

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

RELAÇÕES ENTRE SATISFAÇÃO, COMPETÊNCIA, SAÚDE E ABSENTEÍSMO NO
TRABALHO EM UMA GRANDE INSTITUIÇÃO BANCÁRIA PÚBLICA

Autor: Vitor Hugo Bernstorff

Brasília, 2007

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

RELAÇÕES ENTRE SATISFAÇÃO, COMPETÊNCIA, SAÚDE E ABSENTEÍSMO NO
TRABALHO EM UMA GRANDE INSTITUIÇÃO BANCÁRIA PÚBLICA

Autor: Vitor Hugo Bernstorff

Tese apresentada ao Departamento de
Sociologia da Universidade de Brasília/UnB
como parte dos requisitos para a obtenção
do título de Doutor.

Brasília, dezembro de 2007

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA

TESE DE DOUTORADO

RELAÇÕES ENTRE SATISFAÇÃO, COMPETÊNCIA, SAÚDE E ABSENTEÍSMO NO
TRABALHO EM UMA GRANDE INSTITUIÇÃO BANCÁRIA PÚBLICA

Autor: Vitor Hugo Bernstorff

Orientador: Doutor Sadi Dal Rosso (UnB)
Co-orientadora: Doutora. Maria Charles (UCSD)

Banca: Prof. Doutor Jordão Horta Nunes.....(UFG)
Prof. Doutor Fernando de Rosa.....(ADM/UnB)
Prof. Doutora Berlindes Astrid Kuchemann.....(SOL/UnB)
Prof. Doutor Arthur Trindade Maranhão da Costa(SOL/UnB)
Prof. Doutora Analia Laura Soria Batista.....(SOL/UnB)

Ao meu amor Merilyn M. Scorzato Bernstorff
"Fonte da minha satisfação, motivação para
minha competência, razão da minha saúde e
inspiração para minha assiduidade"

RESUMO

Este estudo teve como objetivo correlacionar satisfação profissional, avaliação de desempenho por competência individual, exame de saúde ocupacional e as estratégias de resistência caracterizadas pelas formas de absenteísmo no trabalho. Foram avaliados os dados de 28230 trabalhadores de um grande banco público brasileiro. Identificaram-se cinco categorias da satisfação profissional com: o conteúdo do trabalho, o salário, o ambiente social, as condições físicas e o aprendizado. A competência individual foi avaliada numa perspectiva 360 graus, na qual atuam o superior hierárquico, pares, subordinados e o próprio trabalhador, onde valoriza-se o valor do desempenho humano na competitividade organizacional. A saúde ocupacional foi medida pelo estresse emocional e sintomas da DORT (Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho). O absenteísmo no trabalho foi medido pela: ausência voluntária não abonada, licença-saúde ≤ 15 dias e licença-saúde > 15 dias. Conclui-se que há um efeito espelho da satisfação, no qual cada categoria da satisfação influencia as demais positivamente tendendo ao prazer no trabalho e que o maior efeito negativo sobre a satisfação profissional é o excesso de trabalho, intensificação da flexibilização produtiva. Evidencia-se também a importância do significado do trabalho, pois pessoas inseridas nos locais adequados e que vêem sentido no que fazem, agregam valor aos aspectos econômicos e sociais na organização. Conclui-se também que o modelo de desempenho por competência individual aplicado pela empresa, repleto de desubjetivação, é inócuo e merecedor de descrédito. Outra conclusão é que o estresse ocupacional sofre muita influência da intensificação do trabalho e pelas atividades sem desafios num ambiente social individualizante e sem cooperação, inclusive de gênero. Por fim, concluímos que o estresse e a DORT concomitante com a insatisfação profissional promovem uma resistência individual ao trabalho através da licença-saúde de curta duração (≤ 15 dias) relacionado ao desgaste e ao limite de tolerância frente às condições e à organização do trabalho, num enfrentamento psicodinâmico e como estratégia da reflexividade. Estas ausências imprevisíveis são expressivas e nocivas econômica e socialmente à organização do trabalho e à qualidade da vida humana.

Palavras-chave: satisfação profissional, desempenho individual, gestão por competências, saúde ocupacional, estresse emocional, DORT, absenteísmo no trabalho, intensificação do trabalho, Banco do Brasil.

ABSTRACT

This study has as objective to relate professional satisfaction, performance evaluation for individual competence, exam of occupational health and the strategies of resistance characterized by forms of absentee in work. It has been evaluated data related to 28230 workers of a great Brazilian public bank. It has been identified five categories of professional satisfaction, such as: content of the work, salary, social environment, physical conditions and learning. Individual competence has been evaluated within a 360 degree perspective, in which act the senior in rank, peers, subordinated and the worker himself, where human performance is valued within the corporate competitiveness scope. Occupational health has been measured by the emotional stress and RSI (Occupational Repetitive Strain Injury). Absentee in work has been measured by: voluntary absence without guarantee, health leave ≤ 15 days and health leave > 15 days. We can conclude that there is a mirror effect of satisfaction, in which each category of satisfaction positively influences others, tending to pleasure in work, and which the greater negative effect on professional satisfaction is the excess of work, intensification of the productive flexibility. It is also evidenced the importance of the meaning of work, provided that people inserted in adequate places and who see meaning in their activities, aggregate value to the corporate economic and social aspects. It is also understood that the model of performance by individual competence used by the company, full of desubjectivity, is innocuous and deserves discredit. Other conclusion is that occupational stress suffers much influence of the labor intensification and activities without any challenge in an individualizing and without cooperation social environment, including gender cooperation. At last, we conclude that stress and RSI, together with professional dissatisfaction, promote individual resistance to work through short-term health licenses (≤ 15 days) related to wear and to the tolerance limit regarding to the conditions and to the labor organization, in a psychodynamic facing and as a reflexivity strategy. These unforeseen absences are expressive and economic and socially harmful to the labor organization and to the human life quality.

Key-words: Professional satisfaction, individual performance, competences management, occupational health, emotional stress, RSI, absentee at work, labor intensification, Banco do Brasil.

RESUMÉ

Cet étude a eu comme objectif de faire la corrélation entre satisfaction professionnelle, évaluation d'accomplissement par compétence individuelle, évaluation de la santé occupationnelle et des stratégies de résistance caractérisées par les formes d'absence au travail. Il sont évalués les données de 28230 travailleurs d'une grande banque publique brésilienne. Il sont identifiées cinq catégories de satisfaction personnelle avec: le contenu du travail, le salaire, l'ambient social, les conditions physiques et l'apprentissage. La compétence individuelle a été évaluée d'un point de vue de 360 degrés, où il agit un supérieur hiérarchique, des pairs, des subordonnés et le travailleur lui-même, où il est valué la valeur de l'accomplissement humain dans la compétitivité organisationnelle. La santé occupationnelle a été mesurée par le stress émotionnel et des symptômes de le TORT (Trouble Ostéo-musculaire Rapporté au Travail). L'absence au travail a été mesuré par: l'absence volontaire non abonnée, congé par raison de santé pendant moins de 15 jours et congé par raison de santé supérieur à 15 jours. Il est conclut qu'il y a un effet miroir de la satisfaction, et à sa cause chaque catégorie de satisfaction a une influence positive sur les autres, avec une tendance au plaisir dans la place de travail, et que le plus grand effet négatif sur la satisfaction professionnelle est l'excès de travail, l'intensification de la flexibilisation de la production. On voit aussi l'importance de la signification du travail, car personnes qui sont dans des places convenables et qui voient de raison dans ce qu'ils font, agrée de la valeur aux aspects économiques et sociaux de l'organisation. On conclut aussi que le modèle d'accomplissement par compétence individuelle utilisé par l'entreprise, plein de subjectivités, est inoffensif et ne mérite pas de crédit. Une autre conclusion est que le stress occupationnel souffre beaucoup d'influence de la diversification du travail et des activités sans défis dans une ambiente sociale qui donne du valeur au travail individuel sans cooperation. Enfin, on conclut que le stress et le TORT concomitant à une insatisfaction professionnelle crée une résistance individuelle au travail par des congés par raison de santé de courte duration (moins de 15 jours) qui ont une relation avec la fatigue et la limite de tolérance face aux conditions et à l'organisation du travail, dans une affronte psycho-dynamique et comme stratégie de reflexibilité. Ces absences imprévoyante sont expressives et nuisibles économiquement et socialement à l'organisation du travail et à la qualité de la vie humaine.

Mots-clés: satisfaction professionnelle, accomplissement individuel, administration par compétences, santé occupationnelle, stress émotionnel, TORT, absence du travail, augmentation du travail, Banco do Brasil.

AGRADECIMENTOS

Esta tese somente pôde ser feita pela imensa ajuda recebida de inúmeras pessoas. Ao agradecer pessoas e instituições, corro o risco de deixar de lado, por esquecimento, diversos colaboradores aos quais já peço desculpas. Tomo a decisão de nominar alguns, para que todos se sintam cúmplices.

Seguindo uma ordem cronológica, gostaria de iniciar agradecendo ao Prof. Dr. João Gabriel Lima Cruz Teixeira (PPG-SOL-UnB), cujo incentivo, antes mesmo da seleção, me deu a coragem de enfrentar esta empreitada.

No Banco do Brasil S.A. contei com o incentivo do Sr. José Francisco Alvarez Raya, então Gerente Geral da Diretoria de Tecnologia, que me concedeu juntamente com a Diretoria de Gestão de Pessoas, a liberação e enquadramento na função de Pesquisador daquela Instituição. Na impossibilidade de agradecer aos inúmeros companheiros do Banco do Brasil S.A., cuja parceria permitiu esta jornada, nomino o Sr. George de Figueiredo Leitão, Gerente Executivo da Diretoria de Tecnologia e incentivador da formação de seus funcionários, como pessoa indicada para receber os agradecimentos e transmiti-los a todos os demais colegas e gerentes.

Aos professores do PPG-SOL-UnB, responsáveis por desafios somente superáveis pela ajuda e interesse, principalmente aos professores Arthur T. Costa, Carlos B. Martins, Lourdes Bandeira, Maria Stela Porto e Marisa V. Santos. São os artífices desta obra, pelo menos relevantes catalisadores, pois não há construção individual que não seja coletiva.

Aos meus colegas de curso, Agnaldo, Cláudia, Eloisa, Erlando, Hέλvia, Isabel, Magda, Rafael, Raisal, Rubens, Santiago, Suylan e Zilda sempre prestativos e compreensivos, pela convivência nas aulas e pelo cotidiano de teorias, oportunidades únicas de crescimento e aprendizado.

Aos funcionários do PPG-SOL-UnB, especialmente aos das Secretaria de Pós-Graduação, Abílio, Evaldo e Márcia sempre a postos para orientar e auxiliar.

Aos 28.230 bancários que voluntariamente contribuíram para esta pesquisa, origem e destino das minhas reflexões e reflexividade.

Aos colegas de trabalho do Banco do Brasil, Alessandra Nunes da Cunha Simões, Edson Luis Vieira, Elemer Ricardo Carneiro, José Roberto Teixeira Pinto, Márcio Martins,

Dr. Nilton Farias Pinto, Olavo Borges de Araujo, Pedro Paulo Carbone, Ricardo Strauss, Rogério Adriano Coltrin, Rogério Aparecido Silva, Rogério Queiroz Barbosa e Vladimir Jatobá agradeço pela gentileza da autorização formal e disponibilização dos dados para tratamento estatístico, sangue deste estudo.

Ao orientador técnico no Banco do Brasil Sr. José Ricardo Valente Mendes sempre prestativo e disposto a manter-me atualizado e no rumo certo mesmo nos momentos em que estive mais distante.

À CAPES pelo apoio financeiro para o estágio em universidade norte-americana através do Programa de Doutorado no Brasil com Estágio no Exterior (PDEE).

À Professora PhD. Maria Charles da University of California at San Diego, co-orientadora e amiga, que me recebeu em terra estranha cujo apoio e conhecimento metodológico tanto deve este trabalho. Serei eternamente grato às oportunidades e fronteiras que me abriu.

Ao Prof. Dr. Sadi Dal Rosso, orientador e companheiro, a cujo conhecimento, competência e entusiasmo tanto deve este trabalho. Sua gentileza, disposição, atenção e indicação de rumo à pesquisa sempre possibilitaram ultrapassar os nossos limites estruturais, transformando tudo em imensa satisfação e prazer. Assim, sua responsabilidade sobre as possíveis falhas dessa tese inexistente, cabendo a mim o ônus por todas às fronteiras que tentei e não consegui ultrapassar.

Aos meus familiares e amigos, Aderbal, Avany, Berino, Dionei, Ernesto, Evaldo, Giuliano, Joyce, Kalb, Karin, Marcelo, Sara e Sergio, fonte permanente de incentivo e colaboração cuja convivência social, teórica, prática e política em Brasília, Curitiba, Paranaguá e San Diego tanto me alimentaram em inspiração e porque continuamos contrapondo a lógica do capital pelos mundos do trabalho.

Aos meus pais Silvete e Hugo, cujo exemplo de coragem e determinação, aos meus filhos Bruno, Bernardo e Valéria, a quem pretendi transmitir algum exemplo e a minha esposa Marilyn, com sua compreensão e apoio, permitiram a conclusão deste exigente labor. Porque os diálogos e as convivências com vocês, metade de minha vida com uns e a vida inteira com outros, exorcizam possíveis vazios e enchem meu coração para dizer que valeu a pena estar entre vocês, sabendo que vocês torceram por essa chegada.

Sumário

RESUMO.....	5
ABSTRACT.....	6
RESUMÉ.....	7
AGRADECIMENTOS.....	8
LISTA DE FIGURAS.....	13
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	1
1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	10
1.3. HISTÓRIA DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA EM ESTUDO.....	11
1.4. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	19
1.5. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	20
1.6. ORGANIZAÇÃO DESTA TESE.....	26
2. METODOLOGIA.....	27
2.1. O PROBLEMA.....	27
2.1.1. Hipóteses da Pesquisa.....	27
2.2. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	42
2.2.1. Método de Pesquisa.....	42
2.2.2. Delineamento do Estudo.....	44
2.2.3. Universo da Pesquisa (População e Amostragem).....	47
2.2.4. Procedimentos para Coleta dos Dados.....	48
2.2.5. Procedimentos para Tratamento dos Dados.....	52
2.2.5.1. Causa e Influência.....	54
2.2.5.2. Não Respostas (Missing).....	54
2.2.5.3. Observações Aberrantes ou Extremas (Outliers).....	55
2.2.5.4. Normalidade.....	55
2.2.5.5. Transformação dos Dados.....	55
2.2.5.6. Análise Descritiva.....	56
2.2.5.7. Tratamento das Variáveis Latentes (Construtos).....	57
2.2.5.8. Procedimentos para o Construto Satisfação Profissional.....	58
2.2.5.9. Análise Fatorial.....	58
2.2.5.10. Análise de Consistência Interna.....	60
2.2.5.11. Análise da Regressão Linear.....	60
2.2.5.12. Análise de Trajetórias – Path Analysis.....	61
2.2.5.13. Procedimentos para o Construto Competência Individual.....	63
2.2.5.14. Procedimentos para o Construto Saúde Ocupacional.....	65
2.2.5.15. Procedimentos para a Análise do Absenteísmo no Trabalho.....	66
2.3. LIMITAÇÕES DESTA PESQUISA.....	66
3. REFERENCIAL TEÓRICO E ANÁLISE EMPÍRICA DOS DADOS	69
.....
3.1. CONTRIBUIÇÕES DE BOURDIEU, GIDDENS E DEJOURS.....	69
3.1.1. Conceito de habitus em Bourdieu.....	69
3.1.2. Conceito de psicodinâmica do trabalho em Dejours.....	72

3.1.3. Conceito de reflexividade em Giddens.....	75
3.2. SATISFAÇÃO PROFISSIONAL.....	78
3.2.1. Definições e Indicadores da Satisfação Profissional.....	79
3.2.2. Influenciadores da Satisfação Profissional.....	93
3.2.3. Análise Empírica das Categorias da Satisfação Profissional.....	100
3.2.4. Regressão Linear Múltipla da Satisfação Profissional.....	127
3.2.5. Interpretação dos Dados e Teste da Hipótese H1.....	134
3.2.6. Efeitos Indiretos sobre a Satisfação Profissional.....	139
3.2.7. Considerações Finais sobre a Satisfação Profissional.....	147
3.3. DESEMPENHO HUMANO POR COMPETÊNCIA INDIVIDUAL.....	152
3.3.1. Definições e Indicadores da Competência Individual.....	153
3.3.2. Influenciadores da Competência Individual.....	166
3.3.3. Análise Empírica do Construto Competência Individual.....	169
3.3.4. Regressão Linear da Competência Individual e Teste da Hipótese H2	174
3.4. SAÚDE OCUPACIONAL.....	179
3.4.1. Definições e Indicadores da Saúde Ocupacional.....	180
3.4.2. Definição e Indicadores da Saúde Mental.....	186
3.4.3. Definição e Indicadores do Estresse Ocupacional.....	190
3.4.4. Influenciadores do Estresse Ocupacional.....	196
3.4.5. Definição e Indicadores da DORT.....	203
3.4.6. Influenciadores da DORT.....	208
3.4.7. Análise Empírica do Construto Saúde Ocupacional.....	209
3.4.8. Regressão Linear Múltipla da Saúde Ocupacional.....	218
3.4.9. Interpretação dos Dados e Teste da Hipótese H3.....	224
3.4.10. Efeitos Indiretos sobre a Saúde Ocupacional.....	227
3.5. ABSENTEÍSMO (AUSÊNCIA NÃO PREVISTA NO TRABALHO).....	231
3.5.1. Definições e Indicadores do Absenteísmo.....	232
3.5.2. Influenciadores do Absenteísmo no Trabalho.....	235
3.5.3. Análise Empírica do Absenteísmo no Trabalho.....	244
3.5.4. Regressão Linear Múltipla do Absenteísmo no Trabalho.....	247
3.5.5. Interpretação dos Dados e Teste da Hipótese H4.....	251
3.5.6. Efeitos Indiretos sobre o Absenteísmo no Trabalho.....	255
3.6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	259
4. CONCLUSÕES.....	267
4.1. SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	279
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	281
6. APÊNDICES.....	292
6.1. APÊNDICE I - ANÁLISE DOS DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS E OCUPACIONAIS.....	292
6.1.1. Sexo.....	292
6.1.2. Idade do Trabalhador.....	293

6.1.3. Tempo de Empresa.....	293
6.1.4. Estado Civil.....	295
6.1.5. Grau de Instrução.....	295
6.1.6. Quantidade de Conhecimentos Registrados.....	296
6.1.7. Atividade Física.....	297
6.1.8. Práticas de Relaxamento.....	297
6.1.9. Uso de Medicamentos e Drogas	298
6.1.10. Níveis Hierárquicos e Tipo de Cargo.....	298
6.1.11. Tipo de Dependência.....	300
6.1.12. Local de Trabalho (Distrito Federal - DF).....	300
6.1.13. Local de Trabalho - Diretoria de Tecnologia.....	302
6.1.14. Salário.....	302
6.1.15. Número de Funcionários na Mesma Dependência.....	303
6.1.16. Jornada de Trabalho Diária.....	305
6.1.17. Volume de Serviços.....	305
6.1.18. Esforço Muscular.....	305
6.1.19. Demais Variáveis Sócio-Demográficas e Ocupacionais.....	306
6.1.19.1. Número de Dependentes.....	306
6.1.19.2. Tempo de Função.....	307
6.1.19.3. Segunda Atividade.....	307
6.1.19.4. Tarefas repetitivas iguais ou superior a 2 horas diárias no emprego.....	308
6.1.19.5. Posição Predominante.....	308
6.1.19.6. Atividade Repetitiva Fora da Empresa.....	308
6.1.19.7. Vítimas de Assalto.....	309
6.1.19.8. Raça.....	309
6.1.19.9. Deficiência, Limitação ou Deformidade Física.....	309
6.1.19.10. Lateralidade.....	309
6.1.19.11. Peso corporal.....	309
6.1.19.12. Uso de bebidas alcoólicas.....	310
6.1.19.13. Uso de cigarros e afins.....	310
6.2. APÊNDICE 2 - ANÁLISE FATORIAL DAS VARIÁVEIS SÓCIO- DEMOGRÁFICAS E OCUPACIONAIS.....	310
6.3. APÊNDICE 3 - ANÁLISE FATORIAL DA COMPETÊNCIA INDIVIDUAL.....	313
6.4. APÊNDICE 4 - ANÁLISE FATORIAL DAS VARIÁVEIS DA SAÚDE OCUPACIONAL.....	315
6.5. APÊNDICE 5 - EFEITOS INDIRETOS SOBRE A COMPETÊNCIA INDIVIDUAL	318
6.6. APÊNDICE 6 - EFEITOS INDIRETOS SOBRE O ABSENTEÍSMO POR DOENÇA > 15 DIAS E VOLUNTÁRIO.....	320
7. ANEXOS.....	323
7.1. ANEXO 1 - PESQUISA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO DO BCO.BRASIL	323
7.2. ANEXO 2 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL DO BB.....	325
7.3. ANEXO 3 - QUESTIONÁRIO DO EXAME PERIÓDICO DE SAÚDE DO BB....	326

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo estrutural ampliado de pesquisa conforme referencial teórico apresentado.....	28
Figura 2: Hipótese H1.....	29
Figura 3: Hipótese H2.....	32
Figura 4: Hipótese H3.....	34
Figura 5: Hipótese H4.....	38
Figura 6: Relacionamentos com o construto Satisfação Profissional.....	78
Figura 7: Relações causais de satisfação de Lincoln e Kalleberg (1990).....	86
Figura 8: Variáveis observáveis das categorias da Satisfação Profissional.....	113
Figura 9: Path Diagram das categorias da Satisfação Profissional.....	149
Figura 10: Relacionamentos com o construto Competência Individual.....	152
Figura 11: Variáveis observáveis do construto Competência Individual.....	169
Figura 12: Relacionamentos com o construto Saúde Ocupacional.....	179
Figura 13: Variáveis observáveis da Saúde Ocupacional.....	213
Figura 14: Path Diagram das variáveis da Saúde Ocupacional.....	230
Figura 15: Relacionamentos com a variável Absenteísmo.....	231
Figura 16: Path Diagram da variável Absenteísmo por doença \leq 15 dias.....	257
Figura 17: Modelo Estrutural Final - Efeitos Diretos sobre o Absenteísmo por doença \leq 15 dias.....	263
Figura 18 : Modelo Estrutural Final - Efeitos Totais sobre o Absenteísmo por doença \leq 15 dias.....	264
Figura 19 : Path Diagram da variável Competência Individual.....	319
Figura 20 : Path Diagram da variável Absenteísmo por doença $>$ 15 dias.....	321
Figura 21 : Path Diagram da variável Absenteísmo por falta não abonada.....	322

“If I enjoy my work, if it is ‘play’ or ‘fun’ or ‘creative’, then work is not only an ‘economic activity’.” Raymond Benton

1. INTRODUÇÃO

1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA

Segunda-feira, primeiro dia do mês, onze horas da manhã no centro financeiro do país, as portas da agência bancária mal se abrem e a fila logo preenche todo o saguão principal se estendendo banco afora. Quando o primeiro cliente é atendido no caixa, muito serviço pendente já foi realizado pelos bancários dentro da agência que há horas já iniciaram sua jornada de trabalho. O caixa com dores nos pulsos, sintoma da DORT, mal consegue teclar a operação e antes de finalizá-la percebe que o sistema informatizado não está funcional. Na capital federal, no departamento de tecnologia, com a crise armada, procura-se pelos responsáveis pela solução do problema que causou a inoperância. Identificada a equipe, logo se descobre que dois técnicos estão ausentes, um por licença saúde causado pelo estresse emocional e outro que não compareceu ao trabalho sem justificativa prévia sobrecarregando ainda mais outros poucos analistas com competência para corrigir a situação. Gerentes nas agências temem perder negócios e não cumprir metas e gerentes de suporte operacional estão aflitos pela possibilidade de perder seus cargos. Ninguém sairá da empresa antes do que gostariam. A narrativa acima é o relato fiel do acontecido nas instalações do Banco do Brasil em meados de 2005.

Porém, a saúde financeira do Banco do Brasil parece ir muito bem, visto o lucro registrado dos últimos três anos ser crescente de R\$ 3,3 bilhões no ano de 2004, de R\$ 4,15 bilhões em 2005 e de R\$ 6,04 bilhões em 2006, o que representa cerca de 20% da participação do mercado nacional brasileiro e que o faz permanecer entre os três bancos com melhores lucros que atuam no Brasil¹. Os cenários político, econômico e social nacional após a última eleição presidencial do final do ano de 2006 apontam para previsões ainda mais otimistas para a saúde financeira das instituições bancárias no Brasil.

É transparente que a lucratividade do setor financeiro reflete mais as altas taxas de juros do País do que ganhos reais de eficiência e produtividade, pois o resultado positivo é

1 O Banco do Brasil, até Dezembro de 2006, é líder em ativos (R\$282 bilhões), em depósitos totais (R\$145 bilhões) e também lidera o segmento comercial de câmbio exportação, com 27% do mercado brasileiro. A instituição é a maior administradora de recursos de terceiros da América Latina, com R\$180 bilhões, o que representa 20% de participação no mercado e ainda possui a maior carteira de crédito, acima de R\$113 bilhões e a maior base de correntistas, em torno de 24 milhões de clientes. (Bruno Villas Boas do Jornal do Comércio RJ, 02 e 27 de Janeiro de 2007).

resultante em primeiro lugar das operações de crédito, em segundo, das aplicações em títulos públicos e em terceiro, das receitas de prestações de serviços². Portanto, seria apropriado perguntarmos: a saúde financeira do Banco do Brasil poderia ser ainda melhor, ou mesmo pior, em virtude de sua organização do trabalho, caso observássemos com uma lente não econômico-financeira, como a sociológica?

Porém, para relacionarmos a saúde do Banco do Brasil com a saúde de seus trabalhadores como, por exemplo, buscar a resposta para saber se o ganho financeiro foi e tem sido conquistado às custas do bem-estar dos seus empregados, só seria viável se pesquisássemos inúmeras instituições financeiras nacionais e internacionais do mesmo porte. Infelizmente, um estudo comparativo entre práticas de recursos humanos de um setor altamente lucrativo e conseqüentemente competitivo dessa magnitude, seria inviável.

Como inúmeras pesquisas sociológicas, notadamente as da sociologia do trabalho, um estudo de caso poderá explorar em profundidade certos aspectos de relacionamentos sociais e organizacionais de grande revelação e proveito acadêmico, social e talvez gerencial. Especificamente, observações sobre correlações de temas sociais como absenteísmo ao trabalho, saúde ocupacional, desempenho humano por competência individual e satisfação profissional do trabalhador bancário nos serão úteis num levantamento com abordagens de *habitus*³ e *reflexividade*⁴.

Um bom indicador para medir as práticas de gestão de pessoas e o comportamento social dos bancários é o absenteísmo, ou genericamente falta ao trabalho, uma das principais estratégias de resistência ou de enfrentamento dos trabalhadores face à organização do trabalho, que afeta direta e indiretamente o resultado organizacional.

Dados internos do Banco do Brasil demonstram uma taxa pouco superior a 1% de funcionários ausentes por doença diariamente, índice de absenteísmo não preocupante se comparados com a taxa total americana de 2,6% ou européia de 2,8%, segundo Bonato e Lusinyan (2004). Porém, como os instrumentos de pesquisas são diferentes, comparações genéricas desta forma podem mascarar problemas sociais e organizacionais, visto o caráter

2 Segundo Lourenço (2007), de 1996 a 2006 o faturamento do setor derivado da cobrança de tarifas bancárias cresceu quase 300%, de R\$ 12,1 bilhões em 1996 para R\$ 47,5 bilhões em 2006, enquanto que os gastos com salários cresceram 55% no mesmo período, de R\$ 24,9 bilhões para R\$ 38,7 bilhões.

3 São atitudes, isto é, senso prático adquirido pelo costume e estilo individual ou de classe, conforme a teoria da prática de Bourdieu (2003). Ver detalhes no item 3.1.1 - Conceitos de *habitus* em Bourdieu.

4 É o suporte psicológico de segurança para equilibrar conflitos individuais, conforme a teoria da estruturação de Giddens (2002). Ver detalhes no item 3.1.3 - Conceitos de reflexividade em Giddens.

estratégico e muitas vezes sigiloso destas informações.

Embora não haja dados da indústria bancária nacional ou internacional sobre estes indicadores e como o Banco do Brasil, numa visão determinística, necessite continuar a dar lucro, a relevância e dependência de seus funcionários sempre esteve em destaque, visto que já esteve declarado em sua estratégia corporativa a meta de 0,7 dias de afastamento anual por licença-saúde causadas por acidente de trabalho ou doença ocupacional para cada funcionário. Infelizmente, o índice final superou a meta e dados internos apontaram que durante os anos de 2004, 2005 e 2006, o índice de absenteísmo por doença (licença-saúde) chegou a média de 1.085.076 horas/ano.

Também é sabido que a ausência por doença é a maior causa de faltas ao trabalho, responsável por mais de 80% das ausências não programadas. Para Bonato e Lusinyan (2004), a redução da ausência por doença pode trazer benefícios sociais e econômicos, tanto para as finanças públicas, como diretamente para os empregadores e trabalhadores. Assim, o problema do absenteísmo não se resume aos efeitos econômicos diretos, como baixa produção, pagamentos de hora extra para suprir o posto ausente, mas também à baixa qualidade e moral, além de sobrecarregar a atividade de outros trabalhadores num nível organizacional durante a ausência e no período de readaptação no retorno ao posto de trabalho. Trabalhadores impossibilitados de trabalhar por problemas de saúde causam transtornos familiares (dependência de terceiros), econômicos (gastos com consultas e medicamentos) e psicológicos (sentimento de impotência) entre outros transtornos pessoais. Socialmente, aumentam o congestionamento no sistema público de saúde, oneram a previdência social (INSS) e uma cadeia de conseqüências econômicas sobre a qualidade de vida da população (desemprego, segurança, etc.).

Segundo o DIEESE (2006) a assiduidade, oposto do absenteísmo, é o principal indicador utilizado pelas empresas (inclusive as de serviços) que implantaram de forma espontânea ou por negociação coletiva a distribuição de PLR (Participação nos Lucros e/ou Resultados), como forma de benefício e/ou incentivo à produtividade. Quando de interesse da própria organização, a importância da política de implementação do absenteísmo como indicador individual ou coletivo em fórmulas de cálculos para bonificações é devido principalmente aos quadros reduzidos e enxutos do atual modelo flexível organizacional, pois a ausência do funcionário indistintamente de seu motivo pode trazer instantânea redução na produtividade, qualidade dos produtos e serviços entregues e da satisfação do

cliente. Já para os sindicatos, que lutam pelo uso de indicadores coletivos de absenteísmo⁵, sua implantação significa um reconhecimento e valorização da força de trabalho.

Em relação à saúde dos bancários, os relatórios anuais do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) do Banco do Brasil, apontaram dados reveladores: em 2004, 48% dos funcionários estavam acima do peso normal, problema diretamente vinculado ao sedentarismo, que afeta 38% da categoria (índices superiores aos encontrados no conjunto da população brasileira, de 32% e 25%, respectivamente) e indiretamente associado ao estresse emocional. Realmente, o principal sinal de alarme contido no referido relatório de 2004 dizia respeito ao aumento dos níveis de estresse dos bancários do Banco do Brasil, medido através do teste de Lipp⁶, o qual revelou que quase um quarto dos seus funcionários apresentava níveis significantes de estresse, além de 11,5% com sintomas de distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT), significando que cerca de 25 mil trabalhadores, de quase 80 mil bancários do Banco do Brasil na época, apresentaram algum distúrbio legítimo e formal relacionado ao trabalho.

Em 2004, foram submetidos ao exame periódico de saúde (EPS) quase 70 mil funcionários (44,9 mil homens e 24,6 mil mulheres), em 2005, 76.403 bancários (49,525 mil homens e 26.878 mil mulheres) o que correspondia a cerca de 92% do quadro de pessoal do Banco do Brasil dos respectivos períodos. Dos trabalhadores que apresentam níveis significantes de estresse, constatou-se um aumento de 17%, em 2003, para 22,5% em 2004, e 22,8% em 2005,. O percentual de bancários com o nível mais crítico, o de exaustão, chegou a seu topo no ano de 2001 com 5,5% e depois de atingir o seu nível mais baixo em 2003 com 3%, chegou em 2004 a 4%, e em 2005 a 4,45%⁷ que em números absolutos significam um aumento de 2.716 para 3.848 trabalhadores que precisaram de cuidados terapêuticos urgentes nos anos de 2004 e 2005.

Ao observarmos as estatísticas sobre DORT, os dados também são alarmantes, pois 11,18% dos bancários em 2004 e 11,51% em 2005 acusaram sintomas desta síndrome reconhecidamente pelo departamento médico da empresa, ou seja, cerca de 10 mil

5 A principal reivindicação dos sindicatos em 2005 segundo o DIEESE (2006) foi para a implementação da PLR, que pela primeira vez na história superou a tradicional reposição salarial como deflagrador das greves no Brasil.

6 O Teste de Lipp, desenvolvido pela Doutora em Psicologia Marilda Lipp da UNICAMP, vem sendo aplicado pelo Banco do Brasil desde o início dos anos 90, com um questionário específico respondido pelo próprio bancário em uma escala de medição do estresse com quatro níveis (insignificante, alerta, resistência e exaustão). Este teste faz parte do Exame Periódico de Saúde (EPS) a que todo funcionário do Banco do Brasil deve ser submetido anualmente.

7 Estes dados são oficiais divulgados pelos relatórios do PCMSO da empresa estudada, porém dados desta pesquisa apontaram um índice ainda maior de bancários no estado de exaustão, com 4,8%.

trabalhadores com no mínimo alguns problemas físicos causados pela forma de trabalhar. De fato, dados internos revelam que 70% das abstenções do trabalho por licença médica são causadas por DORT e distúrbios emocionais ligados ao estresse. Para o Ministério da Previdência Social (INSS) esta síndrome já é a segunda causa de afastamento do trabalho no Brasil (Previdência Social, 2005).

Porém, não associar o problema do estresse ou da DORT à sobrecarga de trabalho em virtude da redução dos postos de trabalho e da crescente pressão exercida sobre os bancários para o cumprimento de metas em nome da competitividade, parece ser uma postura pragmática, se não peremptória, visto as principais reclamações dos clientes serem sobre atendimento precário, erros de procedimentos e tempo na fila (BACEN, 2007).

Para enfrentar o problema do estresse, a empresa através de um programa de qualidade de vida no trabalho⁸ recomenda seus funcionários a praticarem ginástica laboral (quinze minutos de exercícios diários) e atividades antiestresse, tais como ioga, *tai chi chuan*, dança, meditação, pintura e *ikebana* além de dicas de alimentação saudável e informações sobre medicina complementar. O objetivo é ajudar os funcionários a lidarem melhor com os fatores estressores, para não prejudicar a execução das metas operacionais e financeiras. “Funcionários com nível de estresse significativo devem fazer atividades relaxantes, caminhadas, exercícios físicos leves e/ou procurar orientação médica ou psicológica”, recomendou o relatório anual do PCMSO 2004 (ANABB, 2005).

Os próprios médicos da Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil (CASSI) que realizam o EPS já orientam os funcionários com estresse nos níveis de resistência e exaustão a procurar ajuda especializada, geralmente de psicólogos, psiquiatras e neurologistas, numa postura individualizada no tratamento de “um” problema de “uns” trabalhadores. Será que o trabalhador é o exclusivo responsável pela sua saúde e não precise de ajustes institucionais para se restabelecer, superar e manter sua competência produtiva? Em nome da competitividade da empresa e da empregabilidade pessoal, quem não supera seus problemas de saúde ocupacional deve buscar novas funções ou novo emprego, mudando de hábito?

⁸ O programa de qualidade de vida no trabalho e no Banco do Brasil foi lançado oficialmente em 16 de julho de 2007 com o objetivo de provocar a reflexão e estimular uma mudança de hábitos que proporcione mais saúde e bem-estar a cerca de cem mil pessoas, entre funcionários, jovens adolescentes trabalhadores e estagiários. O programa conta com uma verba de R\$10,00 por mes por participante, disponível desde 1º de agosto, para assegurar a realização de práticas anti-estresse no ambiente de trabalho. O programa prevê, até final de 2008, iniciativas como estruturação de espaços de qualidade de vida, organização de feiras e campanhas de saúde e segurança no trabalho, corridas de rua e convênios em geral.

Óbvio que esta não adaptação ao trabalho, refletida no estresse ou DORT, não depende somente do próprio trabalhador, pois, mesmo sobre influência de grupos representantes de trabalhadores (sindicatos, CIPAs, comissões, conselhos ou qualquer forma de organização dos trabalhadores nos locais de trabalho - OLT), é o empregador quem define e investe na capacitação, estrutura, tecnologia e processo de produção.

Neste prisma, notamos uma crescente preocupação empresarial com a capacitação de seus colaboradores, promovendo além dos incentivos às atividades saudáveis e antiestressantes, também treinamentos que visam aprimorar conhecimentos, habilidades e atitudes. As organizações têm se preocupado com a manutenção e aquisição de competências de seus trabalhadores para mantê-los produtivos e competitivos em seus ramos de atividade. Competências essas, que são também avaliadas em pesquisas de acompanhamento de desempenho observado no trabalho, semestralmente no caso Banco do Brasil para o trabalhador saber rotineiramente o que dele é esperado, provar sua aptidão para manter seu cargo, concorrer a possíveis promoções na carreira e receber sua participação nos lucros e rendimentos (PLR). Este controle da competência individual, a partir do final de 2005 não foi realizado somente pelos representantes da empresa (superiores hierárquicos), prática que era tradicional desde 1960, segundo Santos (2007), mas numa perspectiva participativa, realizada por todos os atores (*stakeholders*), numa visão denominada 360 graus, onde além dos gestores, também os pares, subordinados e o próprio avaliado participam da conferência do cumprimento do desempenho de suas competências, capital intelectual da empresa.

