, 1988). Esta técnica, é utilizada para resolver dificuldades relativas ao número reduzido de observações ou relacionadas com a necessidade de aumentar o valor das variável (De Leeuw, 1988). Em vez dos valores originais da escala ordinal, os novos valores em escala, apresentam propriedades métricas. A quantificação ideal é obtida através dos Mínimos Quadrados em que, após cada etapa a quantificação anterior é introduzida de novo, de forma a obter a próxima solução (De Leeuw, 1988). Ao especificar cada nível numa variável, a especificação não se faz apenas em relação à própria variável, mas também ao nível da escala. A ideia por trás deste conceito é que as variáveis quantificadas podem conter relações não lineares, independentemente da forma de medição utilizada (De Leeuw, 1988).

## **4.3 Os Métodos Biplot**

Gabriel (1971), afirma que qualquer matriz de categoria dois, pode ser exibida como um Biplot, que consiste num vector para cada linha e um vector para cada coluna, escolhido de modo que qualquer elemento da matriz é exactamente o produto interno dos vectores correspondentes à sua linha e à sua coluna. Numa matriz de maior dimensão, pode-se verificar que um Biplot de classificação dois, aproxima-se da matriz original. O Biplot, apresenta-se como uma ferramenta útil de análise de dados, e permite a avaliação visual da estrutura de grandes matrizes. É especialmente reveladora na análise de componentes principais, onde o Biplot pode mostrar unidade e indicar distâncias inter-agrupamento de unidades, bem como mostrar as variações e correlações das variáveis.

Um BIPLLOT (Gabriel, 1971) é uma representação gráfica de dados multivariados. Da mesma forma que um diagrama de dispersão apresenta a distribuição conjunta de duas variáveis.

Um BIPLLOT para uma matriz de dados  $X_{n \times p}$  é uma representação gráfica mediante marcadores  $a_1, a_2, \dots, a_n$  para as linhas de  $X$  e  $b_1, b_2, \dots, b_p$  para as colunas de  $X$ , de forma que o produto interno  $a_i^T b_j$  aproxime o elemento  $x_{ij}$  da matriz de partida, tão bem como seja possível, ou seja:

$$X \cong A B^T \quad (1)$$

Segundo Gabriel (1971), “...Toda a matriz de característica 2 pode ser representada graficamente por um BIPLLOT que consiste num vector para cada linha e num vector para cada coluna, escolhidos de modo que cada elemento da matriz seja exactamente o produto interno desses dois vectores. Se a matriz de dados tem característica superior a dois, essa matriz pode ser representada, de modo aproximado, por um BIPLLOT de uma matriz de característica 2”.

O conceito de BIPLLOT significa que, no gráfico que representa  $X$ , existem dois tipos de marcadores: os marcadores (vectores) representativos dos indivíduos ( $a_i, i=1, \dots, n$ ) e os marcadores (vectores) representativos das variáveis ( $b_j, j=1, \dots, p$ ). O gráfico pode ser bidimensional ou tridimensional.

Segundo a definição anterior, dada a matriz de dados  $X (n \times p)$ , então:

$$x = [x_{ij}] = [a_i^T b_j] = [ \langle a_i, b_j \rangle ] = [ |a_i| |b_j| \cos \theta_{i_j} ] \quad (2)$$

No caso da característica de  $X_{n \times p}$  ( $r = \min (n,p)$ ) ser superior a 3, a representação BIPLLOT será sempre uma aproximação dos dados. No entanto, quando a

característica da matriz  $X_{n \times p}$  é 2 ou 3, a representação dos dados no plano bifactorial ou trifactorial, respectivamente, é exacta.

O método de Gabriel (1971) utiliza a **D**ecomposição em **V**alores **S**ingulares (**DVS**) de  $X$ , como técnica para obter os marcadores das linhas/indivíduos e das colunas/variáveis, isto é:

$$x = (U \Sigma^\alpha) (V \Sigma^{1-\alpha})^T = AB^T \quad (3)$$

com  $A = U \Sigma^\alpha$  e  $B = V \Sigma^{1-\alpha}$  sendo  $\alpha$  um parâmetro que varia de modo contínuo no intervalo  $[0, 1]$ .

Se pretendermos visualizar os BIPLOTS quando  $r > 3$ , é necessário escolher uma dimensão  $d \leq r$  para o espaço de representação aproximada de  $X$ .

Consideremos uma representação plana ( $d=2$ ), onde os índices (2) identificam que se estão a considerar apenas 2 vectores singulares (esquerdos e direitos) resultantes dos 2 valores singulares mais altos. Neste caso, a DVS de  $X$ , é dada por:

$$X \cong U_{(2)} \Sigma_{(2)}^{(\alpha)} \Sigma_{(2)}^{(1-\alpha)} V_{(2)}^T \quad (4)$$

de elementos,  $x_{ij} \cong a_i^T b_j$ , onde  $a_i$  é a  $i$ -ésima linha de  $A = U_{(2)} \Sigma_{(2)}^\alpha$  e  $b_j$  é a

$j$ -ésima coluna de  $B = V_{(2)} \Sigma_{(2)}^{(1-\alpha)}$

Dado que  $\alpha \in [0,1]$ , Gabriel (1971) desenvolve o método para 3 valores pontuais de  $\alpha$ , ou seja, para  $\alpha = 0$ ,  $\alpha = 1/2$  e  $\alpha = 1$ , o que o dá origem aos métodos BILOT Clássicos. Assim, quando  $\alpha = 0$  temos o GH-BILOT, quando  $\alpha = 1/2$  temos o SQRT-BILOT e quando  $\alpha = 1$  temos o JK-BILOT.

Consideremos a DVS de  $X$ , dada por:  $X = U \Sigma^\alpha (V \Sigma^{1-\alpha})^T$  (5)

Quando,  $\alpha = 0$ , passamos a ter  $X = U(\Sigma V^T)$ , donde resulta  $X^T U = \Sigma V$ , que representa a projecção das variáveis (colunas) sobre as direcções principais. Assim, o método GH-BIPLLOT, permite a máxima representação das variáveis.

Quando,  $\alpha = 1/2$ , a DVS toma a forma de  $X = (U \Sigma V^{1/2}) (\Sigma^{1/2} V^T)$  atinge-se a mesma qualidade de representação para os indivíduos (linhas) e para as variáveis (colunas), mas não a máxima que é possível separadamente. O método SQRT-BIPLLOT é mais utilizado em matrizes simétricas.

Quando,  $\alpha = 1$ , passamos a ter  $X = (U \Sigma) V^T$ , donde resulta  $X V = U \Sigma$ , que representa a projecção das linhas (indivíduos) de  $X$  sobre as direcções principais. Assim, o método JK-BIPLLOT, permite a máxima representação dos indivíduos.

As propriedades destes tipos de BIPLLOT podem ver-se em Gabriel (1971).

Os métodos BIPLLOT funcionam como uma ferramenta de visualização de dados devido a duas propriedades essenciais: a propriedade do produto interno, que dá a representação exacta ou aproximada do individuo no espaço, e a propriedade de igualdade entre o co-seno do ângulo formado por 2 variáveis e o coeficiente de correlação entre as mesmas variáveis. Devido a estas propriedades, os métodos BIPLLOT permitem a visualização da 1) relação entre os marcadores coluna, 2) a relação entre os marcadores linha e 3) as interacções entre os marcadores linha e os factores coluna.

A representação BIPLLOT (onde o prefixo BI diz respeito à representação simultânea de indivíduos e variáveis) é mais informativa que qualquer diagrama de dispersão. Além desta vantagem, a fácil interpretabilidade das relações existentes entre

os indivíduos, entre as variáveis e entre os indivíduos e as variáveis, torna-se uma mais-valia na difícil interpretação de dados multivariados no espaço.

#### 4.4 A metodologia HJ-Biplot

O método HJ-BIPLLOT de Galindo (1986) possui uma vantagem, relativamente aos métodos clássicos GH-BIPLLOT e JK-BIPLLOT, pois apresenta uma qualidade de representação óptima tanto para as linhas (indivíduos) como para as colunas (variáveis) de uma matriz de dados.

Um HJ-BIPLLOT para uma matriz de dados  $X_{n \times p}$ , define-se como representação gráfica multivariada mediante marcadores  $j_1, j_2, \dots, j_n$  para as linhas (indivíduos representados por pontos) e  $h_1, h_2, \dots, h_p$  para as colunas de  $X$  (atributos representados por vectores), seleccionados de tal forma que ambos os marcadores possam sobrepor-se no mesmo sistema de referência com a máxima qualidade de representação.

Tal como os outros, este método baseia-se na decomposição em valores singulares (DVS) de uma matriz de dados. Ou seja, qualquer matriz real  $X_{(n \times p)}$  de característica  $r$  ( $r \leq \min(n, p)$ ) pode ser factorizada como o produto de três matrizes de tal forma que:

$$X_{(n \times p)} = U_{(n \times r)} \Lambda_{(r \times r)} V'_{(r \times p)} \text{ com } U'U = V'V = I_r \quad (6)$$

onde:

$U_{(n \times r)}$  é a matriz de vectores próprios de  $XX'$ .

$V_{(p \times r)}$  é a matriz de vectores próprios de  $X'X$ .

$\Lambda_{(r \times r)}$  é uma matriz diagonal de  $\lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_r$ , correspondentes aos  $r$  valores próprios de  $XX'$  ou  $X'X$ .

Os elementos de  $X_{(n \times p)}$  em (6) são dados por:

$$x_{ij} = \sum_{k=1}^r \sqrt{\lambda_k} u_{ik} v_{jk} \quad i = 1, 2, \dots, n, \quad j = 1, 2, \dots, p \quad (7)$$

Desta forma, partindo da DVS, a selecção de marcadores na dimensão  $q$  para as linhas e colunas da matriz  $X$  é:

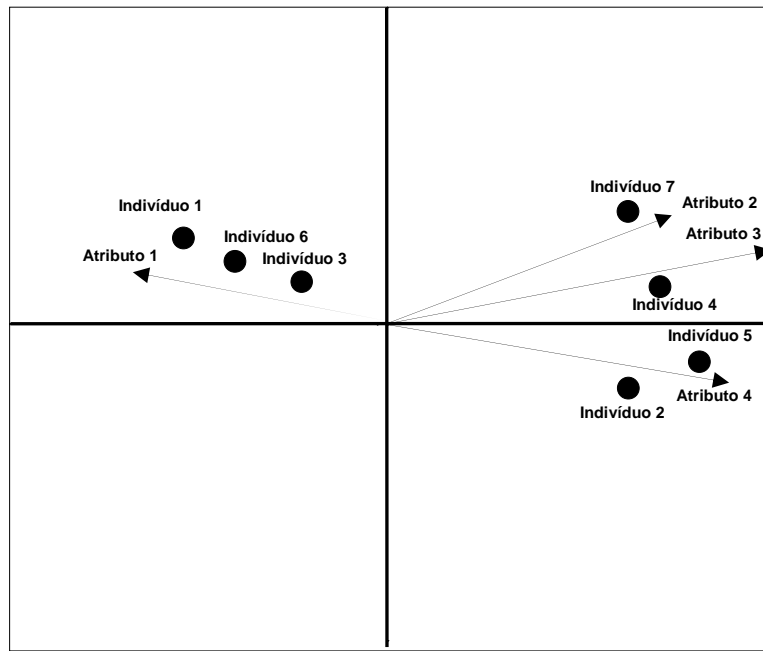
$$J_{(q)} = U_{(q)} \Lambda_{(q)} \mathbf{e} \quad \text{e} \quad H_{(q)} = V_{(q)} \Lambda_{(q)} \quad (8)$$

A qualidade de representação para as linhas e para as colunas da matriz  $X$  é a mesma e as linhas e colunas são expressas em coordenadas principais.

A representação gráfica do HJ-BIPLLOT possui, na forma bidimensional, uma configuração semelhante à da (Figura 4.1).

Dado que tanto as linhas como as colunas possuem a mesma qualidade de representação, podem interpretar-se as posições das linhas, das colunas e das relações linhas-colunas, através das contribuições relativas do factor ao elemento e do elemento ao factor (Galindo e Cuadras, 1986).

Figura 4. 1 Representação espacial HJ-BIPLLOT



Fonte: Própria

As propriedades do HJ-BIPLLOT, são:

1. A configuração espacial proporciona a melhor representação simultânea. Galindo (1985, 1986) e Galindo e Cuadras (1986) demonstram que as relações entre as nuvens de pontos são as relações baricênticas análogas às da Análise Factorial de Correspondências. Assim, partindo das relações  $U = XV\Lambda^{-1}$  e  $V = X'U\Lambda^{-1}$  obtêm-se as seguintes equações:

$$J_{(q)} = U_{(q)}\Lambda_{(q)} = XV_{(q)} = XX'U_{(q)}\Lambda_{(q)}^{-1} = XH_{(q)}\Lambda_{(q)}^{-1} \quad (9)$$

$$H_{(q)} = V_{(q)}\Lambda_{(q)} = X'U_{(q)} = X'XV_{(q)}\Lambda_{(q)}^{-1} = X'J_{(q)}\Lambda_{(q)}^{-1} \quad (10)$$

Isto é, as coordenadas para as linhas são médias ponderadas das coordenadas das colunas, onde as ponderações são os valores originais na matriz X. O mesmo ocorre para as coordenadas das colunas relativamente às linhas.

2. Os produtos escalares das colunas da matriz  $X$ , coincidem com os produtos escalares dos marcadores  $H$ , ou seja:

$$X'X = (U\Lambda V')(U\Lambda V') = (V\Lambda)(V\Lambda)' = HH' \quad (11)$$

3. O quadrado da longitude dos vectores  $h_j$  é proporcional à variância da variável  $x_j$ . Isto significa que, numa representação HJ-BIPLLOT, os atributos que apresentam maior variabilidade nas classificações, serão representados por vectores mais longos.
4. O coseno do ângulo entre dois vectores  $h_i, h_j$  representa a correlação entre as variáveis  $x_i$  e  $x_j$ . Isto significa que num HJ-BIPLLOT, se dois atributos estão correlacionados positivamente, serão representados por dois vectores que formarão, no gráfico factorial, um ângulo agudo. Se dois atributos estão correlacionados negativamente, os vectores que os representam formam ângulos obtusos. Se as classificações de dois atributos não têm qualquer relação, os marcadores que os representam no gráfico BIPLLOT, formarão um ângulo recto.
5. Os produtos escalares das linhas da matriz  $X$  coincidem com os produtos escalares dos marcadores  $j$ , ou seja:

$$XX' = (U\Lambda V')(U\Lambda V')' = (U\Lambda)(U\Lambda)' = JJ' \quad (12)$$

6. A distância euclidiana entre duas linhas da matriz  $X$ , coincide com a distância euclidiana entre os marcadores  $j$  do HJ-BIPLLOT. Isto significa que se dois indivíduos estão representados próximos no gráfico factorial, esses indivíduos apresentam perfis similares.

7. Os marcadores para as linhas coincidem com as coordenadas dos indivíduos no espaço das componentes principais das variáveis. Isto permite identificar gradientes que se correspondem com as tendências observadas.
8. Os marcadores para as colunas coincidem com as coordenadas das variáveis no espaço das componentes das linhas. Isto permite-nos identificar gradientes de homogeneidade.
9. Se uma variável (atributo) toma um valor preponderante para um indivíduo, o ponto que representa a esse atributo, estará próximo do ponto que representa o indivíduo.
10. Quanto mais distantes aparecem os pontos que representam os marcadores coluna, do centro de gravidade, maior variabilidade existirá no estudo. Os atributos menos estáveis estarão representados por vectores mais longos.
11. A qualidade de representação para as linhas e colunas é a mesma e é expressa por:

$$\left( \frac{\sum_{i=1}^d \lambda_i^2}{\sum_{i=1}^r \lambda_i^2} \right) * 100 \quad (13)$$

Isto significa que tanto as posições dos indivíduos como as dos atributos são fiáveis nos planos factoriais.

## 4.5 Segmentação (Método de Ward)

Os métodos de agrupamento utilizados foram os métodos hierárquicos. Estes resultam em hierarquias de partições e podem subdividir-se em métodos aglomerativos e divisivos. A aplicação dos métodos aglomerativos determina inicialmente uma partição com tantas partes quanto o número de diferentes indivíduos, enquanto nos métodos divisivos se considera como ponto de partida, um único conjunto, ao qual pertencem todos os indivíduos. Para os métodos aglomerativos definem-se ainda vários critérios de agregação. O que distingue os diversos critérios de agregação é a definição de distância entre grupos, considerada. Os critérios de agregação mais usuais são: vizinho mais próximo (*single linkage*), o vizinho mais afastado (*complete linkage*), o critério da média, o critério do centróide e o método de Ward.

O princípio geral de classificação usado nesta investigação está baseado na construção de um quadro de semelhanças entre os dados da série (matriz das aproximações). Sobre o qual foi o utilizado método de WARD, (Ward, 1963) e considerou-se a distância Euclidiana.