Em relação ao bem-estar do bancário, é sabido que a competitividade do setor financeiro a partir da década de 1980 provocou a intensificação e maior controle do trabalho, aumentando os problemas de saúde dos trabalhadores e gerando nova organização do trabalho bancário (Dal Rosso, 2005). Com a recente reestruturação produtiva⁹, em

9 O processo de reestruturação nos bancos está dividido em duas etapas, a reorganização interna e a externa (Grisci e Bessi, 2004). A primeira ocorreu a partir da segunda metade da década de 80, com ajustes internos e foco na redução de custos operacionais como: intensificação da automação, incentivo ao auto-atendimento, redução dos postos de trabalho e terceirização. Embora a informatização nos bancos tenha iniciado desde a década de 60, foi na década de 90 com a estabilização da inflação (Plano Real) e conseqüente redução do *floating* (ganho financeiro devido ao capital nas contas correntes sem remuneração inflacionária) somado ao avanço da microeletrônica, que os bancos aceleraram o uso de recursos tecnológicos como canais de atendimento (terminais de auto-atendimento, *internet banking*, *call center*, *móbil banking*, etc.) para redução de custos e de postos de trabalho. Neste cenário, somado às liquidações, fusões e entradas de bancos internacionais no país, a partir da segunda metade da década de 90, intensificaram-se os ajustes para fora (externo à organização). Com a reorganização externa, os bancos direcionaram esforços para: lançamentos de novos produtos e serviços, diferenciação de clientes por perfil de renda e potencial de consumo, capacitação dos bancários para atuação como consultores financeiros, incremento de alianças estratégicas e terceirizações. Estas alterações no perfil dos bancários associadas à maior redução dos postos de trabalho causaram maior

virtude do acirramento da concorrência do setor, da necessidade de redução de custos com corte de pessoal (decrécimo de 29% nos últimos 10 anos)¹⁰ e incremento de receitas, temos observado também, que o trabalhador bancário tornou-se multifuncional e detentor de inúmeros conhecimentos gerais (como segunda e até terceira língua estrangeira, manipulação e uso de inúmeros equipamentos eletrônicos além do computador, técnicas de *marketing* e *telemarketing one-by-one*, entre outros) para garantir sua empregabilidade diante da competitividade global. Estas competências parecem causar sobrecarga de atividades e conseqüente vulnerabilidade ao desgaste físico, mental e psíquico a curto, médio e longo prazo (Ferreira, 2003), pois agora os trabalhadores estão se transformando também como exclusivos responsáveis pelas suas próprias competências e qualificações. Assim, a busca por oportunidade, crescimento e autonomia pessoal passa a ser uma obrigação social, com ou sem auxílio do empregador, criando um novo *habitus*.

Num outro prisma, outra preocupação estratégica comumente declarada como meta nos últimos anos pelo Banco do Brasil tem sido o percentual de funcionários com nível global de satisfação numa escala de 1 a 6 igual ou superior a 4 em 80% das dependências, o que sugere admitir um nível alto de insatisfação. Em 2004 a nota geral ficou em 4,84 sendo que somente 11,5% dos trabalhadores deram em média notas entre 1 e 3, caracterizando pouca insatisfação com as condições, ambiente e organização do trabalho. Apenas indicadores de reconhecimento e valorização financeira chegaram perto de 20% de insatisfação. Já em 2005, com mudança no instrumento e foco da pesquisa, de clima organizacional para satisfação no trabalho, o índice geral de satisfação caiu para próximo a 4, com indicadores de insatisfação com o salário e com promoções próximos a 60%.

Pressupondo que a satisfação profissional é o principal fator motivacional que conduz a bons níveis de desempenho humano por competência, poderemos inferir que: a saúde do bancário seria tanto melhor conforme sua satisfação e percepção de sua competência no trabalho? Será que o trabalhador insatisfeito e menos competente ou sem boa saúde é o que mais se ausenta do trabalho?

Com base nos dados de 2004 do Banco do Brasil, menos de 2% dos trabalhadores tiveram desempenho abaixo do esperado, isto é, notas entre 1 e 3 numa escala de 1 a 6 e em

desgaste físico e mental ao trabalhador bancário (Jimenez, 2003; Lorangeira, 1997; e Segnini, 1999).

10 A FEBRABAN (2007) registra um aumento de 2004 para 2005 de 5% (de 382.786 bancários em 2004 para 402.977 em 2005). Porém, o resultado da reestruturação produtiva com enxugamento do quadro de pessoal do Banco do Brasil em 2007, antecipação incentivada da aposentadoria aderida por mais de 7mil bancários, que poderá ser seguida pelos demais bancos públicos e privados, só será contabilizado em 2008.

2005 menos de 1% receberam notas entre 1 e 2 numa escala de 1 a 5. Considerando que as duas pesquisas, de satisfação no trabalho e desempenho profissional individual, abordam quase que todos os indicadores de ambiente, condições e organização do trabalho, restariam bancários com problemas de saúde ocupacional, mas ainda satisfeitos e com bom desempenho? Haverá forte consentimento e/ou falta de resistência formal? Faltam indicadores ou variáveis de controle para estas respostas? O absenteísmo seria um bom indicador? Até que ponto a saúde do bancário ou o absenteísmo seriam afetados pela satisfação no trabalho? Em que nível o desempenho por competência individual poderia afetar a saúde ou o grau de absenteísmo do trabalhador?

Pode haver bancários estressados sem uma justificativa reconhecidamente organizacional? Se os bancários mais estressados não são os mais insatisfeitos ou de desempenho diferenciado, seriam eles os com serviços excessivos ou com maiores estratégias de enfrentamento, isto é, mais ausentes justificados devido a problemas de saúde real ou velada? Estas questões são reais? A teoria da prática de Bourdieu, a teoria da estruturação de Giddens ou a teoria da psicodinâmica do trabalho de Dejours explicarão tais fatos? São justamente com estas indagações, num caráter sociológico, que pretendemos pesquisar os bancários do Banco do Brasil.

As transformações nos processos produtivos, cada vez mais complexos e sofisticados alteram as formas pelo qual o trabalho se organiza, hierárquica e culturalmente. As regras do capital deterioram as condições e a organização do trabalho e determinam uma inserção muitas vezes desarticulada e marginal do trabalhador na gestão do seu processo de trabalho. Enquanto o ambiente físico de trabalho está relacionado à saúde do corpo físico, o sofrimento mental é resultado do ambiente social e da organização do trabalho, observado nas responsabilidades, relações de poder, hierarquias, formas de comando, tecnologia, divisão e conteúdo do trabalho, entre outros (Dejours, 2004). As estratégias defensivas do sofrimento mental levam ao comportamento estereotipado e alienado. Este processo de anulação do comportamento livre, desprazer e insatisfação é que deve ser compreendido e combatido, mesmo envolto à busca da produtividade, visto que a satisfação além de emancipar poderá ser um aliado aos valores capitalistas pós-modernos.

Em convergência com nossa preocupação, alguns dos desenvolvimentos contemporâneos da análise sociológica sobre as transformações da vida social, como a interconexão entre influências da globalização de um lado e disposições pessoais de outro

(Giddens, 2002), sugerem uma reflexão sobre o equilíbrio do indivíduo, sua segurança, confianças e riscos e que direcionemos o foco da atuação da sociologia para a consciência humana da contradição existencial, para a subjetividade, para a compreensão da auto-identidade e da responsabilidade individual (Bauman, 2001).

Neste sentido, acadêmicos e pesquisadores incitam-nos a buscar respostas para diversas perguntas, como, por exemplo, sobre o absenteísmo no trabalho, "a ausência ao posto de trabalho é a principal forma de resistência dos trabalhadores frente à organização do trabalho?" (Mayo, 1933, 1945; Roscigno e Rodson, 2004), sobre a saúde relacionada à ocupação, "como minimizar doenças laborais?" (Dejours, 2004; Huez, 1997; Nardi, 1999), ou "como proporcionar bem-estar físico, psicológico e social no trabalho?" (Ferreira, 2003), sobre a competência individual perante o desempenho organizacional, "como equilibrar crescimento pessoal e pressões capitalistas?" (Bell 1997; Hobsbawm, 1995; Lasch, 1987) e sobre satisfação do trabalhador na sua profissão, "como devemos viver e trabalhar?" (Bourdieu, 2003; Giddens, 2002; Jacoby, 2001).

Ao observar os conceitos da sociologia do trabalho (Cattani, 2002), buscamos reflexões sobre o equilíbrio entre os esforços organizacionais de produção flexível e o conseqüente impacto na qualidade de vida do trabalhador assalariado bancário, considerando sua função de execução produtiva (Antunes, 2004; Hoefel, 2002; Jinkings, 2004). Assim, os resultados obtidos podem servir como base para o direcionamento de políticas de condições ambientais e de organização do trabalho específicas para os profissionais do Banco do Brasil.

Com esta pesquisa buscamos investigar a saúde física e mental do funcionário do Banco do Brasil, bem como sua percepção sobre a satisfação no trabalho e sobre o desempenho por competências individuais aplicadas através de pesquisas institucionais. Portanto, pretendemos avaliar a relação entre as condições ambientais e organizacionais do trabalho e o processo de consentimento e resistência do trabalhador considerando-os por intermédio da taxa de absenteísmo involuntário ou voluntário.

A avaliação dos relacionamentos entre as variáveis satisfação, competência, saúde, e absenteísmo foi efetuada com base em pesquisas numa população atual de mais de 86 mil funcionários de um grande banco público brasileiro, o Banco do Brasil. Os dados secundários contemplados para a amostra englobarão inicialmente as respostas obtidas junto aos funcionários da instituição financeira em pesquisas internas de satisfação no trabalho e

de avaliações de desempenho, somadas aos resultados de exames médicos de saúde ocupacional realizados durante o ano de 2005. Também foram agregados dados sócio-demográficos e ocupacionais para cada um dos respondentes, com base nos dados funcionais e biográficos dos sistemas de recursos humanos da organização investigada.

1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A busca por uma melhor qualidade de vida expressa pelo baixo absenteísmo e pela boa saúde associada a um conseqüente relacionamento eficiente e eficaz entre elevada satisfação pessoal e alto desempenho individual na organização de trabalho humano não nos parece ser trivial para a sociedade capitalista contemporânea. Será suficiente apenas identificarmos se o trabalhador está satisfeito com seu trabalho para garantia desta harmonia desejada? Parece-nos que não, pois estudos indicam que conforme a estrutura, processo e cultura da organização do trabalho, trabalhadores satisfeitos não significam trabalhadores competentes e produtivos (Antunes, 2004; Davis e Newstrom, 2002). Adicionalmente, trabalhadores satisfeitos também podem não significar trabalhadores com saúde (Codo, 2002; Merlo, 2002a). Investimentos organizacionais para ampliar a satisfação e competências dos trabalhadores podem não levar necessariamente a um efeito positivo em sua qualidade de vida ou desempenho organizacional (Morin, 2001, Oliveira e Limongi-França, 2005; Sant'Anna, Moraes e Kilimnik, 2005).

Com esses argumentos, o problema geral de pesquisa pode ser descrito da seguinte maneira: **quais são as relações entre a satisfação profissional, a competência individual, a saúde ocupacional e o absenteísmo no trabalho? Estas relações são influenciadas ainda por características sócio-demográficas e ocupacionais dos bancários?**

Às vésperas da empresa estudada completar 200 anos em 12 de outubro de 2008, nossa preocupação¹¹ está relacionada com a qualidade de vida e bem-estar dos bancários do

11 Cabe aqui uma breve biografia intelectual do autor desta tese: Vitor Hugo Bernstorff, doutorando em Sociologia pela UNB, possui mestrado em Administração pela UFPR, pós-graduado em Engenharia de Software pela FEA/USP, especialista em Finanças pelo IBMEC/RJ, e graduado em Processamento de Dados pela UFPR. Para o desenvolvimento desta pesquisa foi licenciado do Banco do Brasil S.A. como pesquisador pela diretoria de tecnologia. Seu cargo anterior à licença foi de gerente de divisão de planejamento de projetos, onde era responsável pelo planejamento e gestão de projetos de tecnologia da informação (TI) e pelo alinhamento estratégico organizacional com o tecnológico do conglomerado. Atuou ainda, na gestão de técnicos para o desenvolvimento de inovações tecnológicas para automação bancária e sistemas de informações gerenciais durante mais de quinze anos, tendo implantado soluções de TI, como: terminais de auto atendimento, *call center*, *Internet banking*, Intranet corporativa, correspondente bancário, entre outros. Na área acadêmica, é professor colaborador na Fundação Getúlio Vargas, núcleo de Brasília DF, desde 2002. Foi professor substituto da UnB, do departamento de Administração e também professor do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB) e na Faculdade Planalto (IESPLAN), entre 2000 e 2002.

Suas principais apresentações de trabalhos em eventos científicos nacionais e internacionais com publicação de artigos em anais versaram sobre aspectos de controle organizacional sobre a terceirização de

Banco do Brasil, medido pelo absenteísmo e pela saúde física e mental, interagindo com as percepções de satisfação e competência no trabalho, diante da constante reestruturação produtiva sobre as condições ambientais e organizacionais, uma vez que a própria permanência da empresa por mais alguns séculos de atuação nos parece fundamental não só para o mercado de trabalho nacional como para toda a sociedade brasileira.

1.3. HISTÓRIA DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA EM ESTUDO

Faz-se necessário uma caracterização¹² do Banco do Brasil em sua história, principais reestruturações produtivas, conquistas e alterações nas relações de trabalho com seus funcionários.

A criação do Banco do Brasil, por meio de alvará de 12 outubro de 1808, teve por principal objetivo dotar a Coroa Portuguesa de um instrumento para levantamento dos recursos necessários à manutenção da corte no Brasil. Porém, o primeiro Banco do Brasil iniciou suas atividades em dezembro de 1809 e fechou em 1829. Pois, D. João VI teria levado para Portugal boa parte do lastro metálico depositado e o banco teria perdido dinheiro em exportações.

Em 1833, nasceu o segundo Banco do Brasil no papel, pois não conseguiu integralizar o capital para a sua instalação (Lei nº 59, de 08.10.1833), pois as fraudes do primeiro banco ficou na memória dos investidores.

Em 1851, nasceu o terceiro Banco do Brasil, de controle privado, por sugestão de Irineu Evangelista de Souza, o Visconde de Mauá (Decreto nº 801, de 02.08.1851) com o objetivo de reunir os capitais repentinamente deslocados do comércio ilícito de escravos (devido à Lei Eusébio de Queirós e a intensificação da repressão britânica) e financiar as

serviços na área tecnológica bancária e após várias análises sobre vantagens e desvantagens estratégicas desta forma de gestão, passou a refletir sobre o processo de relacionamento e satisfação entre os indivíduos que atuam numa organização, seus processos de resistência e noções de pertencimento institucional. Nas orientações acadêmicas para monografias e trabalhos de conclusão de curso de graduação, sempre procurou incentivar e aprofundar conhecimentos voltadas à área de gestão organizacional, visando integrar processos administrativos de governança de tecnologia da informação em busca de maiores desempenhos individuais, grupais e organizacionais.

Ao relacionar conhecimentos acadêmicos, como docente e eterno aprendiz, com os vividos diariamente no ambiente produtivo do Banco do Brasil, passou a preocupar-se com as questões mais sociais do que a simples busca por resultados financeiros favoráveis, como as questões de ambiente e organização do trabalho e suas consequências sobre a qualidade de vida dos trabalhadores, uma vez que a capacidade de administrar o estresse e de trabalhar sobre pressão passou a ser uma competência requerida pelos empregadores. Portanto a busca pelo bem-estar individual e coletivo passou a ser a principal preocupação num momento em que presenciamos uma qualificação desenfreada para uma extrema competência humana, profissional e ética.

12 As informações foram preponderantemente resumidas com base nas informações oficiais e não sigilosas do Banco do Brasil retiradas do site www.bb.com.br item relações com investidores em 06.09.2007.

forças produtivas do país através das sociedades anônimas.

Em 1853, nasceu o quarto Banco do Brasil, originário da primeira fusão bancária: o Banco do Brasil criado em 1851 uniu-se ao Banco Comercial do Rio de Janeiro criado em 1838 (Lei nº 683, de 05.07.1853). O novo estabelecimento presidido pelo Visconde de Itaboraí (também Ministro da Fazenda) se consolidou e se expandiu por vários Estados.

Devido às restrições à emissão de moedas em 1860, o banco viu-se em dificuldades para manter fundos, além de defrontar-se com a redução dos lucros. Ameaçado de liquidação, o Decreto nº. 2.970, de 07.12.1862, aprovou a fusão do Banco do Brasil com o Banco Comercial e Agrícola e com o Banco Rural e Hipotecário. A fusão previa que os dois bancos menores transfeririam seu direito de emissão ao Banco do Brasil, saneando-o.

Em 1892, em nova situação de insolvência, Serzedelo Correia, ministro da Fazenda de Floriano Peixoto, apelou para uma solução de emergência, fundindo os dois principais bancos de emissão da época: o Banco da República e o Banco do Brasil, sob o nome de Banco da República do Brasil (Decreto nº 1167, de 17.12.1892).

Em 1905, a beira da falência do Banco da República renasceu o quinto e atual Banco do Brasil com apenas quatro agências, fruto de reorganização estatutária que retomou o nome de Banco do Brasil (BB), pelo Decreto nº 1.455, de 30.12.1905.

O Governo Federal gozava de grande influência no BB não só por ser o seu maior cliente, mas também por ter poderes para conceder ou negar privilégios especiais. Embora o Tesouro se tornasse o acionista majoritário apenas em 1923, quando comprou ações adicionais e cedeu o monopólio da emissão de moeda, o Banco do Brasil já vinha atuando como uma instituição pública desde a sua reorganização em 1905 e atuou como Banco Central entre 1923 e 1926.

Nas primeiras décadas do século XX o ingresso ao BB dependia de indicação de clientes ou de funcionários graduados. A partir de 1930 era exigido concurso público e para o exercício da profissão, certo nível de conhecimentos gerais, noções de contabilidade e domínio da língua portuguesa. Segundo Cardoso (1997), no processo seletivo muitas vezes exigia-se do candidato (somente do sexo masculino) determinadas normas de conduta compatíveis com os valores de classe da burguesia financeira emergente, como modos de vestir, de atender ao público, etc. A representação que se forjava no plano social em relação ao bancário era a de um “homem de bem”, cuja conduta pautava-se pela honestidade e correção. Ele deveria ser o merecedor da confiança da empresa e dos clientes, conforme circular publicada em 1932, citada por Cardoso

(1997: 63):

Os funcionários do Banco têm de dar aos seus concidadãos, de fora do estabelecimento, a impressão de correção completa em seu procedimento social; a impressão de que nos cargos que exercem há alguma coisa superior ao ganho pecuniário; desde o mais graduado até o mais modesto funcionário desta casa, todos devem compreender que estão exercendo funções estreitamente ligadas ao sentimento de patriotismo.

Em 1933, a diretoria do BB consolidou o Fundo de Beneficência dos Funcionários, que se destinava a assistir aos funcionários em caso de moléstia ou invalidez e era formado por quaisquer doações e pela cota de 3% sobre os lucros líquidos apurados em cada semestre.

No final de 1934, foi posta em funcionamento a Caixa de Empréstimos aos funcionários. Já vinha funcionando a Caixa de Montepio, que assegurava aos funcionários muitas das vantagens que veio garantir o Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Bancários, criado pelo governo em 1934.

Em 1937, a diretoria instituiu os primeiros “cursos de aperfeiçoamento”, isto é, um curso de estudos superiores, acessível exclusivamente aos funcionários. Em 1941 eram 157 agências no território nacional.

Em 10 de março de 1942, os estatutos do Banco do Brasil foram reformulados para se adequarem à então recente Lei das Sociedades Anônimas. Com a reforma, o banco atuaria como autoridade monetária e como banco comercial comum. Enquanto agente financeiro do Governo, efetuaría as arrecadações das rendas federais e os pagamentos autorizados, concederia antecipações ao Governo e atuaria como agente federal para operações de câmbio. Como banco comercial, concederia financiamento à atividade produtiva.

Em 1944, foi criada a Caixa de Assistência aos Funcionários (CASSI), destinada a conceder auxílios para despesas com intervenções ou doenças graves dos associados ou de suas esposas, filhos, etc. Houve, também, algumas melhorias, como aumento do período de férias para os de maior tempo de serviço e proventos integrais nos primeiros trinta dias de licença para tratamento de saúde. Em 1945, o banco já contava com 259 agências distribuídas pelo território nacional.

Em 1947, um projeto melhora a aposentadoria dos funcionários, tornando-as integrais. Já nesse tempo, três caixas concedentes de benefícios aos funcionários funcionavam junto ao BB: a de Empréstimos, a de Assistência (CASSI) e a de Previdência (PREVI).

Em 1957 o BB contava com 377 agências e em sua condição híbrida de banco comercial e banco central, foi capaz de ofertar recursos em quantidade superior à sua captação, na medida

em que não era obrigado a custodiar parte dos seus depósitos, como os demais bancos comerciais. Além disso, como autoridade monetária, o BB também nunca esteve sujeito aos rigores da prática bancária usual, que prevê limites de segurança para o encaixe dos bancos.

Em 21 de abril de 1960, o BB transferiu sua sede do Rio de Janeiro para Brasília e permitiu o ingresso de mulheres no seu quadro de funcionário, também através de concurso público.

Porém, a Lei da Reforma Bancária nº 4.595, de 31.12.1964, marcou o início de um processo de transformação dos diversos papéis até então desempenhados pelo BB, enquanto instituição financeira e participe na formulação e na execução da política financeira e creditícia do governo. Essa legislação criou o Banco Central (BC), transferindo-lhe aquelas funções que lhe são típicas, antes em parte exercidas pelo BB e o modelo institucional definido para o BB conservou a sua natureza mista de banco de governo e banco comercial.

Em 1975, o Banco do Brasil destacou-se como um dos maiores bancos do mundo, sendo o décimo-segundo em ativos e o segundo em patrimônio líquido, superou 1000 agências em 1976 (90% no interior do país) e o quadro de funcionários atingia 65 mil.

Em 1976, o BB criou o projeto CESEC (Centro de Processamento de Serviços e Comunicações) quando as agências passaram a enviar diariamente o produto de seu trabalho a centros de processamento localizados em pontos estratégicos iniciando talvez a primeira grande reestruturação produtiva no BB, pois em Moulin (1996: 32), constatamos o caráter artesanal do bancário da década de 60, onde:

...todo serviço era feito a mão, sem a ajuda de máquinas; por isso a letra tinha que ser bonita... Este era o perfil do funcionário valorizado, competente: aquele que além de saber contabilidade, também sabia escrever bem, pois devia confeccionar contratos, fichas cadastrais, pareceres, relatórios.

Em 1976, em pleno "milagre econômico", do total de 79 bilhões de cruzeiros de depósitos, apenas cerca de 38% provinham de captação junto ao público e a conta movimento do Banco Central, mecanismo de suprimento de recursos para operações de interesse governamental, tinha um saldo de 66,2 bilhões de cruzeiros, mais do que o dobro dos recursos captados do público. Assim, os fundos que financiavam suas operações mostravam sua condição de banco de governo e em toda década de 70, as operações privilegiavam o setor privado com mais de 95% de seus créditos.

Com as crises do petróleo e com a instabilidade econômica do final dos anos 70, o BB voltou-se ainda mais para o seu suporte agropecuário, expandindo sua rede de agências no

interior. Em 1980, o total de unidades em operação já atingia 1838, das quais 1155 eram agências e 683 postos avançados de crédito rural. O número de funcionários alcançou 118 mil ao final de 1980. Mas o BB que em 1974 era responsável por metade do crédito bancário ao setor privado, viu essa participação reduzir-se a 1/3 em 1981.

Em 1982 em plena crise da dívida externa, iniciada pela moratória declarada pelo México, o BB estava em fase de expansão. Instalaram-se 792 unidades no país, com crescimento da rede de atendimento ao público em 40% e houve um aumento de 20 mil no número de funcionários.

A modernização tecnológica começou a chegar nas agências com a instalação, a partir de 1984, de terminais *on-line*, os quais consistem em processar em tempo real o movimento do caixa bancário, onde a transmissão e a transação são feitas automaticamente com conclusão feita pelo caixa da agência. Em função de grandes investimentos em equipamentos, em 1985 o BB parece reduzir o atraso que acumulara na área de informática com relação a seus concorrentes. Algumas tarefas, antes realizadas manualmente, eram automatizadas: conferência de saldos, de documentos, devolução e separação de cheques, enfim, quase todo o processamento de informações. Todo esse processo de automação trazia consigo a promessa de trabalhadores mais qualificados, a diminuição das tarefas monótonas e repetitivas, além da aceleração do processo de obtenção de informações.

Como parte do Plano Cruzado, foram introduzidas alterações fundamentais no relacionamento do Banco do Brasil com o Banco Central e o Tesouro Nacional. Por meio do voto 45/86, de 30.01.1986, foi feito o congelamento da conta movimento, que o Banco Central mantinha no BB para contabilizar as operações de interesse do governo federal. Apesar de perder os recursos originários do fluxo de caixa do orçamento do Tesouro Nacional, o BB foi autorizado a praticar todas as operações não-monetárias permitidas às instituições financeiras (vetadas pela reforma bancária e da lei de mercado de capitais nº 4.728, de 1964). Porém, a rede do BB alcançou 4.449 unidades domésticas ao final de 1989, das quais 2.377 eram agências. O número de funcionários atingiu seu auge com 134 mil.

O início de 1990 foi marcado por mais um plano econômico, o chamado Plano Collor, que aumentou ainda mais o grau de distorção existente na economia, com o congelamento de depósitos de clientes e de parte do capital de giro das instituições financeiras. Neste ano o BB, passou por reformulação administrativa e sua estrutura foi alterada, reduzindo-se os níveis hierárquicos e o número de empregados em cerca de 10% e algumas dependências deficitárias

foram fechadas iniciando uma visão de empresa privada visando sua modernização.

Com o fracasso do plano e impedimento do Presidente Collor em 1992, houve rápida aceleração das taxas de inflação, gerando receita adicional, o que reduziu o processo de ajustes internos e o BB voltou a crescer sua rede de dependências e o número de funcionários, que atingiu 126 mil em 1993. Com o incentivo do governo Itamar Franco o BB voltou a atuar em sua posição histórica de principal agente do desenvolvimento econômico nacional.

O Plano Real foi anunciado em 1º de julho de 1994, que entre outras medidas caracterizou-se por aumento no nível de taxas de juros e desvalorização do câmbio. O impacto no BB foi imediato, pois a queda da inflação para níveis abaixo de 2% a.m. implicou a perda dos expressivos ganhos inflacionários. A valorização do real frente ao dólar gerou perdas adicionais, dado que o BB tinha mais ativos do que passivos naquela moeda.

As novas condições de baixa inflação e aumento do nível de inadimplência levaram a uma situação de crise no sistema financeiro, tornando clara a situação de insolvência de diversos bancos, tanto privados quanto estaduais. Uma crise financeira mais séria só foi evitada com a assunção, pelo Banco Central, de perdas expressivas no saneamento do sistema, que incluiu a intervenção em três dos dez maiores bancos privados. O BB que historicamente mais emprestava ao setor produtivo, detinha uma carteira de ativos com muitos problemas, que veio agravar suas dificuldades operacionais. Registrou-se um prejuízo de 4,2 bilhões de reais em 1995, e outro ainda maior de 7,5 bilhões de reais no ano seguinte, decorrente do aumento de provisões para atender o crescimento da inadimplência. A fim de manter sua integridade patrimonial, o BB fez um aumento de capital de R\$8 bilhões ainda no primeiro semestre de 1996, aumentando a participação do Tesouro no capital total do BB, que de cerca de 30% passou a 73%.

O ajuste às novas condições abrangeu ações em variadas áreas. Buscou-se aumento de receitas com a cobrança por serviços prestados, a ampliação do leque de produtos oferecidos e a exploração do potencial da rede de vendas. Em termos de redução de custos, entre 1995 e 1996, racionalizou-se a rede de dependências, com redução de seu número em 541 unidades, das quais 170 eram agências; redução de porte de muitas outras e diminuição do número de funcionários em 34 mil, representando o rompimento do modelo de relações trabalhistas até então existente. Ao final de 1996, eram 85 mil funcionários e 4.443 pontos de atendimento, dos quais 2.931 eram agências.

Procurou-se, também, isolar o BB de influências políticas em suas operações, com a

redução do poder dos representantes do Governo nos conselhos de administração e fiscal. As prioridades de atuação do BB voltaram-se para o varejo, a área de seguridade e a de mercado de capitais. Foram criadas várias empresas em parceria com o setor privado em que o BB, embora com a maioria do capital, não detém o controle, como a Brasilprev, na área de previdência privada, a Brasilcap, empresa de capitalização, a Brasil Saúde, na área de seguro de saúde, a Brasil Veículos, no ramo de seguro de veículos e a Brasilseg, na área de seguros, posteriormente desdobrada em Aliança do Brasil, atuando nos ramos vida e elementares. Iniciou-se também um arrojado e extensivo programa de investimento na área de tecnologia.

A estabilidade proporcionada pelo BB aos seus funcionários, que na prática inexistia devido aos contratos de trabalho regerem-se pela CLT, era considerada pela própria direção da instituição como um valor nacional. Para Rodrigues (2004), ao romper essa estabilidade, com o lançamento do maior plano de demissão voluntária (PDV) já registrado, onde quase 14 mil funcionários aderiram, rompiam-se também valores da própria sociedade brasileira. O que ocorreu no BB, também foi levado a efeito em outras instituições públicas e estatais, pois de acordo com a antropóloga Rodrigues (2004), a experiência forneceu as bases para a Reforma do Estado e implantação das políticas de liberalização da economia na década de 90, que obedeciam à lógica da estabilidade proposta pelo Plano Real e às imposições dos organismos internacionais, como o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial, que exigiam também a reestruturação do Sistema Financeiro Nacional. A reestruturação do BB de 1995 aconteceu no momento em que o governo Fernando Henrique Cardoso (FHC) discutia as reformas da Previdência e da Administração Pública e para executá-las, afirma Rodrigues (2004), a quebra da estabilidade dos funcionários do BB teria sido estratégica na tentativa de facilitar o processo, dado que as medidas que estavam sendo tomadas certamente encontrariam muita resistência por parte do funcionalismo público e de segmentos importantes da sociedade, dificultando a sua aprovação no Congresso Nacional.

Alheio aos problemas sociais com seus ex-funcionários, a partir de 1997 o BB passou a demonstrar lucro crescente (com excessão de 1999, conforme quadro 1 abaixo) e certa capacidade de se adaptar às exigências do mercado, com agilidade e competitividade, porque segundo Campos (2000), adotou uma estratégia de conglomerado, modernização organizacional e tecnológica, expansão de negócios, reestruturação da rede de agências, redução de despesas e recuperação de pendências com o Tesouro Nacional, além das diretrizes iniciadas em 1995.

Quadro 1 : Evolução do lucro líquido do Banco do Brasil nos últimos 12 anos (em milhões)

Ano	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Lucro	-4.253	-7.526	573,8	869,9	843,0	974,0	1.082	2.027	2.381	3.024	4.154	6.044

Fonte: balanços anuais do Banco do Brasil.

Apesar do rompimento da estabilidade no emprego, a direção estratégica do BB a partir do início do século XXI passou a valorizar ainda mais a excelência profissional, a competência profissional e altos investimentos em automação de processos e informatização de sistemas produtivos como base da governança corporativa.

No final do ano 2000 eram 78.201 funcionários, 12.267 estagiários e 462 contratados e em agosto de 2001 o BB possuía 7.972 pontos de atendimento, sendo 3.026 agências e 31.851 terminais de auto-atendimento, para atender 12 milhões de clientes.

Observa-se que em 2005 (ano foco do nosso estudo na instituição) o BB fechou o ano com 87157 funcionários (sendo 1.916 em licença ou afastados e 1.487 cedidos), com uma despesa de pessoal na ordem de R\$7,395 bilhões/ano, além de 10.363 estagiários e 4.774 adolescentes trabalhadores, com despesas de R\$41 milhões e R\$37 milhões respectivamente. Em 2005 ocorreram 7.820 admissões, 40 reintegrações e 3.569 desligamentos. Os desligamentos se deram da seguinte forma: 1.505 aposentadorias, 76 falecimentos e 1.988 demissões (sendo 1.747 sem justa causa e destas 1.473 exonerações a pedido, 231 com justa causa e 10 demissões por interesse do serviço do plano de adequação de quadros, ou seja, com incentivos semelhantes ao PDV). Dos 1.487 cedidos a órgãos públicos, associações de funcionários, empresas coligadas, controladas, patrocinadas, participadas, subsidiárias integrais, Caixa de Assistência e de Previdência dos funcionários, 145 foram cessões com ônus e 1.342 cessões sem ônus ao BB. Em 2005 foram instaurados 641 inquéritos administrativos em razão das seguintes causas: 11 abandonos ao emprego, 160 apropriações indébitas, 38 problemas comportamentais, 165 falhas em serviço e 255 fraudes, entre outros.

Em março de 2007, o BB contava com 82.468 funcionários, 10.112 estagiários e cerca de 5 mil contratados temporários e 5 mil adolescentes trabalhadores. Havia 3.974 agências, 11.159 postos de atendimento avançados e cerca de 40 mil terminais de auto-atendimento. Possuía 23 milhões de clientes pessoa física e 1,5 milhões de clientes empresas.

Nos últimos 7 anos, o aumento da base de clientes (superior a 100%) e postos de atendimento (superior a 30%) são muito superiores ao aumento no número de funcionários (inferior a 10%), estes cada vez mais capacitados pois em 2000 o balanço patrimonial do BB apontava seu capital intelectual dividido da seguinte forma: 0,4% com pós-graduação, 44,3%

com ensino superior completo, 24,7% com superior incompleto e 30,6% até o segundo grau. Em junho de 2007 eram 13,6% com pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado), 46% com ensino superior, 34,4% com ensino médio e apenas 1,1% com ensino fundamental.

O BB investiu centenas de milhões de reais em treinamento entre 1996 e 2006. Só no ano de 2000 foram concedidos 2847 bolsas de graduação, 1510 bolsas de MBA, e 242 bolsas de idiomas. No último ano (segundo semestre de 2006 e primeiro semestre de 2007) o BB concedeu, 3206 bolsas de graduação, 4093 bolsas de MBA, e 438 bolsas de idiomas. Na área tecnológica os investimentos passam de R\$1 bilhão ao ano (nos últimos 10 anos).

Em maio de 2007 o BB lançou um novo pacote de reestruturação incentivando com benefícios a aposentadoria antecipada aos funcionários com 50 anos ou mais. O que chegou a atrair a adesão de mais de 7 mil funcionários. Em junho de 2007 o total de funcionários já eram 79.310 e espera-se a compensação através de contratados terceirizados.

1.4. OBJETIVOS DA PESQUISA

De uma maneira ampla, o que se pretende alcançar com a realização de uma pesquisa, deve estar definido nos objetivos gerais, enquanto que nos objetivos específicos, além de contribuir para o alcance dos objetivos gerais, devem estar definidos aspectos determinados que se pretende estudar (Richardson, 1989).

O objetivo central deste trabalho será estruturar um modelo que identifique o relacionamento entre variáveis de satisfação, competência, saúde e absenteísmo no trabalho do bancário do Banco do Brasil. Através de quatro hipóteses será realizada uma avaliação do grau de importância desses relacionamentos, quando os casos são tratados com diversas variáveis sócio-demográficas e ocupacionais.

Para detalhar o objetivo principal, podemos citar, ainda, como objetivos secundários:

- 1) Discutir e propor um modelo esquemático de absenteísmo de curta duração por razões de saúde e a própria saúde física e mental do bancário com a satisfação profissional referente à organização e ao ambiente de trabalho, somado à percepção do desempenho humano por competência individual em um grande banco público brasileiro. Para isso, nos valem da ótica do *habitus*, da reflexividade e da psicodinâmica do trabalho;
- 2) Avaliar o modelo “satisfação – competência – saúde – absenteísmo” dos bancários do Banco do Brasil comparativamente entre empregados em geral e aqueles localizados no Distrito Federal e cujas funções ocupacionais estão diretamente ligadas à área de tecnologia

da informação; e

3) Analisar a existência de necessidades de ajustes na formulação e interpretação das pesquisas institucionais de avaliação da satisfação profissional, de desempenho por competência individual no trabalho e de saúde ocupacional face à revisão bibliográfica dos construtos, análises fatoriais e de testes de consistências estatísticas confirmatórias e exploratórias para descrição do problema citado no campo sociológico.

1.5. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A preocupação com a satisfação profissional na literatura sociológica e econômica, para Siebern-Thomas (2005), iniciou-se na década de 1970 e sua importância tem sido na qualidade do emprego e na produtividade respectivamente, pois a maioria dos estudos sociológicos europeus visa clarificar um estado de empregabilidade total e inclusão social. No mesmo sentido, segundo Bryson, Cappellari e Lucifora (2005), a satisfação no trabalho desperta interesse nos sociólogos devido a sua subjetividade em mensurar o bem-estar do trabalhador e indicar a qualidade do mercado de trabalho, enquanto que o interesse dos economistas volta-se para mensurar a utilidade do trabalhador, pois sua satisfação parece refletir diretamente no seu comportamento produtivo no mercado de trabalho. Já para Neely (1998), o estudo sobre a satisfação profissional, apesar de secular, se mantém na pauta estratégica organizacional, pois 76% das 500 maiores empresas do mundo, classificadas pela revista *Financial Times*, realizam pesquisa de satisfação dos empregados anual ou semestralmente. Em relatórios ainda mais recentes a FEBRABAN (2007) também destaca a preocupação do setor financeiro brasileiro em motivar a satisfação de seus empregados, considerados colaboradores.

Embora a competência essencial de qualquer banco ou empresa do setor financeiro seja principalmente a obtenção de lucros pela manipulação do próprio capital, segundo Dejours (2000), o que caracteriza uma organização nas práticas discursivas do neoliberalismo não é mais a sua produção ou o seu trabalho em si, mas a organização do trabalho e sua gestão sobre o capital humano. Assim, o gerenciamento do recurso “competência individual” passa a ser uma qualidade essencial, indispensável para a competitividade organizacional, definida por competência essencial (*core competence*) por Prahalad e Hamel (1990) e seu estudo ganha cada vez mais espaço na agenda acadêmica e gerencial.

O gerenciamento do estresse, para Muchinsky (2003), tem sido concentrado mais na

redução dos efeitos dele próprio do que na redução dos estressores no trabalho, ou seja, a preocupação organizacional se resume em aumentar a resistência individual aos estressores gerados pelo trabalho. Iniciativas de gerenciamento para prevenir o estresse geralmente incluem exercícios físicos, meditação, técnicas de relaxamento como *yoga* e programas de gerenciamento do tempo. Estas técnicas de gerenciamento do estresse, problema considerado o mal do século, parecem reduzir o nível de estresse, mas não há comprovação de que aumentem a satisfação no trabalho ou o desempenho individual, pois não focam na sua origem.

Para Roscigno e Rodson (2004), embora sem comprovação empírica, a insatisfação com o ambiente de trabalho deve gerar mais estresse ao trabalhador e em consequência maior, estratégias de resistência. Estas estratégias de resistências dos trabalhadores costumam ser coletivas através de greves e individuais através de sabotagem, furto, negligência, lentidão, evasão permanente, ausências temporárias e falta de assiduidade.

Há mais de duas décadas Chadwick-Jones, Nicholson e Brown (1982) já descreviam que com a recente crise mundial do emprego do final do século XX, a alta rotatividade de trabalhadores (*turnover*) deixaria de ser uma preocupação organizacional, porém o absenteísmo ainda permaneceria na pauta acadêmica como principal termômetro das práticas gerenciais, devido a sua facilidade de mensuração e sensibilidade temporal (inclusive diária) face à organização do trabalho, embora não isenta de aspectos subjetivos de julgamento, como a genuinidade de certas doenças ou simulações de acidentes de trabalho.

Nesta linha, segundo Roscigno e Rodson (2004), nas organizações de trabalho a estratégia de resistência da ausência (*absenteeism*) só é menos utilizada que a estratégia de lentidão, isto é, corpo mole ou fuga do serviço com o empregado presente, a qual ocorre de forma muito velada e de difícil observação, pois sua medição depende principalmente do caráter e índole do trabalhador em assumir sua utilização, o que pode ser antagônico.

Também identificamos que estudos recentes na sociologia do trabalho apontam a necessidade de aprofundamentos da análise das condições de trabalho no ramo de serviços, visto ser o ramo de atividade que mais cresce, tem baixo *turnover*, é altamente lucrativo, inovador e não está imune à reestruturação produtiva (Antunes, 2004; Castells, 1999; Kumar, 1997). Segundo Jacques e Codo (2002: 18), “de cada dez novos empregos, nove são do setor de serviços e, segundo estatísticas mundiais, é onde se tem encontrado riscos

crecentes de desordens mentais associadas ao trabalho”.

Conforme Batt e Doellgast (2003), o custo com a mão de obra no setor de serviços ultrapassa os 50% do total dos custos, enquanto que na indústria de manufaturas não passa dos 25%. Porém, para estes autores, a intensificação do mercado no setor de serviços antes local e regional se transformou numa competição em caráter nacional e internacional. Esta expansão foi facilitada pelo aumento da demanda por serviços da manufatura global concomitante com o aumento do volume de transações eletrônicas devido à alta velocidade da tecnologia da informação e às políticas de desregulamentação e privatização do setor de serviços na maioria dos países. Se na década de 1970, o foco acadêmico e gerencial estava na redução de custos, no treinamento da força de trabalho e na automação industrial, a partir de meados da década de 1980 o foco virou-se para o aumento da qualidade do serviço prestado e do relacionamento com o cliente.

Nos seus estudos no setor de serviços entre 1999 e 2001 nos Estados Unidos, Inglaterra, Austrália e Japão, Batt e Doellgast (2003) encontraram como principais estratégias: uma forte competição por baixos preços, aumento no escopo do mercado de atuação, foco na redução de custos e segmentação de clientes. No cenário atual, enquanto as companhias anteriormente estabelecidas têm altos custos com tecnologias obsoletas, altos salários e força de trabalho sindicalizada, os novos entrantes no mercado vêm com baixo custo de estruturas e força de trabalho não sindicalizada com baixos salários, alta terceirização e adoção de franquias. Na indústria financeira, percebe-se um aumento expressivo de novos produtos oferecidos através de estratégias de maximização das vendas (como vendas-cruzada) e redução dos custos com a força de trabalho através da automação (caixas automáticas, *call centers* e *Internet banking*). Estes autores também observaram que na indústria hoteleira e de restaurantes há uma crescente estratégia do uso de trabalhadores imigrantes (muitos ilegais) para redução drástica dos níveis salariais. Todo este cenário parece levar a um declínio na qualidade, principalmente do serviço prestado e na satisfação do cliente¹³, levando a um aumento na depressão, ansiedade, exaustão emocional e

13 A relação entre a satisfação dos empregados e a satisfação dos clientes foi descrita por Heskett, Sasser e Schlensinger (1997) como “o espelho da satisfação”, onde uma satisfação afeta a outra positivamente numa cadeia circular proporcionando aumento nas vendas e lucros. Neste sentido Neely e Najjar (2003) concluíram que a cada 1% de diminuição da satisfação profissional implica em decréscimo de 0,25% na satisfação dos clientes. Rucci, Kim e Quinn (1998) através da técnica estatística da análise de trajetórias (*path analysis*) concluíram que um aumento de 5% na satisfação dos funcionários em relação ao emprego através de pesquisas de ambiente social no trabalho (ou clima organizacional) implica num aumento de 1,3% na satisfação dos clientes o que impulsionou um aumento de 0,5% na receita da Sears (uma das maiores cadeias de varejo americana).

insegurança do trabalhador no seu emprego. Os autores concluíram que a indústria manufatureira para produzir cada vez mais com qualidade investiu mais em inovação de práticas de recursos humanos que a indústria de serviços tem investido e que atualmente o foco estratégico do setor de serviços tem sido para redução de custos com empregados, terceirizações e aumento de investimento em TI sem grandes preocupações sociais.

As práticas gerenciais afetam a produtividade dos trabalhadores através de práticas psicológicas e afetivas de um lado e econômicas e sociais de outro. Enquanto que estudos do ambiente organizacional historicamente têm focado na satisfação e comprometimento do trabalhador, pesquisas recentes têm considerado o conjunto de resultados afetivos e emocionais, como respostas positivas (comportamentos pró-sociais ou de cidadania e confiança organizacional) e respostas negativas (exaustão emocional, estresse, abandono e ausências entre outras formas de resistências), pois pesquisas baseadas em explicações econômicas e sociológicas têm focado na importância do capital humano, capital social, compartilhamento do conhecimento e aprendizado no trabalho (Batt e Doellgast, 2003).

Com estes argumentos, o segmento bancário passa a ser um importante referencial para estudos acerca dos efeitos sobre os trabalhadores de serviços segundo as práticas contemporâneas de gestão, visto que é pioneiro na crescente escalada por automação e inovação, e que constantemente reorganiza com profundidade seu processo produtivo (Antunes, 2004; Jinkings, 2004; Hoefel, 2002; Larangeira, 1997; Segnini, 1999).

Apesar de existirem controvérsias quanto ao futuro e à eficácia com que os recursos de tecnologia de informação geram melhores condições de trabalho para a qualidade de vida do trabalhador e para o desempenho organizacional (Grisci e Bessi, 2004), é fato o investimento maciço que os bancos vêm realizando na utilização de soluções tecnológicas para flexibilizar sua organização do trabalho (Antunes, 2004), afetando o perfil e a saúde de seus trabalhadores (Codo, 2002; Hoefel, 2002) e a própria satisfação no trabalho bancário (Jinkings, 2004).

Estima-se que em 2005 o total de investimentos em tecnologia no mercado financeiro nacional chegou a R\$ 4,6 bilhões, superando em 10% os investimentos de 2004, que foi de R\$ 4,2 bilhões, muito acima do R\$ 1 bilhão investido no comércio em 2004 (Gazeta Mercantil de 20 de Outubro de 2005). Em 2006, segundo a FEBRABAN (2007), o investimento do setor em tecnologia chegou a R\$ 5,3 bilhões e espera-se um investimento de R\$ 5,9 bilhões para 2007, já os gastos totais do setor com tecnologia foi de R 12,9

bilhões em 2005, R\$ 14,3 bilhões em 2006 e deverá chegar a R\$ 15,5 bilhões em 2007.

Ao desenvolvermos um modelo, em nível de trabalhador, que relacione as variáveis de satisfação, competência e saúde com as de absenteísmo dos bancários, esta pesquisa possibilita identificarmos como se relaciona à interação desses elementos para reflexões sociológicas e possíveis adoção de ações organizacionais para a qualidade de vida e o bem-estar dos trabalhadores e a conseqüente competitividade organizacional em caráter sustentável.

Os resultados e conclusões desta pesquisa contribuem para o aumento do conhecimento teórico sobre o assunto, proporcionando uma visão crítica sobre os modelos contemporâneos de gestão, capacitando o meio acadêmico e científico a analisar os caminhos da sociedade no século XXI, com ênfase nos processos de ambiente e organização do trabalho, satisfação profissional, competência individual e seus reflexos sobre a saúde do trabalhador por meios de técnicas de análise fatorial e regressão linear múltipla. Adicionalmente, destacaremos aspectos relacionados ao absenteísmo montando um modelo estrutural através de uma análise de trajetórias (*path diagram*, em inglês), técnica extremamente utilizada na sociologia internacional devido à facilidade em demonstrar claramente inúmeros relacionamentos, a qual será definida na seção sobre a metodologia desta pesquisa, capítulo 2.

Do ponto de vista prático, este estudo pretendeu rever problemas diários de insatisfação dos bancários, seu relacionamento com o desempenho humano por competência individual e subsidiar decisões referentes à saúde, ao absenteísmo e ao bem-estar nas diversas funções ocupacionais de trabalhadores numa organização que adota constantes reestruturações produtivas e uso intensivo de tecnologia de informação como estratégia de organização do trabalho e gestão de pessoas, evidenciando a busca da qualidade de vida no trabalho.

Os resultados das pesquisas existentes que tratam da saúde ocupacional, satisfação profissional e desempenho por competência na instituição pesquisada não estabelecem vínculo direto entre si, ou seja, são tratadas isoladamente no tempo e no espaço organizacional, o que sugeriu um campo para aprofundamento teórico e empírico. Pois também, ao considerarmos as recentes mudanças nos processos e estruturas organizacionais dos bancos brasileiros devido à utilização de tecnologia de informação, independente de seu objetivo filosófico e ideológico ou econômico e político, pareceu ser imperativo uma

avaliação, com base em dados reais e recentes, dos impactos das características sócio-demográficas e ocupacionais dos trabalhadores bancários nas relações entre absenteísmo, saúde, competência e satisfação no trabalho bancário.

Desta forma esta pesquisa é pioneira no relacionamento social entre a satisfação profissional, a competência humana individual, a saúde ocupacional (estas três consideradas variáveis ora independentes e ora dependentes), diversas variáveis de controle sócio-demográficas conjuntamente com variáveis ocupacionais e o absenteísmo involuntário e voluntário dos trabalhadores assalariados bancários do Banco do Brasil (esta última como principal variável dependente), assim como na sistematização do conteúdo teórico atinente a esses construtos, de forma integrada e abrangente.

Mesmo os modelos que relacionam satisfação, competência e saúde ou os modelos parciais que incluem o absenteísmo, em geral, não abordam todos os construtos segundo o mesmo nível de objetos desta pesquisa. Muitas vezes utilizam, em nível de trabalhador, métricas com viés da psicologia, da medicina e da ergonomia para as variáveis satisfação e saúde e, em nível de empresas, métricas com viés da administração e da economia para as variáveis de competência e absenteísmo, o que pode distorcer consolidações dos resultados encontrados.

A metodologia desta pesquisa contemplará uma abordagem multivariada para se conhecer a inter-relação entre as variáveis em nível de indivíduo (trabalhador), aproximando este estudo das abordagens de *habitus* (senso prático para atitudes conforme estilo individual ou de classe) e *reflexividade* (suporte psicológico de segurança para equilibrar conflitos individuais) propostas respectivamente por Bourdieu (2003) e Giddens (2002).

Assim justificamos esta tese, tanto em termos acadêmicos como práticos, e esperamos que seus resultados possam vir a contribuir efetivamente com ambos os segmentos em referência, pois precisamos ajustar a economia da nação brasileira concomitante ao aumento da qualidade de vida de nossos trabalhadores inserindo-nos num contexto global com responsabilidade científica e social.

Além dos argumentos teóricos e práticos, o presente estudo também pode ser justificado pelos benefícios esperados acima para acadêmicos, bancários, banqueiros, dirigentes de classe, gestores de pessoas, governantes, investidores, sindicalistas, trabalhadores em geral e todos aqueles que buscam um entendimento dos fatos atuais para tornar um futuro mais digno e de bem-estar.

1.6. ORGANIZAÇÃO DESTA TESE

A presente tese está organizada em 4 principais partes, quais sejam: 1. Introdução; 2. Metodologia do Estudo; 3. Fundamentação Teórico-Empírica com Análise dos Resultados; e 4. Conclusões. A Introdução fornece os conceitos gerais para delimitação do tema a ser abordado e onde foram formulados o problema, a história da instituição pesquisada, o objetivo geral, os objetivos secundários e a justificativa teórica e prática.

No capítulo dois, Metodologia, são definidas as hipóteses da pesquisa, a delimitação do estudo e o método da pesquisa. Neste capítulo, também são definidos população, amostragem, delineamento da pesquisa, procedimentos de coleta e tratamento dos dados e por fim as limitações desta pesquisa.

No capítulo três, na fundamentação teórico-empírica após um breve resumo das contribuições de Pierre Bourdieu, Anthony Giddens e Cristoph Dejours à esta tese, apresentamos um inventário exaustivo da literatura, abordando 1) satisfação profissional, 2) o desempenho humano por competências individuais, 3) a saúde ocupacional (mental e física) e finalmente 4) o absenteísmo como estratégia de resistência dos trabalhadores.

Para facilitar a leitura, optamos por apresentar no mesmo capítulo após cada um dos quatro principais tópicos, a interpretação dos dados, onde são analisados os resultados empíricos da pesquisa, fundamentados principalmente em estatísticas descritivas e análise multivariada dos dados para corroborar ou refutar as hipóteses deste estudo. Finalizando este capítulo apresentaremos o modelo estrutural final de nossa tese com a relação satisfação-competência-saúde-absenteísmo.

No quarto capítulo desta tese, conclusão, encontra-se uma reflexão geral sobre os resultados encontrados. Também, sugestões para pesquisas futuras, são apresentadas nesse capítulo. No final apresentamos ainda a bibliografia estudada, apêndices e anexos para melhor detalhar esta pesquisa.

“The significant problems we face cannot be solved at the same level of thinking we were at when we created them.” Albert Einstein

2. METODOLOGIA

O modelo metodológico desta pesquisa empírica pretende atender ao objetivo de investigar a relação entre as diversas variáveis em estudo, propondo um modelo e rastreando relações que levem a uma melhor qualidade de vida aos trabalhadores da empresa pesquisada associada à qualidade competitiva da organização em estudo.

Neste sentido, o presente capítulo se destina a apresentar a metodologia utilizada na realização da pesquisa. A descrição da metodologia tem como objetivo possibilitar a identificação clara das relações analisadas, nossas hipóteses, definições, classificações e formas de medir as variáveis, a população e amostragem selecionada, delineamento da pesquisa, processos de coleta e tratamento dos dados (Selltiz, 1974).

2.1. O PROBLEMA

Quais são as relações entre a satisfação profissional, a competência individual, a saúde ocupacional e o absenteísmo no trabalho influenciados ainda por características sócio-demográficas e ocupacionais do bancário no Banco do Brasil?

Para melhor formular nossa resposta pretendida, definimos quatro hipóteses de pesquisa e as respectivas definições constitutivas e operacionais das variáveis em estudo, conforme descritas a seguir.

2.1.1. Hipóteses da Pesquisa

Conforme mencionado na justificativa desta pesquisa, como metodologia utilizamos uma abordagem multivariada para se conhecer a inter-relação entre as variáveis não observadas diretamente, tais como a satisfação profissional, a competência individual e a saúde ocupacional e os efeitos das variáveis observáveis de características sócio-demográficas e ocupacionais. Por fim destacaremos o absenteísmo como principal variável dependente entre todas em estudo, visando comparar o grau de influência das variáveis relacionadas direta e indiretamente (endógenas e exógenas) através de um modelo estrutural (*path diagram*) e análise de trajetórias (*path analysis*).

Convém aqui realizar quatro definições básicas para esta pesquisa: variáveis observáveis, latentes, endógenas e exógenas. Definimos como variáveis observáveis àquelas que podemos medir diretamente conforme capturadas da amostra. Estas variáveis são

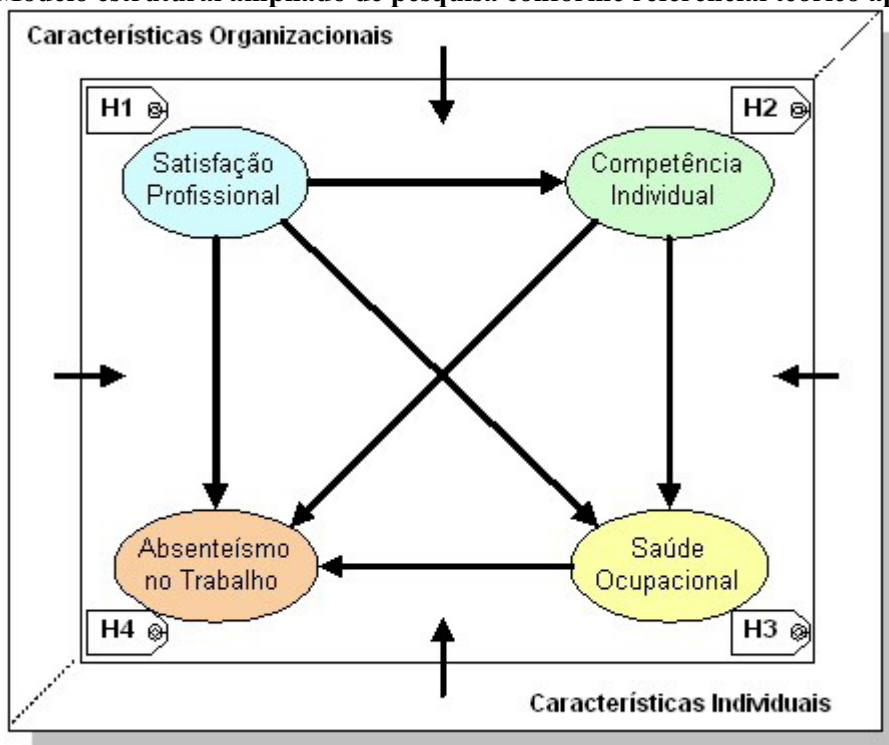
também consideradas como indicadores e apresentam-se geralmente em sua forma original como um dado objetivo, como por exemplo: idade e sexo.

As variáveis latentes são aquelas não observáveis diretamente, mas construídas através de outras variáveis observáveis. Elas também podem ser chamadas de construtos e expressam conceitos teóricos e subjetivos. Numa análise fatorial são consideradas componentes que agrupam conjuntos de variáveis observáveis (Hair et al., 2003).

Já as variáveis endógenas são as variáveis observáveis ou latentes consideradas dependentes num modelo de diagrama de trajetórias, originadas geralmente da regressão enquanto que as exógenas são as variáveis independentes no mesmo modelo (Pestana e Gageiro, 2005).

Todos os construtos e indicadores, conforme apresentados na introdução, descritos e consolidados no referencial teórico desta pesquisa (apresentados nas figuras 6, 8, 10, 11, 12, 13 e 15) e detalhados em conceitos e operacionalmente após apresentação de cada hipótese, parecem se relacionar entre si conforme as setas da figura 1 abaixo, modelo estrutural da pesquisa. Estes relacionamentos são definidos como hipóteses desta pesquisa.

Figura 1 : Modelo estrutural ampliado de pesquisa conforme referencial teórico apresentado.



Fonte: compilado pelo autor.

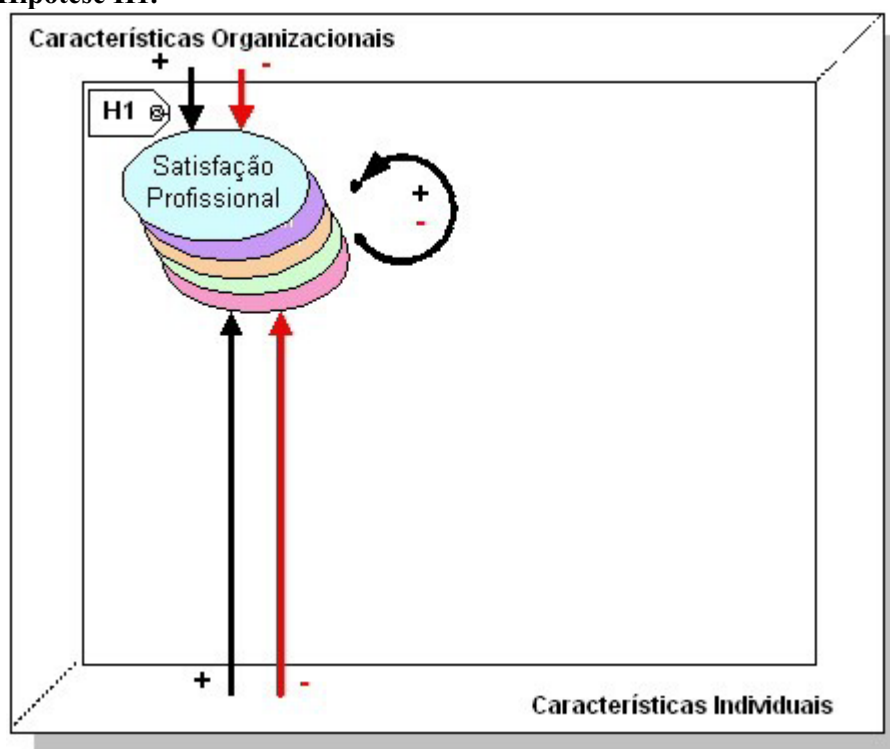
Após identificados os construtos em estudo e analisado o perfil das pesquisas que vêm sendo conduzidas sobre o relacionamento entre os conceitos tratados, parte-se para a

definição das hipóteses propostas. A primeira relação envolve um amplo conceito: o da satisfação profissional.

Admitindo que a satisfação profissional geral é melhor avaliada pela sua decomposição em diversas perspectivas inter-relacionadas de satisfações pessoais no exercício da profissão e que aspectos sociais, demográficos e ocupacionais afetam de forma diferente cada categoria da satisfação profissional devido à diversidade de sua concepção objetiva e subjetiva, intrínseca e extrínseca (Bryson, Cappellari e Lucifora, 2005; Herzberg, 1966; Locke, 1969; Muchinsky, 2003), formula-se a primeira hipótese:

H1: *Aspectos distintos da satisfação profissional somados a determinadas características sócio-demográficas e ocupacionais afetam significativamente em volume e sentido diferentes diversas categorias da própria satisfação profissional.*

Figura 2 : Hipótese H1.



Fonte: compilado pelo autor.

Como definição constitutiva da variável satisfação, admitimos que ela é um estado emocional prazeroso ou não conforme obtenção ou frustração de valores implícitos ou explícitos com um julgamento consciente ou inconsciente da relação trabalho-valor individual num contexto físico e social do trabalhador. A satisfação profissional é o resultado da avaliação da relação entre o que o trabalhador espera de seu trabalho e o que percebe que está obtendo em seu emprego. Desta forma, a satisfação no trabalho e no

emprego é constituída de diversos elementos tangíveis e intangíveis, individuais e coletivos e devem ser analisados conforme suas inter-relações e nunca de forma geral e isolada (Francès, 1984; Friedmann, 1977; e Locke, 1969).

Operacionalmente, conforme o modelo deste estudo, analisaremos cada variável obtida da pesquisa de satisfação geral do funcionário do Banco do Brasil realizada em agosto de 2005, para a verificação de sua categorização, conforme 34 perguntas originais que visavam medir o volume de satisfação do bancário em diversas perspectivas de interesse da organização em estudo na época. As categorias, perguntas originais, nomes das variáveis utilizadas nesta tese e autores que suportam nosso enquadramento inicial (ainda sem tratamento estatístico) estão relacionados no quadro 2:

Quadro 2 : Indicadores da satisfação profissional no Banco do Brasil

Categorias	Pesquisa BB - Perguntas originais	Indicadores -Variáveis tese	Autores que sustentam a cat.
1. Conteúdo do trabalho	14. Executo tarefas diversificadas em meu trabalho. 21. O meu trabalho é fonte de inspiração para mim. 22. Existe variedade no meu trabalho. 25. Utilizo amplamente meus conhecimentos em meu trabalho. 29. Ponho em prática minhas habilidades e capacidades em meu trabalho. 33. Posso ser criativo em meu trabalho. 34. Estou satisfeito com meu trabalho no Banco do Brasil.	SCt1 diversificação de tarefas SCt2 fonte de inspiração SCt3 variedade no trabalho SCt4 utilização de conhecimentos SCt5 prática de habilidades/capacidades SCt6 criatividade no trabalho SCt7 trabalho em si	(Borges et al., 2004; Borzaga e Depedri, 2005; Bryson, Cappellari e Lucifora, 2005; Chadwick-Jones et al., 1982; Clark, 2005; Fernandes, 1996; Gazioglu e Tansel, 2006; Grote, 2003; Lino, 2004; Locke, 1969; Sant'Ana, Moraes e Kilimnik, 2005; Siebern-Thomas; 2005; e Zhang, 2005)
2. Salário	06. Recebo um salário justo pela responsabilidade que me é conferida. 17. Meu salário é justo em relação às atribuições que tenho. 19. O meu salário corresponde ao desempenho que apresento no Banco do Brasil. 24. O sistema de retribuição do Banco do Brasil é justo. 31. A política salarial do Banco estimula o meu desempenho. 28. [O salário do meu cargo é insuficiente.]	SSa1 salário adequado à responsabilidade SSa2 salário adequado à atribuição SSa3 salário adequado ao desempenho SSa4 sistema de retribuição SSa5 política salarial SSa6 salário suficiente	(Borges et al., 2004; Borzaga e Depedri, 2005; Bryson, Cappellari e Lucifora, 2005; Clark, 2005; Chadwick-Jones et al., 1982; Fernandes, 1996; Grote, 2003; Lino, 2004; Oliveira e Limongi-França, 2005; Locke, 1969; Muchinsky, 2003; Sant'Ana, Moraes & Kilimnik, 2005; Siebern-Thomas, 2005; Zhang, 2005)
3. Ambiente social	02. [Há um clima de desconfiança entre os membros da minha equipe.] 07. [A chefia não trata com igualdade os membros de minha equipe.] 10. [Trabalho bem feito no meu Setor não é premiado.] 13. [Não confio em meus colegas de trabalho.] 15. [Não me relaciono bem com determinadas pessoas na minha equipe de trabalho.] 20. [Não se compartilha informação na minha equipe.] 30. [Não percebo as pessoas em meu local de trabalho como uma equipe.]	SAM1 inexistência de desconfiança na equipe SAM2 equidade no tratamento pela chefia SAM3 premiação no setor SAM4 confiança nos colegas SAM5 relacionamento com colegas SAM6 compartilhamento de informações SAM7 trabalho em equipe	(Borzaga e Depedri, 2005; Bryson, Cappellari e Lucifora, 2005; Chadwick-Jones et al., 1982; Clark, 2005; Locke, 1969; Lino, 2004; Oliveira e Limongi-França, 2005; Sant'Ana, Moraes e Kilimnik, 2005; e Zhang, 2005)

Categorias	Pesquisa BB - Perguntas originais	Indicadores -Variáveis tese	Autores que sustentam a cat.
4. Condições de trabalho	03. As condições físicas do meu trabalho são adequadas (higiene, iluminação, ventilação, ruído, temperatura, mobiliário). 04. Tenho acesso a materiais e equipamentos adequados ao trabalho que realizo. 12. Há suporte tecnológico (computadores, impressoras) para as atividades de trabalho. 16. O espaço físico do meu trabalho é adequado à natureza do meu serviço. 26. Os equipamentos do meu local de trabalho são adequados ao tipo de tarefas desempenhadas. 18. O meu local de trabalho é adequado à realização das minhas atividades.	SCo1 condições físicas SCo2 materiais disponíveis SCo3 suporte tecnológico SCo4 espaço físico SCo5 local de trabalho apropriado SCo6 equipamentos adequados	(Clark, 2005; Fernandes, 1996; Grote, 2003; Locke, 1969; Muchinsky, 2003; Oliveira e Limongi-França, 2005; Sant'Ana, Moraes e Kilimnik, 2005; Siebern-Thomas, 2005; e Zhang, 2005)
5. Aprendizagem	01. Tenho oportunidade de treinamentos ao longo do ano. 05. Faço os treinamentos pelos quais tenho interesse. 08. A quantidade de treinamentos que realizo no meu trabalho é satisfatória. 11. É possível se obter treinamento quando solicitado. 27. Participo de treinamentos frequentemente no meu trabalho.	SAP1 oportunidade de treinamentos SAP2 treinamentos realizados SAP3 quantidade de treinamentos SAP4 tempestividade de treinamento SAP5 frequência de treinamentos	(Borzaga e Depedri, 2005; Grote, 2003; Locke, 1969; Sant'Ana, Moraes e Kilimnik, 2005; e Zhang, 2005)
6. Promoções	09. Os funcionários têm igualmente chance de promoção no Banco do Brasil. 23. Tenho oportunidade de ascensão profissional no Banco do Brasil. 32. [A política de ascensão profissional no Banco do Brasil é confusa.]	SPR1 equidade na chance de promoção SPR2 oportunidade de ascensão profissional SPR3 política de ascensão profissional	(Borges et al., 2004; Borzaga e Depedri, 2005; Chadwick-Jones et al., 1982; Clark, 2005; Locke, 1969; e Sant'Ana, Moraes e Kilimnik, 2005)

Fonte: compilado pelo autor.

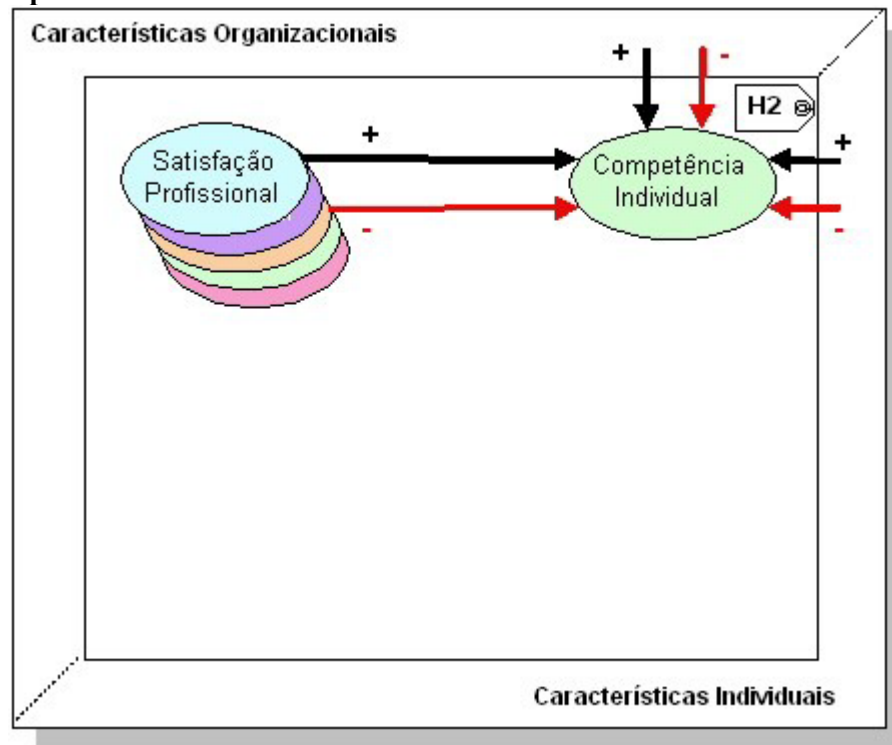
Os indicadores de satisfação foram medidos numa escala intervalar tipo Likert de seis pontos (de valor 1 para "discordo totalmente" a 6 para "concordo totalmente"), o valor zero indica que o item não foi avaliado. Nota-se que as respostas das perguntas destacadas entre colchetes são de ordem inversa e merecem tratamento diferenciado, conforme detalharemos no item 2.2.5.5 (Transformação dos Dados).

Nossa segunda relação envolve satisfação profissional e desempenho humano por competência individual. Estando o trabalhador satisfeito profissionalmente, espera-se que ele tenha um bom desempenho individual conforme sua competência. Baseando-se nos trabalhos de Brandão et al. (2005), Dutra (2004), Kaplan e Norton (1997), Le Boterf (2005), Muchinsky (2003) e Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), entre outros, formula-se a hipótese H2.

H2: Categorias da satisfação profissional somados a determinadas características sócio-demográficas e ocupacionais afetam significativamente o desempenho humano por

competência individual dos bancários.

Figura 3 : Hipótese H2.



Fonte: compilado pelo autor.

Conceitualmente admitimos que a competência individual é a combinação simultânea de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas no desempenho pessoal, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional, que agregam valor aos trabalhadores e às organizações. Ela é o capital humano das organizações, um estoque de qualificação com capacidade realizadora para criação de bens tangíveis e intangíveis e sua pertinência e relevância mudam no tempo e no espaço ocupacional (Brandão, Guimarães e Borges-Andrade, 2002; Carbone et al., 2005; e Sveiby, 2001).

Operacionalmente a variável latente competência individual será composta por dados da avaliação de desempenho por competências individual realizado na empresa em estudo no início de 2006 que visou classificar o nível de desempenho individual atingido pelo bancário durante o segundo semestre de 2005. Tais indicadores são balanceados entre de curto a longo prazo, financeiros e não-financeiros, conforme metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton (1997). São classificados como competências fundamentais, ou seja, idênticas para todos os bancários independente da ocupação exercida. Foram avaliados numa perspectiva 360 graus através de quatro visões: avaliação do superior hierárquico, auto-avaliação, avaliação dos pares e avaliação dos subordinados. Os aspectos avaliados estão indicados no quadro 3 abaixo.

Quadro 3 : Indicadores de desempenho humano fundamentais do Banco do Brasil

Perspectivas	Indicadores	Autores
1. <u>Financeira</u> : resultado econômico; iniciativa de ação e decisão; capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; capacidade de gerar resultados efetivos e capacidade empreendedora.	1. Demonstra conhecimento dos produtos e serviços relacionados à estratégia de sua área de atuação. 2. Identifica e aproveita oportunidades para o banco, analisando o ambiente interno e o externo.	(Kaplan e Norton, 1997; Machado, 1998; e Sant'Ana, Moraes e Kilimnik, 2005).
2. <u>Satisfação do cliente</u> : capacidade de comunicação; capacidade de relacionamento interpessoal.	3. Presta atendimento com cortesia e agilidade, considerando as expectativas do cliente (interno ou externo) e as orientações da empresa.	(Kaplan e Norton, 1997; Machado, 1998; e Sant'Ana, Moraes e Kilimnik, 2005).
3. <u>Processos internos</u> : qualidade das atividades e processos exercidos; criatividade; capacidade de inovação; visão de mundo ampla e global; autocontrole emocional; capacidade de lidar com situações novas e inusitadas; capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades.	4. Identifica riscos na realização das atividades sob sua responsabilidade e implementa ações adequadas. 5. Opera sistemas e aplicativos de informática para realizar com agilidade e qualidade seus serviços. 6. Comunica-se (por escrito e oralmente) de forma clara, objetiva e acessível ao interlocutor. 7. Organiza suas atividades para realizá-las no tempo previsto, possibilitando a continuidade do processo de trabalho.	(Kaplan e Norton, 1997; Machado, 1998; e Sant'Ana, Moraes e Kilimnik, 2005).
4. <u>Aprendizado e crescimento pessoal e em equipe</u> : capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; capacidade de trabalhar em equipe.	8. Demonstra iniciativa para solucionar problemas e para aprender continuamente. 9. Colabora com os colegas de trabalho, a fim de concretizar os objetivos da empresa em um clima de harmonia.	(Kaplan e Norton, 1997; Machado, 1998; e Sant'Ana, Moraes e Kilimnik, 2005).
5. Outras perspectivas de visão e ação estratégica: Neste caso usa-se a <u>Sociedade</u> .	10. Direciona suas ações, levando em consideração os impactos sociais, ambientais e econômicos e os princípios de responsabilidade socioambiental adotados pela empresa.	(Kaplan e Norton, 1997; e Machado, 1998).

Fonte: Sistema de Gestão de Desempenho por Competência do funcionário do Banco do Brasil.

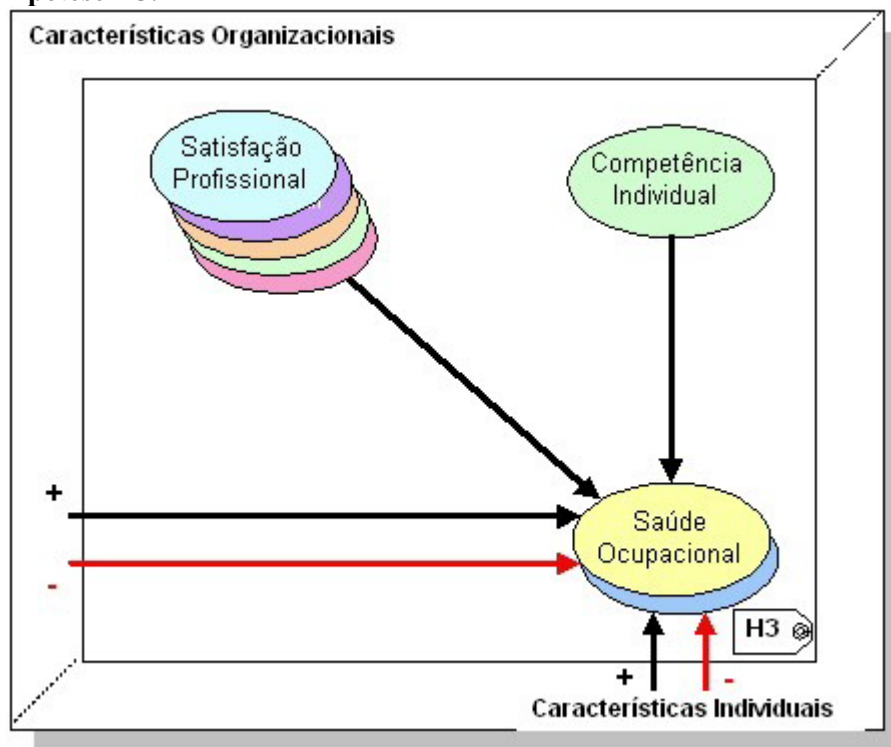
Observa-se que as dez perguntas estão classificadas conforme a metodologia do *Balanced Scorecard* e se repetem idênticas para cada uma das quatro visões de análise, totalizando 40 variáveis ao todo. Na visão 360 graus, os registros pelos pares, pelos subordinados e pela auto-avaliação não são obrigatórios. Pares, são trabalhadores de uma mesma equipe, vinculados ao mesmo superior hierárquico, independente de pertencerem ou não a um mesmo cargo ou função. Quando na equipe há três ou menos integrantes, não há avaliação de pares, se há quatro ou cinco pares, dois foram escolhidos aleatoriamente para a avaliação e se há mais de cinco pares, três dos colegas foram aleatoriamente escolhidos para avaliar. Os indicadores de competência foram medidos em escala nominal de cinco pontos (1-Não expressou a competência, 2-expressou pouco a competência, 3-expressou moderadamente a competência, 4-expressou muito a competência, 5-expressou a competência de forma exemplar). A não avaliação levou o indicador zero e as respostas

poderiam ser parciais, ou seja, apenas para os itens em que o avaliador se sentia à vontade para formalizar.