Neste método de Ward, o total da variância é igual à soma da variância interna da classe e da variância inter-classes. É assim necessário encontrar uma homogeneidade no interior de cada classe (minimizando a variação de inércia inter-classe), e uma heterogeneidade entre as classes. Por fim o agrupamento de indivíduos é efectuado de forma a maximizar as semelhanças dentro dos grupos e as diferenças entre grupos.

Desta forma, se as classes são formadas de modo a minimizar a soma dos quadrados dos erros. Se forem considerados dois clusters A e B, este método minimiza o incremento da soma dos quadrados, ou seja, minimiza a perda de informação resultante da aglutinação. Em cada iteração o algoritmo calcula todos os pares possíveis

de clusters e calcula o valor do incremento para cada união. O algoritmo selecciona os pares que minimizam o valor do incremento, isto é, escolhe os pares que minimizam a perda de informação.

## **Capítulo 5. RESULTADOS**

## 5.1 A Amostra

A população inquirida é composta pela totalidade dos colaboradores da área da produção da empresa em estudo. Por uma questão de homogeneidade e rigor não foram inquiridas as chefias de cada sector, departamento administrativo, comercial, logística e direcção.

Neste contexto, a amostra em causa representando 64% de todos os colaboradores da empresa, distribuí-se em relação à validade das respostas, da forma que a Tabela 5.1 evidencia.

Tabela 5.1 Relação entre as respostas válidas e o total de inquiridos

<b>Distribuição da validade das respostas</b>	
Não obtiveram avaliação da respectiva chefia	2
Não foi possível completar os inquéritos	7
Rejeitaram a participação no inquérito	6
Respostas válidas	98

Fonte: Própria

As respostas válidas representaram 87% dos inquiridos e as não válidas os restantes 13%. As respostas não válidas resultam do facto dos inquéritos terem sido realizados em diferentes momentos e de alguns dos colaboradores terem iniciado o período de férias entretanto. A rejeição dos inquéritos deveu-se ao facto da participação nos mesmos ser voluntária.

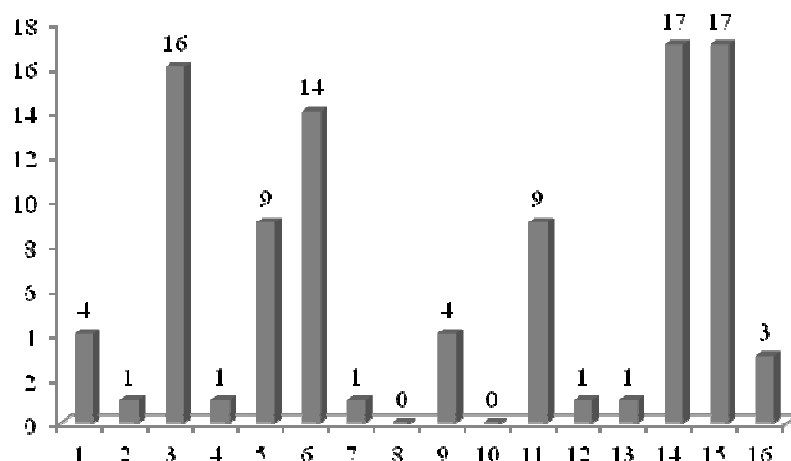
O número de respostas válidas demonstrou uma adesão bastante elevada e um número considerável de inquéritos validados, o que reflecte vontade por parte dos

colaboradores de se expressarem, e por outro lado, que se trata de uma empresa onde não existe qualquer relutância em que a opinião dos colaboradores seja conhecida.

Como o número de inquiridos com respostas válidas é muito próximo de cem, decidiu-se por uma questão de simplicidade, apresentar os dados, em valor absoluto, em detrimento de valores percentuais.

De acordo com o gráfico 5.1, os inquiridos com respostas válidas estão distribuídos por 16 secções.

Gráfico 5.1 Número de inquiridos com respostas válidas por secção



Fonte: Própria

As secções aqui representadas por números, descrevem-se através da (Tabela 5.2).

Tabela 5.2 Relação entre a numeração das secções e a sua denominação.

<b>Secção</b>	<b>Descrição</b>	<b>Secção</b>	<b>Descrição</b>
1	Envasamento	9	Manutenção
2	Armazém 1	10	Árvores 2
3	Estufas aquecidas 1	11	Ar livre 1
4	Estufas - Oeste	12	Árvores 3
5	Aclimatização	13	Produção - Norte
6	Árvores 1	14	Ar livre - Este
7	I & D	15	Estufas aquecidas 2
8	Armazém 2	16	Staff

Fonte: Própria

A título de exemplo, e para justificar alguma nomenclatura referente às secções, na empresa, as estruturas de produção distinguem-se pela existência de sistemas de aquecimento (Estufas aquecidas), ou simplesmente (Estufas) quando não possuem tais sistemas. Algumas secções, são também identificadas pela sua localização (Estufa – Oeste) ou pelo tipo de cultivo (Árvores 1), ou ainda pela função que desempenham como (Envasamento), (Staff) ou (Manutenção).

## 5.2 As variáveis Sócio-demográficas

O inquérito sócio-demográfico em anexo, é uma das três partes em que se divide o processo de identificação da síndrome de Burnout. A identificação das características da amostra, encontra-se descrita através das Tabelas 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 5.7, 5.8, 5.9, 5.10, e 5.11.

Tabela 5.3 Distribuição dos inquiridos por género

<b>Distribuição dos colaboradores por género</b>	
Género feminino	79
Género masculino	19

Fonte: Própria

Tabela 5.4 Distribuição dos inquiridos por concelho

<b>Distribuição dos colaboradores por concelho de residência</b>	
Olhão	70
Tavira	26
Faro	1
V. N. Gaia	1

Fonte: Própria

Tabela 5.5 Distribuição dos inquiridos por faixas etárias

<b>Distribuição dos colaboradores por faixa etária</b>	
< 30	7
30 a 40	33
40 a 50	29
> 50	29

Fonte: Própria

Tabela 5.6 Distribuição dos inquiridos quanto ao estado civil

<b>Distribuição dos colaboradores por estado civil</b>	
Casados(as)	70
Solteiros(as)	17
Divorciados(as)	8
Viúvos(as)	3

Fonte: Própria

Tabela 5.7 Distribuição dos inquiridos quanto à existência de filhos

<b>Distribuição dos colaboradores em relação à existência de filhos</b>	
Com filhos	57
Sem filhos	41

Fonte: Própria

Tabela 5.8 Distribuição dos inquiridos quanto à antiguidade

<b>Distribuição dos colaboradores em relação à antiguidade na empresa</b>	
< 5 anos	30
Entre 5 e 10 anos	34
Entre 10 e 20 anos	17
> 20 anos	17

Fonte: Própria

Tabela 5.9 Distribuição dos inquiridos quanto ao nível de escolaridade:

<b>Distribuição dos inquiridos em relação à escolaridade</b>	
Ensino básico (4º ano)	38
Ensino básico (6º ano ou equivalente)	24
Ensino básico (9º ano ou equivalente)	21
Ensino secundário	5
Bacharelato	3
Licenciatura	1
Sabe ler e escrever s/ qualificação	4
Não sabe ler nem escrever	2

Fonte: Própria

Tabela 5.10 Distribuição dos inquiridos por país de origem

<b>Distribuição dos colaboradores em relação ao país de origem</b>	
Marrocos	1
Moldávia	2
Portugal	86
Roménia	2
Rússia	1
Ucrânia	6

Fonte: Própria

Tabela 5.11 Perfil padrão dos inquiridos.

<b>Perfil</b>	
Secção	nº14 e nº15
Género	Feminino
Concelho	Olhão
Idade	Entre os 30 e os 40 anos
Estado civil	Casado (a)
Filhos	Sim
Antiguidade	Entre os 5 e os 10 anos
Escolaridade	Ensino básico (4º ano)
País de origem	Portugal

Fonte: Própria

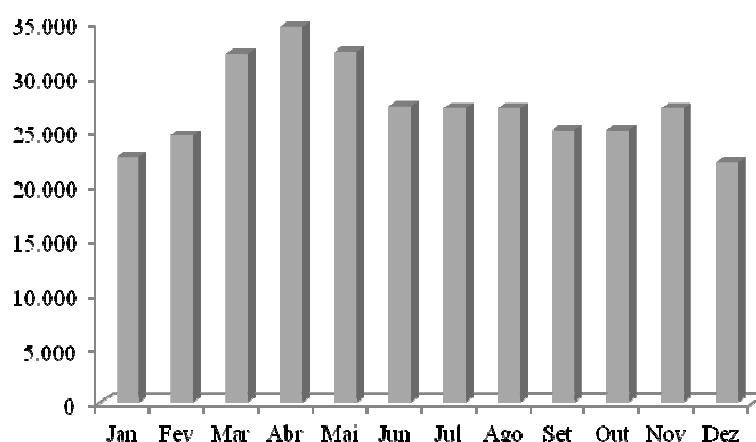
Em suma, pode observar-se que no que concerne às características sócio-demográficas os inquiridos pertencem maioritariamente às secções nº14 (Ar livre - Este) e nº15 (Estufas aquecidas 2) nas quais predomina o género feminino. Em relação à distribuição por local de residência, esta faz-se quase exclusivamente por dois concelhos, Olhão e Tavira, como uma das secções da empresa se situa neste último, é compreensível que boa parte dos inquiridos lhe pertençam, tal como os restantes, a maioria, pertencem ao concelho de Olhão, onde ficam as restantes secções.

Em relação ao estado civil, e à existência de filhos, verifica-se que se tratam de colaboradores maioritariamente casados e com filhos, se bem que no último caso a relação entre a existência de filhos ou não, seja mais próxima. Nesta empresa, no que concerne à antiguidade dos colaboradores verifica-se que é predominantemente constituída por colaboradores com mais de cinco anos e menos de dez anos de contrato. Tratam-se sobretudo de portugueses em que a maioria possui apenas o ensino básico.

### 5.3 Análise Preliminar dos Dados

Os inquéritos utilizados na investigação foram recolhidos em 2010, entre Abril e Maio, período do ano em que menos colaboradores se encontram de férias o que permitiu obter um maior número de respostas, (Gráfico 5.2).

Gráfico 5.2 Número médio de horas mensais trabalhadas em 2009



Fonte: Própria

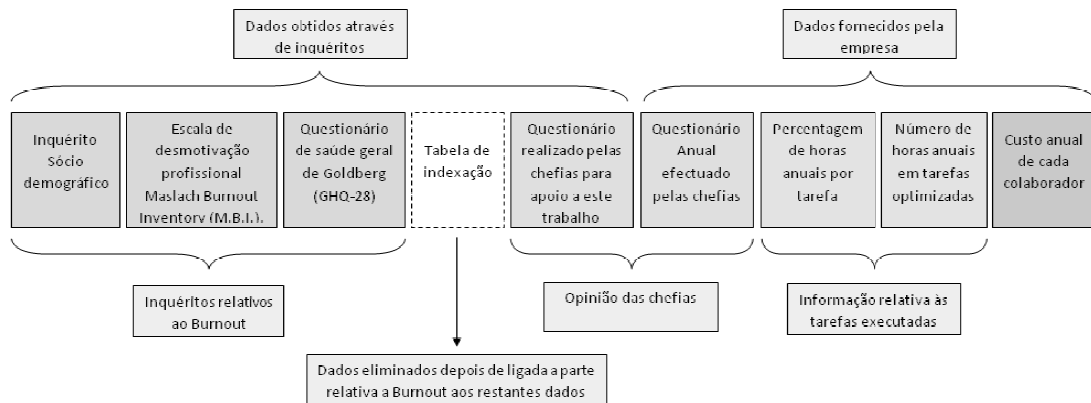
Este é também o período de maior volume de trabalho, onde se exige mais da mão-de-obra e conseqüente onde o cansaço físico e psicológico é maior.

Os inquéritos foram respondidos de forma anónima e por secção. De modo a poder relacionar os inquiridos com os dados previamente existentes, foi criada uma tabela de indexação para esse efeito que foi eliminada posteriormente.

Devido ao baixo nível educacional dos respondentes e à complexidade de algumas questões colocadas, ou simplesmente por não saberem ler ou escrever, cerca de 10% dos respondentes necessitaram de apoio e acompanhamento no preenchimento dos inquéritos.

De forma esquemática, o processo de recolha da informação encontra-se descrito pela (Figura 5.1).

Figura 5.1 Os diferentes inquéritos e informação utilizada



Fonte: Própria

As questões colocadas nos diferentes inquéritos utilizados na investigação descrevem-se nas Tabelas 5.12, 5.13 e 5.14.

Tabela 5.12 Questionário sócio-demográfico

Nº	Questionário Sócio-demográfico
1	Antiguidade no cargo actual:
2	O seu cônjuge/companheiro(a) trabalha?
3	Fuma?
4	Bebe álcool?
5	Bebe álcool durante as refeições?
6	Bebe álcool fora das refeições?
7	Já alguma vez tentou deixar de beber ou beber menos?
8	Incomoda-o que lhe perguntem se bebe?
9	Já se sentiu alguma vez culpado por beber?
10	Recorre com frequência a analgésicos?
11	Recorre com frequência a tranquilizantes?

<b>Nº</b>	<b>Questionário Sócio-demográfico</b>
12	Recorre com frequência a estimulantes (excepto café)?
13	Horas de ócio diário:
14	Horas de sono diário:
15	Habitualmente tem dificuldade em adormecer?
16	Acorda frequentemente durante a noite?

Fonte: Própria

Tabela 5.13 Questionário à desmotivação profissional (MBI).

<b>Nº</b>	<b>Inquérito à desmotivação profissional (MBI)</b>
1	Sinto-me emocionalmente esgotado/a com o meu trabalho
2	Sinto-me cansado/a no fim de um dia de trabalho
3	Sinto cansaço quando me levanto e penso que tenho de enfrentar um novo dia de trabalho
4	Compreendo facilmente a importância das minhas tarefas
5	Acho que trato as plantas como se fossem objectos
6	Trabalhar todos os dias com plantas é um esforço
7	Desempenho eficazmente as tarefas que me competem
8	Sinto que o meu trabalho me está a desgastar
9	Acho que com o meu trabalho, estou a influenciar positivamente a vida dos outros
10	Tornei-me mais insensível com as pessoas, desde que exerço esta profissão
11	Preocupa-me que este trabalho me esteja endurecer emocionalmente
12	Sinto-me com muita energia
13	Sinto-me frustrado/a com o meu trabalho
14	Creio que estou a trabalhar demasiado
15	Não me preocupo com o resultado do meu trabalho
16	As tarefas que desempenho diariamente provocam-me stress
17	Conseguo criar facilmente uma atmosfera descontraída, com as tarefas que desempenho
18	Sinto-me estimulado/a quando desempenho as minhas tarefas
19	Já consegui muitas coisas úteis no meu trabalho

<b>Nº</b>	<b>Inquérito à desmotivação profissional (MBI)</b>
20	Sinto-me como se estivesse no limite das minhas possibilidades
21	No meu trabalho, trato os problemas emocionais com muita calma
22	Acho que me culpam quando o resultado das minhas tarefas não é satisfatório

Fonte: Própria

Tabela 5.14 Questionário de saúde geral de Golberg

<b>Nº</b>	<b>Questionário de saúde geral de Golberg</b>
1	Considera que se encontra com saúde e em plena forma?
2	Teve a sensação de necessitar de um reconstituente?
3	Sentiu-se esgotado(a) e com pouca energia?
4	Sentiu-se doente?
5	Teve dores de cabeça?
6	Teve a sensação de opressão na cabeça, ou a sensação que a cabeça ia rebentar?
7	Sentiu ondas de calor ou calafrios?
8	As preocupações têm-lhe tirado o sono?
9	Tem sentido dificuldade em dormir toda a noite?
10	Tem-se sentido constantemente afrontado e em tensão?
11	Tem-se sentido mal-humorado (a) e com os nervos à flor da pele?
12	Assustou-se ou sentiu pânico sem motivo?
13	Tem tido a sensação que tudo lhe “cai em cima”?
14	O seu estado nervoso está constantemente a ponto de explodir?
15	Tem tentado manter-se ocupado e activo?
16	Executa as suas tarefas com lentidão?
17	No geral, entende que desempenha bem as suas actividades?
18	Sente-se satisfeito com a sua maneira de fazer as coisas?
19	Sente que tem um papel útil na vida?
20	Sente-se capaz de tomar decisões?
21	Tem sido capaz de desfrutar das suas actividades diárias normais?

Nº	Questionário de saúde geral de Golberg
22	Já se considerou uma pessoa sem valor?
23	Tem vivido a vida totalmente sem esperança?
24	Teve o sentimento de que não vale a pena viver a vida?
25	Tem pensado na possibilidade de “sair de cena”?
26	Já notou que por vezes não consegue fazer nada por se sentir nervoso?
27	Já desejou estar morto ou longe de tudo?
28	A ideia de suicidar-se vem-lhe repetidamente à mente?