Quanto à saúde ocupacional, conforme diversos autores, a causa do adoecimento do trabalhador sempre estará relacionada com a reestruturação produtiva, as metas de produtividade e desempenho, a mudança do perfil profissional e a intensificação do trabalho, entre outras características da organização do trabalho (Dal Rosso, 2005; Dejours, 2004; Jimenez, 2003; Laranjeira, 1997; e Segnini, 1999). Alguns dão maior destaque à satisfação profissional (Levi, 1981; Limongi-França e Rodrigues, 2002; e Rosigno e Rodson, 2004) e outros às competências individuais (Mattoso, 1995; Jinkings, 2004; Muchinsky, 2003; e Silva, 2000), porém todos enfatizam que a organização do trabalho provoca aumento dos problemas de saúde entre os trabalhadores, tais como estresse, DORT e/ou baixa auto-estima. Assim, levando-se em conta as pesquisas sobre saúde/doença, obtém-se a hipótese H3.

H3: *Aspectos da satisfação profissional e da competência individual, somados a determinadas características sócio-demográficas e ocupacionais, afetam significativamente a saúde ocupacional dos bancários.*

Figura 4 : Hipótese H3.



Fonte: compilado pelo autor.

Para nossa definição constitutiva, a saúde ocupacional refere-se ao processo para se

alcançar o bem-estar mental, emocional e físico dos trabalhadores condicionado às circunstâncias sócio-culturais do ambiente do trabalho (Capra, 1997; Dejours, 2004; Muchinsky, 2003; e Outhwait e Bottomore, 1996).

Já operacionalmente, conforme o modelo deste estudo, analisaremos cada variável obtida do exame de saúde ocupacional periódico do funcionário do Banco do Brasil realizado durante o ano de 2005, para a verificação de sua categorização de acordo com 24 perguntas originais (quadro 4 abaixo) que visavam medir o grau e estado de saúde do bancário examinado em diversas perspectivas médicas.

Quadro 4 : Perguntas originais do exame de saúde ocupacional do Banco do Brasil

Itens do Exame de Saúde Ocupacional do BB	Resposta válida
3.10- Sofrimento psíquico/estresse	1-nunca; 3-as vezes; 5-habitualmente
3.13- Dor dormência, desconforto muscular em atividade (membro superior e/ou pescoço)	1-sim; 0-não
3.13- Dor dormência, desconforto muscular em repouso (membro superior e/ou pescoço)	1-sim; 0-não
6- Estresse (teste de Lipp)	0-insignificante; 2-alerta; 3-resistência; 5-exaustão
7.1- Hipertensão arterial sistêmica	0-não tem/não teve; 1-teve; 3-tem
7.3- Obesidade	0-não tem/não teve; 1-teve; 3-tem
7.5- Doenças psiquiátricas	0-não tem/não teve; 1-teve; 3-tem
7.6- Patologias neurológicas	0-não tem/não teve; 1-teve; 3-tem
7.7- Doenças reumatológicas	0-não tem/não teve; 1-teve; 3-tem
7.8- Distúrbios endócrinos	0-não tem/não teve; 1-teve; 3-tem
8.6- Ausculta cardíaca	0-normal; 2-anormal
8.9- Exame neurológico	0-normal; 2-anormal
8.10- Avaliação osteomuscular	0-normal; 2-anormal
8.11- Alterações nos membros superiores direito - Inspeção	0-sem alterações; 1-mão e punho; 2-antebraço; 4-braço e cotovelo; 8-cintura escapular; 16- pescoço
8.11- Alterações nos membros superiores esquerdo - Inspeção	0-sem alterações; 1-mão e punho; 2-antebraço; 4-braço e cotovelo; 8-cintura escapular; 16- pescoço
8.12- Alterações nos membros superiores direito - Mobilização ativa	0-sem alterações; 1-mão e punho; 2-antebraço; 4-braço e cotovelo; 8-cintura escapular; 16- pescoço
8.12- Alterações nos membros superiores esquerdo - Mobilização ativa	0-sem alterações; 1-mão e punho; 2-antebraço; 4-braço e cotovelo; 8-cintura escapular; 16- pescoço
8.13- Alterações nos membros superiores direito - Mobilização passiva	0-sem alterações; 1-mão e punho; 2-antebraço; 4-braço e cotovelo; 8-cintura escapular; 16- pescoço
8.13- Alterações nos membros superiores esquerdo - Mobilização passiva	0-sem alterações; 1-mão e punho; 2-antebraço; 4-braço e cotovelo; 8-cintura escapular; 16- pescoço
8.14- Alterações nos membros superiores direito - Palpação	0-sem alterações; 1-mão e punho; 2-antebraço; 4-braço e cotovelo; 8-cintura escapular; 16- pescoço
8.14- Alterações nos membros superiores esquerdo - Palpação	0-sem alterações; 1-mão e punho; 2-antebraço; 4-braço e cotovelo; 8-cintura escapular; 16- pescoço

Itens do Exame de Saúde Ocupacional do BB	Resposta válida
8.15- Alterações nos membros superiores direito - Força muscular	0-sem alterações; 1-mão e punho; 2-antebraço; 4-braço e cotovelo; 8-cintura escapular; 16- pescoço
8.15- Alterações nos membros superiores esquerdo - Força muscular	0-sem alterações; 1-mão e punho; 2-antebraço; 4-braço e cotovelo; 8-cintura escapular; 16- pescoço
9- DORT (Estadiamento de disfunções do membro superior)	0-nenhum; 2-transtornos funcionais leves; 4-transtornos funcionais moderados; 8- transtornos funcionais médios; 16- transtornos funcionais importantes; 24- transtornos funcionais muito importantes

Fonte: Exame de Saúde Ocupacional dos funcionários do Banco do Brasil, realizada em 2005 pela CASSI.

Nota-se que as respostas das quatro primeiras perguntas (sublinhadas) foram as únicas respondidas pelos próprios funcionários e as demais preenchidas por médicos. Os itens 8.11 à 8.15 (acima) admitem soma dos valores, conforme diagnóstico médico. A variável saúde ocupacional será indicada separadamente conforme duas variáveis latentes, sintomas de estresse e sintomas de DORT que será detalhada no item 3.4 (Construto Saúde Ocupacional), assim, nesta pesquisa adotaremos os conceitos da psicodinâmica do trabalho dando ênfase para a saúde mental, expressa pelo estresse emocional como resultante principalmente da organização do trabalho e também para a saúde física, expressa pela DORT como reflexo do estresse físico das condições de trabalho. Mesmo ciente que estes conceitos se entrelacem para alguns autores, tornando inexistente a distinção entre organização do trabalho e condições ambientais ou entre a saúde mental e física. A complexidade e a amplitude de conceitos propostos à definição de saúde, supõem inclusive que estratégias de enfrentamento e resistência poderiam compor seu construto.

Não obstante a subjetividade do enquadramento, as avaliações das DORT no Banco do Brasil (item 9 do quadro 4 anterior) seguem classificação conforme critérios de estadiamento das disfunções do membro superior, conforme cinco níveis. O quadro 5 abaixo destaca estas fases, também adotados pela Previdência Social (INSS) para emissão e encaminhamento da Comunicação de Acidente do Trabalho - CAT, pelo empregador, sendo que os grupos 3, 4 e 5 implicam em afastamento e encaminhamento do funcionário para verificação do nexo causal naquele órgão público.

Quadro 5 : Critérios de classificação da LER/DORT do Banco do Brasil

Nível	Queixas	Exame físico
Grupo 1 (Transtornos funcionais leves)	- pouco incômodo; - dor, se existe, é pouco intensa e intermitente; - autonomia total; - não existem dificuldades na realização de tarefas usuais da vida cotidiana.	- a exploração é normal ou evidencia anomalias com pouca importância funcional; - capacidade de esforço normal; - autonomia total; - não existe dificuldade na realização de tarefas usuais da vida cotidiana.
Grupo 2	- diminuição da força,	- moderada limitação dos movimentos articulados;

(Transtornos funcionais moderados)	adocimento, dor mais importantes que no grupo anterior; - pouca gravidade; - a função das extremidades superiores continua satisfatória.	- dor à mobilização; - desvio dos eixos ósseos; - transtornos circulatórios; - a capacidade de esforço continua excelente; - autonomia é total; - quase não existe dificuldade para realizar atos usuais da vida cotidiana.
Grupo 3 (Transtornos funcionais médios)	- diminuição da força muscular e dor definidas; - incômodo e incapacidade; - função global das extremidades continua sendo correta.	- deformação, desvio, perda de massa muscular, limitação da mobilidade articular evidente; - efetua esforços de mediana intensidade; - autonomia total; - capaz de realizar atos usuais da vida cotidiana.
Grupo 4 (Transtornos funcionais importantes)	- diminuição da força e eficácia dos movimentos de pegar ou soltar, dor, adormecimento; - permanente e claramente incapacitante para realização de gestos e trabalhos com as extremidades superiores.	- graves anomalias: anquilose ou intensa rigidez de uma ou de várias grandes articulações como cotovelo e ombro, ao mesmo tempo; - defeituosa estruturação de uma seqüência gestual; - transtornos tróficos; - pode efetuar esforços moderados; - realiza atos da vida cotidiana fundamentais; - se necessário, pode realizar compras, cozinhar e limpar, etc.
Grupo 5 (Transtornos funcionais muito importantes)	- déficit muscular, alteração da precisão ou da estruturação dos gestos, dor; - a força global das extremidades superiores está muito diminuída.	- múltiplas limitações articulares; - sinais inflamatórios; - perda de força; - a capacidade de força está muito diminuída; - pode realizar esforços leves com as mãos e com as extremidades superiores (atos essenciais da vida cotidiana, atividades domésticas de escassa complexidade de forma eventual); - a autonomia está reduzida em diversos graus: pode realizar somente uma parte dos atos da vida cotidiana; - precisa de auxílio de outras pessoas; depende muito ou completamente de seu entorno.

Fonte: adaptado do Exame Periódico de Saúde (EPS), anexo 3 (Banco do Brasil, 2005).

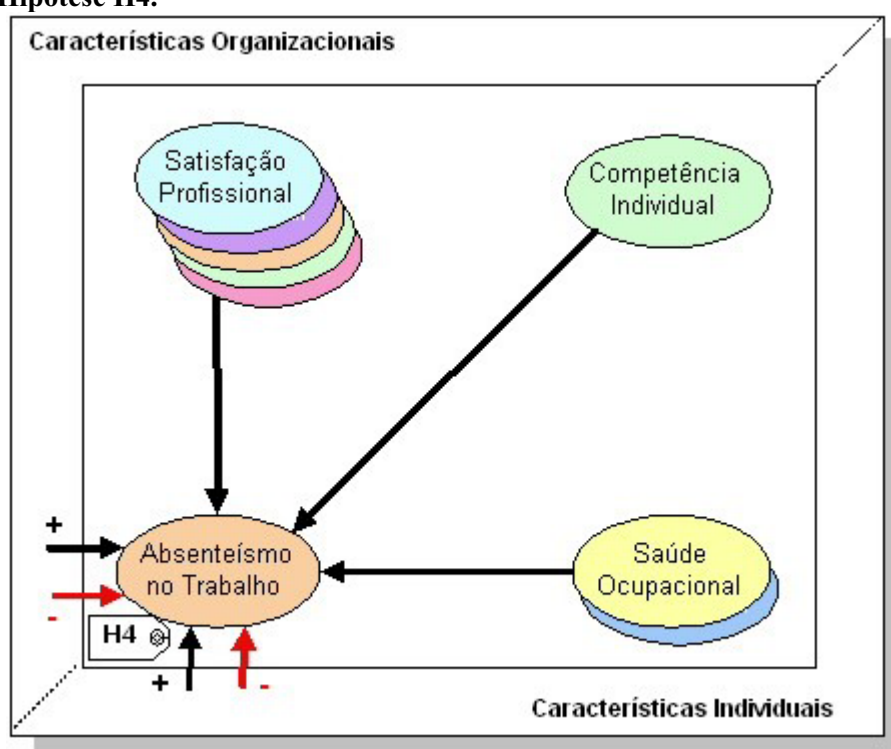
Portanto, admitimos que saúde não é ausência de doença, pois depende de uma multiplicidade de fatores e variáveis biológicas, psicológicas e sociais sem definições universais ou indicadores exclusivos. Também não podemos ser reducionistas ao considerar a saúde como um estado, ou seja, o trabalhador está ou não está doente, mas holísticos tomando a saúde como um processo com atributos individuais relacionados a uma estrutura social. Por isto, nesta tese pretendemos apenas diferenciar os bancários com maiores ou menores sintomas que caracterizam um bem-estar como um processo, sem generalizações para todas as categorias de trabalhadores.

Quanto ao absentéismo no trabalho, diversos autores apontam para a multicausalidade, pois estudos destacaram a influência da insatisfação profissional e das doenças ocupacionais sobre o absentéismo, como nas pesquisas de Nogueira e Azevedo (1982) e Souto (1980). Os efeitos da satisfação profissional foi destacada por Barmby (2002) e os efeitos da saúde ocupacional sobre o absentéismo foram estudados por Buist-Bouwman et al. (2005), Dewa e Lin (2000), Kessler e Frank (1997), McDaid, Curran e Knapp (2005) e Vaananen et al. (2003). Já a influência da competência individual no trabalho sobre o absentéismo foi avaliada por Eby et al. (1999) e Fried e Ferris (1987) e os aspectos da satisfação,

desempenho e saúde do trabalhador sobre as ausências ao trabalho foram analisadas por Kauermann e Ortlund (2004) e Yolles, Carone e Krinsky (1975). A influência de fatores sócio-demográficos e ocupacionais sobre o absenteísmo foi analisada em Chadwick-Jones, Nicholson e Brown (1982) e Ichino e Maggi (1999) entre outros. Com estas considerações formula-se a hipótese H4.

H4: *Aspectos da satisfação profissional, da competência individual e da saúde ocupacional, somados a determinadas características sócio-demográficas e ocupacionais, afetam significativamente o absenteísmo no trabalho bancário.*

Figura 5 : Hipótese H4.



Fonte: compilado pelo autor.

Para esta tese admitimos como definição constitutiva para o absenteísmo a ausência temporária imprevista por no mínimo um dia completo de trabalho, quando se esperava que o trabalhador estivesse presente, seja de forma voluntária ou involuntária, justificada ou não justificada, remunerada ou sem rendimentos totais ou parciais, com ou sem consequências administrativas (Chadwick-Jones, Nicholson e Brown, 1982; OIT, 1999; Quick e Lapertosa, 1982; Roscigno e Rodson, 2004).

Operacionalmente, a variável absenteísmo foi dividida em absenteísmo voluntário (justificado ou não) superior a um dia sem rendimento (chamado de falta não abonada) e absenteísmo por doença (ou licença saúde) separado em de curta duração (menor ou igual a

15 dias para cada ausência) e de longa duração (superior a 15 dias para cada tratamento). É uma medida individual e representa a quantidade de dias ausentes no ano de 2005.

No setor financeiro, alguns estudos detalharam parcialmente a correlação entre todas estas variáveis, como por exemplo, a competência individual e novo perfil dos bancários foi analisado por Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2002), a gestão por competências e participação nos lucros foi tratado por Uhry e Bulgacov (2003), os efeitos da satisfação profissional do bancário sobre a satisfação dos clientes e o estresse ocupacional foi analisado por Batt e Doellgast (2003), o estresse e hábitos de vida dos bancários foi pesquisado por Andrade (2001), a saúde mental física e a precarização do trabalho foi discutida em Jinkings (2004), o desempenho e saúde do bancário foi pesquisado por Jimenez (2003), Lorangeira (1997) e Segnini (1999), a organização do trabalho bancário e a saúde ocupacional foi discutido por Antunes (2004) e Hoefel (2002), a automação e a saúde mental foi verificada em Seligmann-Silva (1992), a influência da satisfação profissional do bancário sobre seu absenteísmo foi abordado por Kristensen et al. (2006), os efeitos da satisfação e da saúde sobre o absenteísmo foram estudado por Chadwick-Jones et al. (1982) e as características individuais e a saúde influenciando o absenteísmo do bancário foram destacados por Ichino e Maggi (1999) entre outros estudos.

Para Bell (1997), os indivíduos variam sistematicamente seus interesses, atitudes e condutas de acordo com seus atributos sociais, como: etnia, formação, idade, ocupação, sexo, etc. O autor supõe que estes atributos se agrupam de maneira específica, habitualmente identificada em termos de classes sociais, as quais impõe estatutos de percepções do trabalho além de condutas eleitorais, hábitos de compra, entre outros. Porém, como o pós-modernismo gerou uma quebra da centralidade da classe social, Bell (1997) aponta que a divisão entre classe operária, classe média e classe alta são menos importantes do que os estilos culturais e os hábitos de vida. Assim, considerando a disponibilidade dos dados para este estudo e baseado em inúmeras pesquisas, sempre buscamos comparar as combinações dos construtos de estudo juntamente com variáveis sócio-demográficas e ocupacionais nas quatro hipóteses, permitindo aferir sempre o grau de influência entre todas as variáveis do modelo.

A estrutura da pesquisa teórica e empírica seguem a ordem em que estas hipóteses são propostas. Sua ordem tem uma razão lógica, uma vez que, em certo sentido, as hipóteses seguintes pressupõem as anteriores, como por exemplo: se não identificadas diferentes

categorias da satisfação a competência, a saúde e o absentismo somente poderiam ser influenciados pela satisfação geral.

As definições operacionais das variáveis independentes sócio-demográficas e ocupacionais estão detalhadas no quadro 6 abaixo. Tomamos a liberdade de não defini-las conceitualmente em virtude do amplo conhecimento sociológico dado aos seus conceitos.

Quadro 6 : Variáveis sócio-demográficas e ocupacionais da pesquisa

Grupo	Subgrupo	Indicador	Escala	Valores possíveis
Identificador do caso	Campo chave	Matricula do trabalhador criptografada	Nominal	Matrícula do funcionário transformada para evitar reconhecimento
Sócio-demográficas	Caracter. Individual	Sexo	Nominal	0 - Masculino 1 - Feminino
		Idade	Escalar	19 a 69
		Tempo de empresa	Escalar	0 a 41
		Estado civil	Nominal	1 - Solteiro 2 - Casado 3 - Casado com funcionário(a) 4 - Viúvo 5 - Separado Judicialmente 8 - Divorciado 9 - Divorciado(a) de funcionário(a)
		Grau de instrução	Ordinal	2 - Primário completo 3 - Ginásial ou equivalente incompleto 4 - Ginásial ou equivalente completo 5 - Secundário incompleto 6 - Secundário completo 7 - Universitário incompleto 8 - Universitário completo
		Nr conhecimentos registrados	Escalar	1 a 190
		Nr dependentes	Escalar	0 a 10
		Tempo na função	Nominal	1-até 3 meses 3-de 3 meses a 1 ano 5-de 1 a 5 anos 7-mais que 5 anos
		Vítima de assalto	Nominal	0-Não 1-Sim
	Hábitos de vida	Exercício físico	Nominal	3-exercícios moderados 4-pouca atividade física 6-inatividade física
		Prática de relaxamento	Nominal	0-Não 1-Sim
		Uso de drogas e medicamentos	Nominal	0-Não 1-Antidepressivo/antipsicóticos 3-Drogas ilícitas 5-Outros n-Combinações das anteriores
		Segunda atividade	Nominal	0-Não 1-Outro trabalho

				3-Estudo 4-Estudo e outro trabalho
		Tarefas repetitivas fora da empresa >= 2 horas diárias	Nominal	0-Não 1-Sim
Ocupacionais	Caracter. Ocupacional	Nível hierárquico	Nominal	1-Estratégico 2-Tático 3-Operacional
		Tipo de cargo	Nominal	1-Gerencial 2-Técnico de execução
		Tipo de dependência	Nominal	Agencia Estilo Agencia no pais Ajure (Assessoria jurídica) Auditoria regional Cbbb (Centro Cultural Banco do Brasil) Central atendimento Cerec Equesp Escritório private Gepes regional Gerel (Gerencia regional) Gerel/nuval (Núcleo de valores) Gerel/semat (Setor de manutenção) Gerel/seret Direção Geral (Gerencia/divisão) Nucop (Núcleo de operações) Nujur (Núcleo jurídico) Órgão regional Posto de atendimento avançado Subordinada hierárquica
		Local de trabalho	Nominal	UF - Sigla do estado
		Departamento	Nominal	Auditoria Interna Banco Popular do Brasil BB DTVM - Administradora de ativos BB Previdência Coger- Contadoria Dicex- Diretoria de Comércio Exterior Dicoi- Dir. Controles Internos Dicom- Dir. Comercial Dicre- Dir. de Crédito Difin- Dir. de Finanças Digov- Dir. de Governo Dijur- Dir. Jurídica Dilog- Dir. de Logística Dimac- Dir. Marketing e Comunicação Dimec- Dir de Mercado de Capitais Dimpe- Dir. de Micro e Peq. Empresas Dipes- Dir. de Gestão de Pessoas Dirag- Dir. de Agronegócios Dirao- Dir. de Reestruturação de Ativos Dirco- Dir. de Controladoria Dired- Dir. de Distribuição Direo- Dir. de Estratégia e Organização. Dires- Dir. de Relac. com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental Direv- Dir. de Varejo

				Dirin- Dir. Internacional Diris- Dir. de Gestão de Riscos Ditec- Dir. de Tecnologia FBB- Fundação Banco do Brasil Gerencia de Desenvolvimento Regional Sustentável Secretaria Executiva Ugs- Unidade de Gestão de Segurança Vifin- Relacionamento com Investidores
	Caracter. Organizacional	Salário	Escalar	Valor do salário mensal
		Qtde. de funci. na dependência	Escalar	Número de funcionário lotados na mesma dependência
		Jornada de trabalho	Nominal	0- 8 horas por dia 1- 6 horas por dia
		Serviço excessivo	Nominal	0- Adequado 1- Excessivo
		Esforço muscular no trabalho	Nominal	0- Não 1- Sim
		Atividade repetitiva >=2 h./dia	Nominal	0- Não 1- Sim
		Posição predominante	Nominal	1- Sentado 3- Em pé 5- Alternando à vontade

Fonte: dados compilados da pesquisa.

2.2. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O presente item tem como objetivo apresentar o método, o delineamento, a população e amostragem selecionada para o estudo, e a forma de coleta e tratamento dos dados da pesquisa.

2.2.1. Método de Pesquisa

Esta pesquisa seguiu a abordagem de duas frentes paralelas que se complementam mutuamente: de um lado, a pesquisa bibliográfica com vistas ao estabelecimento de um referencial teórico; de outro, uma investigação empírica da realidade, procurando analisar na prática a relação entre as variáveis de estudo, buscando a identificação de um modelo.

O tipo da pesquisa apresentado é descritivo. A pesquisa descritiva apresenta objetivos, hipóteses ou questões bem definidas, procedimentos formais, pressupondo profundo conhecimento sobre o problema a ser estudado, devendo ser utilizada quando o propósito for descrever as características de grupos, descobrir a existência de relação entre variáveis e estimular a proporção de elementos em uma população específica, ou seja, se preocupa em descrever e estudar uma amostra (Hair et al., 2003; e Selltiz, 1974).

O método empregado é o estudo de caso que, segundo Yin (2001: 32), é adequado quando se pretende investigar empiricamente o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos, pois:

um estudo de caso é uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real; os limites entre o fenômeno e o contexto não são claros e evidentes; e em que múltiplas fontes de evidências são usadas.

Segundo Richardson et al. (1999), um estudo de caso pode ser útil para explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam o uso de levantamentos e experimentos. Portanto, optamos por utilizá-la, em face de sua adequação aos objetivos propostos, embora essa abordagem valorize mais a profundidade do que sua extensão da pesquisa.

Optou-se pela utilização de dados secundários capturados em pesquisas organizacionais que tiveram propósitos similares à necessidade deste estudo, embora em caráter isolados no tempo e espaço organizacional. Os dados cadastrais foram obtidos dos sistemas de recursos humanos da instituição analisada. Sabemos que é possível levantar objeções à utilização de dados secundários existentes na empresa para a realização de uma pesquisa. Até que ponto tais indicadores expressam os mesmos conceitos que se pretende investigar? Os motivos que levaram à formulação não podem ser distintos? Não seria mais adequado construir um sistema de indicadores absolutamente consistente com o que se objetiva investigar e proceder a uma coleta de dados primários tradicional?

Estas questões merecem esclarecimentos. Se a primeira vista, o fato de não utilizar um instrumento especificamente desenhado para coleta de dados pode parecer uma fragilidade deste estudo, num exame mais atento, observam-se algumas vantagens no procedimento. Em primeiro lugar, os sistemas de levantamento de dados e pesquisas da empresa sempre levam em conta modelos acadêmicos testados e validados, muitos dos quais foram tratados no referencial teórico e inspiradores de nossa pesquisa. Citamos como rápido exemplo o modelo de gestão por competências de Carbone et al. (2005) e o teste de estresse emocional de Lipp (2002).

Em segundo, muitos dos indicadores são utilizados como importante instrumento de gestão da empresa, alguns são disponibilizados para consulta geral, como o caso da pesquisa de satisfação, outros de caráter sigiloso, como as condições de saúde individual, outros de caráter estratégico e gerencial como a avaliação de desempenho humano por competência e as taxas de absenteísmo. Certas informações induzem inclusive ao tratamento por

consultorias internas e externas como, por exemplo: o montante para pagamento de participação nos lucros e os afastamentos (temporários ou definitivos) por casos de DORT. Assim é possível supor que a prioridade e seriedade com que os dados são armazenados e tratados pela empresa sejam tão legítimas quanto às conferidas a mais um questionário de pesquisa a ser preenchido.

Em terceiro, buscou-se além de aferir validade metodológica para aqueles instrumentos, propor um modelo integrado de relacionamentos das informações de pesquisas isoladas no tempo e no espaço da organização em estudo.

Neste trabalho, mesmo os dados de natureza qualitativa foram transformados em quantidades através do uso de escalas de mensuração, tornando a abordagem metodológica deste estudo predominantemente quantitativa, com tratamento estatístico na tabulação e análise dos dados obtidos na empresa pesquisada. Conforme Richardson et al. (1999), o uso da quantificação na coleta dos dados e o tratamento destes por técnicas estatísticas, permitem uma maior precisão do resultado, do relacionamento entre as variáveis e do aumento na margem de segurança quanto às inferências.

Os estudos podem ser ainda transversais, onde a coleta de dados é realizada de uma só vez, ou longitudinais. Os estudos transversais são únicos, quando a pesquisa é feita em uma única amostra, ou múltiplos, em várias amostras. Já nos estudos longitudinais a pesquisa é realizada repetidamente com uma mesma amostra fixa.

Portanto, esta pesquisa é descritiva do tipo estudo de caso, com corte transversal múltiplo, com procedimentos quantitativos e análise multivariada, que segundo Hair et al. (2003) e Richardson (1999), tem como objetivo descrever as relações entre duas ou mais variáveis num determinado momento, com base em múltiplas técnicas de classificação, correlação, variância e regressão, entre outras. O nível e a unidade de análise são os bancários do Banco do Brasil.

2.2.2. Delineamento do Estudo

Além das considerações tratadas na justificativa desta tese, o motivo que leva a delimitar o escopo deste estudo a um setor é o fato de que um modelo genérico, válido para qualquer categoria de trabalhadores, não poderia conter detalhes que são específicos do segmento selecionado, o que implicaria provavelmente em menor aderência do modelo e maior complexidade no tratamento dos dados.

Optamos por selecionar um setor onde os produtos ou serviços produzidos apresentem característica equitativa e predominantemente imaterial, isto é, não envolvam produção ou entrega física de um bem ou de um serviço altamente diferenciado entre si. Numa instituição bancária, em essência não há distinção significativa no trabalho realizado ou serviço entregue ou produzido em qualquer uma das diretorias ou funções ocupacionais identificadas, visto todos os trabalhadores estarem sob a mesma estratégia corporativa, ou seja, terem como meta à mesma missão e objetivo organizacional. Missão esta, voltada para o atendimento das expectativas dos acionistas, clientes, sociedade e funcionários.

A organização do trabalho em análise deveria ainda, ter a cultura de manter constantes pesquisas para monitoração da satisfação de seus funcionários em diversas perspectivas, implementar um modelo de gestão de desempenho humano por competência, possuir um sistema de avaliação médica uniforme para todos os funcionários e controlar rigorosamente os registros individuais, de ausência ao trabalho, características individuais e históricos ocupacionais, entre outros.

Uma vez havendo a disponibilidade de acesso aos dados de uma empresa do setor financeiro, e esta se enquadrando nos pré-requisitos acima mencionados, outra delimitação é o fato de se pesquisar somente um banco do setor financeiro. Esse procedimento foi adotado para desenvolver e operacionalizar o modelo com vistas a abordar especificamente a categoria de trabalhadores bancários de um grande banco público brasileiro, próximo de completar 200 anos de fundação¹⁴, o Banco do Brasil SA.

Mesmo diante das evidências que características individuais ou coletivas façam a diferença nos setores de serviços para maior competitividade empresarial, destaca-se nossa intenção não comparativa entre bancos nesta pesquisa, mas nosso foco na qualidade de vida da expressiva classe trabalhadora em estudo embora com um caráter uniorganizacional.

Bryson, Cappellari e Lucifora (2005) ao analisarem mais de 28 mil trabalhadores de 18 organizações da Inglaterra sugerem que é muito difícil prever uma associação entre práticas do empregador e satisfação profissional dos trabalhadores porque há muitas variáveis organizacionais independentes as quais são percebidas diferentemente pelos trabalhadores. A satisfação é uma percepção individual do trabalhador em comparação com seus pares, o que torna uma análise multiorganizacional inviável e com muita probabilidade

14 Criado em 12 de outubro de 1808 pela família Real, possui o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) de número 1, ou melhor, é o 00.000.000/0001-91. Para mais detalhes ver o item 1.3 - História da Instituição Financeira em Estudo.

de erros. Assim, uma análise numa única organização se torna mais confiável e justa, visto que a percepção e interpretação dos trabalhadores de suas satisfações serão em relação às suas expectativas diante dos demais bancários próximos a si em seu próprio local de trabalho. A única limitação nesse sentido é que não há garantia de que determinados trabalhadores tenham forte envolvimento com profissionais de outras empresas em círculos sociais, de amigos ou familiares que lhes permitam comparações e que realmente as façam.

Outro fator é que diferentes empresas tendem a realizar práticas diferentes de gestão estratégica em resposta a insatisfações ou baixo desempenho dos empregados, como por exemplo: empregadores podem introduzir participação nos lucros ou segurança no emprego em resposta a alguma pesquisa de satisfação interna, mas não efetivamente garantir o emprego caso a organização não atinja níveis mínimos de receita no setor, o que, inclusive, pode ser afetado por fatores políticos e econômicos externos à organização.

Importante destacar aqui que a instituição financeira cujos trabalhadores foram tratados nesta pesquisa apresenta, entre outras, as seguintes características (até a defesa desta tese):

- _ Atuação em todo o território nacional e em diversas capitais e centros financeiros de países das Américas, África, Ásia e Europa com que o Brasil mantém relacionamento;

- _ Classificação entre as três maiores instituições financeiras brasileiras, segundo o critério de ativos totais, patrimônio líquido, lucro, e volume de depósitos;

- _ Classificação entre as dez empresas brasileiras que mais empregam funcionários assalariados no Brasil;

- _ Classificação entre as empresas de grande porte com maiores índices de sindicalização;

- _ Classificação entre as 500 maiores empresas do mundo em 2006 no ranking da revista *Fortune*, segundo o critério de receitas;

- _ Em comparação com os bancos americanos ocuparia a 11a. posição, com U\$138 bilhões em ativos. (Gazeta Mercantil de 7 de março de 2007)

A viabilidade de realização deste estudo no Banco do Brasil, também se justifica pelos seguintes requisitos:

_ Amplo acesso a dados dos trabalhadores, contemplando características cadastrais, históricas, curriculares, ocupacionais e comportamentais com pesquisas realizadas periodicamente, sem qualquer identificação nominal, a fim de se preservar integralmente o sigilo e os procedimentos éticos inerentes a uma pesquisa dessa natureza;

_ Volume de dados suficientes para permitir a exclusão de casos com quantidades excessivas de *missing values* (dados ausentes ou não respostas) e *outliers* (valores extremos ou aberrantes) que poderiam vir a prejudicar a aplicação da técnica multivariada e comprometer a fidedignidade dos resultados obtidos.

2.2.3. Universo da Pesquisa (População e Amostragem)

O universo da pesquisa ou população é o agregado de todos os casos que estão de acordo com algum conjunto de especificações pré-definidas. A amostra consiste na seleção de um grupo de elementos de acordo com determinadas regras com a intenção de descobrir algo sobre a sua população. Já a amostragem é o processo de colher amostras (Selltiz, 1974).

A população de pesquisa refere-se a trabalhadores assalariados bancários de uma instituição financeira pública de grande porte, o Banco do Brasil S.A., que estavam no momento da pesquisa de satisfação, em efetivo exercício de suas funções na empresa a mais de 90 dias, sem restrições quanto aos demais dados sócios demográficos, ocupacionais e comportamentais.

A amostra deste estudo está baseada nos bancários que responderam voluntariamente a pesquisa de satisfação interna (pesquisa conforme anexo 1) realizada durante o mês de agosto de 2005, que concomitantemente tiveram seu desempenho avaliados conforme o modelo de gestão por competência da empresa (pesquisa conforme anexo 2) realizada início de 2006 sobre a atuação individual no segundo semestre de 2005 e que também concomitantemente se submeteram ao exame de saúde ocupacional nas unidades médicas autorizadas pela empresa durante o ano de 2005 (exame conforme anexo 3). Em números absolutos foram 31.161 bancários que realizaram a pesquisa de satisfação, 79.997 avaliados pelo modelo 360 graus de verificação de competência e 76.409 examinados por médicos credenciados da CASSI (Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil). Desconsiderados os casos de trabalhadores fora do perfil desejado, resultou uma amostra de 28.230 bancários de um total de 86.475 funcionários do Banco do Brasil em abril de 2006.

Portanto, para efeitos desta pesquisa o procedimento utilizado segundo Richardson et

al. (1999) foi de amostragem não aleatória e acidental, ou seja, não probabilística por conveniência, onde se consideraram todos os casos que surgiram. Nesta pesquisa, a conveniência está na escolha da base da amostra ter sido composta pelos bancários que responderam voluntariamente a pesquisa de satisfação interna do Banco do Brasil, informações com menos casos disponíveis dos bancários em estudo, uma vez que as avaliações de desempenho por competência e de exames médicos são mais expressivas devido ao seu caráter administrativo e legal, respectivamente.

A amostragem não probabilística pode ser usada tipicamente quando se trata de uma população homogênea, quando o fator facilidade operacional é requerido ou em pré-teste de questionários. A amostra por conveniência, subgrupo da não probabilística, é empregada quando se deseja obter informações de maneira rápida e de baixo impacto e/ou custo operacional, uma vez que esse procedimento consiste em simplesmente contatar unidades convenientes da amostra e mais propícia à resposta da pesquisa (Selltiz, 1974).

Ainda segundo Selltiz (1974), se um determinado grupo faz parte da população a ser pesquisada, mas apresenta resistência em envolver-se com o assunto, não respondendo à pesquisa, ele pode ser excluído da amostra. Se este grupo tem diferentes visões sobre o assunto da pesquisa em relação aos demais grupos pesquisados, essa visão poderá não estar representada nos resultados da pesquisa final, impossibilitando a generalização dos resultados, o que caracteriza uma amostragem não probabilística.

2.2.4. Procedimentos para Coleta dos Dados

Os dados correspondem a resultados numéricos ou não numéricos, coletados em pesquisa, para que inferências e conclusões possam ser obtidas (Kerlinger e Lee, 2000). Os dados podem ser primários, aqueles ainda não capturados pelo pesquisador antes de seu estudo ou podem ser secundários, aqueles já armazenados, tabulados e até mesmo analisados para outros fins. Suas fontes típicas são publicações, relatórios, sistemas de informações gerenciais, etc.

Nesta tese não foram previstos dados primários e utilizou-se como fonte dos dados secundários as informações fornecidas pela Diretoria de Tecnologia do Banco do Brasil sob autorização da Diretoria de Gestão de Pessoas, responsável pelos dados da verificação de desempenho humano por competências individuais e dos dados sócio demográficos e ocupacionais dos funcionários da empresa e sob autorização da Diretoria de Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental, responsável pelas pesquisas de satisfação

interna dos funcionários e pela aplicação do Exame Periódico de Saúde Ocupacional.

Originalmente os dados sobre a satisfação dos funcionários do Banco do Brasil foram obtidos através de uma pesquisa com 34 perguntas estruturadas (conforme anexo 1 - Questionário sobre satisfação no trabalho) aplicadas em língua portuguesa, disponibilizadas em todas as dependências da empresa via sistema informatizado (computadorizado) para manifestação voluntária durante o mês de Agosto de 2005. Todos os valores possíveis são de escala intervalar e variavam entre zero (não avaliado), 1 para discordo totalmente a 6 para concordo totalmente. As perguntas não foram categorizadas ou agrupadas em perspectivas e visavam investigar o grau de satisfação do funcionário do Banco do Brasil conforme avaliação individual em diversas visões organizacionais. Foram 31.161 respostas, ou seja, uma amostra com 36% da população, descrito em detalhe no quadro 7 mais à frente.

Os dados sobre a competência pessoal foram originalmente registrados na formalização da avaliação de desempenho humano por competência individual nos itens fundamentais, os quais são comuns a todos os funcionários indistintamente da posição hierárquica ou área de atuação (conforme anexo 2 – Questionário sobre gestão de desempenho profissional). Os itens de competência gerencial, aplicáveis somente para ocupantes de cargos de gestão, e itens de competência técnica, que são direcionadas conforme área de atuação, não foram selecionados por não fazer parte do modelo desta pesquisa. Foram avaliados na pesquisa institucional mais de 92% da população, ou seja, 79.997 bancários devido ao caráter estratégico e fomentador da participação nos lucros.

Os itens fundamentais verificados são identificados conforme dez perguntas divididas em cinco perspectivas (retorno financeiro, satisfação dos clientes, processos internos, aprendizagem & crescimento e sociedade), assim distribuídas: duas perguntas para verificação da competência do bancário em realizar ações de acordo com a estratégia financeira da empresa; uma pergunta sobre atendimento e satisfação de clientes; quatro perguntas para analisar a conformidade da atuação com os processos internos; duas perguntas sobre verificação de iniciativas de aprendizado e crescimento profissional; e uma pergunta sobre a competência em direcionar esforços de acordo com a política socioambiental da empresa.

A formalização da avaliação de desempenho por competência foi realizada numa visão 360 graus para todos os funcionários ativamente trabalhando. Todos os valores possíveis são de escala nominal e variavam entre zero (não avaliado) e 5. Nota-se que para

cada trabalhador avaliado não foram registradas apenas as 10 notas das perguntas acima, mas 40 registros de indicadores de competência, dez para registro de avaliação pelo superior hierárquico, dez para registros de auto-avaliação, dez para a média dos registros dos pares e dez para a média dos registros dos subordinados, quando era o caso, conforme detalharemos no item 2.2.5.13 (Procedimentos para o Construto Competência Individual).

Os dados sobre a saúde ocupacional foram selecionados de uma gama de bateria de exames registrados em laudos médicos e com alguns itens de auto manifestação conforme detalhado no anexo 3 item 7.3 (Questionário do Exame Periódico de Saúde do BB). Alguns dados, conforme descrito na definição operacional foram separados da base de dados e seus valores originais foram convertidos para padronização e manipulação conforme item 3.4.7 (Análise Empírica do Construto Saúde Ocupacional). Foram examinados 76.406 trabalhadores durante o ano de 2005, isto é, mais de 88% da população alvo.

Os dados sobre o absenteísmo bem como os demais dados históricos e cadastrais estavam disponíveis nos sistemas de recursos humanos da empresa. Estas variáveis que caracterizam a amostra são consideradas como sócio-demográficas e ocupacionais e por serem todas variáveis observáveis, foram categorizadas e divididas inicialmente conforme grupos que melhor as descrevem, sem análise estatística, mas por inferência teórica. Assim elas foram divididas em 2 aspectos: individuais e organizacionais.

As variáveis de perspectivas individuais foram subdivididas em duas categorias: características individuais e hábitos de vida. As variáveis de perspectivas organizacionais foram divididas também em duas categorias: características ocupacionais e características organizacionais.

As variáveis de características individuais são aquelas fora do controle do trabalhador (como idade, sexo, tempo de empresa, etc.) ou de transformação lenta ou única no tempo (como grau de instrução, conhecimentos, estado civil, etc.). Os hábitos de vida são aquelas que dependem da iniciativa do trabalhador (atividade física e de relaxamento, segundo emprego, estudo, uso de drogas e medicamentos).

As variáveis de características ocupacionais são inerentes à atividade desempenhada, em princípio independente do empregador (nível hierárquico, tipo de responsabilidade e cargo, departamento, local físico de trabalho). Já as variáveis de características organizacionais, embora também referentes à ocupação, são melhores controladas pelo empregador (salário, número de funcionários no mesmo setor, jornada de trabalho diária e

quantidade, esforço e repetição para execução de tarefas).

Anteriormente à obtenção dos dados foram realizadas pelo pesquisador entrevistas informais e reuniões com profissionais das Diretorias de Tecnologia, de Gestão de Pessoas, de Distribuição, de Relacionamento com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental e a Unidade de Estratégia Organizacional¹⁵ para análise da viabilidade da pesquisa e da captura dos dados, em caráter mais confirmatório que exploratório. Redesenhou-se o modelo básico desenvolvido na fase de projeto de pesquisa (figura 1, já apresentada) e formularam-se as informações necessárias sobre cada categoria de estudo (satisfação profissional, competência individual, saúde ocupacional e dados funcionais gerais) as quais foram submetidas para análise e autorização da disponibilização dos dados pelas diretorias responsáveis.

Após apresentação da importância da pesquisa e explicitação do objetivo do estudo para representantes das diretorias envolvidas (executivos, gerentes e analistas), os quais estavam diretamente relacionados com cada questão em análise, obteve-se a concordância formal sem empecilho para a disponibilização dos dados. Solicitou-se então à Diretoria de Tecnologia (diretoria, executivos e analistas), também através de reuniões e documentos formais, a extração e tratamento inicial dos dados, os quais foram prontamente disponibilizados, sob garantia de total sigilo dos dados individualizados ou estratégicos.

A coleta dos dados para esta tese foi realizada entre abril e maio de 2006. Para a garantia de sigilo dos dados individualizados, as matrículas dos funcionários foram mascaradas. Estratégia onde se utiliza algoritmo de criptografia para embaralhar as informações originais não permitindo identificação e reconhecimento posterior pelo pesquisador durante a manipulação dos dados. A necessidade de manipular uma chave que identificasse cada registro, ou caso individual para estudo, se deve ao fato das diversidades das origens dos dados, pois pertenciam a bancos de dados computadorizados separados, e por ser imprescindível a confluência de todos os dados para manipulação estatística de acordo com o desenho metodológico.

Com o recebimento e tratamento de quatro arquivos originais o índice final de casos válidos (amostra) ficou em 32,64% do total de bancários do Banco do Brasil¹⁶, considerando

15 Transformada em Diretoria de Estratégia Organizacional em 10.11.2005.

16 Dados da FEBRABAN (2007) indicam que em 2005 havia um total de 403 mil bancários entre os trabalhadores dos 114 bancos associados de um universo de 161 instituições bancárias em operação no Brasil em 2005. Os bancos associados da FEBRABAN representam 94% do total de ativos do sistema e 95,3% do patrimônio.

o número total de funcionários da empresa em abril de 2006, conforme ilustrado na tabela 7 abaixo.

Tabela 7 : População e amostra da pesquisa

Categoria dos dados	Qtde. de respondentes	% da população
Arquivo 1 - Dados sócio-demográficos e ocupacionais	86.475 casos	100 % (população)
Arquivo 2 - Avaliação da competência individual	79.997 casos	92,50 %
Arquivo 3 - Exame de saúde ocupacional	76.409 casos	88,35 %
Arquivo 4 - Pesquisa de satisfação profissional	31.161 casos	36,03 %
Arquivo final (amostra) - União dos Dados Válidos	28.230 casos	32,64 % (amostra)

Fonte: dados da pesquisa.

Para melhor entender a tabela 7 acima, esclarecemos que ao unir os dados dos funcionários que responderam a pesquisa de satisfação (31.161 casos) com os dados dos funcionários que foram avaliados pela verificação 360 graus de competência (79.997 casos) obtivemos 30.204 casos válidos, ou seja, 957 bancários que responderam a pesquisa de satisfação em agosto de 2005 já estavam fora da empresa ou não foram avaliados por algum motivo previsto no processo de avaliação (cedidos, licença interesse, licença saúde prolongada, entre outros) que foi realizada entre janeiro e março de 2006 sob referência à performance individual no segundo semestre de 2005.

Ao unirmos os dados anteriores, junção dos casos das pesquisas de satisfação e de competência (30.204 casos), com os dados do cadastro geral de funcionários (população válida de 86.475 casos), obteve-se 29.981 casos válidos, ou seja, 223 bancários que responderam a pesquisa de satisfação em agosto de 2005 e que foram avaliados pelo desempenho por competência entre janeiro e março de 2006, já não faziam mais parte da empresa em abril de 2006. Estas reduções nos dados são normais visto o desligamento de 3.569 funcionários em 2005.

Por fim, a redução de 29.981 para 28.230 casos, quando retirados os dados dos funcionários sem informações do exame de saúde ocupacional, significou que 1.751 bancários ou não estavam empregados a mais de 90 dias antes da pesquisa de satisfação (pré-requisito desta pesquisa) ou não realizaram a avaliação médica periódica em 2005, pois exames admissionais não foram considerados.

2.2.5. Procedimentos para Tratamento dos Dados

Conforme previsto no modelo de pesquisa, este estudo descritivo utiliza a análise de dados exploratória multivariada, do ponto de vista das técnicas estatísticas, acerca dos

relacionamentos entre as variáveis. A análise de dados exploratória é utilizada para a identificação de relacionamentos sistemáticos entre variáveis quando não existem expectativas *a priori* acerca da natureza destes relacionamentos ou estas expectativas são incompletas, contraditórias ou confusas (Hair et al., 2003).

A análise multivariada pode auxiliar a formulação de questões relativamente complexas de forma específica e precisa (Hair et al., 2003), possibilitando com isso, a condução de pesquisas teoricamente significativas e a avaliação do efeito das variações paramétricas naturalmente encontradas no contexto em que normalmente ocorrem, garantindo a visualização da correlação entre elas, preservando e separando seus efeitos sem causar isolamento de casos e variáveis.

Para o tratamento dos dados, foi utilizado o software estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 13.0 para a análise univariada e multivariada, uma vez que se necessitava conhecer a descrição estatística e inter-relação entre as variáveis, verificar o impacto possível de *missing values* e *outliers* e assegurar a validade dos resultados obtidos, como normalidade, linearidade, multicolinearidade, consistência interna e confiabilidade, entre outras premissas estatísticas.

Os passos do tratamento dos dados seguiram a seguinte estratégia de procedimento: 1) análise descritiva e fatorial para todas as variáveis observáveis sócio-demográficas e ocupacionais; 2) análise fatorial para exploração e confirmação das variáveis latentes sobre a satisfação profissional, concomitante com análise de confiabilidade destes construtos; 3) regressão linear múltipla e análise de trajetórias das variáveis endógenas e exógenas conforme hipótese H1 de pesquisa; 4) análise de consistência interna e fatorial sobre os construtos competência individual e saúde ocupacional seguida de regressão linear múltipla e análise de trajetórias para analisar as hipóteses H2 e H3, semelhantes aos passos 2 e 3; 5) análise descritiva, regressão linear múltipla e análise de trajetórias com cada variável independente do absentismo para analisar a hipótese H4; e 6) construção do modelo estrutural final satisfação-competência-saúde-absentismo através de um *path diagram* com as principais influências (diretas e indiretas) identificadas.

Conforme previsto, inicialmente foi realizada a caracterização da amostra (população de estudo) por meio de análise descritiva observando médias, desvio padrão, mediana, quartis, moda ou frequência e normalidade. Nesta fase, também foram identificadas pela análise univariada casos de "não respostas" (*missing*), observações aberrantes ou extremadas

(*outliers*) e testadas a assimetria, achatamento, dispersão e variância, quando cabíveis, conforme detalhado no item 6.1 apêndice 1 (Análise dos Dados Sócio-Demográficos e Ocupacionais). Também realizamos uma análise exploratória com diversas variáveis a fim de excluir aquelas menos significativas no modelo em estudo (item 6.1.19).

2.2.5.1. Causa e Influência

Adotaremos nesta tese a expressão "influência" para designar o poder das variáveis independentes de induzir, estimular ou incitar alterações nas variáveis dependentes das estruturas de regressão linear, ou seja, variáveis influentes poderiam ou não gerar mudanças nos fenômenos analisados nas regressões (Allison, 1999). Já a palavra "causa" está relacionada a um efeito como uma condição obrigatória e determinística, isto é, onde existe uma causa, sempre haverá um efeito, instantâneo ou retardado, voluntário ou não (Hair et al., 2003).

Segundo Borhrnstedt e Knoke (1994) o modelo estrutural probabilístico, usado nesta pesquisa, é mais seguro do que um modelo determinístico de causa-efeito. Portanto, como não pretendemos demonstrar relações determinísticas de causa-efeito, mas definir importâncias prováveis entre variáveis de uma maneira exploratória, justificamos nossa decisão de utilizar a palavra "influência" para designar "causas" não determinísticas, tornando os resultados desta pesquisa confiáveis e válidos. Embora para Borhrnstedt e Knoke (1994) esta seja apenas uma questão semântica, pois pode-se definir modelos probabilísticos com relacionamentos causais, onde alteração numa variável pode produzir troca em outra variável com certa probabilidade de ocorrência, enquanto que nos modelos determinísticos o relacionamento causal sempre produz constante efeitos entre as variáveis do modelo.

2.2.5.2. Não Respostas (*Missing*)

Com exceção das variáveis da avaliação de desempenho humano por competência individual na visão dos pares e subordinados (nem todos os avaliados possuem acima de quatro pares ou exercem cargo gerencial), nas demais variáveis ou construtos não foram observadas variáveis com mais de 20% de não respostas (o que poderia enviesar os resultados). Portanto, para aumentar a robustez da pesquisa, todas as técnicas estatísticas foram utilizadas predominantemente com a opção "*exclude cases listwise*" do SPSS. Na opção "*listwise*", analisam-se somente os casos que não contenham nenhum *missing* em quaisquer das variáveis em análise, ou seja, excluiu-se todos os casos com pelo menos uma

não resposta. Na outra opção, "*pairwise*", excluir-se-ia da análise somente cada caso onde existam não resposta.

Observou-se reduzidos casos de *missing* visto os dados já serem tratados pelos sistemas gerenciais da empresa, os quais serão expostos na análise dos dados, quando ocorrerem. Como nem todos os trabalhadores possuem subordinados ou mais de quatro colegas no mesmo setor o alto número de não avaliação de competências nestes casos era previstos e seu tratamento será detalhado no item 3.3.3 (Análise Empírica do Construto Competência Individual).

2.2.5.3. Observações Aberrantes ou Extremas (*Outliers*)

As observações aberrantes podem ser moderadas ou severas. Moderadas se situadas entre 1,5 e 3 amplitudes inter-quartis para baixo do primeiro quartil ou para cima do terceiro quartil, e severas se iguais ou acima de três amplitudes. Para explorar tais casos foram utilizados como recurso o "gráfico de barras" e a "caixa de bigodes" (*boxplots*). Nenhuma variável quantitativa sócio-demográfica ou ocupacional apresentou *outliers* na análise univariada. Já na análise multivariada das variáveis latentes, poucos casos foram identificados os quais serão relatados em momento oportuno da pesquisa.

2.2.5.4. Normalidade

Foi realizado o teste de normalidade para verificar se as variáveis apresentavam distribuição normal. Esta informação foi utilizada para determinar o tipo de teste estatístico adequado a cada variável e para decidir sobre a necessidade de transformação visando melhor linearidade entre as associações multivariadas. Para as variáveis quantitativas realizou-se o teste de aderência à normal pelo teste Kolmogorov-Smirnov (K-S) com a correção de Lilliefors, teste de Shapiro Wilk e testes gráficos como o Normal Q-Q Plot. Também realizamos o teste da Binomial para as variáveis dicotômicas e de aderência do Qui-Quadrado, quando a variável possuía três ou mais categorias. Nenhuma variável da pesquisa seja ela sócio-demográfica e ocupacional ou latente sobre satisfação profissional, competência individual e saúde ocupacional apresentaram normalidade. Porém, segundo Hair et al. (2003) e Pestana e Gageiro (2005), devido ao tamanho da nossa amostra e aos testes realizados, esta premissa deixa de ser exigida para a análise dos dados.

2.2.5.5. Transformação dos Dados

Quando não se observa a distribuição normal, verifica-se a assimetria (*Assimetria* /

Std Assimetria) e o achatamento (*Achatamento / Std Achatamento*) para decidir sobre estratégias de transformação dos dados originais para unidades de medidas diferentes, com a finalidade de facilitar a análise exploratória. Segundo Pestana e Gageiro (2005), a transformação freqüentemente é usada para simetrizar os dados, repor a normalidade, estabilizar a dispersão dos dados e linearizar a relação entre variáveis. Como a transformação torna as variáveis de difícil entendimento, optamos por apresentar nas análises descritivas sem e com a transformação, indicando o porquê e como a variável foi transformada para utilização na análise multivariada no momento em que forem tratadas.

O processo de transformação dos dados foi exaustivo de tentativa e erro, ou seja, para cada transformação analisa-se histogramas, caixas de bigode e diagramas de caule e folha e compara-se com a variável original para se optar pela solução mais harmônica. A comparação foi realizada com standardização de ambas as variáveis (original e transformada) onde se tenta várias alternativas de transformações (logaritmo, raiz quadrada ou inverso quando a assimetria é positiva ou ainda elevando-se a potências em casos de assimetria negativa) até encontrar a nova variável a mais simétrica e mesocúrtica possível.

Criaram-se variáveis dicotômicas (*dummy*) transformando algumas variáveis ordinais bivariadas em zero e um e escolhendo categorias de referência para as variáveis não métricas originalmente com mais de três categorias, também as transformando em valores zeros ou uns. Cada processo será descrito na análise descritiva dos dados, apêndice 1 item 6.1, quando ocorrerem e visaram facilitar a análise nas regressões lineares múltiplas.

Também invertemos escalas, subtraindo de 7 o valor original de certas perguntas na negativa para a pesquisa de satisfação. Como a escala vai de 1-Discordo totalmente até 6-Concordo totalmente, por exemplo, uma nota original 6 na resposta da pergunta 13: "Não confio em meus colegas de trabalho" demonstraria erroneamente alta satisfação, motivo de sua transformação em nota 1 na variável confiança nos colegas.

2.2.5.6. Análise Descritiva

Optamos por descrever sucintamente a análise descritiva no corpo desta tese deixando sua leitura detalhada no apêndice 1 item 6.1 (Análise dos Dados Sócio-Demográficos e Ocupacionais) como complementação. Após a análise descritiva, foram realizadas algumas análises para exploração dos dados, visando comparações de médias e contrastes de efeitos a fim de identificar variáveis pouco explicativas no modelo proposto e reduzir a quantidade de variáveis sócio-demográficas e ocupacionais de estudo. Assim, apesar de apresentarmos

certas variáveis na análise descritiva dos dados, elas foram excluídas das análises posteriores de fatorial, regressão e confecção do *path diagram* (como raça, naturalidade, uso de bebidas alcoólicas, fumo, etc). As variáveis "uso de bebidas alcoólicas" e "fumo" poderiam ter sido usadas como estratégias de resistência, porém optamos por utilizar somente o absenteísmo por ser mais significativo e de maior impacto organizacional.

Ao final da análise descritiva dos dados gerais da pesquisa, realizamos uma análise fatorial somente com as variáveis sócio-demográficas e ocupacionais a fim de identificar grupos homogêneos de características dos bancários da amostra. Não tivemos a intenção de reduzir ou criar variáveis latentes neste momento, conforme apêndice 2, item 6.2 (Análise Fatorial das Variáveis Sócio-Demográficas e Ocupacionais).

Resumidamente, a amostra é composta de 28.230 bancários, sendo 66,4% homens, média etária de 39 anos e moda 45 anos (4,4% da amostra), a média de tempo na empresa é de 14 anos, a moda é de 5 anos (12,2% da amostra), 38,1% da amostra tem até 5 anos e 58,2% tem acima de 10 anos de empresa. Dados da FEBRABAN (2007) apontam para o mesmo setor: 41,1% com até 5 anos de empresa e 50,5% com mais de 10 anos de empresa e o DIEESE (2007) indica que no funcionalismo público 57,6% dos trabalhadores tem mais de 10 anos e este índice chega a 35% nas grandes empresas. Os casados representam 60,6% da amostra, os universitários 64,3%, o nível operacional 85,9%, o nível gerencial 32,9%, bancários da área meio (infra-estrutura de apoio) 22,6%, bancários em São Paulo 18,2% e no Distrito Federal 10,9%. A média salarial é próxima a R\$3 mil, a moda cerca de R\$1 mil (24% da amostra) e 2% recebem acima de R\$10 mil. Em média os bancários compartilham os locais de trabalho com 58 colegas, 25% compartilham com menos de 14 e 25% com mais de 50 colegas, apenas 2% possuem mais de 500 colegas no mesmo setor. A jornada de trabalho é de 8 horas por dia para 61,7% da amostra e de 6 horas para os demais. 49,5% dos bancários da amostra consideram trabalhar em excesso e 36% com sobrecarga muscular.

2.2.5.7. Tratamento das Variáveis Latentes (Construtos)

As variáveis satisfação profissional, competência individual e saúde ocupacional, conforme já mencionado, são entendidas como construtos, isto é, não são medidos em si mesmo, necessitando de modelos de mensuração adjacentes para cada uma delas, os quais são baseados em: 1) indicadores respondidos pelo próprio trabalhador: 34 itens de satisfação, 10 itens de auto avaliação de competência e o teste de estresse entre outras perguntas do exame de saúde ocupacional; ou 2) avaliados por terceiros: itens da

competência individual avaliadas pelos superiores, pares e subordinados e certos exames de saúde avaliados sempre por médicos e especialistas clínicos.

2.2.5.8. Procedimentos para o Construto Satisfação Profissional

Conforme já exposto no sub-item anterior e exposto na definição operacional (item 2.1.1 hipótese H1), obtivemos até 34 respostas a validar para cada bancário participante da pesquisa sobre seu sentimento em relação à sua satisfação com diversos aspectos do trabalho e do emprego. Seria inviável representar graficamente as 34 variáveis no modelo. O número excessivo de variáveis poderia revestir de complexidade e mascarar fenômenos relevantes. Com base na teoria estudada, muitos aspectos podem ser categorizados em níveis maiores, agrupando e reduzindo o número de variáveis observáveis, ou seja, reduzir o número de variáveis foi também exigência dos procedimentos estatísticos aplicados. A redução do número de variáveis também pode fazer-se necessária quando muitas das variáveis originais contêm praticamente as mesmas informações, uma vez que estamos analisando dados secundários, colhidos por outro instrumento e carente de validação.

Para esta questão foram utilizados procedimentos de redução e agrupamento de variáveis pela análise fatorial e pela análise da consistência interna pelo modelo de confiabilidade do *Alpha de Cronbach*.

De forma geral, após o referencial teórico, a análise da satisfação profissional seguiu o seguinte procedimento: a) aplicação da análise fatorial para explorar a existência de determinadas categorias de satisfação (como com o conteúdo do trabalho, o aprendizado no trabalho, o ambiente social de trabalho, com o salário e com as condições físicas do emprego); b) verificação dos pressupostos da análise fatorial (teste KMO, *missing*, *outliers*); c) eliminação do modelo de variáveis com baixas variância compartilhada (comunalidade) e cargas fatoriais *loadings*; d) análise de consistência interna até que todas as variáveis latentes atingissem suas condições específicas para o teste das hipóteses; e) cálculo dos novos índices das variáveis latentes; f) aplicação da análise fatorial para confirmar a existência das categorias da satisfação encontradas e avaliar o grau de importância entre os construtos e a possibilidade de construção da satisfação geral; g) regressão linear múltipla para cada categoria da satisfação profissional encontrada; e h) teste da hipótese H1 da pesquisa com análise de trajetórias.

2.2.5.9. Análise Fatorial

A Análise Fatorial é uma técnica da análise de dados exploratória para reduzir o

número de variáveis, descrevendo um fenômeno e simplificando os dados e também para detectar estruturas nos relacionamentos, através de correlações entre variáveis, classificando-as. O método é, portanto, aplicado tanto como técnica de redução de dados como de detecção de estrutura e é ideal quando se exploram entre 20 e 50 indicadores (Hair et. al, 2003), exatamente como nosso caso.

As variáveis latentes formadas por componentes e redução das variáveis observáveis foram utilizadas no modelo em análise, visto capturarem a essência dos aspectos de cada fenômeno observado. Assim cada variável latente da satisfação, competência e saúde ocupacional é o resultado de uma combinação linear das suas variáveis observáveis e suas fórmulas para preenchimento serão detalhadas logo após cada análise de confiabilidade.

Três motivos justificam o uso da análise fatorial. O primeiro diz respeito à construção e validade dos conceitos subjetivos de modelo proposto nesta pesquisa, pois ao analisar cada componente e as respectivas formas de construção de cada variável latente, pode-se confirmar modelos teóricos de forma empírica. O segundo motivo refere-se à validade de cada variável latente, pois ao analisar cada indicador e o poder de influência de cada variável observável podemos propor exclusões e identificar as variáveis de menores dispersões, aquelas de maior homogeneidade (uniformidade) entre os participantes da pesquisa. A terceira justificativa é a possibilidade de verificar a integridade dos referidos conceitos nas pesquisas aplicadas pela empresa e sugerir adaptações no instrumento de análise, uma vez que utilizamos dados secundários para nossas constatações.

O teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) serve para avaliar a validade parcial do modelo fatorial, observando a medida de adequação da amostra. Este teste é calculado para toda a matriz de correlação e para cada variável, avaliando a conveniência de aplicação da análise fatorial e indicando a possibilidade de prosseguir com este método, caso seu resultado seja superior a 0,6 numa escala entre zero e 1. O teste de esfericidade de Bartlett, que estima a significância geral de todas as correlações dentro da matriz de correlação não foi aplicado devido à não normalidade dos dados, premissa para seu uso (Pestana e Gageiro, 2005). Entretanto o teste KMO se mostrou suficiente para prosseguir as análises.

Para cada análise fatorial, os resultados foram rotacionados a fim de se obter maior facilidade de identificação e interpretação das variáveis latentes. Foi utilizado o método de rotação ortogonal Varimax com normalização de Kaiser. O uso de um método de rotação ortogonal deveu-se ao fato de que os resultados foram utilizados em análises estatísticas

posteriores, que exigiram não correlacionamento entre as variáveis, premissa da regressão.

2.2.5.10. Análise de Consistência Interna

Ressaltamos que, apesar do rigor descrito acima, antes de se calcular cada novo valor para as variáveis latentes, foram verificados a consistência interna. Pois, considerando a possibilidade de erro inerente à construção de variáveis latentes resultantes da soma ou média ponderada de diversos indicadores (respostas a perguntas ou itens específicos) procedeu-se à análise de confiabilidade dos instrumentos por meio do coeficiente *Alpha de Cronbach*.

O Coeficiente *Alpha de Cronbach* é uma fórmula básica para determinar a confiabilidade baseada na consistência interna. A consistência interna indica o quão fortemente os itens indicadores de um instrumento (variável latente) estão relacionados com os demais indicadores da mesma variável. O *Alpha de Cronbach* é baseado na correlação entre os itens indicadores, trabalhando as covariâncias e variâncias internas das medidas. Seu valor é dado em um escore que varia entre zero e um, onde quanto mais próximo de um, maior a consistência da variável latente e se abaixo de 0,6 não se admite a sumarização de seus indicadores (Hair et al., 2003 e Pestana e Gageiro, 2005).

Assim, após a análise de confiabilidade, cada categoria da satisfação profissional composta por um conjunto dos 34 indicadores originais, foi calculada para preenchimento de seus novos valores. Comparamos a categorias de satisfação que mais influenciam a satisfação geral, medimos se suas médias se diferenciavam significativamente pelo *test-t* (ou Teste de Student) e realizamos comparações entre as categorias da satisfação profissional encontradas antes da regressão linear múltipla para a corroboração ou não da hipótese H1 desta tese. Procedimentos semelhantes foram adotados para a consistência das variáveis competência individual, estresse ocupacional e DORT.

2.2.5.11. Análise da Regressão Linear

Todas as hipóteses (H1, H2, H3 e H4) foram testadas com a regressão linear múltipla. Porém, detalharemos como o teste da hipótese H1 foi realizada devido à sua maior complexidade, onde as diversas variáveis latentes da satisfação foram analisadas uma a uma como variável dependente (endógena).

A análise da regressão linear múltipla permite identificar como uma variável dependente é influenciada por outras variáveis chamadas independentes, bem como

identificar o efeito de uma determinada variável independente sobre a variável dependente ajustado pelas demais variáveis independentes (Hair et al., 2003). O emprego da técnica requer algumas precauções relativas ao tamanho da amostra (preferencialmente superior a 20 e razão mínima de 30 casos por variável independente), a natureza dos dados (métricos), a exames de multicolinearidade, linearidade do fenômeno, erros de previsão independente, variância constante e distribuição normal (para pequenas amostras). Tais cautelas foram observadas e estão detalhadas nas análises do item 3.2.4 (Regressão Linear Múltipla da Satisfação Profissional).

Em todas as análises realizadas foi utilizado o nível de significância (p) de no mínimo 0,001 que oferece uma probabilidade de 0,1% de rejeitar incorretamente a hipótese nula quando ela é verdadeira, ou seja, a certeza aumenta para 99,9% de probabilidade de chance de não rejeitar erroneamente qualquer hipótese H0 quando ela for verdadeira, evitando-se o erro tipo I, ou seja, rejeitar H0 quando ela for verdadeira (Hair et al., 2003). O procedimento utilizado para inclusão de variáveis no modelo de regressão foi o *Stepwise*, onde a ordem de entrada das variáveis no modelo é decrescente conforme o coeficiente de correlação em valor absoluto até que todas as variáveis não incluídas no modelo não tenham capacidade de explicação significativa e quando todas as que estão no modelo a tenham.

Uma vez avaliadas as influências mais importantes em cada categoria da satisfação encontrada e analisadas as diferenças mais significativas entre cada categoria da satisfação, partiu-se para analisar e confirmar a hipótese H1 deste estudo que assume que categorias distintas da satisfação profissional são auto-influenciadas e afetadas por características sócio-demográficas e ocupacionais diferentemente.

2.2.5.12. Análise de Trajetórias – *Path Analysis*

Após cada análise preliminar das hipóteses da pesquisa de acordo com as regressões lineares múltiplas, realizamos a análise de trajetórias, ou *path analysis*, a fim de confirmar nossas decisões e demonstrar graficamente as relações de influências totais (diretas e indiretas) num diagrama estrutural, o *path diagram*. Esta técnica permite analisar em simultâneo, relações complexas entre as variáveis, descrevendo a estrutura total das ligações existentes entre as variáveis dependentes e independentes. Ajuda ainda a descrever a seqüência lógica entre as relações do modelo estrutural.

As diversas regressões lineares isoladas determinaram a importância de cada variável através dos Betas, coeficientes de determinação estandardizados, indicando influências

diretas e indiretas. O uso dos coeficientes de regressão padronizados (estandardizados) permite a comparação direta entre as variáveis, visto terem grandezas distintas, como exemplo: idade medidos em anos, satisfação medida em escala de um a seis e sexo, variável dicotômica. O uso dos Betas nos permite supor que para cada aumento em n-Beta desvios padrões da variável independente, há uma variação em n-Beta desvios padrões da variável dependente.

A técnica da análise de trajetórias permite montar um modelo estrutural, o qual estabelece os relacionamentos entre variáveis endógenas e exógenas, que podem ser variáveis latentes ou observáveis, denominados de *path diagram* (semelhante ao apresentado na figura 1).

Segundo Allison (1999), a análise de trajetórias se tornou extremamente popular na sociologia a partir do final da década de 1960 e se expandiu imediatamente para as demais ciências sociais devido à facilidade de representar e demonstrar a complexidade de relacionamentos diretos e indiretos de variáveis obscuras observadas até então somente através de equações.

A relação entre variáveis latentes e manifestas pode tornar uma variável independente em uma relação e, ao mesmo tempo, dependente em outra relação, criando-se uma grande rede de relacionamentos simultâneos, podendo ser expressa graficamente (Hair et al., 2003). Nestes diagramas cada setas simples representam uma relação causal ou, no caso desta tese, uma relação de influência cujo valor é determinado pelo coeficiente standardizado (Betas) das regressões lineares.

Estes diagramas podem representar as influências diretas ou somadas com as indiretas. Efeitos indiretos são causados quando uma variável influencia outra através de uma terceira intermediária entre as duas, o que podem realçar alterações significativas nas inferências diretas resultantes simplesmente das regressões lineares. As influências podem ser diretas ou positivas quando o aumento no valor de uma variável afeta o aumento no valor da outra variável ou as influências podem ser inversas ou negativas, quando o aumento no valor de uma variável influencia a redução no valor da variável afetada. Para identificarmos o valor do efeito indireto utilizamos uma planilha desenvolvida no *software* Microsoft Office Excel 2000 para cada variável endógena todos os efeitos secundários de todas as variáveis independentes (exógenas).

Uma característica fundamental da análise de trajetórias (*path analysis*) é o fato de

sempre estar baseada em forte suporte de teoria ou em experiência prática anterior, uma vez que o modelo é totalmente especificado pelo pesquisador, suportado também por análises fatoriais e de regressões sucessivas. Assim, todas as relações entre construtos são lineares ou linearizáveis e devem ser justificadas pelo embasamento teórico, buscando montar o modelo estrutural observando relações entre construtos e confirmados por testes de consistências internas e validações.

Relembramos que todos os testes de significância foram menores que 0,001, o que aumenta a certeza para 99,9% de probabilidade de chance de não rejeitar erroneamente qualquer hipótese H_0 quando ela for verdadeira (evitando-se o erro tipo I, ou seja, rejeitar H_0 quando ela for verdadeira). O aumento da potência dos testes foi possível devido ao grande número da amostra (em torno de 28 mil casos) e ao fato de encontrarmos diversas situações em que a normalidade não foi aceita.

2.2.5.13. Procedimentos para o Construto Competência Individual

Da mesma forma que a satisfação, seria inviável representar graficamente os 40 itens da avaliação da competência individual e além do número excessivo de variáveis que poderiam complicar e obscurecer a essência do modelo proposto, a base teórica avaliada não restringe a confecção de uma única variável que represente o grau de competência do trabalhador, de uma forma sintética, diferentemente da forma analítica proposta à satisfação. Em análises exploratórias, não detectamos diferenças significativas mesmo se usando separadamente as cinco perspectivas do modelo do *Balanced Scorecard* adotado pela empresa (perspectivas financeira, cliente, processos internos, aprendizado & crescimento e sociedade), ou ainda as quatro visões da avaliação 360 graus (visão do superior hierárquico, dos pares, dos subordinados e auto-avaliação).

Assim, agrupar ou reduzir o número de variáveis observáveis originais em uma única escala que contenha praticamente a mesma informação foi exigência do nosso modelo de estudo. Novamente, as validações dos indicadores originais se fazem necessárias, uma vez que estamos analisando dados secundários, registrados numa avaliação de desempenho humano por competência segundo um modelo de gestão da empresa estudada.

Desta vez tivemos que utilizar nos procedimentos de redução e agrupamento de variáveis, além da análise fatorial e da análise da consistência interna pelo modelo de confiabilidade do *Alpha de Cronbach*, também o modelo de consistência do coeficiente de correlação intraclasses (ICC), uma vez que a competência do trabalhador foi avaliada por

terceiros e não somente pela auto-avaliação. O ICC é utilizado para medir o grau de concordância em esquemas de codificação, de modo a garantir que todos os avaliadores interpretaram o mesmo instrumento de avaliação de forma idêntica, garantindo a sua consistência. Devido à peculiaridade destes indicadores poderem ter sido avaliados por diversos outros avaliadores, invertemos a ordem das análises estatísticas iniciando pelo teste de consistência (Alpha de Cronbach e ICC) para posterior uso da análise fatorial.

Três motivos também justificam o uso da análise fatorial nesta etapa. O primeiro diz respeito à construção e validade do conceito teórico e subjetivo que é o construto competência individual para a proposta do nosso modelo de pesquisa numa única variável. O segundo motivo refere-se à validade de utilizar as quatro visões distintas conforme vários avaliadores para uma classificação de desempenho de um trabalhador segundo seu grau de competência, denominada avaliação 360 graus e identificar o poder de influência de cada variável observável. A terceira questão é a possibilidade de verificar a integridade na utilização de dados secundários para nossas constatações, conforme conceitos aplicados pela empresa e sugerir adaptações no instrumento de análise, se houverem.

De forma geral, a análise após o referencial teórico seguiu o seguinte procedimento: a) aplicação da análise de consistência interna pelo *Alpha de Cronbach* e pela correlação intraclasses (ICC) para confirmar a possibilidade de unir as quarenta avaliações distintas numa única componente, ou construto competência individual; b) aplicação da análise fatorial para confirmar a existência e consolidação das quatro visões; c) verificação dos pressupostos da análise fatorial (adequação amostral, teste KMO, *missing*, *outliers*); d) cálculo dos novos índices da variável latente competência individual; e e) regressão linear múltipla e teste da hipótese H2.

Ao prosseguirmos com a regressão linear múltipla para a corroboração da hipótese H2 da pesquisa, utilizamos novamente o nível de significância (p) de no mínimo 0,001 que oferece uma probabilidade de 0,1% de rejeitar incorretamente a hipótese nula quando ela é verdadeira. O procedimento utilizado para inclusão de variáveis no modelo também foi o *Stepwise*, com o qual partiu-se para analisar a hipótese H2 deste estudo o qual considera que aspectos da satisfação profissional somados a determinadas características sócio-demográficas e ocupacionais afetam significativamente o desempenho humano por competência individual dos bancários.

2.2.5.14. Procedimentos para o Construto Saúde Ocupacional

Conforme já exposto no sub-item anterior e exposto na definição operacional da saúde do bancário, obtivemos até 24 respostas a validar para cada bancário que realizou o exame médico periódico em 2005 para verificar a melhor forma de aferir sua saúde.

Com base na teoria estudada, muitos aspectos podem ser categorizados em saúde física e mental, agrupando e reduzindo o número de variáveis observáveis. Lembramos que a redução do número de variáveis também pode fazer-se necessária quando muitas das variáveis originais contêm praticamente as mesmas informações, uma vez que estamos analisando dados secundários, colhidos por outro instrumento e também carente de validação nesta pesquisa.

Para esta questão foram utilizados procedimentos de redução e agrupamento de variáveis da análise fatorial e da análise de consistência interna pelo modelo de confiabilidade do Alpha de Cronbach à semelhança do procedimento utilizado com a satisfação profissional.

De forma geral a análise empírica seguiu o seguinte procedimento: a) aplicação da análise fatorial para confirmar a existência de categorias de saúde ocupacional (encontrando na saúde mental aspectos do estresse emocional e na saúde física sintomas de DORT); b) verificação dos pressupostos da análise fatorial (teste KMO, *missing*, *outliers*); c) eliminação do modelo de variáveis com baixas cargas fatoriais *loadings* e variância compartilhada (comunalidade); d) análise de consistência interna pelo Coeficiente *Alpha de Cronbach* para que as variáveis latentes (estresse e DORT) atingissem suas condições específicas para o teste das hipóteses; e) cálculo dos novos índices das variáveis latentes; f) regressão linear múltipla para cada categoria de saúde encontrada; g) comparações, análise da hipótese H3 e análise de trajetórias.