Fonte: Própria

Os dados recolhidos em papel foram transferidos para o software Microsoft Excel onde foram lançados de forma codificada (Tabela 5.15).

Tabela 5.15 Relação entre as possíveis respostas e a codificação atribuída

Para a resposta	O número
Nada	1
Pouco	2
Muito	3
Muitíssimo	4

Fonte: Própria

Depois de todos os dados referentes aos inquéritos, lançados e codificados no Microsoft Excel, foram também analisados da mesma forma os dados fornecidos pela empresa e criada assim uma base de dados com todos os dados indexados através de um número de colaborador aleatório previamente criado.

Por fim, a base de dados no que se refere ao MBI foi importada para o software MULTBIPLOT (2007).

A restante informação relativa às horas trabalhadas, ao absentismo e às características sócio-demográficas dos inquiridos foi analisada apenas com recurso ao software Microsoft Excel.

Deste modo obtivemos os seguintes resultados: a)- respondentes agrupados por *Clusters* através da metodologia de Ward, b)- um perfil sócio-demográfico dos inquiridos, c)- os diferentes perfis de colaborador tendo em conta o número de horas trabalhadas por tarefa, e ainda d)- a relação entre os diferentes *Clusters* e o absentismo.

Em suma, foi possível definir quais os elementos com características semelhantes, embora diferentes entre si, sendo possível a partir destes, retratar os perfis obtidos através suas características. Ao nível demográfico, a informação obtida permite produzir uma imagem concreta do tecido empresarial analisado e das suas características.

A obtenção dos *Clusters* referidos no parágrafo anterior, permitirão através da seu cruzamento com os dados relativos à produção e ao absentismo encontrar possíveis relações entre os mesmos.

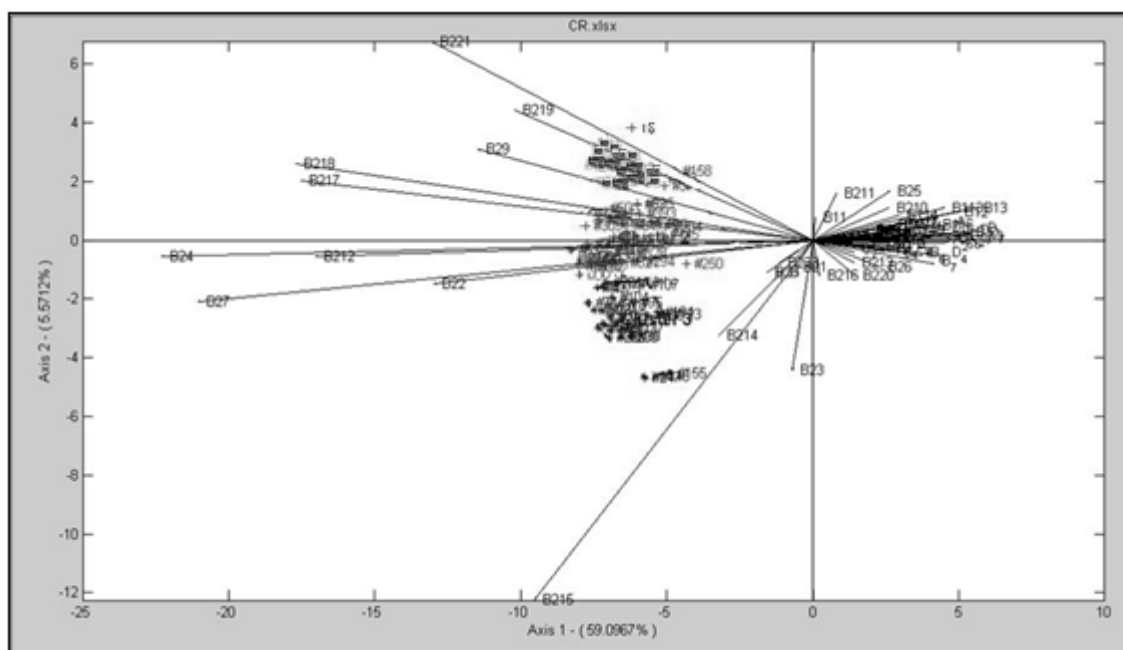
## 5.4 Resultados do método HJ

Com a finalidade de melhorar a representação e compreensão dos dados recolhidos, utilizou-se a metodologia HJ. Metodologia esta, que se prende com a obtenção de uma representação óptima para as linhas e colunas da matriz de dados, neste caso, a matriz criada com a informação obtida através dos inquéritos.

Também é possível classificar as variáveis quanto à relação entre os vectores, quando estes formam um ângulo de aproximadamente  $180^\circ$ , é possível concluir que existe uma elevada correlação negativa, enquanto que quando formam entre si ângulos agudos a correlação entre as variáveis é positiva.

As letras e números na extremidade de cada vector identificam a questão colocada e o seu comprimento a variabilidade das respostas obtidas.

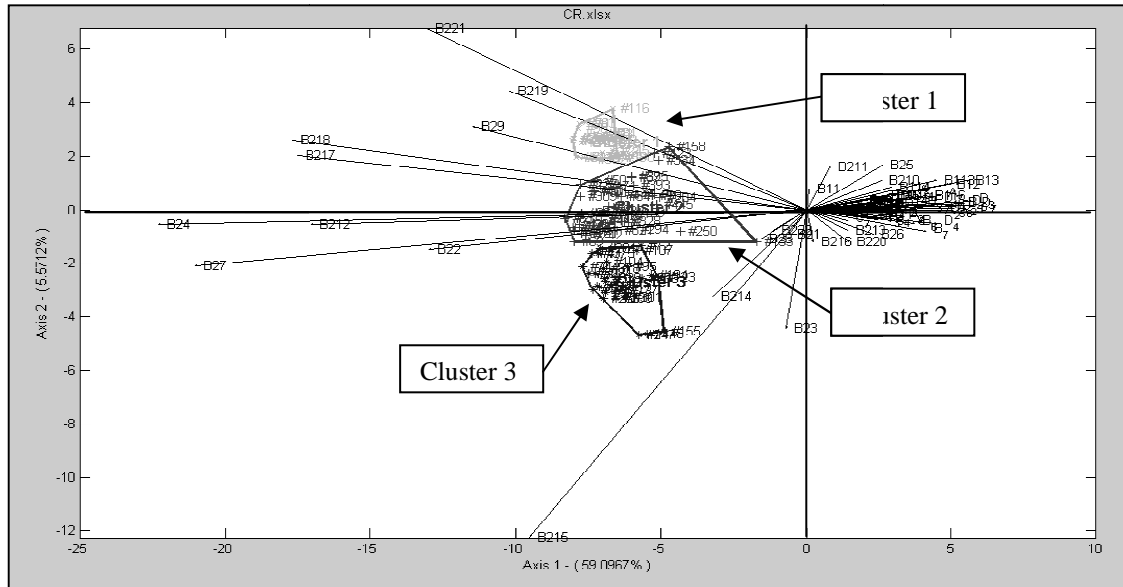
Figura 5.2 Estrutura espacial HJ-Biplot e distribuição das respostas.



Fonte: MULTBILOT (2007)

Nesta análise foram detectados três *Clusters* que serão identificados com: *Cluster 1*; *Cluster 2* e *Cluster 3*.

Figura 5.3 Estrutura espacial HJ-Biplot e distribuição dos três *Clusters* por respostas de controle.



Fonte: MULTBIPLOT (2007)

Os dados aqui apresentados, foram classificados de forma hierárquica por *Clusters* com recurso ao método de Ward (1963), onde a maior ou menor importância de uma variável se obtém por um lado, pela distância a que está dos eixos e por outro lado pelo comprimento do vector que a representa.

Como podemos verificar, as respostas dadas estão situadas no segundo e terceiro quadrantes em todos os *Clusters*, ficando as variáveis de controlo nos quadrantes opostos.

Convém referir que as variáveis de controlo são aquelas a que os inquiridos não responderam mas que lhes estão indirectamente ligadas.

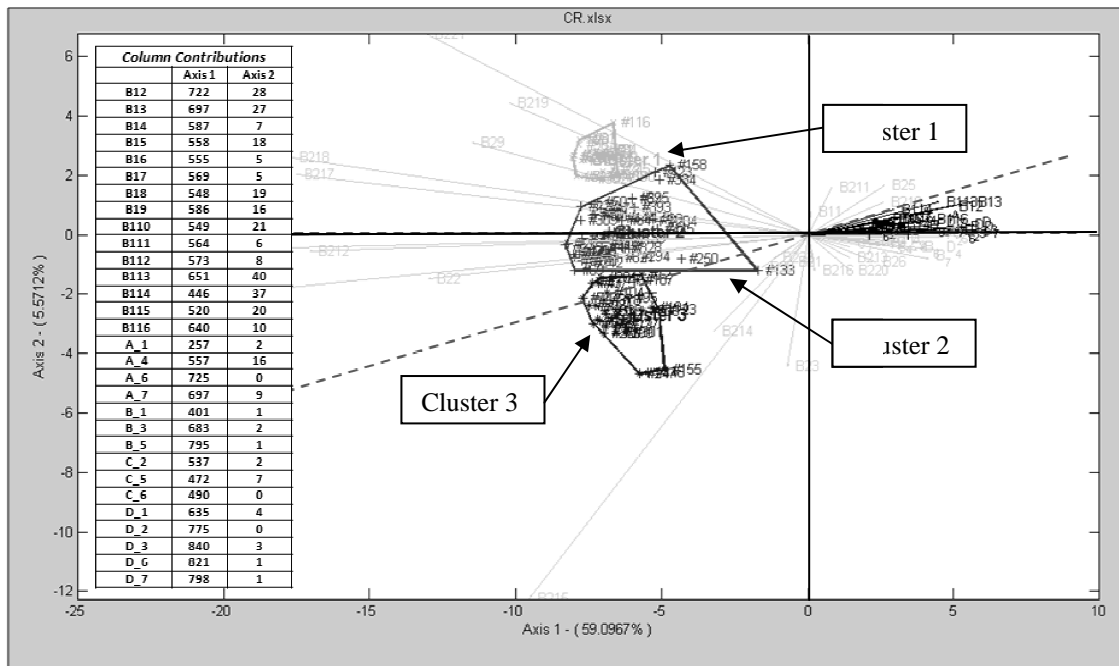
A Tabela 5.16, mostra as coordenadas dos pontos encontrados para cada um dos *Clusters*, tendo cada um os seguintes elementos:

Tabela 5.16 Contribuição das variáveis X1 (indivíduos) e X2 (respostas) por *Cluster*

<i>Cluster 1</i>			<i>Cluster 2</i>			<i>Cluster 3</i>		
26 elementos			46 elementos			29 elementos		
Contribuição das colunas			Contribuição das colunas			Contribuição das colunas		
Questão	Axis 1	Axis 2	Questão	Axis 1	Axis 2	Questão	Axis 1	Axis 2
B29	495	36	B22	719	10	B22	719	10
B219	503	95	B24	912	1	B27	869	8
B221	616	165	B27	869	8	B214	99	101
			B29	495	36	B215	314	519
			B212	781	1			
			B217	812	11			
			B218	814	18			
			B219	503	95			
			B221	616	165			

Fonte: MULTBILOT (2007)

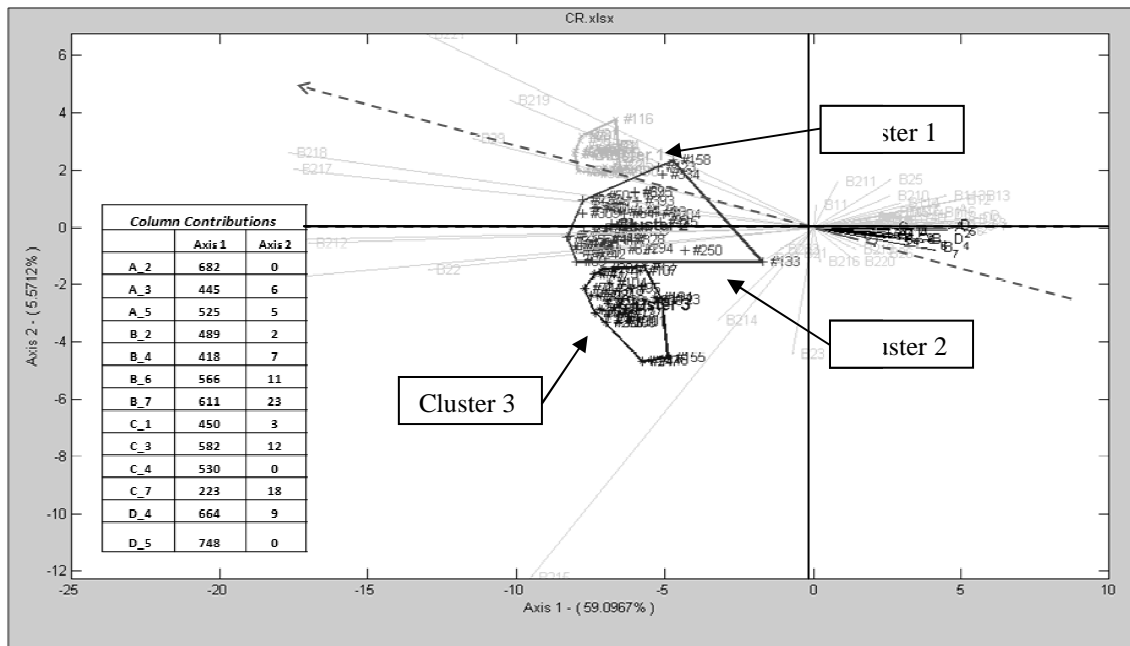
Figura 5.4 Respostas de controlo referentes às variáveis activas do terceiro quadrante.



Fonte: MULTIBIPLLOT (2007)

A Figura 5.4 representa as repostas de controlo relacionadas com o sector inferior do *Cluster 2* e a parte superior do *Cluster 3* encontrando-se identificadas no quadrante a estas oposto.

Figura 5.5 Respostas de controlo referentes às variáveis activas do segundo quadrante.



Fonte: MULTBILOT (2007)

A Figura 5.5 representa as repostas de controlo relacionadas com o sector superior do *Cluster 2* e uma pequena parte do *Cluster 1* encontrando-se identificadas no quadrante oposto a estas.

## 5.5 O Processo de segmentação

O tratamento dos dados foi feito através do recurso à análise multivariada. Desta forma, foi possível agrupar os indivíduos em *Clusters*, o mesmo será dizer, reunir os indivíduos com características muito similares entre si e ao mesmo tempo muito diferentes dos elementos relativos a outros grupos.

Em relação às variáveis de controlo, são aquelas que representam o contrário do que os inquiridos responderam, ou seja, as variáveis que ficam no Biplot apresentado, nos primeiro e quarto quadrantes.

Neste caso, os dois tipos de variáveis distinguem-se perfeitamente, as variáveis activas nos segundo e terceiro quadrantes e as variáveis de controlo, nos primeiro e quarto quadrantes.

### 5.5.1 As variáveis activas de resposta

A Tabela 5.17 mostra em relação ao *Cluster 1*, as três questões mais respondidas de forma activa.

Tabela 5.17 Variáveis activas de resposta referentes ao *Cluster 1*

Ordem	Variáveis Activas de Resposta	<i>Cluster 1</i>
1 <sup>a</sup>	(B221) No meu Trabalho, Trato os problemas emocionais com muita calma	Todos os dias
2 <sup>a</sup>	(B219) Já consegui muitas coisas úteis no meu trabalho	Todos os dias
3 <sup>a</sup>	(B29) Acho que com o meu trabalho, estou a influenciar positivamente a vida dos outros	Todos os dias

Fonte: Própria

Estes colaboradores demonstram uma postura positiva perante o dia-a-dia de trabalho e à partida não parecem ser o nosso alvo, vejamos agora as respostas dos elementos pertencentes ao *Cluster 2*.