Foi testada a hipótese H3 com a regressão linear múltipla onde as diversas variáveis latentes "estresse" e "DORT" foram analisadas uma a uma como variável dependente (endógena) e as diversas variáveis sócio-demográficas e ocupacionais além das cinco categorias da satisfação e da variável competência individual como independentes ou exógenas. Utilizamos a análise de regressão linear múltipla com o método *Stepwise* para identificar o grau em que cada variável independente influencia a variável dependente (endógena) em análise.

Como nos dois modelos anteriores, em todas as análises realizadas foi utilizado o

nível de significância (p) de no mínimo 0,001 que oferece uma probabilidade de 0,1% de rejeitar incorretamente a hipótese nula quando ela é verdadeira (Hair et al., 2003).

Uma vez avaliadas as diferenças mais significativas entre cada um dos fatores de influência no estresse e na DORT, partiu-se para analisar a hipótese H3 deste estudo que defende em linhas gerais que a saúde ocupacional dos trabalhadores é melhor em decorrência da maior satisfação no trabalho e do melhor desempenho por competência percebido, além de influências sócio-demográficas e ocupacionais.

2.2.5.15. Procedimentos para a Análise do Absenteísmo no Trabalho

A variável absenteísmo foi tratada conforme dados quantitativos dos dias de faltas por funcionário no ano de 2005. Conforme inferências teóricas e estrutura detalhada na análise empírica dos dados, utilizaremos as variáveis "absenteísmo por doença" dividido em de longa duração (acima de 15 dias) e curta duração (até 15 dias), as quais são remuneradas totalmente pela empresa se até 15 dias e remuneradas pela Previdência Social a partir do 15o. dia, além do absenteísmo voluntário não abonado (sem remuneração) com ou sem justificativa.

Foi testada a hipótese H4 com a regressão linear múltipla, onde as três variáveis sobre absenteísmo foram analisadas uma a uma como variável dependente (endógena) e as diversas variáveis sócio-demográficas e ocupacionais além das cinco categorias da satisfação encontradas, da variável competência individual e das variáveis estresse e DORT como independentes ou exógenas. Novamente utilizamos a análise de regressão linear múltipla com o método *Stepwise* para identificar o grau em que cada variável independente influencia a variável dependente (endógena) em análise e em todas as análises realizadas foi utilizado o nível de significância (p) de no mínimo 0,001.

Uma vez avaliadas as diferenças mais significativas entre cada um dos fatores de influência no absenteísmo, partiu-se para testar a hipótese H4 deste estudo que assume que aspectos da satisfação profissional, da competência individual e da saúde ocupacional, somados a determinadas características sócio-demográficas e ocupacionais, afetam significativamente o absenteísmo no trabalho bancário.

2.3. LIMITAÇÕES DESTA PESQUISA

Segundo Richardson (1989), o método quantitativo é passível de críticas e limitações, pois: a) é eminentemente positivista, superenfaticando a explicação de leis que regem

fenômenos; b) sua "frieza" científica desumaniza a ciência; c) simplifica excessivamente a realidade quando reduz a modelos quantificáveis; e d) pode ser considerado um retrocesso por retirar a "ideologia" da ciência. Por outro lado, este tipo de abordagem apresenta como vantagens a precisão dos resultados, reduz as distorções de análise e interpretação e possibilita maior segurança quanto às inferências.

Nos casos de amostragem por conveniência, a diferença entre os valores da população de interesse e os valores da amostra é desconhecida, em termos de tamanho e de direção. Não é possível mensurar os erros desta amostragem e não é possível fazer nenhuma declaração definitiva ou conclusiva sobre os resultados obtidos, não sendo recomendadas para estudos causais (Selltiz, 1974). Esta questão é amenizada devido ao caráter exploratório e probabilístico desta tese e sem interesse de generalizações.

Contudo, apesar da amostragem probabilística ser tecnicamente superior na teoria, podem ocorrer problemas em sua aplicação na prática, o que enfraquece essa superioridade. O resultado de um processo de amostragem probabilístico *a priori* pode resultar em um estudo não probabilístico devido a erros que os entrevistadores podem cometer quando não seguem corretamente as instruções. Outro motivo pode ser que a obtenção de uma amostra de dados que espelhem precisamente a população, não seja o propósito principal da pesquisa. Se não houver intenção de generalizar os dados obtidos na amostra para a população, então não haverá preocupações quanto à amostra ser mais ou menos representativa da população. A última razão para usar amostragem não probabilística se refere às limitações de tempo, recursos financeiros, materiais e humanos, necessários para a realização da pesquisa com amostragem probabilística. (Selltiz, 1974).

O fato de se escolher um estudo de caso também impossibilita a generalização dos resultados e como não é possível o controle de todas as variáveis, caso este estudo fosse repetido, talvez se obtivessem resultados diferentes.

As formas específicas para mensurar algumas variáveis latentes e operacionalizar a pesquisa podem não expressar os conceitos em todas as suas extensões e complexidades ou podem "contaminá-los", uma vez que variáveis conceituais ou latentes não sejam mensuradas em si próprias, mas sim, em um conjunto de indicadores que as determinam. Justamente por serem conceitos abstratos podem representar dificuldades no processo de mensuração intrínseco. Para minimizar esta limitação, utilizamos a análise fatorial e de consistência interna que são ideais para esta situação.

Porém, apesar da análise fatorial ser uma técnica estatística robusta, ela disponibiliza muitas opções de análises que dependem de aspectos subjetivos e teóricos de decisão como, por exemplo: quantas variáveis latentes devem ser extraídas, qual técnica de rotação deve ser utilizada ou quais pesos das variáveis são aceitáveis para mantê-las no modelo (Hair et al., 2003). Para amenizar possíveis falhas de decisão e análise, utilizamos o máximo de justificativas metodológicas e teóricas para suportar cada escolha.

A anormalidade de alguns dados restringe a confiabilidade de algumas análises estatísticas realizadas. Porém, esta limitação foi contornada mediante as próprias técnicas estatísticas, graças ao grande volume da amostra e aos níveis de significância elevados (sempre $p \leq 0,001$) utilizados nas regressões para corroborar as hipóteses da pesquisa.

O recorte transversal e comparativo não considera a dimensão tempo, sendo a satisfação profissional medida em relação a um ponto no tempo e a saúde ocupacional medida durante um período de doze meses. Para isto realizamos análises com regressões em caráter exploratório separando a amostra entre casos em que os exames médicos foram realizados antes e após o período da pesquisa de satisfação não encontrando diferença significativas ou expressivas nos resultados encontrados. Esta limitação também pode ser reduzida por não termos como objetivo a relação causal entre as variáveis endógenas e exógenas do modelo, mas apenas traçar relações de influências probabilísticas.

A limitação de não poder identificar quais são os trabalhadores que possuem problemas de saúde física ou mental anteriores ao período avaliativo foi minimizado em virtude de estudos anteriores terem apontado que de 80% a 95% das doenças ocupacionais são causadas ou mantidas por fatores psicossociais dos últimos 12 meses (Levi, 1981).

Por fim, convém ressaltar que a análise dos dados nesta pesquisa foi descritiva, com emprego de técnicas de cunho quantitativo e que devido aos baixos valores dos coeficientes de correlações lineares ajustados (R^2) das regressões lineares multivariadas de certas variáveis dependentes, refutamos total ou parcialmente algumas hipóteses. Porém, segundo Pestana e Gageiro (2005b), estas análises podem ser consideradas confiáveis e válidas visto não pretendemos determinar relações de causa-efeito, mas definir importâncias entre variáveis de uma maneira exploratória, o que procede devido a certas cautelas de limitações estatísticas.

“I am a true laborer: I earn what I eat, get what I wear, owe no man hate, envy no man's happiness, glad of other men's good.” William Shakespeare

3. REFERENCIAL TEÓRICO E ANÁLISE EMPÍRICA DOS DADOS

Com uma reflexão sobre a subjetividade relacionada ao trabalho como emprego é que construiremos o referencial teórico desta tese, iniciamos com uma breve sumarização do que consideramos contribuições conceituais de Pierre Bourdieu, Cristoph Dejours e Anthony Giddens para nossa tese (3.1), passando a analisar os conceitos de satisfação profissional (3.2), desempenho por competência humana (3.3), saúde ocupacional (3.4), e absenteísmo no trabalho como forma de resistência ou enfrentamento individual (3.5).

Buscou-se no referencial bibliográfico um maior aprofundamento das teorias clássicas sobre o tema em análise com recentes estudos acadêmicos visando analisar o que há de mais atual sobre os construtos aqui propostos no campo da sociologia. Porém não deixamos de verificar avanços nas áreas da psicologia social e organizacional, medicina e saúde ocupacional, ergonomia e administração de empresas, entre outras pertinentes, as quais também pretendem explorar os impactos psicossociais na vida profissional.

Intercaladamente com o referencial teórico apresentaremos a análise empírica com os dados deste estudo e análise crítica de acordo com as hipóteses e a metodologia proposta nesta tese. À análise empírica seguem-se com análises fatoriais, descritivas e análises de consistência das variáveis latentes, apresentando tópicos específicos referentes às hipóteses de pesquisa, baseadas na regressão linear e análises de trajetórias para a confirmação das decisões de aceitação ou não das quatro hipóteses com um modelo final proposto em *path diagram*, com as variáveis mais relevantes encontradas.

3.1. CONTRIBUIÇÕES DE BOURDIEU, GIDDENS E DEJOURS

Iniciaremos nosso referencial teórico com um breve resumo das principais teorias que embasam nossa tese e que ajudam a compreender o comportamento dos trabalhadores bancários da instituição em estudo. Optamos por descrever em ordem alfabética para não conotar ordem de importância.

3.1.1. Conceito de *habitus* em Bourdieu

Para Bourdieu (1979), cada indivíduo tem acesso a uma cultura de origem (família, escola), a qual cria o capital cultural. Essa forma de visão de mundo vai orientar o indivíduo no espaço social e nas trocas simbólicas, isto é, nas negociações entre o possível e o desejável no campo das possibilidades, definindo projetos e estratégias individuais.

Surge então o conceito de *habitus*, segundo Bourdieu (1990), como princípio gerador que impõe conjuntos de representações duráveis, uma gênese social dos esquemas de percepção, pensamento e ação, implantados precocemente desde a primeira socialização e atualizados nas trajetórias sociais, pois para Bourdieu (1983: 65), *habitus* é:

... um sistema de disposições duráveis e transponíveis que, integrando todas as experiências passadas, funciona a cada momento como uma matriz de percepções, de apreciações e de ações – e torna possível a realização de tarefas infinitamente diferenciadas, graças às transferências analógicas de esquemas.

Na citação acima, percebe-se a ênfase às experiências passadas dos indivíduos funcionando como matriz de percepções, produto de trajetórias anteriores. No entanto, em outro texto, Bourdieu (1983: 106) deixa claro que: “*habitus* é também adaptação, ele realiza sem cessar um ajustamento ao mundo que só excepcionalmente assume a forma de uma conversão radical”.

Assim cria-se a individualização do sujeito, sua identidade, definida segundo as regras do jogo social (sistemas simbólicos) e pelo *habitus* (condições sociais de que são produtos), pois segundo Bourdieu (1990: 23):

Sendo produto da incorporação da necessidade objetiva, o *habitus*, necessidade tornada virtude, produz estratégias que, embora não sejam produto de uma aspiração consciente de fins explicitamente colocados a partir de um conhecimento adequado das condições objetivas, nem de uma determinação mecânica de causas, mostram-se objetivamente ajustadas à situação. A ação comandada pelo sentido do jogo tem toda aparência de ação racional que representaria um observador imparcial, dotado de toda informação útil e capaz de controlá-la racionalmente. E, no entanto, ela tem a razão como princípio.

Aceitamos para esta tese que o *habitus* para Bourdieu (1990), surge como jogo social incorporado, naturalizado pela prática, articulando estruturas e condições objetivas às situações conjunturais, trajetórias pessoais. As trajetórias se dariam então, a partir de estratégias traçadas segundo as regras do jogo social. Ao lado do cálculo racional, de um projeto determinado pela deliberação do sujeito, existem princípios geradores das práticas sociais, o *habitus*, que articula trocas de bens culturais a partir de uma lógica específica, que orienta as escolhas individuais, preferências e gostos, possibilita o reconhecimento de estilos, enfim facilita a operação de decifração dos diferentes códigos, compreensão essa que requer competência cultural, teoria da prática.

Assim, os sujeitos sociais vão traçando suas trajetórias individuais a partir de uma delimitação possível, enormemente marcada pela primeira socialização, ou capital de origem, que vão exatamente possibilitar que eles se distingam pelas distinções que operam, estéticas e éticas. Portanto, o *habitus* é uma forma de disposição à determinada prática de grupo ou classe,

ou seja, é a interiorização de estruturas objetivas das suas condições de classe ou de grupos sociais que geram estratégias, respostas ou proposições objetivas ou subjetivas para a resolução de problemas oriundos da reprodução social, pois segundo Bourdieu (1989: 8):

Sem dúvida, os agentes constroem a realidade social; sem dúvida, entram em lutas e relações visando a impor sua visão, mas eles fazem sempre com pontos de vista, interesses e referenciais determinados pela posição que ocupam no mesmo mundo que pretendem transformar ou conservar.

Em Bourdieu (1990), *habitus* não deve ser confundido com destino ou hábito, pois está enraizado na cultura, podendo constituir campos diversos, como o *habitus* bancário por exemplo, com regras e símbolos próprios. Logo, *habitus* e campo são interdependentes, pois a maior parte das ações dos agentes sociais é produto de um encontro entre um *habitus* e um campo (conjuntura). Campo é um espaço de relações entre grupos com distintos posicionamentos sociais, espaço de disputa e jogo de poder. A sociedade é composta por vários campos, vários espaços dotados de relativa autonomia, mas regidos por regras próprias, pois, segundo Bourdieu (1990: 126):

... a existência de um campo especializado e relativamente autônomo é correlativa à existência de alvos que estão em jogo e de interesses específicos: através dos investimentos indissolúvelmente econômicos e psicológicos que eles suscitam entre os agentes dotados de um determinado *habitus*, o campo e aquilo que está em jogo nele produzem investimentos de tempo, de dinheiro, de trabalho, etc... Todo campo, enquanto produto histórico, gera o interesse, que é condição de seu funcionamento.

Apesar do *habitus* estar fortemente associado ao indivíduo, quando tratamos de *habitus* de campo, percebemos a possibilidade da existência de conflitos de interesse e violência. O termo violência simbólica parece ser eficaz para explicar a adesão dos dominados, dominação imposta pela aceitação das regras, das sanções, da incapacidade de conhecer as regras de direito ou morais, das práticas lingüísticas e outras. Neste sentido, Bourdieu (1990: 27) é enfático ao afirmar que:

O mal da sociologia é que ela descobre o arbitrário, a contingência, ali onde as pessoas gostam de ver a necessidade ou a natureza, (...) e que descobre a necessidade, a coação social ali onde se gostaria de ver a escolha, o livre-arbítrio. O *habitus* é esse princípio não escolhido de tantas escolhas, que desespera nossos humanistas.

Portanto, o tornar-se bancário não faz de nossos trabalhadores simplesmente bancários, que abandonaram uma outra ou “verdadeira” vocação em favor de um emprego qualquer. Na verdade, trata-se de uma escolha em favor de uma nova identidade, numa verdadeira conversão a um novo estilo de vida, que possibilite um patamar de consumo de bens materiais e simbólicos.

Assim, se o indivíduo ingressa na instituição financeira em estudo (campo social) com

determinados objetivos, ele vai aos poucos aprendendo a jogar e se tornando funcionário do Banco do Brasil, como escolha que se apresenta como a melhor estratégia para a condução de um projeto de vida a partir do que ele carrega como capital cultural. Acerca desta escolha, há que se enfatizar ou reiterar que ela não surge ao acaso, e sim de um ajuste entre o ideal e o possível, com uma “naturalidade” engendrada no *habitus* e sobretudo denotando “o reconhecimento de uma falta e a confissão de uma aspiração interessada” (Bourdieu, 1990: 24). Assim o comportamento do bancário frente à organização do trabalho seria justificado pelo seu *habitus*.

3.1.2. Conceito de psicodinâmica do trabalho em Dejours

Na dinâmica da construção e fortalecimento da identidade, Dejours (2004) destaca que o reconhecimento da qualidade do que se faz é fundamental e conclui que a relação entre anseios (mobilização subjetiva) e auto-realização é equilibrada pela realidade constituída principalmente pelo trabalho. Assumindo que a relação entre trabalho e identidade é facilitada pelo julgamento de reconhecimento pelo outro, Dejours (2004) propôs os três eixos da psicodinâmica do trabalho: trabalho, reconhecimento e sofrimento.

Para Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994: 198), "o sentido do trabalho é fundamentalmente vinculado às questões de identidade e de pertencimento e não somente às questões de inteligibilidade no registro cognitivo", assim o desconhecimento dessa dimensão subjetivo-identitária do sentido do trabalho tem conseqüências maiores no campo da saúde, notadamente no sofrimento psíquico. Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994: 219) acrescentam que a “psicodinâmica se interessa pelos processos intersubjetivos que tornam possível a gestão social das interpretações do trabalho pelos sujeitos (criadores de atividades de saber-fazer e modos operatórios novos)”.

Assim, a psicodinâmica propõe uma nova definição de trabalho, que passa a ser uma atividade desenvolvida por indivíduos para fazer frente à organização prescrita do trabalho. Logo, o trabalho desta forma definido implica, de um lado, que não se refere à ordem maquinal e sim à ordem humana e de outra parte, que ele requer sempre a mobilização das esferas cognitiva e emocional (numa separação obviamente fictícia), ou seja, o novo trabalho supõe o engajamento da criatividade (*poiesis*) e da ação moral (*praxis*), implicando em relações intersubjetivas, e se enraizando inteiramente no mundo vivido.

No segundo eixo, Dejours (2004) procura compreender o sentido do trabalho ou o conteúdo significativo do trabalho em uma dinâmica intersubjetiva onde o reconhecimento e

a identidade dos sujeitos ganham o centro. Assim, a psicodinâmica compreende o sentido do trabalho de forma dinâmica como algo que é construído nas relações intersubjetivas que têm lugar em situações concretas de trabalho e tem como centro a questão do reconhecimento. Dejours (2004) aponta que esta dinâmica parece poder ser reportada às relações entre três pólos: o sujeito, o outro e o real. Assim, confirma a proposta de uma análise psicodinâmica da construção do sentido do trabalho que toma lugar em uma problemática mais satisfatória, aquela do reconhecimento pelo outro da contribuição do sujeito à organização do trabalho.

Já no terceiro eixo, para Dejours (2004) não há uma relação direta da organização do trabalho gerando sofrimento, essa relação é mediada, pois os homens não são indiferentes ou impotentes frente às injunções organizacionais, eles elaboram estratégias que alteram a organização do trabalho, e a organização do trabalho real resulta das diferentes interpretações dos diferentes atores envolvidos, pois há uma franca negociação entre o prescrito e o executado para amenizar o sofrimento. Dejours (2004) designa por organização do trabalho: a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder, as questões de responsabilidade, etc.

Essa dinâmica apoiada nestes três sentidos (trabalho, reconhecimento e sofrimento), coloca no centro da psicodinâmica do trabalho o coletivo de trabalhadores, já que o reconhecimento se caracteriza pelo julgamento dos pares. Ao contrário do que o autor propunha na psicopatologia do trabalho, onde o coletivo só aparecia como estratégia de defesa, nessa formulação mais recente Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994: 228) alegam pela possibilidade de prazer no trabalho, pois “a construção do sentido do trabalho pelo reconhecimento gratificando o sujeito pela relação a suas expectativas frente a realização de si (edificação da identidade no campo social) pode transformar o sofrimento em prazer”.

Para que um coletivo de trabalhadores, com suas engenhosidades, possam produzir é preciso que haja coordenação, e mais do que isso, cooperação. Quando Dejours (2004) descreve a cooperação, refere-se a mais do que simplesmente assegurar condições lógicas e cognitivas de uma articulação de atividades singulares, pois refere-se à vontade das pessoas de trabalhar juntas e superar as dificuldades coletivamente. Porém, a cooperação é imprescritível, não é possível prever em que ela consistirá, já que ela se instala justamente na falha da técnica, no espaço entre o prescrito e o real, onde o trabalho se realiza, espaço de liberdade por excelência.

No entanto, as regras de trabalho só serão compartilhadas se houver relação de

confiança entre colegas, e nas relações verticais. A confiança só se estabelece se ficar claro para todos a forma como cada um trabalha, para que cada um possa ter uma avaliação positiva do trabalho dos outros, da forma como cada um supera as prescrições. A contribuição de cada um para a construção das regras de trabalho, segundo Dejours (2004), não está determinada pela força das coisas e sim pelo desejo dos sujeitos. O desejo de cooperar implica na mobilização subjetiva dos sujeitos e essa mobilização implica em esforços de inteligência, de elaboração de opiniões, de se colocar no debate.

Dejours (2004) afirma que esta mobilização se produz entre os trabalhadores e não há prescrição possível para garantir seu aparecimento. Para tanto é necessário entender que toda contribuição dos sujeitos ao trabalho carrega em si a esperança de obter uma retribuição, melhor dizendo, um reconhecimento tanto no sentido de não se recusar a ver a realidade, quanto no sentido de gratidão. Esta retribuição visa a satisfação, a ausência de medo, o não sofrimento e a defesa da saúde psíquica do trabalhador.

Para Dejours (2004), quando as defesas individuais são muito bem estruturadas, o medo se expressa por sinais indiretos, o que chama de ideologia ocupacional defensiva. Dessa forma trabalhadores criam estruturas cognitivas favoráveis (a si e a organização do trabalho) a fim de acreditarem estar fora de perigo (físico ou mental) e sob controle da situação. Este estratagema destina-se a controlar o medo e tem uma característica fundamental, ela é compartilhada por todos os trabalhadores, como numa troca de super-avaliações de desempenho. Porém, isso depende da eficácia da ideologia defensiva que, para manter e assegurar a coesão entre todos os membros, utiliza diversos procedimentos, como verdadeiros rituais de iniciação ao qual o novato trabalhador é submetido e tem que dar prova de virilidade e bravura, além de exclusão sumária daqueles que sucumbem ao medo. Virilidade e bravura em condição física de trabalho em equipe, como no caso da construção civil, pode ser espelhada como energia e coragem para enfrentar excesso de serviço e atividades desgastantes nas instituições bancárias. Já em atividades onde o isolamento do trabalhador é muito grande, como no caso da linha de montagem, ou em atividades de assessoria técnica ou mesmo financeira nos bancos, observa-se o medo de perder o ritmo, de não produzir suficiente quando há prêmios por atingir metas, etc. Nestes casos, a defesa raras vezes é estruturada de forma coletiva, e cada um é entregue aos próprios mecanismos de defesa. Portanto a psicodinâmica do trabalho se manifesta no indivíduo e requer mobilização constante nas esferas cognitiva e emocional com engajamento da criatividade e da ação moral no trabalho em busca da harmonia e bem-estar psíquico.

3.1.3. Conceito de reflexividade em Giddens

Giddens (2003: IX) ao apontar que seu objetivo é “estabelecer uma abordagem das ciências sociais que se afaste de maneira substancial das tradições existentes do pensamento social”, do ponto de vista metodológico, realiza uma síntese entre a sociologia estrutural e o funcionalismo e conjuga estrutura e ação numa teoria só, intitulada de teoria da estruturação.

Nessa linha, Giddens (2001) demonstra como o senso comum relê, reinterpreta e apropria conhecimentos das ciências sociais, e como esta, por sua vez, ao estudar o senso comum promove uma leitura das concepções deste senso, de modo a apropriá-las e reinterpretá-las à luz das teorias sociais. Em decorrência disto, temos um processo reflexivo, no qual as ciências sociais e o senso comum são, concomitantemente, construtores e produtos de uma mesma relação social.

Segundo Giddens (2003), estrutura é o conjunto de regras e recursos implicados, de modo recursivo, na reprodução social e as características institucionalizadas de sistemas sociais têm propriedades estruturais no sentido de que as relações estão estabilizadas no tempo e no espaço. A estrutura pode ainda ser conceituada abstratamente como dois aspectos de regras: elementos normativos e códigos de significação.

Assim a noção de estrutura é fundamentalmente processual e refere-se a práticas padronizadas e recorrentes, que se encontram situadas no tempo e no espaço. Neste sentido, os indivíduos vivem e se organizam através de processos dinâmicos de interação social, ou seja, todos os indivíduos têm potenciais que são desenvolvidos ao longo da sua vida. Entretanto, embora haja na conduta humana uma dimensão subjetiva considerável, também há um certo limite à autonomia de ação do indivíduo, a regularidade da conduta. Logo, a conduta não é nem mecânica e nem aleatória, pois há o elemento que conduz à sua padronização no tempo e no espaço. Também não é rígida, pois há um limiar de autonomia nas ações, mistura de normas e símbolos, objetividade e subjetividade.

Logo, se a estrutura significa práticas sociais construídas através da relação tempo-espaço, a estruturação consiste na reprodução dessas práticas. Giddens (2003) considera em sua teoria, as razões e as motivações dos atores para agir de determinada forma, isto é, identifica que o ideal é levar em consideração as duas dimensões: a estrutura e a ação mutuamente influentes.

Desta forma, a padronização das relações sociais não é rígida, mas sim dinâmica no tempo e no espaço, posto que são práticas recursivas. Assim, a estrutura representa-se como

uma ordem virtual, e os sistemas são a materialização das estruturas sociais. Não obstante, são determinadas características da propriedade estrutural que possibilitam a existência de práticas sociais semelhantes por dimensões variáveis de tempo-espço, lhe conferindo uma roupagem sistêmica. Conseqüentemente, os sistemas sociais não têm estruturas, eles apenas exibem propriedades estruturais que, por sua vez, são o meio e o fim das práticas sociais.

Logo, não existe uma ação teleológica pura, pois os fins e os meios estão relacionados com os ditames das propriedades estruturais. Assim a mudança social advém da interação destas práticas recursivas, somadas à contingência do mundo. A contingência, são as conseqüências não premeditadas da ação, ou seja, explica como os indivíduos podem agir de forma diferente da que agiram, descaracterizando a previsibilidade completa das ações.

Já a ação social possui três características fundamentais: a racionalidade, a reflexividade e a intenção, que podem não ser diretamente observáveis. A racionalidade traz consigo a noção de que agir socialmente é agir com um certo grau de razão, afastando-se do simples hábito mecânico. A reflexividade trata do fato dos indivíduos serem “escultores” e “esculturas” de suas próprias vidas, em busca da harmonia do eu, ou seja, ação para o equilíbrio psíquico individual. A intenção trata do elemento não-premeditado da ação, salientando que, embora a ação busque a consecução de um objetivo, há elementos da intencionalidade que acontecem indiretamente ou não-premeditadamente.

A dinâmica da interação social, por sua vez, pode ocorrer de duas formas: face-a-face ou sistêmica. A face-a-face diz respeito a processos de interação em que os indivíduos realizam suas práticas sociais em contextos de co-presença. A sistêmica diz respeito a relações recíprocas entre os que estão fisicamente ausentes, independente dos atores estarem a todo tempo interagindo socialmente, de modo que as práticas se reproduzem para além da presença, como nos sistemas de automação bancária.

Giddens (1991), para discutir o conceito de reflexividade, realiza um contraponto entre as sociedades tradicionais e as sociedades modernas. Nas sociedades tradicionais, a reflexividade existia de forma contida, ao passo que nas sociedades modernas se manifesta de forma intensa. A modernidade apresenta um modo de vida dinâmico, produzindo uma concepção episódica de mudança social e, conseqüentemente, uma perspectiva descontínua. A concepção episódica trata da não-linearidade da história, defendendo que ela segue apenas uma regularidade de práticas. A descontinuidade, como o próprio nome indica, trata dos mecanismos de desencaixe presentes na modernidade. Assim, esta dinamicidade no

tempo e o espaço não obedecem mais a uma lógica tradicional fixa.

A vida social na tradição era voltada para o passado e a modernidade rompe com esta idéia, permitindo o desenvolvimento pleno da reflexividade voltada para o presente e para o futuro. Percebe-se, assim, duas conseqüências, pois ao passo que a modernidade está aberta ao conhecimento, ela também gera inseguranças pela pluralidade de opções que detém. O caráter não-teleológico da sociedade produz o dado social da incerteza dentro da própria reflexividade. Neste sentido, através da noção dinâmica da vida social, a idéia de ruptura não significa um deslocamento, mas sim uma mudança no centro de orientação.

Giddens (2002) defende ser impossível estudar a constituição das sociedades modernas, em sua complexidade atual, sem levar em conta as conseqüências que a globalização ou os riscos sociais imprimem tanto ao indivíduo quanto à coletividade, contribuindo de forma decisiva para afetar “os aspectos mais pessoais de nossa existência” (Giddens, 2002: 9). Sua reflexão não está centrada no “eu”, fruto de uma abordagem essencialmente psicológica, mas sim na importância do entendimento dos mecanismos de auto-identidade que são constituídos pelas instituições da modernidade, influenciando também em sua constituição. Ao forjarem suas auto-identidades, independentemente de quão locais sejam os contextos específicos da ação, os indivíduos (entidades ativas não determinadas por influências puramente externas) contribuem para as influências sociais que são globais em suas conseqüências. Assim, Giddens (2002) nos auxilia a refletir sobre a sociedade contemporânea de forma intensa, abrindo espaço para considerar o “eu” e a busca de “novas identidades” como pontos fundamentais.

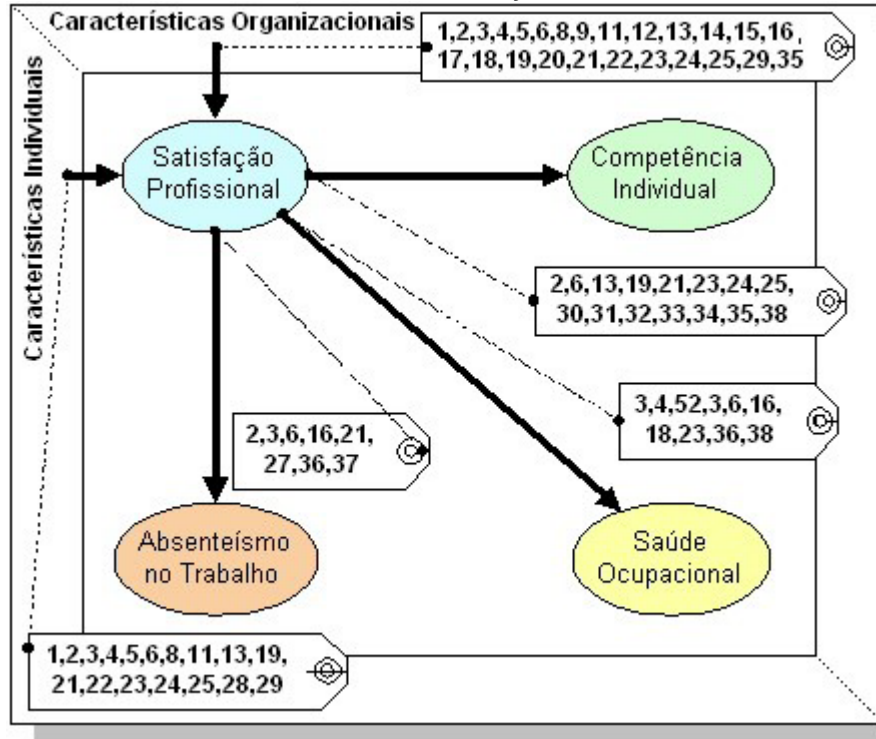
A reflexividade do moderno implica que as ações, escolhas e destinos sejam constantemente minados e reformulados à luz de novas informações, alterando assim continuamente seu caráter e sentido. Na modernidade, a revisão das convenções são radicalizadas em todas as esferas e instâncias da vida social. O conhecimento, a competência, a autoridade das referências familiares e escolares estão sempre sujeitos a revisões. É possível pensar o indivíduo portador de uma experiência que o predispõe a construir sua própria identidade, a fazer suas próprias escolhas sem obedecer cega e unicamente a uma memória incorporada e inconsciente. Ou seja, ser bancário do Banco do Brasil trata-se de uma experiência incorporada, mas também em construção contínua na forma de um *habitus* que habilita o indivíduo a construir-se processual e relacionalmente com base em lógicas práticas de ação ora conscientes, ora inconscientes, repletos de

comportamentos reflexivos e psicodinâmicos no trabalho bancário.

3.2. SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

Com o levantamento teórico-empírico sobre a satisfação, antecipamos a apresentação da figura 6 abaixo que expõe a complexidade dos relacionamentos parciais entre a satisfação profissional como foco e as principais variáveis em análise nesta tese.

Figura 6 : Relacionamentos com o construto Satisfação Profissional.



Fonte: compilado pelo autor. Legenda na nota de rodapé n.17.

Pesquisas que envolvem a satisfação e seu relacionamento com o desempenho por competência, saúde ocupacional e absenteísmo dos trabalhadores assumem as mais diversas formatações¹⁷. Para algumas, a satisfação afeta a competência, a saúde e o absenteísmo como em Locke (1969); para outras, a satisfação correlaciona-se com o desempenho e a saúde como em Batt e Doellgast (2003); ou a satisfação afetando a saúde e o absenteísmo, como proposto por Dejours (2004) e Levi (1981); ou ainda a satisfação afetando o absenteísmo e o desempenho, visto em Lincoln e Kalleberg (1990). Algumas pesquisas

17 Legenda da figura 6: 1-Francès (1984); 2-Muchinsky (2003); 3-Dejours (2004); 4-Gini (2001); 5-Herzberg (1966); 6-Locke (1969); 8-Friedmann (1977); 9-Grote (2003); 11-Bryson, Cappellari e Lucifora (2005); 12-Zhang (2005); 13-Borzaga e Depredi (2005); 14-Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2005); 15-Robbins (2002); 16-Chadwick-Jones, Nicolson e Brown (1982); 17-Fernandes (1996); 18-Lino (2004); 19-Siebern-Thomas (2005); 20-Clark (2005); 21-Lincoln e Kalleberg (1990); 22-Kopinak (1996); 23-Batt e Doellgast (2003); 24-Benson e Lawler (2003); 25-Holman (2003); 28-Thompson e Louque (2005); 29-Gazioglu e Tansel (2006); 30-Edwards e Whitston (1993); 31-Heskett, Sasser e Schlensinger (1997) e Neely e Najjar (2003); 32-Varma et al (1999); 33-Borges et al. (2004); 34-Fernandes (2004) e Kaplan e Norton (1997); 35-Oliveira e Limongi-França (2005); 36-Levi (1981); 37-Kristensen et al. (2006); 38-Rodrigues (1999).

tratam exclusivamente da satisfação, afetando a produtividade, como em Borzaga e Depredi (2005) e Siebern-Thomas (2005); afetando a saúde, como em Lino (2004); ou afetando o absenteísmo, como em Kristensen et al. (2006). Outros estudos descrevem características organizacionais e individuais relacionadas com a satisfação profissional como em Francès (1984), Herzberg (1966) e Friedmann (1977). Todos estes e outros estudos, como pode-se perceber na figura 6 (acima) e sua legenda, serão descritos a seguir, iniciando pela conceituação, passando aos indicadores e finalizando com influenciadores e conseqüências da satisfação profissional para posterior confirmação empírica com os dados desta pesquisa.

3.2.1. Definições e Indicadores da Satisfação Profissional

Iniciaremos nossa discussão retomando o esclarecimento de conceito, o qual estamos tratando ao longo desta tese. Distinguimos "satisfação no trabalho" de "satisfação no emprego", mesmo que isoladamente as palavras trabalho e emprego possam ser utilizadas como sinônimo na língua portuguesa. A satisfação no trabalho confere à atividade executada especificamente, à organização do trabalho como ação ou ao ato de desempenhar atividades humanas, físicas ou mentais, remuneradas ou voluntárias, embora sua expressão possa ser utilizada para pesquisas com trabalhadores desempregados, sem remuneração. A satisfação no emprego, refere-se a vários aspectos da vida profissional, organizacional ou autônoma, pois abrange a hierarquia, relacionamentos, remuneração, reconhecimento, promoções, políticas empresariais e inclusive a própria satisfação com o trabalho entre outros fatores organizacionais (Francès, 1984).

Para Francès (1984), numa perspectiva intrínseca ao trabalho, satisfação no trabalho é o grau em que: a) o sujeito vê seu trabalho como significativo, importante e valioso, conforme sua escala de valores; b) o profissional se sente responsável pelos resultados do trabalho que exerce; e c) o trabalhador conhece e entende seu desempenho efetivo na tarefa. Adicionalmente, nesta mesma perspectiva, Muchinsky (2003) relata que a satisfação no trabalho (*work satisfaction*) refere-se a uma resposta afetiva e emocional que o indivíduo estabelece com a sua tarefa executada e pressupõe uma avaliação cognitiva e subjetiva que o trabalhador realiza sobre o mesmo.

Gini (2001) acrescenta que a satisfação no trabalho é um delicado balanço entre o próprio tipo de trabalho, trabalhador e local de trabalho e alega que para os psicólogos, a satisfação no trabalho não depende somente do talento e temperamento individual, mas do tipo biológico (tipo de pessoa) e do ambiente (tipo de trabalho), ou seja, há pessoas certas

para atividades certas. Para o autor, embora psicólogos afirmem que o treinamento pode preparar qualquer pessoa motivada para qualquer tarefa (salvo raras exceções), a satisfação jamais será condicionada. Assim, qualquer trabalhador pode ser motivado a saber fazer adequadamente uma determinada tarefa, porém não significa que ele será realmente satisfeito com o que faz.

Portanto para Gini (2001), uma boa indicação de satisfação no trabalho é a mesma de um bom emprego, ou seja, um bom emprego é aquele em que o trabalho seja interessante, onde se tem a chance de desenvolver as próprias habilidades e se possa ver o resultado do trabalho. É um emprego onde se têm informações, equipamentos, ajuda e autoridade suficientes para realizar cada tarefa. É um serviço onde o supervisor seja competente e as responsabilidades claramente definidas. Onde colegas sejam amigáveis, confiáveis e dispostos a ajudar, o salário seja bom, se tenha segurança física no exercício da profissão e segurança em se manter com o emprego, o que para nós passa a extrapolar o caráter intrínseco do trabalho para uma visão mais extrínseca.