Tabela 5.18 Variáveis activas de resposta referentes ao *Cluster 2*

Ordem	Variáveis Activas de Resposta	<i>Cluster 2</i>
1 <sup>a</sup>	(B24) Compreendo facilmente a importância das minhas tarefas.	Todos os dias
2 <sup>a</sup>	(B27) Desempenho eficazmente as tarefas que me competem.	Todos os dias
3 <sup>a</sup>	(B218) Sinto-me estimulado(a) quando desempenho as minhas tarefas	Todos os dias
4 <sup>a</sup>	(B217) Consigo criar facilmente uma atmosfera descontraída, com as tarefas que desempenho.	Todos os dias
5 <sup>a</sup>	(B212) Sinto-me com muita energia.	Todos os dias
6 <sup>a</sup>	(B22) Sinto-me cansado(a) no fim de um dia de trabalho.	Algumas vezes por semana
7 <sup>a</sup>	(B221) No meu trabalho, trato os problemas emocionais com muita calma.	Todos os dias
8 <sup>a</sup>	(B219) Já consegui muitas coisas úteis no meu trabalho.	Algumas vezes por semana
9 <sup>a</sup>	(B29) Acho que com o meu trabalho, estou a influenciar positivamente a vida dos outros.	Todos os dias

Fonte: Própria

Em relação ao *Cluster 2*, pode-se verificar na Tabela 5.18 que o número de respostas, com significado para análise, é superior ao do *Cluster 1*, o que demonstra por um lado, as respostas serem tão concisas, por uma tentativa de manipulação, como por outro, admitem o cansaço ao fim do dia de trabalho. Ainda em relação às respostas ditas concisas, ninguém se sente todos os dias: com energia, compreende facilmente a importância das tarefas que lhe competem, desempenha eficazmente as tarefas, sente-se estimulado quando desempenha as tarefas. Estas respostas evidenciam tratar-se de um *Cluster* com maior probabilidade de sofrer com a síndrome.

Por último, temos as respostas às variáveis activas com maior relevância para os inquiridos pertencentes ao *Cluster 3*.

Tabela 5.19 Variáveis activas de resposta referentes ao *Cluster 3*

Ordem	Variáveis Activas de Resposta	<i>Cluster 3</i>
1 <sup>a</sup>	(B27) Desempenho eficazmente as tarefas que me competem.	Todos os dias
2 <sup>a</sup>	(B22) Sinto-me cansado(a) no fim de um dia de trabalho.	Algumas vezes por semana
3 <sup>a</sup>	(B215) Não me preocupo com o resultado do meu trabalho.	Todos os dias
4 <sup>a</sup>	(B214) Creio que estou a trabalhar demasiado.	Algumas vezes por semana

Fonte: Própria

Em relação ao *Cluster 3*, as respostas parecem ser mais francas. Embora exista o facto de aparecer em terceiro lugar “*Não me preocupo com o resultado do meu trabalho*” seja preocupante.

### 5.5.2 As variáveis activas de controlo

As variáveis de controlo presentes no 1<sup>o</sup> e 4<sup>o</sup> quadrantes.

Tabela 5.20 Variáveis activas de controlo referentes ao *Cluster 1*

Ordem	Variáveis Activas de Controlo	<i>Cluster 1</i>
1 <sup>a</sup>	(C_1) Tem tentado manter-se ocupado e activo?	Igual ao Habitual
2 <sup>a</sup>	(B_4) Tem-se sentido mal-humorado (a) e com os nervos à flor da pele?	Não de todo
3 <sup>a</sup>	(C_7) Tem sido capaz de desfrutar das suas actividades diárias normais?	Igual ao Habitual

Fonte: Própria

Passando agora às variáveis de controlo, podemos verificar na Tabela 5.20 que em relação ao *Cluster 1* são apenas 3 e com bastante peso por oposição às variáveis de resposta, de qualquer forma, mais uma vez não nos parece ser este *cluster* o nosso alvo. O número reduzido de variáveis de controlo assim como as respostas dadas não evidenciam qualquer relevância.

Tabela 5.21 Variáveis activas de controlo referentes ao *Cluster 2*

Ordem	Variáveis Activas de Controlo	Cluster 2
1 <sup>a</sup>	(D_3) Teve o sentimento de que não vale a pena viver a vida?	Não de todo
2 <sup>a</sup>	(D_6) Já desejou estar morto ou longe de tudo?	Não de todo
3 <sup>a</sup>	(D_7) A ideia de suicidar-se vem-lhe repetidamente à mente?	Claramente não
4 <sup>a</sup>	(B_5) Assustou-se ou sentiu pânico sem motivo?	Não de todo
5 <sup>a</sup>	(D_2) Tem vivido a vida totalmente sem esperança?	Não de todo
6 <sup>a</sup>	(D_5) Já notou que por vezes não consegue fazer nada por se sentir nervoso?	Não de todo
7 <sup>a</sup>	(A_6) Teve a sensação de opressão na cabeça, ou a sensação que a cabeça ia rebentar?	Não de todo
8 <sup>a</sup>	(B12) O seu cônjuge/companheiro(a) trabalha?	Sim
9 <sup>a</sup>	(B13) Fuma?	Não
10 <sup>a</sup>	(A_7) Sentiu ondas de calor ou calafrios?	Não de todo
11 <sup>a</sup>	(B_3) Tem-se sentido constantemente afrontado e em tensão?	Não de todo
12 <sup>a</sup>	(A_2) Teve a sensação de necessitar de um reconstituente?	Não de todo
13 <sup>a</sup>	(D_4) Tem pensado na possibilidade de “sair de cena”?	Claramente não
14 <sup>a</sup>	(B113) Horas de ócio diário:	Menos de 2
15 <sup>a</sup>	(B116) Acorda frequentemente durante a noite?	Sim
16 <sup>a</sup>	(D_1) Já se considerou uma pessoa sem valor?	Não de todo
17 <sup>a</sup>	(B7) O seu estado nervoso está constantemente a ponto de explodir?	Não de todo
18 <sup>a</sup>	(B19) Já se sentiu alguma vez culpado por beber?	Não
19 <sup>a</sup>	(B14) Bebe álcool?	Não

<b>Ordem</b>	<b>Variáveis Activas de Controlo</b>	<b>Cluster 2</b>
20 <sup>a</sup>	(C_3) No geral, entende que desempenha bem as suas actividades?	Aproximadamente o mesmo
21 <sup>a</sup>	(B112) Recorre com frequência a estimulantes (excepto café)?	Não
22 <sup>a</sup>	(B17) Já alguma vez tentou deixar de beber ou beber menos?	Não
23 <sup>a</sup>	(B6) Tem tido a sensação que tudo lhe “cai em cima”?	Não de todo
24 <sup>a</sup>	(B111) Recorre com frequência a tranquilizantes?	Não
25 <sup>a</sup>	(B15) Bebe álcool durante as refeições?	Não
26 <sup>a</sup>	(A_4) Sentiu-se doente?	Não de todo
27 <sup>a</sup>	(B16) Bebe álcool fora das refeições?	Não
29 <sup>a</sup>	(B18) Incomoda-o que lhe perguntem se bebe?	Não
30 <sup>a</sup>	(B110) Recorre com frequência a analgésicos?	Não
30 <sup>a</sup>	(C_2) Executa as suas tarefas com lentidão?	Igual ao habitual
31 <sup>a</sup>	(C_4) Sente-se satisfeito com a sua maneira de fazer as coisas?	Aprox. o mesmo
32 <sup>a</sup>	(A_5) Teve dores de cabeça?	Não de todo
33 <sup>a</sup>	(B115) Habitualmente tem dificuldade em adormecer?	Não
34 <sup>a</sup>	(C_6) Sente-se capaz de tomar decisões?	Igual ao habitual
36 <sup>a</sup>	(B_2) Tem sentido dificuldade em dormir toda a noite?	Não mais que habitualmente
37 <sup>a</sup>	(C_5) Sente que tem um papel útil na vida?	Igual ao habitual
39 <sup>a</sup>	(C_1) Tem tentado manter-se ocupado e activo?	Igual ao habitual
40 <sup>a</sup>	(B114) Horas de sono diário:	De 7 a 8
41 <sup>a</sup>	(A_3) Sentiu-se esgotado(a) e com pouca energia?	Não mais que habitualmente
42 <sup>a</sup>	(B_4) Tem-se sentido mal-humorado (a) e com os nervos à flor da pele?	Não de todo
43 <sup>a</sup>	(B_1) As preocupações têm-lhe tirado o sono?	Não mais que habitualmente
44 <sup>a</sup>	(A_1) Considera que se encontra com saúde e em plena forma?	Igual ao habitual
45 <sup>a</sup>	(C_7) Tem sido capaz de desfrutar das suas actividades diárias normais?	Igual ao habitual

Fonte: Própria

Em relação ao *Cluster 2* temos como variáveis de controlo (Figura 5.21), 45 variáveis, ou seja todas aquelas que não foram respondidas e que nos mostram que houve muitas respostas conscientemente omitidas por oposição às variáveis de resposta. Neste caso, estamos na presença de um *Cluster* que indicia sofrer a influência da síndrome, ou pelo menos, muito mais comparativamente aos outros *Clusters*.

É este o *Cluster* ao qual pertence os colaboradores mais afectados pela síndrome, a partir deste momento será este conjunto de pessoas que servirá de base a todas as análises a efectuar.

Tabela 5.22 Variáveis activas de controlo referentes ao *Cluster 3*

Ordem	Variáveis Activas de Controlo	Cluster 3
1ª	(D_3) Teve o sentimento de que não vale a pena viver a vida?	Não de todo
2ª	(D_6) Já desejou estar morto ou longe de tudo?	Não de todo
3ª	(D_7) A ideia de suicidar-se vem-lhe repetidamente à mente?	Claramente não
4ª	(B_5) Assustou-se ou sentiu pânico sem motivo?	Não de todo
5ª	(D_2) Tem vivido a vida totalmente sem esperança?	Não de todo
6ª	(A_6) Teve a sensação de opressão na cabeça, ou a sensação de que a cabeça ia rebentar?	Não de todo
7ª	(B12) O seu cônjuge/companheiro(a) trabalha?	Sim
8ª	(A_7) Sentiu ondas de calor ou calafrios?	Não de todo
9ª	(B13) Fuma?	Não
10ª	(B113) Horas de ócio diário:	Menos de 2
11ª	(D_1) Já se considerou uma pessoa sem valor?	Não de todo
12ª	(B14) Bebe álcool?	Não
13ª	(B110) Recorre com frequência a analgésicos?	Não
14ª	(B114) Horas de sono diário:	De 7 a 8

Fonte: Própria

Por fim, temos na Tabela 5.22 as variáveis de controlo referentes ao *Cluster 3*. Mas, como era de prever, o número reduzido de variáveis de controlo envolvidas evidencia tratar-se de um conjunto de pessoas com uma relação intermédia com a síndrome, isto comparando com os outros dois *Clusters*, conforme Figuras 5.20 e 5.21.

### **5.5.3 Os resultados das respostas**

Depois de analisar os dados anteriores podemos classificar os três *Clusters* da seguinte forma: *Cluster 1* – Não demonstram influência da síndrome; *Cluster 2* – Demonstram influência da síndrome; *Cluster 3* – Demonstram encontrar-se num nível intermédio em relação aos outros dois *Clusters*.

## 5.6 Perfis e Tipologias

Depois de identificados os colaboradores pertencentes a cada *Cluster*, podemos fazer a sua caracterização identificando a secção em trabalho, nível de escolaridade entre outros, como mostra o quadro seguinte.

Tabela 5.23 Resumo das características encontradas por *Cluster*

	<i>Cluster 1</i>	<i>Cluster 2</i>	<i>Cluster 3</i>
<b>Dimensão</b>	<b>26</b>	<b>43</b>	<b>29</b>
<b>Nacionalidade</b>	Portuguesa (92%)	Portuguesa (84%)	Portuguesa (90%)
<b>Género</b>	Feminino (81%)	Feminino (74%)	Feminino (90%)
<b>Idade</b>	> 50 anos (39%)	30 a 40 anos (35%)	30 a 40 anos (38%)
<b>Escolaridade</b>	4º ano do Ensino Básico (35%)	4º ano do Ensino Básico (40%)	4º ano do Ensino Básico (41%)
<b>Antiguidade na Empresa</b>	5 a 10 anos (35%)	< 5 anos (40%)	5 a 10 anos (45%)
<b>Secção</b>	Secção nº 14 (19%)	Secção nº 14 (21%)	Secção nº 15 (31%)

Fonte: Própria

De forma descritiva, podemos afirmar caracterizando o *Cluster 2* que:

- 1) É o que maior número de indivíduos representa.
- 2) É o que maior número de estrangeiros inclui.
- 3) Embora, tal como nos outros dois *Clusters* os inquiridos sejam maioritariamente femininos, este é o que inclui mais elementos do género masculino.

- 4) Em relação às idades, a par com o *Cluster 3* os inquiridos têm maioritariamente entre 30 e 40 anos.
- 5) É também aquele em que os inquiridos estão á menos tempo na empresa.
- 6) Os colaboradores dos *Clusters 1 e 2* aparecem-nos ligados à secção nº14 (Ar livre - Este), enquanto os colaboradores do *Cluster 3* pertencem à secção nº15 (Estufas aquecidas 2).

## **Capítulo 6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

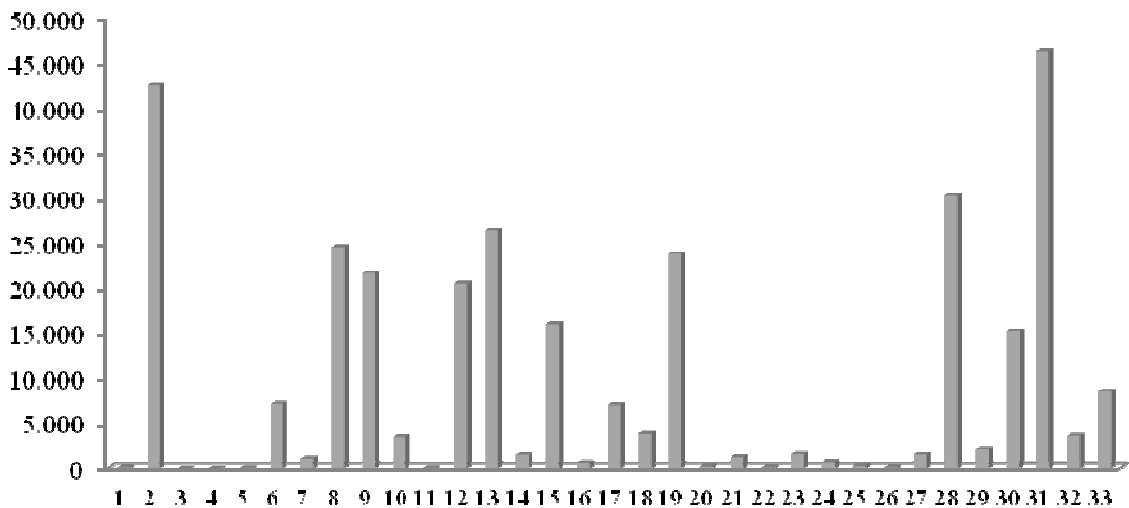
## 6.1 Relação Entre a Síndrome de Burnout e a Organização do Trabalho

Ao nível da organização do trabalho, os três *Clusters* encontrados foram analisados em relação às diferentes tarefas que cada colaborador desempenhou no seu dia-a-dia. Tarefas estas, que se dividem em dois tipos, a)- tarefas otimizadas pela equipa de organização do trabalho e b)- tarefas que não sofreram qualquer influência a nível organizacional.

Observemos a existência de algum indício de relação entre as tarefas e os *Clusters* anteriormente detectados.

No ano 2010, os inquiridos realizaram nas trinta e três tarefas analisadas, 326.580 horas, repartidas por estas da forma que o Gráfico 6.1 evidencia.

Gráfico 6.1 Distribuição das horas dispendidas por tarefa no ano 2010



Fonte: Própria

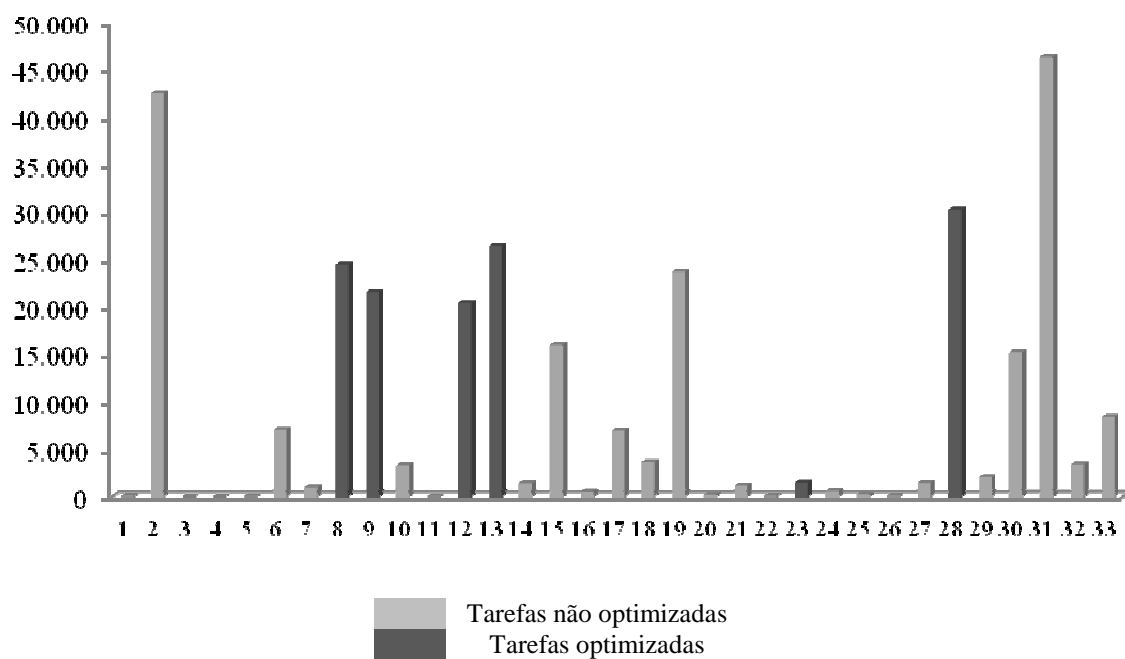
Tabela 6.1 Número e descrição das tarefas

Nº	Tarefa	Nº	Tarefa
1	Aquecimento	17	Limpar camas
2	Arrumar plantas	18	Limpar / arrumar instalações
3	Limpar plantas	19	Limpar / erva
4	Carregar	20	Limpeza
5	Carpintaria	21	Manutenção, Pessoal da Produção
6	Complementar	22	Mecânico Auto
7	Contar / controlar	23	Multiplicar
8	Cortar plantas	24	Pedreiro
9	Cortar podas	25	Pequena manutenção
10	Desinfectar	26	Pintura
11	Electricidade	27	Plásticos / colocação
12	Envasar	28	Pôr tutor / atar
13	Escolher	29	Rega / manutenção
14	I & D	30	Regar
15	Exportação	31	Serralharia
16	Eliminar plantas	32	Transportar
		33	Vendas

Fonte: Própria

De todas as tarefas desenvolvidas seis foram optimizadas ou mecanizadas segundo os métodos de organização do trabalho explicados no ponto 3.4. Espera-se encontrar algum tipo de relação entre as tarefas optimizadas, não optimizadas, o tempo dispendido em cada uma e os três *Clusters*.

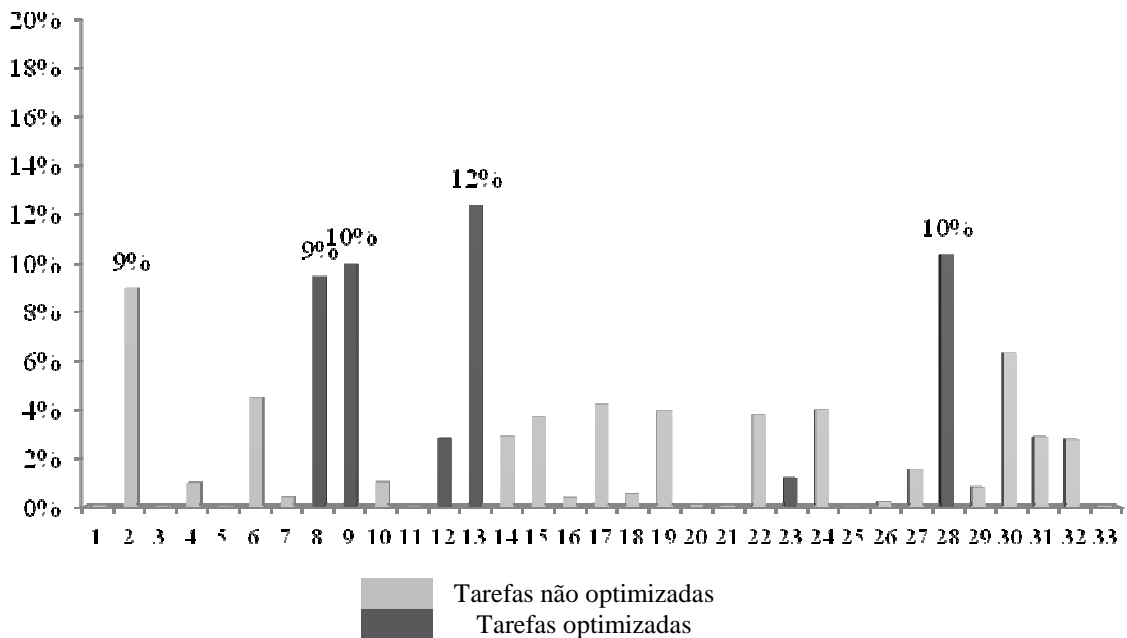
Gráfico 6.2 Distribuição das horas trabalhadas no ano 2010 em tarefas otimizadas e não otimizadas



Fonte: Própria

Os elementos do *Cluster 1* (Gráfico 6.3) desenvolvem 46,19% de trabalho otimizado e 53,81% de trabalho não otimizado. Também podemos verificar que as quatro tarefas mais desempenhadas percentualmente são tarefas otimizadas e a tarefa não otimizada de maior relevo é a nº2 (Arrumar plantas) que representa 8,99% do tempo gasto. Tratando-se do *Cluster* que menos evidencia sofre os efeitos da síndrome veremos se nos *Clusters* seguintes esta relação se mantém ou se sofre alterações.

Gráfico 6.3 Distribuição percentual das horas trabalhadas em tarefas otimizadas e não otimizadas referente ao *Cluster 1*

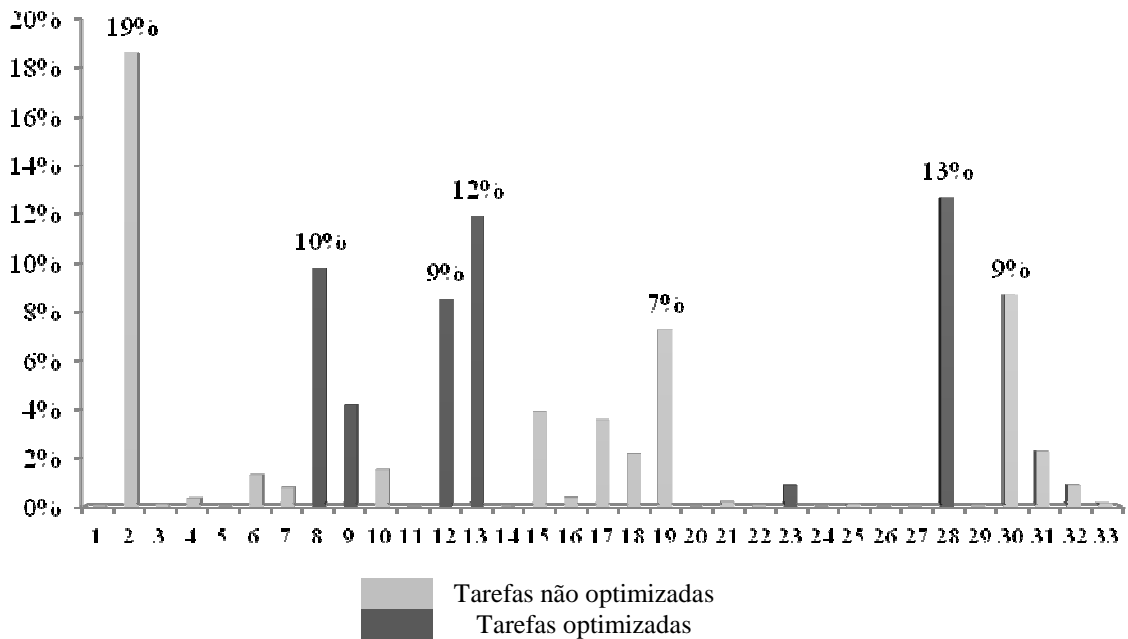


Fonte: Própria

Em relação à distribuição do tempo pelas tarefas, vemos neste gráfico que embora se realizem bastantes tarefas não otimizadas, a distribuição do tempo gasto neste caso é mais uniforme que no caso dos *Clusters* seguintes.

No *Cluster 2*, a tarefa onde os Colaboradores consomem mais horas é a n°2 (Arrumar plantas), que só por si representa 18,67% do tempo gasto, podendo afirmar-se que o *Cluster* se caracteriza pelo desenvolvimento desta tarefa (Gráfico 6.4).

Gráfico 6.4 Distribuição percentual das horas trabalhadas em tarefas optimizadas e não optimizadas referentes ao *Cluster 2*



Fonte: Própria

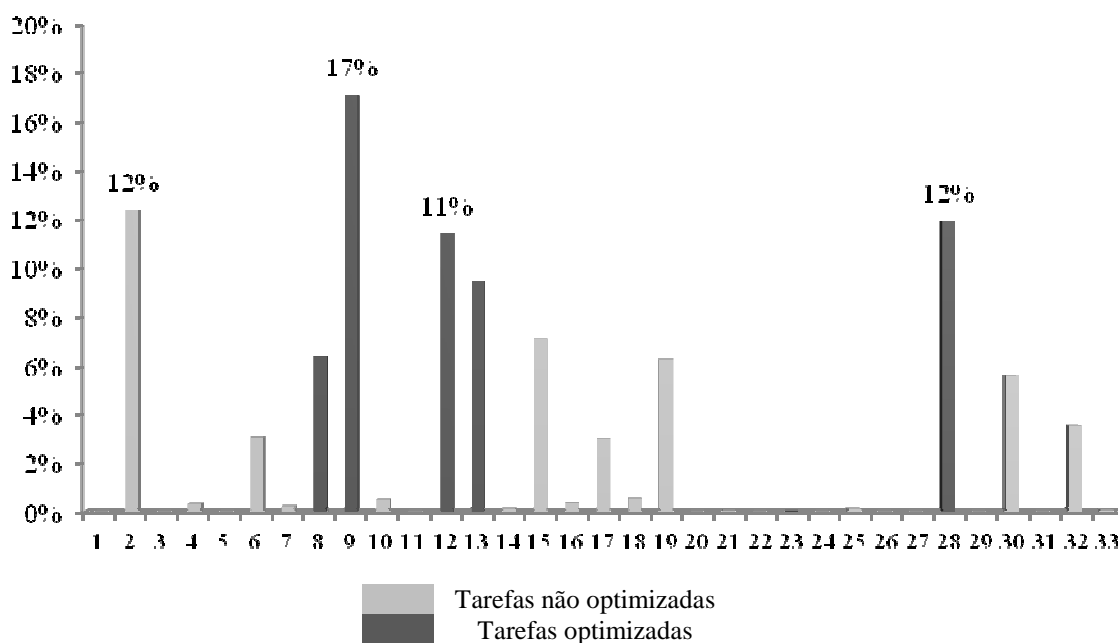
A tarefa n°2 (Arrumar plantas), como mostra o gráfico é uma tarefa não optimizada e embora o total de horas gastas em tarefas optimizadas seja de 47,98%, ligeiramente superior à do *Cluster 1*, esta tarefa destaca-se bastante, podendo por isso relacionar-se com o resultado negativo obtido em relação à incidência da síndrome.

Convém ainda frisar, que o desenvolvimento da mesma tarefa demasiado tempo, é mais desgastante que se esse tempo for distribuído por tarefas diferentes, como se verifica em relação ao *Cluster 1*. É certo, que demasiada intermitência entre tarefas compromete a produtividade, sendo então necessário encontrar um ponto equilíbrio que

permita promover a mesma, sem que se torne prejudicial para a saúde física e mental do colaborador.

O *Cluster 3*, é aquele que mais horas despende em trabalho otimizado, dedica 56,73% do seu tempo a esse tipo de tarefas, os restantes 43,27% do tempo são dedicados às tarefas não otimizadas, sendo que aquela que maior percentagem detém é mais uma vez a nº2 (Arrumar plantas). Neste caso, a tarefa que caracteriza o *Cluster* é a nº9 (Cortar podas) com 17,21% das horas trabalhadas (Gráfico 6.5).

Gráfico 6.5 Distribuição percentual das horas trabalhadas em tarefas otimizadas e não otimizadas referentes ao *Cluster 3*



Fonte: Própria

Em relação aos três *Clusters*, a tarefa que se evidencia nos resultados obtidos em relação à síndrome de burnout é a nº2 (Arrumar plantas) pois é directamente proposicional aos resultados anteriormente obtidos.

Podemos agora, efectuar uma pequena abordagem aos custos envolvidos.

Sabendo que a média de execução da tarefa nº2 (Arrumar plantas) na empresa é de 13,69% do total do tempo dispendido e que no caso do *Cluster 2* esse valor é de 18,67%, muito elevado em relação à média e em relação aos outros *Clusters*, podemos analisar qual seria o ganho resultante de reduzir essa percentagem para valores médios ainda assim superiores aos dos restantes dois *Clusters*.

Em valor absoluto, 18,67% do tempo gasto pelo *Cluster 2* são 13.198 horas, das quais 1.765 horas correspondem a uma redução de 4,98%. Se calcularmos o valor dessas horas a 5,00€ / hora verificamos que é possível uma redução 8.825,00€ por ano.

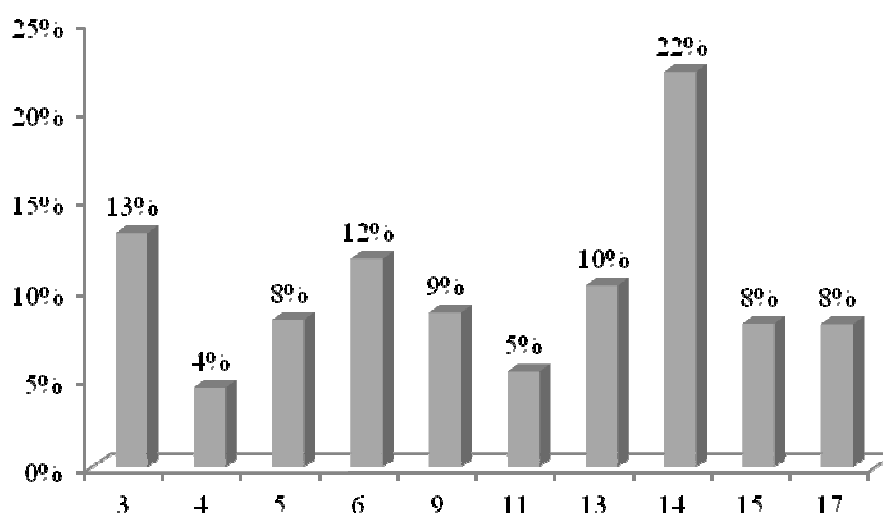
Poderá pensar-se que se tratam de apenas 4,98% do total das horas gastas na empresa, mas de forma ponderada são 26,67% de redução em relação à tarefa e ao *Cluster*. Neste caso, recorreremos ao histórico da empresa que diz que esta percentagem de poupança de tempo é comum depois da optimização de uma tarefa. É certo que existem tarefas mais fáceis de otimizar ou mecanizar que outras e se esta, com o volume de horas anuais que apresenta ainda não o foi é porque não é passível de o ser de forma simples.

## 6.2 A Relação Entre a Síndrome de Burnout e o Absentismo

Conforme podemos verificar anteriormente, o *Cluster* com elementos mais afectados pela síndrome de burnout é o *Cluster 2*. Tendo em conta a abordagem anteriormente feita em relação ao absentismo e aos seus custos, é importante comparar os elementos pertencentes a este *Cluster* com os dados fornecidos pela empresa.

O Gráfico 6.6 descreve por secção, a percentagem de absentismo incluindo todos os tipos de ausências possíveis. Convém referir que foram retiradas deste gráfico as secções, que devido ao reduzido número de elementos que as compõem (duas delas apenas com um elemento e outra com três) mostraram-se *outsiders* deturpando a análise que se pretende. Foram também incluídas secções, que, embora não tenham elementos fazendo parte da amostra são determinantes para representar de forma mais realista o absentismo na empresa.

Gráfico 6.6 Percentagem de absentismo no ano 2010 por secção

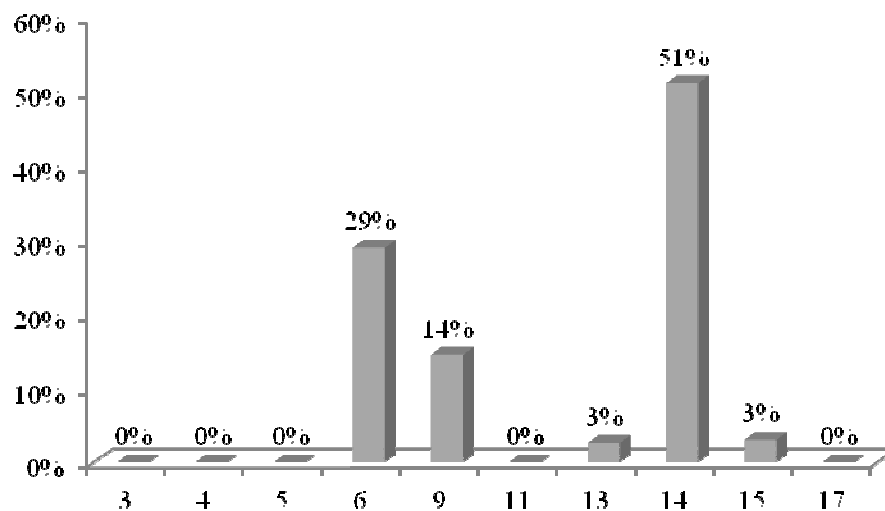


Fonte: Própria

Conforme se pode verificar a secção mais afectada pela síndrome é também aquela com maior percentagem de absentismo. Esta evidência demonstra que o absentismo e a síndrome estão directamente ligados, tal como foi referido na revisão de literatura.