Já a satisfação no emprego (*job satisfaction*), segundo Muchinsky (2003), refere-se ao grau de prazer que um empregado sente do, com e no seu trabalho, destacando a influência positiva individual (otimismo, entusiasmo, perseverança) somada com as circunstâncias reais do emprego (salários, horas de trabalho, condições físicas de trabalho) e relacionada ainda à interpretação das circunstâncias do trabalho (percepção do desempenho relacionado ao salário, nível de estresse atingido e a combinação entre trabalho realizado e conhecimento/habilidade utilizado). Esta interpretação extrínseca ao trabalho produz o sentimento de aprovação e desaprovação, afeição e antipatia, favorecimento e desfavorecimento, as quais constituem a atitude de satisfação e insatisfação do, com e no emprego.

Na pesquisa do psicólogo Herzberg (1966) sobre a motivação no relacionamento entre o significado do trabalho e a satisfação no emprego, a insatisfação e a satisfação não são opostas, mas, duas dimensões separadas. Para o autor, a insatisfação depende de fatores extrínsecos, ou seja, externos ao indivíduo e advindos do ambiente ou do contexto do trabalho como a política da empresa, supervisão incompetente, precárias condições de trabalho e pode ser reduzida com altos salários, aumento de benefícios adicionais, melhoria nas condições de trabalho, treinamentos em relações humanas para os supervisores e alterações na política da empresa. Porém, tais medidas não tornam os trabalhadores

satisfeitos, pois a verdadeira satisfação só pode ser obtida com fatores intrínsecos ao sujeito, que diz respeito ao conteúdo do trabalho como auto-realização, desenvolvimento pessoal, responsabilidade e desafios. Ora, seguindo esta lógica, as pesquisas deveriam ser divididas entre satisfação no trabalho e de insatisfação com o empregador?

Locke (1969) criticou a falta de consistência empírica para a separação da satisfação e insatisfação como eventos distintos e relatou que uma mesma classe de eventos, tanto extrínsecos (como condições de trabalho, remuneração e relações interpessoais), como intrínsecos (como conteúdo do trabalho, aprendizado e ascensão profissional) podem ser responsáveis tanto por satisfações como por insatisfações, não dando suporte à concepção de dois contínuos unipolares independentes conforme apontado por Herzberg. Com base nos conceitos de *habitus* e de reflexividade, concordamos com Locke (1969) que, embora trabalhadores possam ter necessidades semelhantes, seus valores podem diferenciar muito, principais determinantes das suas reações emocionais no exercício da profissão, fontes de satisfação e de insatisfação.

Se para Locke (1969) a satisfação no emprego é uma função entre a relação percebida do que o indivíduo quer de seu trabalho e o que percebe que está obtendo, então a satisfação é um estado emocional prazeroso resultante da avaliação do trabalho realizado em relação aos valores do indivíduo. Assim, a obtenção de valores importantes está associada à alta satisfação, a obtenção de valores sem importância não está associada com a satisfação e a percepção de características que frustram ou negam os valores do indivíduo associa-se com a insatisfação, estado emocional não prazeroso, influenciando a psicodinâmica do trabalho.

Desta forma, para Locke (1969), o processo de avaliação da satisfação envolve a percepção de alguns aspectos do trabalho, um padrão de valores implícitos ou explícitos e um julgamento consciente ou inconsciente da relação trabalho-valor individual num contexto físico e social. Logo, se o trabalho não é uma entidade, mas uma interação complexa de tarefas, papéis, responsabilidades, relações, incentivos e recompensas, então nesta dinâmica, a satisfação geral no trabalho é constituída de diversos elementos tangíveis e intangíveis, individuais e coletivos e devem ser analisados conforme suas inter-relações e nunca de forma isolada. Acreditamos então que seria errôneo buscar uma única medida de satisfação geral para representar a percepção dos funcionários do Banco do Brasil.

Identificamos também, que Locke (1969) definiu há décadas com boa clareza e precisão as principais fontes de satisfação e insatisfação, sintetizado no quadro 8 através de

determinados eventos (categorias) e agentes os quais foram tratados com maior ou menor detalhes pelos autores subseqüentes ao seu tempo, como veremos nos próximos parágrafos.

Quadro 8 : Indicadores de causas da satisfação de Locke (1969)

Causas	Contexto	Indicadores
Eventos e condições	Conteúdo do Trabalho	Significado; sentimento de realização; uso de habilidades e capacidades, crescimento pessoal; variedade de tarefas; responsabilidade; autonomia; clareza de papéis a desempenhar; harmonia interpessoal; ausência de fadiga física;
	Pagamento	Eqüidade; quantidade ou suficiência; forma de pagamento e benefícios (assistência médica, férias, estabilidade);
	Promoção	Oportunidades, justiça e clareza nas políticas de promoções e disponibilidade (nem todos querem promoções);
	Reconhecimento	Créditos pelas realizações; elogios e comentários formais e informais;
	Condições	Recursos disponíveis (tempo, equipamentos, suporte); jornadas de trabalho; pausas, ambiente físico (ruído, ventilação, temperatura, umidade, posto de trabalho) e segurança à integridade física;
Agentes	Pares e subordinados	Relações de confiança; competência; colaboração; amizade e compartilhamento de valores;
	Supervisão e gerenciamento	Competência; honestidade; senso de justiça; reconhecimento; atenção, respeito, participação e compartilhamento de informações;
	Política organizacional	Respeito aos valores dos empregados; sistemas de benefícios e pagamentos; sentido de direção e geração de bons produtos e/ou serviços;

Fonte: adaptado de Locke (1969).

Recentemente, Grote (2003), na mesma concepção de Herzberg, e contrariando Locke (1969), declarou que um trabalhador pode estar satisfeito e insatisfeito ao mesmo tempo, pois os causadores de satisfação são distintos dos causadores de insatisfação, conforme o quadro 9 abaixo. No entanto, criticamos também a falta de comprovação empírica para esta afirmação determinística.

Quadro 9 : Causadores de satisfação e insatisfação no emprego de Grote (2003)

Causadores de satisfação	Causadores de insatisfação
- reconhecimento - conquistas - liberdade, poder de decisão e autonomia - aprendizagem e crescimento - desafio - o próprio trabalho	- segurança no trabalho - benefícios - condições de trabalho - remuneração - supervisão - procedimentos e políticas da empresa

Fonte: adaptado de Grote (2003).

Bryson, Cappellari e Lucifora (2005) destacam que a satisfação no emprego tem diminuído desde 1990 na Europa, principalmente devido à intensificação do trabalho e à divisão de tarefas. Para os autores, divisão de tarefas significa menores controles, decisão, escolha e necessidade de aprender novas coisas pelo trabalhador. Relatam que a satisfação depende mais de bons salários, mas a insatisfação depende mais de trabalhos sem desafios

ou oportunidades de promoções, numa lógica inversa da proposta por Herzberg (1966).

A satisfação, para Bryson, Cappellari e Lucifora (2005) está mais relacionada com recompensas de curto-prazo (questões monetárias) do que as questões de longo prazo como bons relacionamentos (com colegas e superiores) ou níveis de trabalho (horas e esforço no trabalho). O estudo foi realizado no Reino Unido em diversos campos organizacionais e definiu ainda que aspectos extrínsecos do trabalho como salários e segurança no emprego têm se tornado mais importante do que aspectos intrínsecos, como jornada de trabalho e o conteúdo do trabalho (o trabalho em si), resumidos no quadro 10 abaixo.

Quadro 10 : Indicadores de satisfação de Bryson, Cappellari e Lucifora (2005)

Aspectos	Indicadores
Extrínsecos	Salário recebido
Intrínsecos (menor valor ao trabalhador)	Senso de realização obtido com seu trabalho
	Respeito recebido dos seus supervisores ou gerentes de linha
	Influencia que o trabalhador tem sobre seu trabalho

Fonte: adaptado de Bryson, Cappellari e Lucifora (2005).

Neste mesmo sentido, pesquisando trabalhadores americanos recém formados, Zhang (2005) formulou apenas duas dimensões para o construto satisfação no emprego, alegando que benefícios materiais são mais importantes que as condições do trabalho, conforme quadro 11 abaixo:

Quadro 11 : Dimensões e indicadores da satisfação no emprego de Zhang (2005)

Dimensões da satisfação	Indicadores
Satisfação com benefícios materiais (mais importante ao trabalhador)	Pagamento / salário Oportunidade de promoção Benefícios educacionais Benefícios adicionais
Satisfação com condições gerais do trabalho (menos importante ao trabalhador)	Condições de trabalho Relacionamento com superiores Relacionamento com pares Segurança no trabalho Desafio do trabalho

Fonte: adaptado de Zhang (2005).

Questionamos na universalidade das pesquisas de Bryson, Cappellari e Lucifora (2005) e Zhang (2005) se a questão salarial (extrínseca ao trabalho) é mais importantes que a satisfação com o conteúdo intrínseco do trabalho no campo da instituição financeira pública aqui pesquisada, visto o conceito de *habitus* e reflexividade serem distintos no tempo e no espaço entre países, instituições e valores dos trabalhadores em questão.

Para Kopinak (1996) ao pesquisar trabalhadores da indústria manufatureira no México em 1990 concluiu que os aspectos mais importantes para aumentar a satisfação profissional

foram em ordem decrescente: 1) salários; 2) benefícios e bônus; 3) oportunidade de promoção na própria organização; 4) acesso a treinamento; 5) aquisição de habilidade para obter melhor emprego no futuro; 6) reconhecimento para obter promoção e melhor salário; 7) boas condições de saúde e segurança no trabalho; 8) respeito; 9) ambiente de trabalho. Notadamente para a autora, há 17 anos atrás a principal causa da insatisfações no trabalho eram as questões financeiras, porém não esqueçamos das crises monetárias ocorridas no México principalmente nos anos de 1982 e 1994.

Segundo Gini (2001), para os sociólogos George Strauss e Robert Kahn a maioria dos indivíduos trabalham apáticos em busca de satisfação monetária, porque suas expectativas são baixas por não conseguirem escolher o emprego que gostariam, gerando assim uma infelicidade controlada, ou seja, uma satisfação moderada, corroborando a análise psicodinâmica do trabalho de Dejours.

Ao avaliar diversas características do trabalhador (sexo, idade, escolaridade, qualificação, tipo de contrato, nível salarial) e da organização (tipo de organização, número de empregados e presença de voluntários), Borzaga e Depedri (2005) descreveram a satisfação do trabalhador com destaque para os relacionamentos humanos, além dos aspectos extrínsecos e intrínsecos, conforme o quadro 12 de perspectivas e indicadores:

Quadro 12 : Perspectivas de satisfação de Borzaga e Depedri (2005)

Perspectiva	Indicadores
Aspectos extrínsecos	O ambiente de trabalho Desenvolvimento profissional Variedade e criatividade no emprego O salário Horas trabalhadas Carreira promissora Garantia de emprego
Aspectos intrínsecos	Autonomia na decisão Reconhecimento da própria contribuição Emprego de utilidade social
Aspectos relacionais	Relações com superiores Relações com colegas Relações com voluntários Satisfação com o emprego como um todo

Fonte: adaptado de Borzaga e Depedri (2005).

Borzaga e Depedri (2005) estudaram duas variáveis, uma de consumo fora do emprego, o salário, e outra de consumo no emprego, bons relacionamentos, visando estudar a relação entre satisfação e lealdade com a organização. A pesquisa foi conduzida na Itália com 3.056 trabalhadores de 228 pequenas organizações (entre públicas, sem fins lucrativos e com fins lucrativos) com trabalhadores voluntários e não voluntários. Avaliaram a atitude

para o trabalho, ou seja, o que motiva para o emprego, dividido em três grupos: aspectos extrínsecos (necessidade, ganho financeiro, *hobby*), aspectos intrínsecos (experiência profissional, contribuição para a sociedade, reconhecimento) e aspectos relacionais (abertura para novos relacionamentos). Observaram que os aspectos relacionais foram mais significativos para mulheres com baixa qualificação e baixo salário e que eram previamente desempregadas ou inativas (donas de casa) e de empresas sem fins lucrativos. Concluíram ainda, que trabalhadores com atitudes mais intrínsecas e relacionais são mais satisfeitos, enquanto que trabalhadores com atitudes e interesses em maior ganho financeiro são mais insatisfeitos. Dados que corroboram nossa visão distinta por campo, capital cultural, *habitus*, reflexividade e valores.

Já Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2005) defendem a existência de um equilíbrio entre fatores intrínsecos (de conteúdo) e extrínsecos (de contexto) e definem que a satisfação no e com o emprego pode ser determinada pela percepção dos profissionais quanto a: 1) fatores de conteúdo, tais como indicadores de satisfação associados ao trabalho em si (autonomia, realização, participação em decisões, possibilidade de crescimento, o ambiente social, a segurança e volume de trabalho), e 2) fatores de contexto do trabalho, subdivididos em: a) indicadores de satisfação organizacionais (a comunicação, e modo como as informações circulam na empresa, o modo como os conflitos são resolvidos, a maneira como as mudanças e inovações são implantadas na empresa, a forma de valorização dos esforços e compensação financeira), e b) indicadores de satisfação com a gerência (controle, supervisão e *feedback* com um sentido de conselho).

Com uma preocupação mais metodológica, para Robbins (2002), a satisfação de um trabalhador é constatada pela atitude geral do trabalhador que, quando satisfeito, apresenta atitudes positivas em relação ao trabalho executado, enquanto aquele insatisfeito apresenta atitudes negativas. Portanto, mensurar a satisfação ou insatisfação de um empregado é de extrema complexidade devido à abrangência de inúmeros elementos associados à avaliação de um ambiente de trabalho. Robbins (2002) apresenta duas abordagens para a medição da satisfação mais utilizadas: a classificação única global e a soma de pontuação. A primeira significa perguntar ao trabalhador em uma única questão o quão satisfeito ele está com o seu trabalho ou seu emprego em geral, entre uma escala de extremamente insatisfeito a extremamente satisfeito. A segunda abordagem é mais sofisticada, pois se leva em consideração à identificação de diversos elementos chave, tornando a variável satisfação num construto de indicadores mais elaborados tratados estatisticamente e agrupados

posteriormente num único índice ou inter-relacionados com tratamentos individuais, o que nos parece mais adequado para o modelo desta tese.

Para Lincoln e Kalleberg (1990), a satisfação no emprego depende mais dos valores pessoais do que das circunstâncias ou condições do trabalho em si. Outra relação direta é o fato de trabalhadores que recebem pagamento maior são mais satisfeitos que aqueles de baixo rendimento e que trabalhadores com alta expectativa costumam ser mais insatisfeitos. Os autores montaram um modelo de relacionamento entre organização do trabalho e atitudes no trabalho para explicar a diferença entre as altas taxas de satisfação dos trabalhadores americanos e a baixa satisfação dos trabalhadores japoneses e alemães. Os autores concluíram que há uma relação causal conforme o *path diagram* abaixo:

Figura 7 : Relações causais de satisfação de Lincoln e Kalleberg (1990).



(1) Setor industrial (primário, secundário, terciário)
(2) Contexto organizacional (tecnologia, tamanho, sindicatos, status social)
(3) Estrutura organizacional (diferenciação, centralização, formalização, bem-estar social)
(4) Atributos do trabalho (a- posição: nível hierárquico, área funcional, tempo de serviço, qualidade da equipe; b- características da tarefa: grau de supervisão, autonomia e complexidades da tarefa; c- recompensas: níveis salariais, recompensas indiretas e oportunidades de promoção; d- vínculos ou relacionamentos sociais no trabalho: amizades, socialização fora do serviço, harmonia com pares, superiores e subordinados)
(5) Atitudes do trabalhador (Comprometimento organizacional e <u>satisfação no emprego</u>).
(A) Antecedentes do trabalhador (Idade, sexo, estado civil, escolaridade)
(B) Valores do trabalho (comprometimento com o trabalho, paternalismo, significado do trabalho para a vida)

Fonte: adaptado de Lincoln e Kalleberg (1990).

Nessa comparação, a satisfação geral no emprego para Lincoln e Kalleberg (1990) foi medida apenas através de quatro perguntas diretas (indicadores) conforme o quadro 13:

Quadro 13 : Indicadores de satisfação geral de Lincoln e Kalleberg (1990)

Perguntas - Indicadores da satisfação geral no emprego
1- Ao todo, quão satisfeito você diria que está com o seu emprego? (0 - nada, 4 – muito) – resultado: média 2,95 (EUA), 2,12 (Japão); DP 1,12 (EUA), 1,06 (Japão); lambda = .85 (lambda é um fator de confirmação);
2 – Se um grande amigo seu falasse que quer trabalhar na mesma empresa que você, o que você diria? (0 - aconselharia contra, 1 – teria outros pensamentos, 2 – recomendaria) – resultado: média 1,52 (EUA), 0,909 (Japão); DP 0,69 (EUA), 0,673 (Japão); lambda = .454;

Perguntas - Indicadores da satisfação geral no emprego
3 – Conhecendo o que você sabe agora, se você pudesse decidir novamente no passado, o que decidiria? (0 – não pegar o mesmo emprego, 1 – teria outros pensamentos, 2 - pegaria o mesmo emprego) – resultado: média 1,61 (EUA), 0,837 (Japão); DP 0,630 (EUA), 0,776 (Japão); lambda = .412;
4 – Seu emprego é o que você queria? (0 – não é o que eu queria, 1 – um pouco, 2 – é o que eu queria) – resultado: média 1,2 (EUA), 0,427 (Japão); DP 0,662 (EUA), 0,591 (Japão); lambda = .378.

Fonte: adaptado de Lincoln e Kalleberg (1990). DP é o desvio padrão. Lambda é um fator de confirmação.

Diferentemente da pesquisa acima, percebemos que a maioria dos autores prefere analisar a satisfação através de diversas categorias ou elementos conforme originalmente proposto por Herzberg (1966) e Locke (1969). Dessa maneira, Chadwick-Jones, Nicholson e Brown (1982) ao relacionarem satisfação no emprego com absenteísmo avaliaram a satisfação através de 50 questões em cinco categorias: 1- com o trabalho em si; 2- com o pagamento; 3- com as oportunidades de promoções; 4- com a supervisão; e 5- com os colegas. Mais recente e de maneira análoga Borges et al. (2004), para provar que a satisfação no emprego afeta o comprometimento que se reflete no desempenho organizacional, mediu a satisfação nas mesmas cinco categorias: 1- satisfação com a natureza do trabalho; 2- com o salário; 3- com promoções; 4- com a chefia; e 5- com colegas de trabalho.

Com esta perspectiva mais detalhada, Siebern-Thomas (2005) correlacionando níveis de satisfação com as taxas de produtividade entre países europeus concluiu que a alta satisfação gera alta produtividade e que a baixa produtividade gera insatisfação. Nesta pesquisa a satisfação profissional variou conforme características individuais e do emprego, e pôde ser medida conforme salário, segurança no emprego, horário do serviço, horas de trabalho, conteúdo, controle, condições e aspectos de saúde e segurança física. O autor, em sua pesquisa mediu a satisfação no emprego entre 1-totalmente insatisfeito a 6-totalmente satisfeito e a avaliou conforme as variáveis do quadro 14 abaixo:

Quadro 14 : Indicadores de satisfação de Siebern-Thomas (2005)

Variáveis	Indicadores
Características individuais	Sexo.
	Idade.
	Escolaridade.
	Habilidade (Qualificação).
Antecedentes familiares	Estado civil.
	Presença de criança em casa (menos de 12 anos).
Status do trabalhador	Empregado, desempregado ou inativo (aposentado).
Características do emprego	Salário.
	Tipo de contrato (permanente, temporário).

Variáveis	Indicadores
	Horário do trabalho.
	Horas trabalhadas semanalmente.
	Tamanho da empresa (grande, média, pequena).
Status do emprego	Cargo (gerente, supervisão, linha).
Qualidade do emprego	Bom, médio ou ruim, baseado em outros dez indicadores sem interesse nesta pesquisa.
Setor	Construção, serviço financeiro, etc.
Ocupação	Gerente, técnico, trabalhadores de serviços, agricultores, operadores de máquinas, etc.
Acesso a treinamento	Pagos pela empresa ou por conta própria.

Fonte: adaptado de Siebern-Thomas (2005).

Siebern-Thomas (2005) pesquisou em 12 países europeus e observou que 80% dos trabalhadores estão satisfeitos (12% muito satisfeitos) e 20% insatisfeitos (3% muito insatisfeitos) e que os indicadores de maior satisfação foram horários de serviço, conteúdo e condições do trabalho. Já os fatores de maior insatisfação foram segurança no emprego, horas trabalhadas e salários.

Também com uma visão mais analítica que sintética da satisfação intrínseca e extrínseca, Clark (2005), na mesma perspectiva de Gini (2001), indica que a satisfação profissional está diretamente relacionada com a percepção de se estar com um bom emprego, aquele o qual apresenta positivamente seis aspectos: 1 – salário; 2 – horas de trabalho; 3 – futuro próspero (promoções e segurança); 4 – dificuldade ou complexidade; 5 – conteúdo do trabalho (interessante, de prestígio e com autonomia); e 6 – relacionamentos interpessoais, os quais foram avaliados conforme o quadro 15 abaixo:

Quadro 15 : Indicadores de satisfação de Clark (2005)

Satisfação	Perguntas	Respostas válidas
Salário	Aspecto objetivo	US\$ dólares recebidos por mes
	Aspecto subjetivo	Meu salário é justo. (0-Não concordo; 1 – concordo)
Horas de trabalho	Aspecto objetivo	Horas trabalhadas por semana
	Aspecto subjetivo	Gostaria de mudar sua jornada de trabalho (0-gostaria de trabalhar muito menos; 1-gostaria de trabalhar um pouco menos; 2 – gostaria de trabalhar um pouco mais; 3 – gostaria de trabalhar muito mais tempo)
Prosperidade	Promoção	Minhas oportunidades de promoção são justas (0-não concordo; 1-concordo)
	Segurança no emprego	Tenho segurança no meu emprego (0-não concordo; 1-concordo)
Dificuldade do trabalho	Você vai para a casa exausto?	(0- sempre; 1-freqüentemente; 2- às vezes; 3- quase nunca; 4-nunca)

Satisfação	Perguntas	Respostas válidas
	Você faz muito esforço físico?	Idem acima.
	Você acha seu trabalho estressante?	Idem acima.
	Você trabalha em condições perigosas?	Idem acima.
Conteúdo do trabalho (interessante, prestígio e independência)	Meu emprego é interessante/	(0-Concordo muito; 1-concordo; 2-não concordo nem discordo; 3-discordo; 4-discordo muito)
	No meu serviço eu posso ajudar outras pessoas?	Idem acima.
	Meu trabalho é útil à sociedade?	Idem acima.
	Eu posso trabalhar independentemente?	Idem acima.
Relacionamento interpessoal	Meu relacionamento com gerentes e empregadores é?	(1-muito bom; 2-bom; 3-nem bom nem ruim; 4-ruim; 5-muito ruim)
	Meu relacionamento com pares e colegas é?	Idem acima.

Fonte: adaptado de Clark (2005).

Clark (2005) destaca que a satisfação com o emprego têm se reduzido ano a ano na Europa e que a importância do salário em relação aos demais aspectos do construto satisfação profissional também têm diminuído com o tempo. As variáveis “segurança no emprego” e “bons relacionamentos interpessoais” são as que mais têm aumentado em significado. O autor destaca ainda, o aspecto subjetivo e objetivo do salário e das horas trabalhadas. O fator objetivo é o nível de salário real medido em valor financeiro e a quantidade real de horas trabalhadas por semana. O fator subjetivo é o quanto o trabalhador acha que ganha abaixo do merecido ou se gostaria de trabalhar menos horas por semana. Para o autor aspectos subjetivos são mais significativos que o real salário recebido ou hora semanal trabalhada. Visão que nos parece mais coerente no campo bancário em estudo e que pretendemos esclarecer.

Também com uma análise minuciosa e visando a busca de um melhor ambiente e organização de trabalho, Fernandes (1996) destacou a percepção de diversas categorias da satisfação no emprego como primordial indicador da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) com base em consolidações de vários outros autores, conforme quadro 16 abaixo:

Quadro 16 : Categorias de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT de Fernandes (1996)

Categorias	Indicadores
1 – condições de trabalho (satisfação com condições ambientais físicas em que os trabalhadores executam suas	1 – limpeza 2 – arrumação 3 – segurança

tarefas)	4 – insalubridade
2 – saúde (satisfação com as ações da empresa em termos preventivos e curativos à saúde)	1 – assistência a funcionários 2 – assistência a familiares 3 – educação e conscientização da saúde ocupacional
3 – moral (satisfação com as ações gerenciais referentes a aspectos psicossociais que se refletem na motivação e moral do profissional)	1 – identidade na tarefa 2 – reações interpessoais 3 – reconhecimento e feedback 4 – orientação para pessoas 5 – garantia de emprego
4 – compensação (satisfação com a prática de trabalho e política de remuneração)	1 – salários (equidade interna e externa) 2 – salários variáveis (bônus, participação em resultados) 3 – benefícios (oferecidos pela empresa) 4 – benefícios (em relação a outras empresas)
5 – participação (satisfação com a sua participação efetiva)	1 – criatividade 2 – expressão pessoal 3 – repercussão de idéias dadas 4 – programas de participação e capacitação
6 – comunicação (satisfação com a eficácia das comunicações internas)	1 – conhecimento de metas 2 – fluxo de informações 3 – veículos formais (jornais, revistas)
7 – imagem da empresa (satisfação com a imagem institucional)	1 – identificação com a empresa 2 – imagem interna 3 – imagem externa 4 – responsabilidade comunitária 5 – enfoque no cliente
8 – relação chefe-funcionário (satisfação com a hierarquia)	1 – apoio sócio-econômico 2 – orientação técnica 3 – igualdade de tratamento 4 – gerenciamento pelo exemplo
9 – organização do trabalho (satisfação com as formas de trabalho)	1 – inovações nos métodos e processos 2 – grupos de trabalho 3 – variedade de tarefas 4 – ritmo de trabalho

Fonte: adaptado de Fernandes (1996).

Num enfoque semelhante, mas agora com diversas categorias da satisfação afetando a qualidade de vida no trabalho, na pesquisa de Lino (2004) a satisfação no emprego foi medida através de seis componentes do trabalho como autonomia, status profissional, remuneração, interação social, requisitos do trabalho e normas organizacionais enquanto que a qualidade de vida foi medida pelos indicadores de saúde, aspectos psicológico e espiritual, social e econômico e aspectos relacionados à família.

Segundo Gil e Feinstein (1994) o conceito e a forma de mensurar a qualidade de vida jamais atingirá uma abordagem unificada ou convergente na literatura, em virtude de seu aspecto amplo que abrange aspectos subjetivos do padrão de vida, envolvendo desde a qualidade de moradia e vizinhança, relacionamentos familiares, satisfação com o emprego, condições de saúde até uma ampla variedade de percepções do indivíduo. Em face desta multidimensionalidade de sua composição e percepção, os autores sintetizam sua definição apontando a qualidade de vida como a satisfação geral do indivíduo com sua vida, baseado em seus próprios valores, objetivos, competências e necessidades. Com base nesta

constatação poderíamos definir que o grupo de trabalhadores com saúde, baixo absentéismo, alta satisfação e bom desempenho por competência representam uma classe de bancários com ótima qualidade de vida. Neste sentido, Lino (2004), concluiu que há e sempre haverá correlação direta entre satisfação profissional e qualidade de vida¹⁸.

Para Oliveira e Limongi-França (2005), a satisfação profissional, composta pelo comprometimento e pelo ambiente organizacional, somada à preocupação com que a organização demonstra ter com a saúde do trabalhador afetam diretamente o desempenho individual e destacam que pesquisas de satisfação pessoal deveriam ser estratificadas segundo: a imagem da empresa para o funcionário, reconhecimento pelas outras pessoas e áreas, percepção do compromisso com a qualidade, clareza dos objetivos organizacionais, ambiente físico de trabalho na empresa, integração e comunicação entre as pessoas, práticas de gestão de pessoas, estilo gerencial e reconhecimento profissional.

Já com outro enfoque mais específico, Benson e Lawler III (2003), ao analisarem o impacto da participação dos funcionários nas tomadas de decisão das empresas e seu reflexo no desempenho organizacional, identificaram a influência da participação na satisfação profissional. O modelo participativo de gestão teve grande utilização nas décadas de 1980 e 1990 devido principalmente a necessidades de redução de custos com a implementação de *downsizing*, grande redução de cargos nas funções gerenciais principalmente em grandes organizações, como ocorrido no banco pesquisado. Os autores relatam que as empresas que aderiram a este modelo [o da gestão participativa] foram as que mais demitiram funcionários no final do século passado e início deste século XXI, embora a maioria dos estudos da época apontarem para um aumento no desempenho organizacional devido principalmente ao aumento de motivação e esforço extra dos empregados na indústria

18 Para Rodrigues (1999), a busca por satisfação, desempenho e bem-estar ao trabalhador no ambiente de execução de sua tarefa sempre esteve relacionado diretamente com o conceito de qualidade de vida no trabalho (QVT) expondo cronologicamente a evolução desta preocupação desde 300 a.C. com os Princípios da Geometria de Euclides de Alexandria e 287 a.C. com a Lei das Alavancas de Arquimedes, passando pelos primeiros estudos científicos da Administração Científica de Taylor e da Escola de Relações Humanas de Mayo, embora para inúmeros críticos sociais a preocupação sempre tenha sido apenas na produtividade. Para o autor, entre 1960 e 1974, a sociedade progressista da época impulsionou a preocupação com a QVT e numa linha sociotécnica analisou a organização do trabalho reestruturando as tarefas com base na saúde, segurança e satisfação dos trabalhadores. Porém, na década de 1970 com a “crise energética”, crescimento dos mercados internacionais e a alta inflação nos países ocidentais, a preocupação com a QVT sofreu uma desaceleração. O interesse na satisfação do trabalhador retornou somente nos inícios dos anos 80, com o conceito japonês de Ciclos de Controle de Qualidade – CCQ, disseminando no ocidente condutas e soluções com participação dos empregados nas decisões organizacionais. Nos anos 90, a QVT centrou-se em programas que estudam a saúde dos trabalhadores nas organizações, resgatando valores socioambientais relegados a favor do avanço tecnológico, visando atender às necessidades psicossociais dos trabalhadores e elevar seus níveis de satisfação no emprego. Para o início do século XXI, espera-se uma busca harmônica e holística entre qualidade de vida humana e organizacional, através da sustentabilidade socioambiental.

manufatureira. Assim, a participação não garante altos salários ou segurança no emprego, porém, observaram que a participação dos empregados leva a alto comprometimento organizacional, alta satisfação no emprego e grande sentimento de pertencimento, relações também apontada na pesquisa de Koys (2001).

No campo das centrais de teleatendimento, Holman (2003) identificou que percepções de salários justos, de avaliação de desempenho útil e treinamento adequado estão diretamente relacionados com alta satisfação no emprego, baixa ansiedade e depressão. Embora a tecnologia tenha sido citada como determinante de bem-estar físico e psicológico e haja poucos estudos sobre o efeito ergonômico relacionado à interface homem-máquina nos sistemas de centrais de atendimento telefônico (*call center*) e relacionado às estações de trabalho, este impacto parece não ser diferentes dos demais estudos em outros ambientes de trabalho, como em empresas de alta tecnologia ou em bancos. O autor aponta que trabalhadores de *call centers* são menos satisfeitos com o emprego do que vendedores e trabalhadores do conhecimento (como analistas de sistemas de processamento de dados) e mais satisfeitos que trabalhadores de chão de fábrica, apontando a provável causa para a forma de controle e grau de autonomia.

No que diz respeito à autonomia e controle, para Holman (2003), a monitoração é considerada uma ameaça aos trabalhadores de teleatendimento porque pode afetar a remuneração e o relacionamento entre os atendentes de telefones, além de transmitir um sentimento de aumento de demanda, afetando o bem-estar do empregado através de altos níveis de insatisfação e estresse. Em contrapartida a monitoração aumenta a performance e a habilidade do atendente, suportando assim, maiores demandas. Porém, quando o *feedback* é imediato e considerado construtivo e justo há alta relação com a satisfação no trabalho. Parece haver uma sutil linha divisória, pois quando a monitoração é percebida como favorável ao trabalhador (tempestiva, clara e justa) ela aumenta a satisfação e diminui o estresse, porém, quando percebida como muito intensa e com fins de aumento de produtividade (atingir metas) ela se torna geradora de insatisfação e estressante.

Conclusão: todas estas discussões sobre os aspectos do trabalho e do emprego, sobre as categorias da satisfação e da insatisfação, sobre elementos tangíveis e intangíveis, sobre as perspectivas intrínsecas e extrínsecas e sobre os aspectos subjetivos e objetivos da satisfação nos fazem aceitar a visão mais ampla do termo ideal para este construto proposta por Francès (1984), o da satisfação profissional, porque envolve tanto a satisfação no

trabalho (mais intrínseca e relacionada aos valores e significado do trabalho como ação individual) como também a satisfação no emprego (mais extrínseca e relacionada às políticas de investimento e reconhecimento da organização do trabalho sobre o indivíduo). Aceitamos também que a satisfação profissional não convém ser medida numa única visão, o da satisfação geral, pois uma visão sintética dificultaria a análise da satisfação sobre o enfoque do *habitus*, psicodinâmica e reflexividade no trabalho. Torna-se apropriado medir a satisfação profissional nas diversas categorias que forem possíveis de serem medidas, conforme quadro 17 abaixo, não exaustivo, mas que consolida todo o referencial exposto.

Quadro 17 : Consolidação das categorias da satisfação profissional

Categorias	Indicadores	Autores
1. Conteúdo intrínseco do trabalho	natureza do trabalho, autonomia, desafio, criatividade e realização no trabalho	(Borges et al., 2004; Borzaga e Depedri, 2005; Bryson, Cappellari e Lucifora, 2005; Chadwick-Jones et al., 1982; Clark, 2005; Fernandes, 1996; Gazioglu e Tansel, 2006; Grote, 2003; Lino, 2004; Locke, 1969; Sant'Ana, Moraes e Kilimnik, 2005; Siebern-Thomas, 2005; Zhang, 2005)
	participação em decisões	(Benson e Lawler III, 2003; Borzaga e Depedri, 2005; Clark, 2005; Grote, 2003; Koys, 2001; Lino, 2004; Zhang, 2005)
2. Salário	compensação financeira, benefícios econômicos e política salarial da empresa	(Borges et al., 2004; Borzaga e Depedri, 2005; Bryson, Cappellari e Lucifora, 2005; Clark, 2005; Chadwick-Jones et al., 1982; Fernandes, 1996; Grote, 2003; Lino, 2004; Oliveira e Limongi-França, 2005; Locke, 1969; Muchinsky, 2003; Sant'Ana, Moraes & Kilimnik, 2005; Siebern-Thomas, 2005; Zhang, 2005)
	relacionamentos, cooperação, equidade e confiança no trabalho	(Borzaga e Depedri, 2005; Bryson, Cappellari e Lucifora, 2005; Chadwick-Jones et al., 1982; Clark, 2005; Locke, 1969; Lino, 2004; Oliveira e Limongi-França, 2005; Sant'Ana, Moraes e Kilimnik, 2005; Zhang, 2005)
3. Ambiente social no trabalho	controle e competência dos superiores	(Borges et al., 2004; Chadwick-Jones et al., 1982; Grote, 2003; Lino, 2004; Sant'Ana, Moraes e Kilimnik, 2005)
	comunicação e circulação da informação	(Oliveira e Limongi-França, 2005; Sant'Ana, Moraes e Kilimnik, 2005)
	resolução de conflitos	(Sant'Ana, Moraes e Kilimnik, 2005)
4. Condições físicas de trabalho	segurança física e acesso a equipamentos adequados	(Clark, 2005; Fernandes, 1996; Grote, 2003; Locke, 1969; Muchinsky, 2003; Oliveira e Limongi-França, 2005; Sant'Ana, Moraes e Kilimnik, 2005; Siebern-Thomas, 2005; Zhang, 2005)
	jornada de trabalho, esforço físico e mental	(Borzaga e Depedri, 2005; Bryson, Cappellari e Lucifora, 2005; Muchinsky, 2003; Siebern-Thomas, 2005)
5. Aprendizagem	treinamento e capacitação pessoal	(Borzaga e Depedri, 2005; Grote, 2003; Locke, 1969; Sant'Ana, Moraes e Kilimnik, 2005; Zhang, 2005)
6. Promoções e ascensão profissional *	reconhecimento e valorização dos esforços	(Borges et al., 2004; Borzaga e Depedri, 2005; Chadwick-Jones et al., 1982; Clark, 2005; Locke, 1969; Sant'Ana, Moraes e Kilimnik, 2005)
7. Segurança no emprego *	permanência no cargos e na localização física	(Borzaga e Depedri, 2005; Bryson, Cappellari e Lucifora, 2005; Clark, 2005; Siebern-Thomas, 2005; Zhang, 2005)

Fonte: compilado pelo autor. *Clark (2005) sugere fundir estas duas categorias associando-as à prosperidade.

3.2.2. Influenciadores da Satisfação Profissional

Gazioglu e Tansel (2006) pesquisaram 28.240 trabalhadores britânicos, e destacaram a volta do interesse empresarial na relação “satisfação no emprego”, “comportamento no trabalho”, “produtividade”, “abandono do emprego” e “absenteísmo” em virtude da falta de

mão de obra especializada e da concorrência global. Os autores avaliaram características pessoais e do trabalho medindo quatro perspectivas da satisfação: influência sobre o próprio trabalho; salário; senso de realização; e respeito dos superiores. Categorizaram por setores e ocupação e concluíram que os profissionais de saúde e da educação são os menos satisfeitos com o salário, mas os mais satisfeitos com o senso de realização. Trabalhadores que recebem treinamento são mais satisfeitos que os que não têm oportunidades de treinamento empresarial. Diferentemente da maioria dos estudos, observaram que os trabalhadores casados são mais insatisfeitos que os não casados. Mas confirmando outras pesquisas, observaram que as mulheres são mais satisfeitas que os homens e que a idade se comporta como uma curva em U com alta satisfação para os mais novos e os mais velhos. Estes recentes achados nos fortalecem a descrever a satisfação profissional conforme categorias de estudos, pois a psicodinâmica e reflexividade dos bancários certamente serão por vezes divergentes, conforme seus *habitus*.

Segundo Lincoln e Kalleberg (1990), empresas percebidas como mais paternalistas (empresas como família, que proporcionam altos benefícios) geram maior satisfação no emprego. Porém, para estes autores, outros fatores também afetam esta relação de causalção como: baixa centralização e alto poder de tomada de decisão pelos empregados geram maior comprometimento e satisfação; mulheres tendem a ser mais comprometidas e satisfeitas que os homens; empregados casados tendem a ser mais satisfeitos e comprometidos com a organização, embora sejam menos sociabilizáveis. Nas grandes empresas, as com extrema divisão do trabalho, que geram trabalhadores mais alienados, altamente formalizadas, com produção em massa e com alta tecnologia de produção são as com maiores índices de comprometimento e satisfação. Por outro lado, quanto maior a escolaridade, menor o comprometimento organizacional e a satisfação profissional.