Uma vez que o absentismo inclui um grande número de tipos de ausência algumas delas que nada têm que ver com doença como as ausências inerentes à gravidez e parto ou até as licenças sem vencimento, convém aprofundar este tipo de análise verificando agora as ausências classificadas como baixa médica.

Gráfico 6.7 Percentagem de baixas no ano 2010 por secção

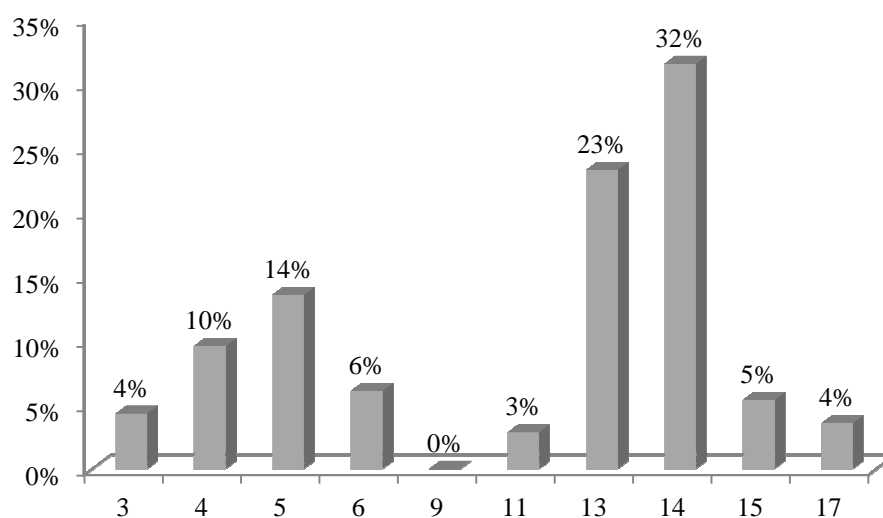


Fonte: Própria

Agora, com maior expressão, podemos verificar que grande parte das ausências registadas na secção nº14 (Ar livre – Este) se traduziram em baixa por doença. Mais preocupante se torna, quando e de forma ponderada, esta secção detém 51% das baixas de toda a empresa (Gráfico 6.7). Agora, sem margem para dúvida, existe uma relação bastante conclusiva entre a afecção pela síndrome de burnout e o absentismo.

Sabendo que muitas das baixas por doença são resultado de acidentes de trabalho, vamos através do Gráfico 6.8 realizar a mesma análise, desta feita com a finalidade de verificar se também aí a relação existe.

Gráfico 6.8 Percentagem de acidentes de trabalho no ano 2010 por secção



Fonte: Própria

Mais uma vez, a secção nº14 (Ar livre – Este) detém o valor mais elevado de acidentes de trabalho, 32%, a desmotivação leva à despreocupação com as regras de segurança e a um estado de abstinência mental propícia aos acidentes. Também pode tratar-se de condições de trabalho de nível inferior ao das outras secções, por isso há que analisar a questão por esse prisma no terreno.

A média do absentismo na empresa é de 10%, visto que na secção evidenciada pela análise é de 22%, se o absentismo da mesma for trazido para valores normais obter-se-ia uma redução de 12%. Como o *Cluster 2* é constituído por 43 elementos, contendo 21% pertencentes à secção nº14, ou seja 1,08 colaboradores e dos quais se

calcular 12% das horas médias anuais trabalháveis obtemos 2.098 horas, que calculadas a um custo médio antes de taxas de 5,00€ / hora dá-nos um ganho de 10.490€ por ano.

Esta é portanto uma abordagem, que, é justo, poderia ser concluída sem recurso ao uso da estatística multivariada e à utilização de *Clusters*, mas que sem dúvida ajuda a relacionar e dirigir a atenção da gestão para mais uma área onde a empresa pode obter redução de custos e conseqüentemente aumento da produtividade.

O valor apresentado de possível redução não é irrealista, pois trata-se da redução prevista apenas para trazer os níveis de absentismo desta secção para valores embora aceitáveis dentro daquilo que é a média da empresa.

### 6.3 A Relação entre a Síndrome de Burnout e a Avaliação interna das Chefias

Neste ponto, relacionámos a avaliação interna da empresa produzida pelas chefias em relação aos seus colaboradores com os *Clusters* previamente obtidos.

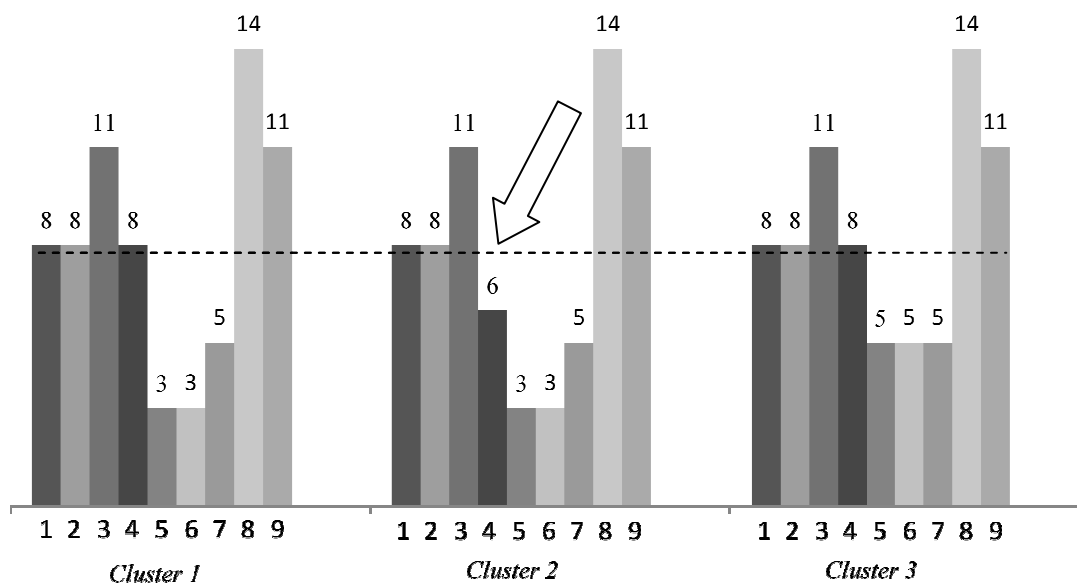
Desta forma, é possível mais uma vez, não só verificar uma possível relação com a síndrome de Burnout, como quais as questões de maior peso com esta relacionadas.

Tabela 6.2 Questões colocadas às chefias na avaliação anual dos subordinados.

Nº	Questão colocada
1	Pontualidade (em cada dia)
2	Assiduidade (ao longo dos meses)
3	Relação com os outros
4	Esforço e dedicação
5	Aprender coisas novas
6	Iniciativa e Ideias
7	Higiene e segurança no trabalho
8	Saber fazer bem (Qualidade do trabalho)
9	Desembaraço a trabalhar (Quantidade de trabalho)

Fonte: Própria

Gráfico 6.9 Comparação entre as respostas dos três *Clusters* em relação as perguntas do quadro anterior.



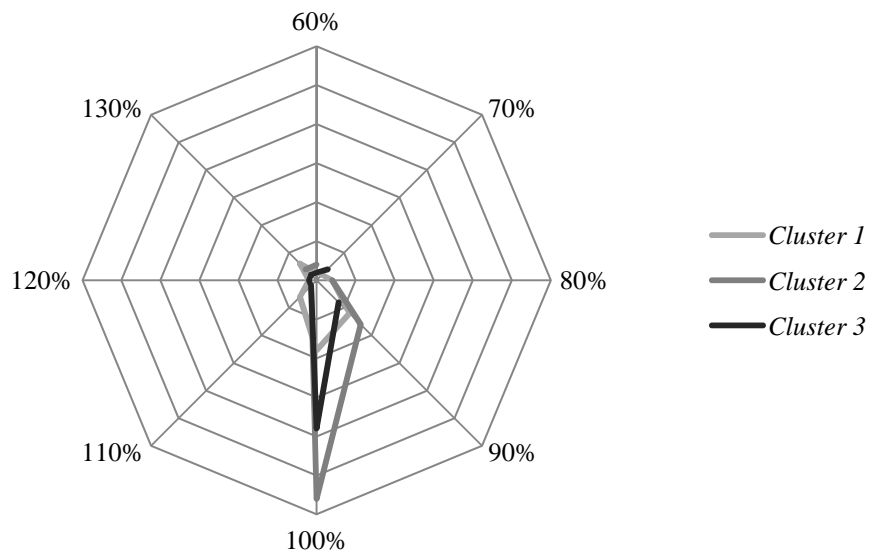
Fonte: Própria

Se através do Gráfico 6.9 compararmos os três *Clusters* ao nível da avaliação interna anual, podemos verificar que os *Clusters* 1 e 3 têm uma avaliação similar, salvo uma avaliação mais satisfatória do *Cluster* 3 em relação às questões nº5 e nº6, aprender coisas novas e iniciativa e ideias respectivamente. Já em relação ao *Cluster* nº2 muito mais há a dizer, uma vez que numa questão fulcral que é o esforço e dedicação, mereceram a pior avaliação dos três *Clusters*. Esta constatação permite-nos afirmar que também a este nível (avaliação interna) os dados encontrados apontam no sentido de ser este o *Cluster* com maior incidência da síndrome.

## 6.4 A Relação Entre o Rendimento do Colaborador e os Custos

Quando questionados sobre a relação entre o valor que os colaboradores auferem e a sua produtividade numa escala de 50% a 150%, onde 100% seria o valor justo para o trabalho executado, as respostas dos encarregados foram as seguintes (Gráfico 6.10).

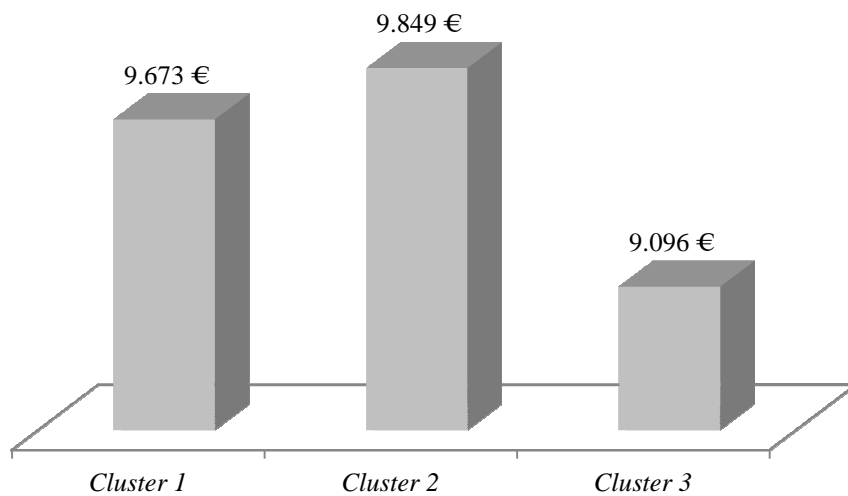
Gráfico 6.10 Relação valor auferido *versus* produtividade por *Cluster*.



Fonte: Própria

Como podemos verificar o *Cluster 2*, é mais uma vez aquele em que os encarregados consideram os colaboradores menos produtivos em relação àquilo que auferem. Por outras palavras, para estes, ninguém merece mais do que aquilo que já recebe. O *Cluster 1* é aquele em que os encarregados afirmam que pagariam mais aos seus colaboradores do que aquilo que estes já recebem, havendo é claro também colaboradores em relação aos quais isso não acontece. Por fim, o *Cluster 3* fica numa situação intermédia, podendo até afirmar-se mais equilibrada, uma vez que, embora as chefias não considerem que estes valem mais do que aquilo que auferem também não os desvalorizam demasiado em relação à sua produtividade.

Gráfico 6.11 Custo médio anual por colaborador nos três *Clusters*.



Fonte: Própria

Foi ainda possível, calcular com base nos valores auferidos pelos elementos da amostra no ano 2009, um valor médio anual por *Cluster*. Neste caso, podemos constatar através do Gráfico 6.11 que se trata daquele que maior valor apresenta. O que indica que dele fazem parte colaboradores com vencimentos base mais elevados que a média, o que corrobora o facto de ser este o único *Cluster* onde aparecem elementos do género masculino que normalmente ocupam posições chave e possuem algum tipo de especialização.

Se tivermos em conta os dados referentes ao Gráfico 6.10, e efectuarmos alguns cálculos utilizando os valores respeitantes a cada *Cluster*, chegamos aos seguintes valores:

Tabela 6.3 Custo das respostas superiores e inferiores a 100% *Clusters*.

<b>Respostas</b>	<b>Cluster 1</b>	<b>Cluster 2</b>	<b>Cluster 3</b>
Custo das respostas inferiores a 100%	18.324 €	23.379 €	17.702 €
Custo das respostas superiores a 100%	12.034 €	5.290 €	4.949 €
Valor da perda anual por Cluster	6.290 €	18.089 €	12.753 €

Fonte: Própria

O *Cluster 2* é aquele ao qual corresponde o maior valor relacionado com as respostas inferiores a 100%, depois vem o *Cluster 1* com 18.324€, e por fim o *Cluster 3* com 17.702€, que parece ser o menos afectado pelas respostas das chefias a esta questão. De qualquer forma, mais uma vez, é o *Cluster 2* que maior custo representa 23.379€.

Por outro lado, temos as respostas superiores a 100%, ou seja, tratam-se daqueles colaboradores a quem as chefias pagariam mais do que aquilo que já auferem. Neste caso, e corroborando com toda a informação anteriormente obtida, é o *Cluster 1* que mais respostas recebe valendo 12.034€, sendo o valor das mesmas quase o dobro dos outros dois *Clusters* 5.290€ e 4.949€ respectivamente.

Por fim, se fizermos a diferença entre os dois valores para cada *Cluster*, constatamos que o *Cluster 2* é o que maior custo evidencia 18.089€, depois vem o *Cluster 3* com um valor intermédio, 12.753€ e por fim o *Cluster 1*, que é o que menor custo evidencia 6.290€.

## **6.5 A Interpretação da Gestão da Organização**

A gestão da empresa em estudo tem demonstrado ao longo do tempo uma postura pró-activa no que respeita às questões relacionadas com a problemática da produtividade e da gestão da mão-de-obra.

Os dados utilizados neste trabalho fornecidos pela empresa são uma demonstração cabal do anteriormente referido, como é o caso das horas anuais por tarefa, o número tarefas e tempo dispendido em tarefas optimizadas e não optimizadas e os inquéritos realizados quer aos encarregados de cada secção quer aos colaboradores.

A abertura com que os colaboradores aceitaram e fizeram parte de todo o processo que levou à execução deste trabalho, é demonstrativa da cultura existente. É notório que o tipo de abordagem realizada não é estranha na empresa nem é interpretada como uma intrusão, mas sim como uma medida igual a tantas outras já experimentadas.

Embora um dos princípios da organização do trabalho nos diga que em consonância com o aumento da produtividade através da redução de tempos de produção haja melhorias das condições de trabalho, quer físicas quer psicológicas, ainda existe muito que pode ser feito ao nível da motivação e da atenção a dispensar às questões de cariz psicológico.

É compreensível que a empresa não dispense demasiados recursos para reduzir custos que não são à partida quantificáveis, enquanto existem outros que o são e onde os resultados são mensuráveis depois de lhes ser dedicada alguma atenção.

De qualquer forma, é tempo de promover alguma homogeneidade entre as técnicas de estímulo à produtividade baseadas na organização do trabalho e as técnicas de motivação, assim como da formação das chefias em relação a este tema a outros temas como a comunicação e a liderança.

Fica ainda, uma referência à cultura vincada que se respira nesta organização com quarenta anos de existência, cultura esta, promovida por um líder que soube estimular ao longo dos anos uma postura nos colaboradores de cumprimento das regras básicas da gestão (planejar, organizar, dirigir e controlar) e de abertura para novos desafios.

## **Capítulo 7. CONCLUSÃO E SUGESTÕES**

## 7.1 Conclusões

1. De forma a responder ao primeiro objectivo definido, foi efectuado o levantamento sócio demográfico dos colaboradores da empresa. Estes dados serão disponibilizados à gestão e pretende-se que sejam utilizados na tomada de decisões futuras ao nível da gestão das pessoas. Conforme se descreve, trata-se de pessoas do género feminino, portuguesas, ligadas sobretudo a duas secções nº14 (Ar livre – Este) e nº15 (Estufas aquecidas 2), com residência na área envolvente à empresa, com idades entre os trinta e quarenta anos, casadas com filhos, trabalham na empresa há mais de cinco e menos de dez anos e possuem apenas o ensino básico.
2. O segundo objectivo levou à análise dos dados referentes aos inquéritos sobre a síndrome de burnout. Foram detectadas três tipologias de colaboradores denominadas de *Cluster 1*, *Cluster 2* e *Cluster 3*, respectivamente com 26, 43, e 29 elementos que foram caracterizados da seguinte forma. O *Cluster 1* mostrou sobretudo através das respostas às variáveis activas que se trata do que menos é influenciado pela síndrome. Em relação ao *Cluster 2*, já não se pode dizer o mesmo pois as respostas de controlo evidenciam ser o que mais influência sofre devido à presença da síndrome. Por fim, o *Cluster 3* revela-se numa posição intermédia em relação aos dois anteriores. Os três *Clusters* têm em comum o facto de os colaboradores possuírem o ensino básico (4º ano), serem portugueses de do género feminino. As diferenças encontram-se no *Cluster 2* que é aquele que inclui mais elementos do género masculino, mais estrangeiros e em que os colaboradores trabalham há menos tempo, menos de cinco anos. Há

que frisar que o *Cluster* nº1, o menos afectado, é aquele em que os colaboradores têm mais idade. Ainda em relação ao *Cluster 2*, verificámos que é aquele em que os colaboradores são avaliados de forma menos positiva por parte das chefias, detêm a percentagem mais elevada de absentismo, de baixas médicas e de acidentes de trabalho. Por fim, segundo as respostas dadas aos inquéritos pelas chefias, são também estes colaboradores os que mais afastados das médias de produtividade da empresa estão, assim como também são os que maior custo médio representam.

3. O terceiro objectivo foi detectar relações entre os *Clusters*, as tarefas realizadas, o tempo gasto por tarefa e o tipo de tarefa, optimizada ou não. Neste caso, as maiores diferenças encontradas entre os três *Clusters* ocorreram também em relação ao *Cluster 2*, onde foi verificado que estes colaboradores desempenham sobretudo uma tarefa não optimizada e passam mais tempo que os outros colaboradores a desempenhar a mesma tarefa, também não optimizada. Em relação às tarefas optimizadas, os *Clusters* 1 e 2 apresentam valores idênticos, inferiores a 50% do total de horas trabalhadas, enquanto o *Cluster* nº 3 evidencia um valor um pouco superior aos anteriores. Não parece ser possível relacionar a síndrome e as tarefas optimizadas. Já em relação às tarefas não optimizadas as discrepâncias são bastante notórias, enquanto no que se refere ao *Cluster* 1 a dispersão por estas é mais homogénea, tendo apenas a tarefa 2 alguma expressão, no caso do *Cluster* 2 esta tarefa é dominante com a percentagem máxima de entre todas as outras, neste caso, também a distribuição por

estas tarefas é a menos homogénea. O Cluster 3 fica em relação ao tema das tarefas não optimizadas numa situação intermédia em relação os restantes dois *Clusters*. De forma resumida, as tarefas não optimizadas têm uma maior relação com a síndrome que as tarefas optimizadas, assim como a maior ou menor dispersão entre elas. Mais importante, é o facto de haver uma tarefa nº2 (Arrumar plantas) não optimizada, dominante e que se mostra proporcional à avaliação anteriormente realizada sobre a incidência da síndrome nos três *Clusters*.

4. O quarto objectivo consiste em avaliar uma possível relação entre a incidência da síndrome nos três *Clusters* e o absentismo. Neste caso, a análise foi realizada em três vertentes, a primeira através da comparação dos *Clusters* com o absentismo em modo geral, a segunda através da comparação apenas com as baixas médicas e por fim a terceira apenas com os acidentes de trabalho. Em relação à primeira análise, verificou-se que a secção mais directamente ligada à síndrome, a nº14 (Ar livre – Este), evidencia uma percentagem de 22% de absentismo, bastante superior à média da empresa que se situa nos 10%. A segunda análise, onde apenas foram usados dados referentes às baixas médicas, mostrou que também a secção nº14 (Ar livre – Este) é a mais afectada com 51% das baixas médicas, mais que no total das restantes secções da empresa. Por fim, ao realizar a terceira análise referente aos acidentes de trabalho, constatou-se que também neste caso a secção apresenta 32% dos acidentes de trabalho, quando a média é também neste caso de 10%. Conclui-se portanto, que existe uma forte ligação entre a síndrome de burnout e o absentismo, nas

três situações anteriores ficou bem patente essa relação ao apresentar valores muito acima da média na empresa.

5. O quinto objectivo prendia-se com a relação entre as avaliações anuais das chefias e os três *Clusters*, de forma resumida constatou-se que as respostas referentes aos *Clusters* 1 e 3, foram idênticas, salvo no caso do *Cluster* 1 que os parâmetros “Aprender coisas novas” e “Iniciativa e Ideias” obtiveram pontuações idênticas e inferiores às do *Cluster* 3. A diferença principal, é denotada no *Cluster* 2, o mais afectado pela síndrome, em que em relação ao parâmetro “Esforço e Dedicção” obtém a pior classificação. Mais uma vez, e agora sem se tratar de uma comparação por secções, onde apenas os *Clusters* e a avaliação dos colaboradores por parte das chefias são tidos em conta, o *Cluster* 2 mostra os piores resultados.
  
6. Com o propósito de avaliar a relação entre o inquérito às chefias sobre a produtividade, os valores auferidos pelos colaboradores e os três *Clusters*, desenvolveu-se o sexto objectivo. Desta vez, tratou-se de avaliar o peso das respostas inferiores e superiores a 100% por *Cluster*. Como resultado, obtivemos que, o *Cluster* que os encarregados mais penalizaram foi o *Cluster* 2, a seguir o *Cluster* 3, sendo o menos penalizado o *Cluster* 1. Conclui-se assim, que também neste caso, o *Cluster* 2 é o que piores resultados obtém, demonstrando que os encarregados, agora em relação à produtividade consideram estes colaboradores inferiores aos restantes. Ainda em relação a este ponto, pretendia-se analisar o nível de custos envolvidos nos três últimos objectivos. No caso da avaliação por tarefas

calculou-se qual seria a poupança de reduzir o valor das horas gastas na tarefa nº2 (Arrumar plantas) apenas no *Cluster 2* e verificou-se que para um valor hora estimado de 5,00€ obter-se-ia uma poupança de 8.825€. Em relação ao absentismo, calculou-se também qual seria a poupança caso se reduzisse o mesmo para valores dentro da média da empresa apenas na secção nº14 (Ar livre – Este), utilizando também um valor hora de 5€ chegou-se ao valor de 10.490€. No caso da valorização das respostas dos encarregados em relação à produtividade dos colaboradores, através da redução dos níveis de Burnout, e apenas através da redução para valores médios poupar-se-iam 5.336€. Há que frisar ainda que os resultados, embora uns mais que outros, foram todos negativos em relação aos três *Clusters*, o que indica que de forma global as chefias demonstram uma opinião negativa dos seus colaboradores. Isto indica que em média o nível profissional da mão-de-obra é mais baixo que o necessário para a prossecução dos objectivos da organização.

7. O sétimo objectivo resume-se à entrega à gestão da empresa de uma relação de medidas com o intuito de reduzir os efeitos da síndrome e aumentar a produtividade da Mesma. Depois de concluídos os objectivos anteriores existem condições para a elaboração de tal documento, desta feita considera-se também este objectivo concluído.
8. Por último, o oitavo objectivo, não se pode considerar um objectivo tecnicamente falando, mas mais uma vontade ou desejo que tem por fim inspirar outros a aprofundarem o tema e cada vez mais ser possível utilizar

ferramentas da psicologia de forma incisiva e quantificada na melhoria da gestão das organizações. Para isso, fica este trabalho disponível ao público académico e empresarial para consulta e discussão.

9. Os factos identificados na investigação, permitem concluir que é possível utilizar na gestão das organizações, dados originários de pesquisas na área da psicologia conjugados com dados de gestão. Tal conjugação, permite encontrar pontos específicos de melhoria da produtividade e redução de custos nas empresas, assim como da qualidade de vida de cada colaborador.
  
10. Para além, de tudo o que se relaciona com a saúde psicológica dos colaboradores identificados como sendo vítimas da síndrome de burnout e sobre os quais a empresa tem agora possibilidade de incidir esforços, ficaram aqui bem patentes, as relações directas e quantificáveis que existem entre a síndrome e temas como as tarefas desenvolvidas o absentismo ou os custos.
  
11. Na bibliografia utilizada na concepção da presente dissertação, assim como na informação de âmbito geral acerca do tema, são quase exclusivamente abordadas as profissões ligadas aos cuidados de saúde, educação, segurança ou mesmo à religião, mas muito tenuemente em relação à agricultura. Com este trabalho, foi possível adicionar a toda a informação já existente ao nível da síndrome de burnout, dados conclusivos sobre a relação entre esta, as tarefas e os colaboradores, neste caso no mundo da agricultura.

## 7.2 Sugestões

Seria importante aplicar este tipo de estudo a outras áreas, a mais-valia da utilização deste método é reveladora de uma nova possibilidade em melhoria de duas vertentes importantes e interligadas entre si, a produtividade e as condições de vida no trabalho dos colaboradores. As entidades que hoje desenvolvem metodologias, quer na área da gestão, quer na área da psicologia com a finalidade do aumento da produtividade deviam unir esforços e trocar informação no sentido de aprimorar aquilo que agora ficou demonstrado.

Em relação à empresa que serviu de base a esta investigação, sugerem-se nos próximos parágrafos algumas medidas e formas de intervenção no sentido de reduzir os efeitos da síndrome de burnout e aumentar a produtividade.

Os colaboradores que se enquadram no perfil do *Cluster* nº2, devem ser monitorizados de forma mais cuidada ao nível do desempenho, postura perante o trabalho e relacionamento com os outros colaboradores e com as chefias. Uma vez encontrados os três perfis de colaboradores existentes na empresa, cada um com as suas características, é conveniente a gestão utilizar uma postura de benchmarking interno de forma a aproveitar o que têm de positivos os perfis mais produtivos e aplicar nos casos de menor produtividade. Os elementos das secções nº 14 e nº15 devem ser alvo de atenção ao nível da auto-estima, motivação e crescimento pessoal, através de formação, palestras ou grupos de apoio.

A gestão deve dirigir especial atenção às Secções nº14 e nº15 e perceber como pode melhorar o ambiente e as condições de trabalho existentes. A secção nº 14 deve ser

auditada no terreno sobre as possibilidades de ocorrência de acidentes. A chefia da secção nº14 deve obter formação e acompanhamento em relação à gestão e motivação da sua equipa.

Deve ser feito um esforço para incluir no trabalho organizado as tarefas nº2, nº12 e nº19, pois permitirão ao mesmo tempo uma redução de custos e dos níveis de insatisfação dos colaboradores em relação às mesmas. Deve ser feito um esforço para promover a distribuição das horas de trabalho de cada colaborador por diferentes tarefas, sobretudo se se tratarem de tarefas não optimizadas.

Deseja-se que esta abordagem sirva de abertura para outros aprofundarem o tema e cada mais, sejam encontrados métodos e ferramentas para promover a produtividade e o bem-estar das pessoas.

No futuro, os gestores terão acesso a este nível de informação em tempo real, através de sistemas de recolha e tratamento de dados heurísticos, talvez ligados e outras quaisquer rotinas da organização. Os colaboradores por sua vez, encararão essa recolha de informação de forma normal como se de outro qualquer acto de gestão se tratasse. A intervenção em sectores, equipas, ou tarefas será efectuada de forma fluida e automática, sem que os gestores do próximo século se apercebam que aquilo que hoje defendo seja a realidade no seu dia-dia.

*“Os resultados provêm do aproveitamento das oportunidades e não da solução dos problemas. A solução de problemas só restaura a normalidade. As oportunidades significam explorar novos caminhos.”*

Peter Drucker (1909 – 2005)

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS

- AHK Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã (2010) Manual do Curso – Melhoria de produtividade e de eficiência de utilização de mão-de-obra.
- Almeida, F.N. (1995) Psicologia para Gestores, Comportamentos de sucesso nas organizações.
- Bradley, H.B. (1969) Community-based treatment for young adult offenders. *Crime and Delinquency*.
- Brandão, Hugo Pena. Guimarães, Tomás de Aquino (2001) Gestão de competências e gestão de desempenho.
- Brill, P.L. (1984) The need for an operational definition of burnout. *Family and Community Health*.
- Buckingham, Marcus (2005) *The one Thing you need to know ...About Great Managing, Great Leading and Sustained Individual Success*.
- Cambria Consulting (2002) *Competências de Liderança - Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos*.
- Campos, E. Bueno (1991) *Dirección Estratégica de la Empresa metodologias, técnicas y casos*.
- Cherniss, C. (1980) *Staff Burnout: Job Stress in the Human Services*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Cherniss, C. (1985) *Beyond Burnout: Helping Teachers, Nurses, Therapists and Lawyers Recover from Stress and Disillusionment*. New York: Routledge.
- Cherniss, C e Datzing, S.A. (1986) *Preventing and Managing Job Related Stress in* R.R. Kilberg, P.E. Nathan e R.W. Thoreson – *Professionals in Distress*.
- Chiavenato, I. (2004) *Recursos Humanos Ed. Atlas 2000*.
- Chiavenato, I. (1992) *Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração*.

- Coelho, Miguel José dos Santos (2008) *As Relações Públicas e a Gestão da Comunicação em Portugal – Adaptação de um projecto de excelência.*
- Coelli, J.T.; D.S. Presada Rao; Christopher J. O'Donnell and George E. Batesse (2005) *An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis Second Edition.*
- Conrad, P.P.R. (1990) *Human resource management in the Federal Republic of Germany – Berlin/New York: The Gruyter.*
- De Leeuw, J. (1988). *Multivariate Analysis with Optimal Scaling.* S, Das Gupta and J.K. Ghosh (eds) *Proceedings of the International Conference on Advances in Multivariate Statistical Analysis, Calcutta, Indian Statistical Institute.*
- Diewert, Erwin W. e Denis Lawrence (1999), *Measuring New Zealand's Productivity, Treasury. Working Paper 99/5.*
- Drucker, Peter Ferdinand. (1964) *Managing for Results, Pan Management Series.*
- Drucker, Peter Ferdinand. (1975) *Administração, tarefas, responsabilidades, práticas. Management, tasks, responsibilities, practices. Tradução de Carlos A. Malferrari.*
- Drucker, Peter Ferdinand. (1995) *Administrando em tempos de mudança – Pioneira Administração e Negócios.*
- Dubril, Andrew J.. (2001) *Princípios da Administração. Tradução Roberto Minadeo.*
- Edelwich, J e Brodsky, A. (1980) *Burn-out: Stages of Disillusionment in the Helping Professions. New York: Human Services Press.*
- Enzman, D. e Kleiber, D. (1989) *Helfer-Leiden: Stress und Burnout in psychosozialen Berufen [Help Ordeals: Stress and Burnout in the Human Services]. Heidelberg: Asanger Verlag.*
- Europe in Figures (2010) Eurostat yearbook.
- Fayol, Henry.(1960) *Administração Industrial e Geral. Administration industrielles et*

Général. Tradução de Irene de Bjano e Mário de Sousa.

Finkler, P. (2000) Porque sou psicólogo Humanista? - 1º edição Edipucrs.

Fiorelli, J. Osmir (2004) Psicologia para administradores: Integrando teoria e prática.

Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, (1997) A prevenção do absentismo no trabalho

Gabriel, K.R. (1971) The biplot graphic display of matrices with application to principal component analysis. *Biometrika*. The origination of biplots.

Galindo, M. P. y Cuadras, C. M. (1986). ?Una extensión del método Biplot y su relación con otras técnicas?. *Publicaciones de Bioestadística y Biomatemática*, Nº17. Universidad de Barcelona.

Galindo, M.P. (1986) Una alternativa de representación simultánea: HJ-biplot. *Questíio*, 10(1), 13-23.

Goldberg DP, Hillier VF. (1979) A scaled version of the General Health Questionnaire. *Psychol Med*.

Goleman, D. (2000), “Leadership that gets results”, *Harvard Business Review*, nº78.

Goleman, D. (2002) Boyatzis, R., e McKee, A., *Os Novos Líderes. A Inteligência Emocional nas Organizações*.

Golembiewski. R.T., Boudreau, R.A. Munzenrider, R.F. e Luo, H. (1996) *Global Burnout: A Wourld-wide Pandemic Explored by yhe Phase Model*. Greenwich, CT: JAI Press.

Gomes, A.D., Cardoso, L. e Carvalho, C. (2000). *Discurso de Liderança: o que faz sentido faz-se* . In *Psychologica*.

Gomes, Carlos (2008) *Antecedentes do Capitalismo*.

Graça, L. (1995) *Portuguese Small and Medium-Sized Enterprises and Health at Work. Parte Four*.

- Griliches, Zvi (1987), "Productivity: Measurement Problems.
- Hallsten, L. (1993) Burning out: a Framework. In W.B Schaufeli, C. Maslach e T Marek, Professional Burnout: Recent Developments in Teory and Research. Washington, DC: Taylor e Francis.
- Harberger, Arnold C. (1998), A Vision of the Growth Process, American Economic Review, March.
- Heckhausen, Jutta e Heckhausen, Heinz (2008). Motivation and action. Cambridge University Press.
- Iannini, P. P. (2000) Chefia e Liderança.
- Isherwood, C. e Cajic N., (1998) - Burnout-proofing your employees.
- Jaffe, D.T. e Scott, C.D. (1989) Self-Renewal: A Workbook for Achieving High Performance and Health in High-Stress Environment. New York: Simon e Schuster.
- Jason, L.A., Wagner, L., Taylor, R., Ropacki, M.T., Shlaes, J., Ferrari, J.R., Slavich, S.P. e Stenzel, C. (1995) Chronic Fatigue syndrome: a new challenge for health care professionals. Journal of Community Psychology.
- Jucius, M.J. (1979) Administração de Pessoal – tradução de Simões A.B. e Kfourri, L.M.
- Kotler, Philip. (1998) Princípios de Marketing – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.,
- Kovács, Ilona. (2006) Novas Formas de Organização do Trabalho e Autonomia no trabalho.
- LaCombe, F. J. M. (2005) Recursos humanos: princípios e tendências. Saraiva.
- LaCombe, F.J.M.; Heilborn, G.L.J. (2003) Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva.

- LaCombe, F.J.M.; Heilborn, G.L.J., (2003)Administração: princípios e tendências. 1ª.ed.Saraiva.
- Lee R.T. e Ashforth, B.E. (1996) A meta-analyticexamination of the correlates of the three dimension of job burnout.
- Lepper, M.R., Greene, D., e Nisbett, R.E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. Journal of Personality and Social Psychology.
- Lévy, P. (2000) As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática.
- Macy, B. A. e Mirvis, P. H. (1976): Measuring quality of work and organizational effectiveness in behavioral-economics.
- Mallada, F.J.R. (2007) Gestão do absentismo trabalhista nas empresas espanholas
- Marx, M.H., Hillix W.A. (1973) Systems and Theories in Psychology – 15ª edição Cultrix.
- Maslach, C. (1982) The Cost of Caring. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Maslach, C. e Jackson, S.E. (1981) The measurement of experienced burnout. Journal of Occupational Behavior.
- Maslach, C. e Jackson, S.E. (1984) Burnout in organizational settings. In S. Oskamp (ed.) Applied Social Psychology Annual, vol. 5 Beverly Hills, CA: Sage.
- Maslach, C. e Jackson, S.E. (1986) MBI: Maslach Burnout Inventory; Manual Research Edition. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. e Schaufeli, W.B. (1993) Historical and conceptualdevelopment of burnout. In W.E. Schaufeli, C. Maslach e T. Marek (eds) Professional Burnout: Recent Developments in Theor and Research. Washington, DC: Taylor e Francis.

- Maslow, A. H. (1955). Deficiency motivation and growth motivation.
- Maslow, A. H. (1970). Motivation and Personality, 2ª edição, Harper e Row.
- Matos, Gustavo Gomes. (2005) Porque é preciso comunicar?
- Ministério da Agricultura do Desenvolvimento Rural e das Pescas (2007) Gabinete de Planeamento e Políticas - Frutas Hortícolas e Flores.
- Ministério da Agricultura do Desenvolvimento Rural e das Pescas (2007).Gabinete de Planeamento e Políticas – Flores
- Moch, M. K. e Fitzgibbons, D. E. (1985):The relationship between absenteeism and production efficiency: An empirical assement. Journal of Occupational Psychology.
- Rudolph, Udo (2003) Motivationspsychologie. Weinheim: Beltz.
- Newman, William H. (1977) Acção Administrativa, Técnicas de organização e gerência, editora Atlas.
- O Livro Verde: Parceria para uma nova organização do trabalho (1997) – Comissão Europeia
- OCDE (2001) Mesuring Productivity OCDE Manual – Measurement of aggregate and industry-level productivity growth.
- Pines, A. e Maslach, C. (1980) Combating Staff Burnout in day care setting: a case study. Child Quarterly.
- Pines, A.M. (1996) Couple Burnout: Causes and Cures. New York: Routledge.
- Pinto, G.A. (2007) A Organização do Trabalho no Século XX. São Paulo: Expressão Popular.
- Portugal 2010 (2003) Acelerar o Crescimento da Produtividade, IAPMEI

- Programa de Desenvolvimento Rural 2007 - 2013 (2005) – Direcção Regional de Agricultura e Pescas do Algarve – Documento de Trabalho.
- Revista de los Organos Autonomicos de Control Externo (1996) Causas y Efectos del Absentismo Laboral.
- Rheinberg, Falko (2000). Motivation. Stuttgart: Kohlhammer.
- Rhodes, S. R. e Steers, R. M. (1990): Managin Employee Absenteeism. USA: Addison- Wesley.
- Rowe, W. Glenn.(2002) Liderança Estratégica e Criação de Valor, ERA.
- Ruggiero, Alberto Pirró. (2002) Qualidade da comunicação interna.
- Schaufeli, W.B. e Buunk B.P., (2003) An Overview of 25 years of Research and Theorizing Chapter 19.
- Schaufeli, W.B. e Enzmann, D. (1998) The Burnout Companion to Study and Research: a Critical Analisis. London: Taylor e Francis.
- Schaufeli, W.B. e Van Dierendonck, D. (1993) The construct validity of two burnout measures. Journal of Organizational Behavior.
- Sievers, Burkard (1985) Além do Sucedâneo da Motivação – Editora Atlas.
- Spicuzza, F.J. e De Voe, M.W. (1982) Burnout in the helping professions: mutual aid groups as self help. The Personnel and Guidance Journal.
- Springer, B. e Springer, S. (1990) Human Resource Management in the U.S. – Celebration of its Centenary.
- Stahle, W.H. (1990) Human resource management and corporate strategy - Berlim/New York: The Gruyter.
- Taylor, J. R. (1993) Rethinking the theory of organizational communication: how to read an organization.

Coelli, J.T.; D.S. Presada Rao; Christopher J. O'Donnell and George E. Batters (2005)  
An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis Second Edition.

Udo, Rudolph (2003) Motivationspsychologie. Weinheim: Beltz.

Van der Klink, J.J.L., Blonk, R.W.B., Scheme, A.H. e Van Dijk, F.J.H. (2001) The  
benefits of interventions for work related stress. American Journal of Public  
Health.

Vergara, Sylvia. (1999) Gestão de pessoas.

Villardón, J.L. (2007) *Programa MULTBILOT* v.alpha 3.1. Departamento de  
Estadística. Universidad de Salamanca.

Ward, Joe H. (1963). "Hierarchical Grouping to Optimize an Objective Function".  
*Journal of the American Statistical Association*.

Warr, P.B. (1987) Work, Unemployment and Mental Health. Oxford: Clarendon Press.

Weil, Pierre (1967) Manual de psicologia Aplicada.

#### Sites consultados:

<http://www.ine.pt>

<http://www.dn.pt>

<http://diarioeconomico.com>

<http://www.ccila-portugal.com/pt/>

<http://ahk.de>

<http://www.dual.pt/>

<http://books.google.com>

<http://europa.eu>

<http://www.eurofound.eu.int>

<http://www.imf.org>

<http://www.un.org>

<http://www.who.int/>

## **ANEXOS**

## **ANEXOS**

Questionário de saúde geral de Golberg (GHQ-28)

MBI – Maslach Burnout Inventory

Questionário às chefias sobre a produtividade dos seus colaboradores

Questionário sócio-demográfico

## Questionário de Saúde Geral de Goldberg (GHQ-28)

Gostaríamos de saber se tem sido afectado por transtornos ou mal-estar e como se tem encontrado de saúde nas últimas semanas. Por favor, responda a todas as perguntas, assinalando com um X a opção que, na sua opinião, se aproxima do que sente. **Note que não pretendemos conhecer os problemas que eventualmente teve no passado, mas apenas os mais recentes e actuais.**

### Ultimamente

#### A.

#### 1. Considera que se encontra com saúde e em plena forma?

Melhor que o habitual	Igual ao habitual	Pior que o habitual	Muito pior que o habitual
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 2. Teve a sensação de necessitar de um reconstituente?

Não de todo	Não mais que o habitual	Bastante mais que o habitual	Muito mais que o habitual
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 3. Sentiu-se esgotado(a) e com pouca energia?

Não de todo	Não mais que o habitual	Bastante mais que o habitual	Muito mais que o habitual
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 4. Sentiu-se doente?

Não de todo	Não mais que o habitual	Bastante mais que o habitual	Muito mais que o habitual
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 5. Teve dores de cabeça?

Não de todo	Não mais que o habitual	Bastante mais que o habitual	Muito mais que o habitual
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 6. Teve a sensação de opressão na cabeça, ou a sensação que a cabeça ia rebentar?

Não de todo	Não mais que o habitual	Bastante mais que o habitual	Muito mais que o habitual
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 7. Sentiu ondas de calor ou calafrios?

Não de todo	Não mais que o habitual	Bastante mais que o habitual	Muito mais que o habitual
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B.**

**1. As preocupações têm-lhe tirado o sono?**

Não de todo

Não mais que  
o habitual

Bastante mais  
que o habitual

Muito mais que  
o habitual

**2. Tem sentido dificuldade em dormir toda a noite?**

Não de todo

Não mais que  
o habitual

Bastante mais  
que o habitual

Muito mais que  
o habitual

**3. Tem-se sentido constantemente afrontado e em tensão?**

Não de todo

Não mais que  
o habitual

Bastante mais  
que o habitual

Muito mais que  
o habitual

**4. Tem-se sentido mal-humorado (a) e com os nervos à flor da pele?**

Não de todo

Não mais que  
o habitual

Bastante mais  
que o habitual

Muito mais que  
o habitual

**5. Assustou-se ou sentiu pânico sem motivo?**

Não de todo

Não mais que  
o habitual

Bastante mais  
que o habitual

Muito mais que  
o habitual

**6. Tem tido a sensação que tudo lhe “cai em cima”?**

Não de todo

Não mais que  
o habitual

Bastante mais  
que o habitual

Muito mais que  
o habitual

**7. O seu estado nervoso está constantemente a ponto de explodir?**

Não de todo

Não mais que  
o habitual

Bastante mais  
que o habitual

Muito mais que  
o habitual

**C.**

**1. Tem tentado manter-se ocupado e activo?**

Mais activo  
que o habitual

Igual ao habitual

Bastante menos  
que o habitual

Muito menos que  
o habitual

**2. Executa as suas tarefas com lentidão?**

Mais rápido  
que o habitual

Igual ao habitual

Mais tempo  
que o habitual

Muito mais tempo  
que o habitual

**3. No geral, entende que desempenha bem as suas actividades?**

Melhor que o  
habitual

Aproximadamente  
o mesmo

Pior que o habitual

Muito pior que o  
habitual

**4. Sente-se satisfeito com a sua maneira de fazer as coisas?**

Mais satisfeito que  
o habitual

Aproximadamente  
o mesmo

Menos satisfeito  
que o habitual

Muito menos  
satisfeito

**5. Sente que tem um papel útil na vida?**

Mais vezes que o  
habitual

Igual ao habitual

Menos útil que o  
habitual

Muito menos útil  
que o habitual

**6. Sente-se capaz de tomar decisões?**

Mais que o  
habitual

Igual ao habitual

Menos que o  
habitual

Muito menos que  
o habitual

**7. Tem sido capaz de desfrutar das suas actividades diárias normais?**

Mais que o  
habitual

Igual ao habitual

Menos que o  
habitual

Muito menos que  
o habitual

**D.**

**1. Já se considerou uma pessoa sem valor?**

Não de todo

Não mais que  
o habitual

Bastante mais  
que o habitual

Muito mais que  
o habitual

**2. Tem vivido a vida totalmente sem esperança?**

Não de todo

Não mais que  
o habitual

Bastante mais  
que o habitual

Muito mais que  
o habitual

**3. Teve o sentimento de que não vale a pena viver a vida?**

Não de todo

Não mais que  
o habitual

Bastante mais  
que o habitual

Muito mais que  
o habitual

**4. Tem pensado na possibilidade de “sair de cena”?**

Claramente não

Parece-me que  
não

Já me passou pela  
ideia

Já o pensei  
claramente

**5. Já notou que por vezes não consegue fazer nada por se sentir nervoso?**

Não de todo

Não mais que  
o habitual

Bastante mais  
que o habitual

Muito mais que  
o habitual

**6. Já desejou estar morto ou longe de tudo?**

Não de todo

Não mais que  
o habitual

Bastante mais  
que o habitual

Muito mais que  
o habitual

**7. A ideia de suicidar-se vem-lhe repetidamente à mente?**

Claramente não

Parece-me que  
não

Já me passou pela  
ideia

Já o pensei  
claramente

## INQUÉRITO AO RENDIMENTO DO COLABORADOR

Assinale com uma cruz a opção que considerar mais correcta.

Considero a produtividade deste colaborador:

A - Em relação ao padrão da tarefa.

Muito abaixo	Entre	Abaixo	Entre	Padrão	Entre	Acima	Entre	Muito acima

B - Em relação ao seu potencial individual / utilização das suas capacidades.

Muito abaixo do que é capaz	
Entre	
Um pouco abaixo do que é capaz	
Entre	
Faz o que é capaz	
Entre	
Rentabiliza completamente o que é capaz	
Entre	
Muito acima	

Por favor, classifique o desempenho deste colaborador em relação ao que auferir, situando-o entre 50%, e 150%, sabendo que 100% representa uma retribuição justa para um desempenho justo.

# Escala de Desmotivação Profissional

## Maslach Burnout Inventory (M.B.I.)

De seguida apresenta-se um conjunto de afirmações relativas ao seu trabalho. Assinale com um X a opção que melhor reflecte a sua atitude.

A opção escolhida deverá reflectir a **frequência** da atitude proposta, de acordo com o seguinte critério:

Nunca	0
Algumas vezes por ano	1
Uma vez por mês	2
Algumas vezes por mês	3
Uma vez por semana	4
Algumas vezes por semana	5
Todos os dias	6

	0	1	2	3	4	5	6
1. Sinto-me emocionalmente esgotado/a com o meu trabalho							
2. Sinto-me cansado/a no fim de um dia de trabalho							
3. Sinto cansaço quando me levanto e penso que tenho de enfrentar um novo dia de trabalho							
4. Compreendo facilmente a importância das minhas tarefas							
5. Acho que trato as plantas como se fossem objectos							
6. Trabalhar todos os dias com plantas é um esforço							
7. Desempenho eficazmente as tarefas que me competem							
8. Sinto que o meu trabalho me está a desgastar							
9. Acho que com o meu trabalho, estou a influenciar positivamente a vida dos outros							
10. Tornei-me mais insensível com as pessoas, desde que exerço esta profissão							
11. Preocupa-me que este trabalho me esteja endurecer emocionalmente							
12. Sinto-me com muita energia							
13. Sinto-me frustrado/a com o meu trabalho							
14. Creio que estou a trabalhar demasiado							
15. Não me preocupo com o resultado do meu trabalho							
16. As tarefas que desempenho diariamente provocam-me stress							
17. Consigo criar facilmente uma atmosfera descontraída, com as tarefas que desempenho							
18. Sinto-me estimulado/a quando desempenho as minhas tarefas							
19. Já consegui muitas coisas úteis no meu trabalho							
20. Sinto-me como se estivesse no limite das minhas possibilidades							
21. No meu trabalho, trato os problemas emocionais com muita calma							
22. Acho que me culpam quando o resultado das minhas tarefas não é satisfatório							

## Questionário Sócio-Demográfico

1. Fuma? Não  Sim, 0 a 10 cig./dia  Sim, 11 a 20 cig./dia  Sim, mais de 20 cig./dia
2. Bebe álcool? Sim  Não

### Se bebe álcool

3. Bebe álcool durante as refeições? Sim  Não
4. Bebe álcool fora das refeições? Sim  Não
5. Já alguma vez tentou deixar de beber ou beber menos? Sim  Não
6. Incomoda-o que lhe perguntem se bebe? Sim  Não
7. Já se sentiu alguma vez culpado por beber? Sim  Não

8. Recorre com frequência a analgésicos? Sim  Não
9. Recorre com frequência a tranquilizantes? Sim  Não
10. Recorre com frequência a estimulantes (excepto café)? Sim  Não
11. Horas de ócio diário: Menos de 2  De 2 a 4  Mais de 4
12. Horas de sono diário: Menos de 7  De 7 a 8  Mais de 8
13. Habitualmente tem dificuldade em adormecer? Sim  Não
14. Acorda frequentemente durante a noite? Sim  Não