Numa previsão infelizmente utópica, Lincoln e Kalleberg (1990), apontavam no final dos anos 80 que o trabalho temporário, ainda comum nos Estados Unidos, deveria dar espaço para o trabalho mais estável, onde não haja trabalho em tempo parcial e onde o trabalhador sinta-se mais valorizado pela organização, as quais poderão investir maior tempo no treinamento e educação do empregado, em benefícios secundários (como planos de saúde e férias prolongadas) e conhecimento da própria máquina burocrática, tornando-se [as empresas] mais paternalistas para atingir um nível maior de comprometimento, satisfação e produtividade individual e coletiva.

Para Lincoln e Kalleberg (1990), os resultados das pesquisas sobre a satisfação no emprego em empresas americanas provocam muitas discussões porque costumam resultar sempre em alta satisfação (acima de 80%) sendo que sua evidência costuma ser o contrário como, por exemplo, observado pelas altas taxas de rotatividade de pessoal (*turnover*), ausências ao trabalho, horas trabalhada por semana e dias em greve. Porém, em suas pesquisas, concluíram que não há evidências na relação entre satisfação no trabalho e alta produtividade confirmando a observação de Perrow (1967), na qual trabalhadores satisfeitos com seu trabalho não investem mais esforço ou cuidado em suas atividades do que aqueles trabalhadores insatisfeitos. Portanto, para estes autores parece não haver relação entre satisfação e ausências e rotatividades, tampouco produtividade, inclusive apontam que os trabalhadores satisfeitos podem ser os quais mais realizam interrupções ou paradas e que podem ser aqueles que evitam excesso ou esforço no trabalho.

Lincoln e Kalleberg (1990) concluem que a baixa satisfação profissional, principalmente para os japoneses e alemães é devido à alta disciplina e dedicação ao trabalho naquelas culturas e concluem que a baixa satisfação está relacionada com o alto comprometimento, alta motivação e disposição para investir pesadamente na organização de trabalho. Estas características são atributos de empregados que querem mais das suas vidas no trabalho e mais do relacionamento empregatício e quando percebem algum desequilíbrio desfavorável em suas expectativas se frustram. Outra observação de Lincoln e Kalleberg (1990) é que trabalhadores motivados com suas atividades ou comprometidos com a organização podem ter baixa satisfação também devido à alta expectativa com suas recompensas. Deste modo, a boa performance e alta produtividade estão mais relacionadas com o comprometimento profissional e identificação com a organização em que se trabalha do que a satisfação no emprego. Acreditamos que a cultura americana com trabalhadores menos comprometidos com o emprego os tornem mais satisfeitos profissionalmente, mas em países em desenvolvimento como o Brasil, com altas taxas de desemprego, a satisfação profissional reflete o poder da estruturação e reflexividade na modernidade de Giddens.

Para Muchinsky (2003) os trabalhadores que adotam horários flexíveis, porém mantendo o padrão de 8 horas diárias, conforme sua conveniência (devido ao trânsito, estacionamento ou outros compromissos) demonstram maior satisfação, pontualidade e produtividade e menores rotatividade e ausências no emprego. Já os trabalhadores que trabalham 10 ou mais horas por dia reduzindo os cinco dias semanais de trabalho para quatro ou menos, apresentam maior satisfação, porém com aumento na fadiga e nos índices

de acidentes, além de redução no desempenho. Esta flexibilidade é uma questão que deve ser vista com muita cautela em equipes que dependem de um trabalho conjunto e altamente especializado, porém se reduzíssemos o horário do bancário independente de sua função para seis horas diárias ou 30 semanais não teríamos benefícios na satisfação?

Enquanto que para Edwards e Whitston (1993), há pouca evidência da relação entre satisfação no trabalho e desempenho, para Muchinsky (2003), os relacionamentos entre satisfação e desempenho no trabalho têm sido estudados a mais de 40 anos e a conclusão que o autor chegou em suas pesquisas é que não há muita relação direta entre os dois construtos (apenas 17% em pesquisas de 1985 e 30% em pesquisas de 2001). Análise de variância compartilhada entre os dois conceitos (R^2) é de 9%, ou seja, mais de 91% da variância de um conceito não são explicadas pelo outro. De fato, algumas tentativas de aumento de produtividade resultam em diminuição da satisfação, como por exemplo, as práticas de *downsizing*. Porém acreditamos ainda que o inverso possa ser verdadeiro, a satisfação tornando os funcionários mais saudáveis e conseqüentemente mais presentes.

Segundo Muchinsky (2003), ausências permanentes ou alta rotatividade de empregados (*turnover*) estão correlacionadas com a satisfação profissional em 40%, embora se saiba que a troca de emprego ou ocupação depende também da oferta de novo trabalho, pois muitos trabalhadores preferem estar insatisfeitos, mas não perder seu emprego. Portanto, trabalhadores insatisfeitos têm maior probabilidade de deixar seus empregos, causando problemas de produtividade e quebras no ritmo do serviço, embora o *turnover* seja determinado muito em parte por variáveis econômicas. Para o autor, a satisfação profissional, comprometimento organizacional e envolvimento com o emprego estão fortemente inter-relacionados entre si, mas fracamente relacionados com o desempenho e o *turnover*.

Muchinsky (2003) relata que a satisfação, o envolvimento e o comprometimento podem estar associados à ocupação e podem variar para um mesmo trabalhador dentro de uma única organização. Uma ocupação representa uma constelação de requisitos de habilidades, conhecimentos e obrigações que são diferentes de outras ocupações, mas que são transferíveis para mesmas ocupações de outras organizações. Comprometimento ocupacional é a conexão emocional que o indivíduo sente com sua ocupação. Para o autor, todas as possibilidades são possíveis, um trabalhador pode estar satisfeito com sua ocupação, mas não em sua organização, ou pode estar satisfeita com a organização, mas não

com a sua ocupação. Para Muchinsky (2003), o envolvimento com o trabalho é o grau no qual o indivíduo se identifica psicologicamente com o seu trabalho e a importância associada do trabalho com sua imagem pessoal. A correlação entre envolvimento com o trabalho e satisfação no trabalho foi de 0,45, com o *turnover* de 0,13 e com o desempenho foi de apenas 0,09.

Zhang (2005), em sua pesquisa sobre o relacionamento entre satisfação profissional e qualidade da educação recebida (determinada por universidades públicas e privadas, de alto ou baixo custo e prestígio) formulou a seguinte hipótese: a satisfação profissional pode ser uma função da qualidade da instituição de ensino superior somada a características demográficas, antecedentes familiares, experiência acadêmica, condições do mercado de trabalho, rendimentos e características individuais. Em sua pesquisa com 3.870 estudantes, a maioria (63%) estava muito satisfeitos com seu emprego enquanto que 30% pouco satisfeitos e 7% não satisfeitos e concluiu que os benefícios materiais são mais significativos na percepção da satisfação do que aquelas variáveis não-financeiras relacionadas às condições gerais do trabalho desempenhado, ou seja, bons rendimentos, oportunidades de promoção, incentivos educacionais e benefícios financeiros adicionais são mais significativos do que as condições de trabalho, relacionamentos com superiores ou pares, segurança e desafio da atividade desempenhada.

Assim, de modo geral, segundo Zhang (2005), quem ganha mais é mais satisfeito com seu emprego. Trabalhadores graduados em universidades públicas são mais satisfeitos do que aqueles formados em universidades particulares, pois quanto mais se pagou pela graduação maior é a chance de se estar insatisfeito com o recebimento financeiro após se graduar. Em outras palavras, grande investimento financeiro na graduação gera alto grau de expectativa com um bom emprego, o que nem sempre se consolida. Trabalhadores no início ou no fim de suas atividades profissionais tendem a ser mais satisfeitos do que aqueles na metade de suas carreiras, notadamente devido à dificuldade de ascensão profissional. As mulheres são mais satisfeitas com o emprego quando comparadas com homens no mesmo nível salarial nas dimensões materiais e de condições gerais de trabalho. Entre os graduados, os de descendência branca são mais satisfeitos do que asiáticos ou negros. Antecedentes familiares não é significativo como nível de escolaridade ou rendimento dos pais. Níveis do teste de QI não são significativos para determinar a maior ou menor satisfação no trabalho. A área de atuação ou de graduação não é significativa, mas aquelas áreas com níveis de rendimento maiores aparecem com um grau de satisfação maior, como áreas ligadas às

engenharias, saúde e negócios (*trading*).

Clark (2005), em sua pesquisa com mais de 14.000 trabalhadores de 19 países concluiu que as mulheres, os trabalhadores casados, os não sindicalizados e as pessoas entre 45 e 65 anos de idade, com o mesmo nível salarial, de educação e de horas de trabalho são os que tem maior satisfação no emprego. Clark (2005) realça também que a satisfação no emprego está negativamente relacionada com a ausência ao trabalho, e positivamente relacionada com a produtividade e a lucratividade. Conclui ainda que o comportamento do trabalhador não pode ser medido conforme seu nível salarial ou horas trabalhadas, mas a sua satisfação profissional sim, por que são dois fortes determinantes da satisfação, desempenho e absenteísmo, o que nos parece muito coerente.

Siebern-Thomas (2005) observou que jovens e mulheres tendem a ser mais satisfeitos com seu emprego, e de modo geral, os trabalhadores de pequenas e médias empresas, de níveis gerenciais e técnicos do setor de serviços também apresentam grau de satisfação superior aos demais. A satisfação é maior entre os trabalhadores de meio-expediente com contrato permanente em posições de supervisão e com acesso a treinamentos no local de trabalho. A satisfação é maior entre os trabalhadores altamente qualificados de atividades não manuais, do setor de serviços em educação, saúde, serviços sociais e no setor público. Maior insatisfação foi observada em trabalhos sem acesso a treinamento, com baixa qualificação e pelos trabalhadores da agricultura, manufatura, construção, hotéis e restaurantes.

Na pesquisa de Siebern-Thomas (2005), os empregos foram divididos em bons, médios ou ruins conforme definição de qualidade do emprego (classificando as empresas conforme características da organização do trabalho) e conforme o status do trabalhador (empregado, desempregado e inativo) e tipo de trabalhador (voluntário ou não). Pois, para Siebern-Thomas (2005), setores de alta produtividade investem mais em treinamento de pessoal e seus salários são mais altos que os setores de baixa produtividade que contratam temporariamente trabalhadores menos qualificados e com salários e benefícios menores. Por isso, a indústria hoteleira e de restaurantes mantêm os menores índices de satisfação enquanto os setores de telecomunicações, energia e finanças mantêm os maiores índices de satisfação e conseqüente produtividade.

Para Borzaga e Depedri (2005), a satisfação e a conseqüente produtividade dependem do clima organizacional, o qual pode ser medido conforme fatores extrínsecos (como

compensação monetária), recompensas intrínsecas e de reconhecimento com elementos simbólicos e sociais, como por exemplo, a qualidade do ambiente de relacionamentos interpessoais. Mas, referente à satisfação profissional geral, Borzaga e Depedri (2005) concluíram que as mulheres com idade inferior a 25 anos ou superior a 50 anos e com baixa escolaridade são mais satisfeitas. Observaram que em empresas públicas a satisfação é menor, e que em empresas menores a satisfação é maior. De modo geral quanto menor a escolaridade, maior a idade e o tempo de serviço, maior a satisfação. Trabalhadores que mantêm contato direto com seus clientes e gastam mais tempo com eles são mais satisfeitos que aqueles de tarefas administrativas (áreas meio).

Um particular construto avaliado por Borzaga e Depedri (2005) foi a lealdade do trabalhador com a organização, a qual foi medida conforme a intenção do trabalhador em 1) ficar o máximo de tempo possível na organização (52%); 2) partir para uma melhor oportunidade em qualquer campo de atuação (17%); 3) partir para uma melhor oportunidade no mesmo campo de atuação que a organização (16%); 4) ficar pelo menos alguns anos na mesma organização (13,5%); e 5) partir de qualquer forma (1,5%). O que mostra baixo índice de extrema insatisfação ou dificuldade de recolocação profissional. Concluíram que os trabalhadores mais velhos e de baixa qualificação e escolaridade são os mais leais. Porém, os trabalhadores com atitudes voltadas aos incentivos econômicos são mais leais e a baixa satisfação com salários gera baixa lealdade. Trabalhadores satisfeitos com seu salário, mas insatisfeitos com aspectos relacionais (ambiente social), tendem a querer mudar de emprego, mas não de campo de atuação.

Thompson e Louque (2005) analisaram a satisfação dos professores negros na academia americana e concluíram que os mais velhos e os que nunca sofreram nenhum tipo de racismo ou insensibilidade cultural são mais satisfeitos com seu emprego que os demais. A pesquisa apontou índices mais pessimistas do que as pesquisas que não diferenciam a etnia, pois 24% eram muitos satisfeitos, 44% pouco satisfeitos, 10% pouco insatisfeitos, 4% muito insatisfeitos, 7% extremamente insatisfeitos a ponto de procurar qualquer outro emprego e 11% não responderam. Este estudo analisou uma pequena amostra de 136 professores. Felizmente, conforme descrito no item 2.2.5.6 da análise descritiva, na metodologia desta tese, não identificamos na análise exploratória, nenhum sinal de discriminação racial na instituição pesquisada, o que pode ser conferido nos apêndices 1 e 2 itens 6.1 e 6.2.

Bryson, Cappellari e Lucifora (2005) avaliaram quatro aspectos de satisfação em relação a características do emprego (ocupação, nível salarial, condições de trabalho-tipo de contrato, horas trabalhadas) em relação ao comportamento do empregador (política de comunicação, decisão, autonomia, treinamento e recrutamento, controle, garantia de emprego, bonificações e prêmios) e concluíram que: a) as mulheres são mais satisfeitas que os homens; b) o salário é o aspecto mais significativo na avaliação da satisfação no trabalho; c) os trabalhadores de níveis salariais mais altos são menos insatisfeitos com seus salários do que aqueles de mais baixo nível salarial, mas não significa que os trabalhadores de altos salários sejam mais satisfeitos com outros aspectos; e d) cada comportamento organizacional reflete diretamente em níveis diferenciados de satisfação¹⁹.

Percebemos que o conceito bem como os indicadores das diversas categorias da satisfação foi sendo aprimorada e acrescentada em conteúdo pesquisa após pesquisa. Porém, é evidente que as características da satisfação profissional, notadamente dividida entre fatores mais gerais da organização (salários, promoções, etc.), fatores imediatos ao trabalho (conteúdo, participação, superiores, etc.) e fatores individuais (idade, sexo, etc.) se mostram ora convergentes e ora divergentes entre inúmeras pesquisas analisadas, o que nos conduzem a perguntar: como são os profissionais do Banco do Brasil? Eles mantêm mesmos *habitus* dos demais trabalhadores já pesquisados? Diferença da organização do trabalho na psicodinâmica e na reflexividade gerou e está gerando que tipo de bancário? Certamente a análise da confirmação ou não da hipótese H1 nos responderá.

3.2.3. Análise Empírica das Categorias da Satisfação Profissional

Nesse item encontra-se a análise fatorial, de consistência interna e descritiva das diversas variáveis observáveis e latentes sobre satisfação profissional. Trata-se de um procedimento sistemático de submeter os dados a testes de consistência e a análises de

19 Bryson, Cappellari e Lucifora (2005) também observaram o paradoxo que trabalhadores que negociam salários coletivamente (com ou sem sindicatos) tendem a ser mais insatisfeitos. Este paradoxo se dá devido ao objetivo da negociação coletiva ser o bem-estar dos trabalhadores. Os autores têm cinco explicações para este fenômeno: 1 - pode ser uma troca entre a defesa dos interesses coletivos e bem-estar individual no emprego, como por exemplo, a garantia de emprego para todos os trabalhadores pode vir às expensas da prosperidade de carreira individual ou de aumento em recompensas individuais; 2 - os beneficiários de uma negociação coletiva não cobre todos os trabalhadores, como por exemplo, a segurança no emprego não abrange determinados cargos ou funções; 3 - cada benefício é em troca de algo barganhado, gerando frustração de expectativas para determinados trabalhadores com valores diversos, como por exemplo, trabalhadores altamente qualificados podem valorizar mais os novos treinamentos do que a própria segurança no emprego; 4 - pode haver uma reclamação induzida para determinados pontos da negociação, como por exemplo, manifestações posteriores à negociação por alguns trabalhadores em virtude de não haver aumento na licença maternidade pretendida; e 5 - algum ponto da negociação pode gerar uma expectativa extra de retorno, como por exemplo, a segurança no emprego associado com promoções automáticas por tempo de serviço.

pertinência de fatores, que exigem um acompanhamento minucioso do leitor que pode optar por omitir sua leitura se não tiver proximidade com tratamento estatístico de informações. Para nós, entretanto, é um procedimento necessário, imprescindível, por permitir que pretensas análises teóricas de fatores sejam confrontadas com rigorosa análise empírica e por possibilitar correção em nosso próprio modelo de variáveis que não mostram suficiente sustentação.

Conforme procedimento para tratamento dos dados já descritos no item 2.2.5.9, utilizamos a análise fatorial para verificar a validade das 34 variáveis observáveis da pesquisa de satisfação da empresa em estudo (quadro 2, item 2.1.1) e avaliar possíveis constituições de variáveis latentes conforme o referencial teórico levantado, detectando se medem ou não conceitos distintos da satisfação profissional, isto é, se é possível identificar diferentes categorias da satisfação no trabalho e/ou no emprego.

Como nenhuma das variáveis possui distribuição normal, foi utilizado o método da "componente principal" para a exploração e extração de cada provável variável latente ou componente, ao invés da técnica da "máxima verossimilhança", que assume que a distribuição inicial seja normal.

A técnica da análise fatorial também permite calcular as variáveis latentes em ordem decrescente de importância (componentes principais), destacando a variável com maior variância dos dados, isto é, identificando aquela que melhor explica cada componente categorizado. Nesta lógica, a última variável observável isolada ou categorizada (se latente) será a que menos contribui para a explicação total dos dados (gerais ou por componentes), por ser mais heterogênea (de maior dispersão).

Segundo Pestana e Gageiro (2005), em virtude da amostra ser muito superior a 250 casos (de 28.230), da possibilidade de simplificação da demonstração dos resultados e da necessidade de se garantir que as componentes resultantes possuam a máxima variância e que não se correlacionem entre si (autocorrelacionamento), utilizamos o procedimento da rotação ortogonal Varimax com o critério de Kaiser, o qual atende estas premissas necessárias para execução da regressão linear, a qual possibilitará confirmar ou refutar as hipóteses de pesquisa e montagem do modelo estrutural final da tese pelo *Path Diagram*.

Embora fortemente baseados em teoria, utilizamos o recurso da análise fatorial exploratória sem solicitar a retenção pré-determinada do número de componentes, visando observar a existência ou ausência dos aspectos diferenciados da satisfação profissional de

acordo com diversas categorias de Locke (1969) ou perspectivas de Herzberg (1966) entre outras apresentadas no item 3.2.1 (Definições e Indicadores da Satisfação Profissional) resumidas no quadro 17. Até aqui nossa pesquisa era uma incógnita, pois não sabíamos se a satisfação dos bancários da amostra poderia ser dividida em categorias mais detalhadas como: satisfação com o salário, com as promoções, com as condições, com o conteúdo, com o ambiente, com o aprendizado, com a segurança, etc., ou se seria melhor dividida em perspectivas mais amplas como: perspectiva intrínseca ao trabalho e perspectiva extrínseca ao trabalho (referentes ao emprego em si), ou ainda, se todas as variáveis indicassem uma única componente conduzindo para a satisfação geral num único construto.

Para começar a análise fatorial, que nos responderia tal questionamento, inicialmente foi necessário explorar todas as 34 variáveis em termos de *missing*, *outliers* e normalidade. Lembramos ainda que para o tratamento inicial dos dados, algumas variáveis foram invertidas (transformadas) visando uniformização da escala, devido ao fato de que certas perguntas estavam originalmente na negativa, até mesmo para forçar a atenção dos respondentes e aumentar a confiabilidade de pesquisa. Um exemplo de inversão está na pergunta nr. 30: "Não percebo as pessoas em meu local de trabalho como uma equipe".

Como para cada pergunta da pesquisa original de satisfação, o trabalhador poderia optar por não se expressar, observamos 798 casos (2,8% da amostra) de não respostas (*missing*) quando utilizada a estatística descritiva com a opção "*exclude cases listwise*", onde se excluem todos os casos com pelo menos uma não resposta entre as 34. Também observamos a existência entre 0% e 2,7% com a opção "*exclude cases pairwise*", onde se excluem da análise somente as variáveis onde existam não respostas.

As variáveis com menores casos de não respostas foram: satisfação com oportunidade de treinamento (0% da amostra com 12 casos) e com as condições físicas (0,6% com 126 casos). Estes dados indicam que fatores objetivos são os mais fáceis de observar, tomar uma posição a respeito e expressar em pesquisas de opinião. Já as variáveis com maiores casos de não respostas contêm aspectos maiores de subjetividade, as quais foram: satisfação com o trabalho em si (768 casos), com a criatividade no trabalho (761 casos), com a política salarial (754 casos) e com o trabalho em equipe (749 casos), todas estas representando 2,7% da amostra.

Como o *missing* é inferior a 20% e a amostra é de 28.230 casos, optamos por utilizar somente o critério *listwise* para exclusão de casos de análise, passando a reter 27.432 casos

para as análises do construto satisfação profissional e suas categorias.

Foram observados ainda, somente casos de *outliers* moderados em dez das 34 variáveis, significando que não há casos em que determinados bancários responderam muito diferente do esperado, *outliers* severos. Considera-se *outliers* severos quando os dados se encontram com valores superiores ou iguais a três amplitudes inter-quartis para baixo do primeiro quartil ou para cima do terceiro quartil. Em outras palavras, não houve nenhum caso de resposta com nota 1 para questão onde se esperava somente resposta entre 4 e 6 ou nota 6 para questão onde se esperava nota entre 1 e 3.

Os *outliers* moderados não causam significativa alteração nos resultados devido a grande amostra e poderem expressar uma real completa insatisfação ou satisfação com a organização do trabalho em determinada situação. Assim, nenhum caso foi considerado como "observação aberrante" que devesse ser excluído da amostra. Hall et al. (2003) apontam que as exclusões de casos indistintamente devido à técnica estatística de *outliers* podem esconder sentimentos e percepções, que embora aberrantes, são significativas para o resultado das pesquisas exploratórias.

Ao refletirmos sobre os casos de *missing* e *outlier* percebemos um elevado grau de coerência e consistência entre os bancários que optaram por responder à pesquisa indicando maturidade de expressão tanto da felicidade como da angústia no trabalho e ainda precisão e determinação para a contribuição de levantamento de dados sobre a organização do trabalho para melhoria da qualidade de vida destes bancários.

O seguinte passo da análise fatorial foi verificar o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para aferir a qualidade das correlações (quanto mais próximo de 1 melhor) e decidir sobre a possibilidade de prosseguimento com a análise de fatores (se acima de 0,6). O primeiro valor de 0,943 permitiu a continuidade da pesquisa, pois indica uma correlação muito boa entre as 34 variáveis analisadas. O teste de esfericidade de Bartlett não foi considerado devido a não normalidade dos dados, conforme exposto na metodologia (item 2.2.5.8). Neste primeiro modelo foram extraídas cinco componentes com variância total explicada de 62,94%.

Para analisar possibilidades de exclusão de variáveis, analisamos a matriz das variâncias compartilhadas (ou comunalidades na tabela 18 abaixo), que mostram a proporção da variância de cada variável observável explicada por todas as variáveis latentes extraídas (componentes). A comunalidade a ser testada chama-se *extraction* que são os

pesos das variáveis na variância total dos dados. Pestana e Gageiro (2005) sugerem que devemos desconsiderar indicadores com pesos intermediários, abaixo de 0,5 e superiores a -0,5, visto variarem entre -1 e 1, pois demonstram que a variável observável pode estar associada a mais de uma variável latente. Já para Hair et al. (2003), valores acima +0,4 e abaixo de -0,4 podem indicar ainda variáveis importantes numa análise confirmatória, outros autores admitem valores ainda menores.

Tabela 18 : Comunalidades - Primeira análise fatorial para satisfação profissional

Variáveis observáveis - Indicadores	Initial	Extraction
SSa1 salário adequado à responsabilidade	1.000	.818
SSa2 salário adequado à atribuição	1.000	.857
SSa3 salário adequado ao desempenho	1.000	.829
SSa4 sistema de retribuição	1.000	.733
SSa5 política salarial	1.000	.711
SSa6 salário suficiente	1.000	.417
SCo1 condições físicas	1.000	.605
SCo2 materiais disponíveis	1.000	.647
SCo3 suporte tecnológico	1.000	.561
SCo4 espaço físico	1.000	.643
SCo5 local de trabalho apropriado	1.000	.737
SCo6 equipamentos adequados	1.000	.688
SPr1 equidade na chance de promoção	1.000	.528
SPr2 oportunidade de ascensão profissional	1.000	.559
SPr3 política de ascensão profissional	1.000	.354
SCt1 diversificação de tarefas	1.000	.534
SCt2 fonte de inspiração	1.000	.613
SCt3 variedade no trabalho	1.000	.673
SCt4 utilização de conhecimentos	1.000	.666
SCt5 prática de habilidades/capacidades	1.000	.685
SCt6 criatividade no trabalho	1.000	.570
SCt7 trabalho em si	1.000	.618
SAP1 oportunidade de treinamentos	1.000	.789
SAP2 treinamentos realizados	1.000	.782
SAP3 quantidade de treinamentos	1.000	.769
SAP4 tempestividade de treinamento	1.000	.727
SAP5 frequência de treinamentos	1.000	.789
SAM1 inexistência de desconfiança na equipe	1.000	.488
SAM2 equidade no tratamento pela chefia	1.000	.437
SAM3 premiação no setor	1.000	.349
SAM4 confiança nos colegas	1.000	.578
SAM5 relacionamento com colegas	1.000	.504
SAM6 compartilhamento de informações	1.000	.558
SAM7 trabalho em equipe	1.000	.583

Fonte: dados da pesquisa. *Extraction Method: Principal Component Analysis.*

Assim, como se trata de uma análise exploratória, optamos por excluir as cinco variáveis observáveis (SSa6 salário suficiente, SPr3 política de ascensão profissional, SAM1 inexistência de desconfiança na equipe, SAM2 equidade no tratamento pela chefia e SAM3 premiação no setor) destacadas e sublinhadas acima, pois explicam menos de 50% da variância dos valores retidos no modelo de cinco categorias de satisfação extraídas. Refizemos a análise fatorial, obtendo novo valor do teste KMO de 0,937, aumentando a

nova variância total explicada para 68,02%, mantendo as cinco componentes e com a nova tabela 19 de comunalidades, conforme abaixo:

Tabela 19 : Comunalidades – Segunda análise fatorial para a satisfação profissional

Variáveis observáveis - Indicadores	Initial	Extraction
SSa1 salário adequado à responsabilidade	1.000	.843
SSa2 salário adequado à atribuição	1.000	.879
SSa3 salário adequado ao desempenho	1.000	.850
SSa4 sistema de retribuição	1.000	.746
SSa5 política salarial	1.000	.726
SCo1 condições físicas	1.000	.607
SCo2 materiais disponíveis	1.000	.647
SCo3 suporte tecnológico	1.000	.560
SCo4 espaço físico	1.000	.644
SCo5 local de trabalho apropriado	1.000	.738
SCo6 equipamentos adequados	1.000	.687
SPr1 equidade na chance de promoção	1.000	.517
SPr2 oportunidade de ascensão profissional	1.000	.550
SCT1 diversificação de tarefas	1.000	.543
SCT2 fonte de inspiração	1.000	.613
SCT3 variedade no trabalho	1.000	.678
SCT4 utilização de conhecimentos	1.000	.667
SCT5 prática de habilidades/capacidades	1.000	.684
SCT6 criatividade no trabalho	1.000	.571
SCT7 trabalho em si	1.000	.625
SAP1 oportunidade de treinamentos	1.000	.793
SAP2 treinamentos realizados	1.000	.785
SAP3 quantidade de treinamentos	1.000	.771
SAP4 tempestividade de treinamento	1.000	.729
SAP5 frequência de treinamentos	1.000	.791
SAM4 confiança nos colegas	1.000	.637
SAM5 relacionamento com colegas	1.000	.610
SAM6 compartilhamento de informações	1.000	.586
SAM7 trabalho em equipe	1.000	.648

Fonte: dados da pesquisa. *Extraction Method: Principal Component Analysis.*

Após a eliminação das cinco variáveis apontadas na tabela 18 e verificado inexistência de comunalidades baixas na tabela 19 acima, passamos a analisar os *loadings* que também devem ter pesos superiores a .5 ou inferiores a -.5, analisados pela matriz das componentes (tabela 20) abaixo, antes da aplicação da rotação Varimax.

Os *loadings* são coeficientes que correlacionam as variâncias das variáveis observáveis com as de suas componentes (variáveis latentes) e não mais com a variância total como nas comunalidades. É importante eliminarmos os baixos valores antes da rotação, pois esta tende a aumentar altos pesos e diminuir baixos coeficientes.

Tabela 20 : Primeira matriz das componentes – variáveis da satisfação profissional

Variáveis observáveis - Indicadores	Componentes				
	1	2	3	4	5
SCT7 trabalho em si	.753	-.021	-.130	.195	.046
SAP5 frequência de treinamentos	.722	.130	-.118	-.400	-.281
SPr2 oportunidade de ascensão profissional	.721	.008	-.172	.012	-.001
SSa4 sistema de retribuição	.717	-.438	-.150	.052	.122

SAp2 treinamentos realizados	.714	.150	-.153	-.393	-.273
SAP3 quantidade de treinamentos	.701	.072	-.101	-.441	-.266
SPr1 equidade na chance de promoção	.697	-.062	-.149	-.065	.034
SAP4 tempestividade de treinamento	.696	.118	-.102	-.403	-.240
SAP1 oportunidade de treinamentos	.691	.149	-.132	-.456	-.260
SCt2 fonte de inspiração	.683	.120	-.145	.329	-.053
SSa5 política salarial	.658	-.493	-.169	.101	.102
SCt4 utilização de conhecimentos	.643	.243	-.123	.387	-.173
SCt5 prática de habilidades/capacidades	.637	.299	-.109	.386	-.167
SSa1 salário adequado à responsabilidade	.631	-.622	-.170	.018	.168
SCo2 materiais disponíveis	.631	.002	.497	-.022	.039
SCt6 criatividade no trabalho	.624	.250	-.107	.315	-.093
SCt3 variedade no trabalho	.622	.260	-.120	.412	-.199
SCo6 equipamentos adequados	.605	.008	.563	.065	.020
SCo1 condições físicas	.565	-.003	.536	-.009	.039
SCo3 suporte tecnológico	.538	-.011	.517	-.013	.053
SCt1 diversificação de tarefas	.486	.283	-.103	.404	-.232
SSa2 salário adequado à atribuição	.626	-.655	-.163	.032	.176
SSa3 salário adequado ao desempenho	.619	-.643	-.158	.027	.168
SCo4 espaço físico	.499	-.024	.626	-.006	.049
SCo5 local de trabalho apropriado	.606	-.013	.607	-.004	.055
SAm4 confiança nos colegas	.353	.356	-.121	-.130	.594
SAm5 relacionamento com colegas	.307	.384	-.130	-.092	.585
SAm7 trabalho em equipe	.435	.421	-.129	-.084	.507
SAm6 compartilhamento de informações	.411	.407	-.139	-.130	.465

Fonte: dados da pesquisa. *Extraction Method: Principal Component Analysis. a 5 components extracted.*

Como encontramos duas novas variáveis com seus maiores coeficientes (*loadings*) fora do nível de aceitação também destacadas e sublinhadas acima (SCt1 diversificação de tarefas e SAm6 compartilhamento de informações), refizemos mais uma vez a análise fatorial retirando-as do modelo e obtendo agora um outro valor do teste KMO de 0,938, aumentando mais uma vez a variância total explicada para 69,68%, mantendo as cinco componentes, mantendo as comunalidades com fatores aceitáveis e com a nova matriz de componentes, conforme tabela 21 abaixo:

Tabela 21 : Segunda matriz das componentes – variáveis satisfação profissional

Variáveis observáveis - Indicadores	Componentes				
	1	2	3	4	5
SCt7 trabalho em si	.755	-.027	-.130	.234	-.079
SSa4 sistema de retribuição	.728	-.452	-.053	.080	.055
SAP5 frequência de treinamentos	.723	.169	-.201	-.447	-.014
SPr2 oportunidade de ascensão profissional	.720	-.007	-.182	.042	-.005
SAP2 treinamentos realizados	.715	.182	-.240	-.429	-.004
SAP3 quantidade de treinamentos	.704	.119	-.174	-.480	.018
SPr1 equidade na chance de promoção	.698	-.069	-.146	-.016	.062
SAP4 tempestividade de treinamento	.697	.158	-.179	-.431	.025
SAP1 oportunidade de treinamentos	.691	.185	-.219	-.481	.042
SCt2 fonte de inspiração	.679	.106	-.173	.311	-.222
SSa5 política salarial	.670	-.513	-.057	.103	.006
SSa1 salário adequado à responsabilidade	.646	-.645	-.027	.046	.107
SCo2 materiais disponíveis	.636	.127	.475	-.020	.032
SCt4 utilização de conhecimentos	.634	.233	-.181	.307	-.363
SCt5 prática de habilidades/capacidades	.627	.289	-.178	.314	-.356

SCt6 criatividade no trabalho	.614	.234	-.160	.278	-.246
SCo5 local de trabalho apropriado	.611	.130	.589	-.012	.029
SCo6 equipamentos adequados	.609	.143	.541	.040	-.039
SCt3 variedade no trabalho	.599	.210	-.153	.251	-.304
SCo1 condições físicas	.569	.124	.517	-.022	.032
SCo3 suporte tecnológico	.543	.115	.499	-.009	.037
SSa2 salário adequado à atribuição	.641	-.678	-.011	.056	.102
SSa3 salário adequado ao desempenho	.634	-.664	-.010	.048	.099
SCo4 espaço físico	.505	.120	.612	-.023	.024
SAm4 confiança nos colegas	.339	.284	-.158	.260	.626
SAm5 relacionamento com colegas	.293	.310	-.172	.293	.612
SAm7 trabalho em equipe	.418	.347	-.180	.257	.506

Fonte: dados da pesquisa. *Extraction Method: Principal Component Analysis. a 5 components extracted.*

Ao não encontrarmos *loadings* que justifique a exclusão de variáveis pela análise na matriz das componentes passamos a analisar os *loadings* na matriz rotacionada do método Varimax, conforme tabela 22 abaixo.

Tabela 22 : Primeira matriz rotacionada das componentes da satisfação profissional

Variáveis observáveis - Indicadores	Componentes				
	1	2	3	4	5
SSa2 salário adequado à atribuição	.913	.137	.092	.154	.012
SSa3 salário adequado ao desempenho	.896	.143	.090	.155	.009
SSa1 salário adequado à responsabilidade	.888	.161	.100	.149	.027
SSa5 política salarial	.784	.164	.247	.155	.021
SSa4 sistema de retribuição	.765	.225	.253	.198	.085
SPr1 equidade na chance de promoção	.424	.400	.327	.178	.199
SAP1 oportunidade de treinamentos	.151	.832	.191	.167	.116
SAP5 frequência de treinamentos	.176	.811	.245	.192	.080
SAP2 treinamentos realizados	.167	.809	.260	.157	.106
SAP3 quantidade de treinamentos	.207	.807	.179	.199	.069
SAP4 tempestividade de treinamento	.178	.777	.210	.198	.104
SCt5 prática de habilidades/capacidades	.068	.188	.812	.165	.087
SCt4 utilização de conhecimentos	.117	.186	.800	.155	.062
SCt2 fonte de inspiração	.267	.178	.706	.163	.144
SCt3 variedade no trabalho	.119	.198	.705	.163	.069
SCt6 criatividade no trabalho	.118	.194	.704	.169	.140
SCt7 trabalho em si	.425	.237	.571	.216	.195
SPr2 oportunidade de ascensão profissional	.382	.390	.435	.165	.198
SCo5 local de trabalho apropriado	.151	.154	.150	.815	.070
SCo4 espaço físico	.103	.099	.084	.785	.031
SCo6 equipamentos adequados	.139	.130	.232	.772	.047
SCo1 condições físicas	.140	.162	.141	.733	.073
SCo2 materiais disponíveis	.174	.210	.189	.726	.097
SCo3 suporte tecnológico	.138	.144	.135	.704	.077
SAm5 relacionamento com colegas	.024	.066	.103	.057	.808
SAm4 confiança nos colegas	.065	.105	.090	.087	.806
SAm7 trabalho em equipe	.035	.165	.219	.111	.749

Fonte: dados da pesquisa.

Observamos agora duas variáveis a serem excluídas, com seus maiores coeficientes (*loadings*) entre $-.5$ e $.5$ em suas componentes (SPr1 equidade na chance de promoção na componente 1 e SPr2 oportunidade de ascensão profissional na componente 3), mais uma vez destacadas e sublinhadas acima. Refizemos mais uma vez a análise fatorial e obtivemos

agora um novo valor do teste KMO de 0,931, aumentando novamente a variância total explicada para 71,32%, mantendo as cinco componentes, os pesos (*extractions*) das communalidades e os coeficientes (*loadings*) da matriz das componentes em níveis válidos e com a nova matriz rotacionada das componentes, conforme a tabela 23.

Tabela 23 : Segunda matriz rotacionada das componentes da satisfação profissional

Variáveis observáveis - Indicadores	Componentes				
	1	2	3	4	5
SSa2 salário adequado à atribuição	<u>.918</u>	.154	.142	.098	.021
SSa3 salário adequado ao desempenho	<u>.900</u>	.155	.146	.095	.017
SSa1 salário adequado à responsabilidade	<u>.894</u>	.148	.166	.107	.037
SSa5 política salarial	<u>.784</u>	.158	.164	.248	.026
SSa4 sistema de retribuição	<u>.758</u>	.206	.219	.249	.085
SCo5 local de trabalho apropriado	.148	<u>.817</u>	.151	.148	.069
SCo4 espaço físico	.100	<u>.786</u>	.097	.082	.030
SCo6 equipamentos adequados	.138	<u>.772</u>	.129	.231	.048
SCo1 condições físicas	.135	<u>.736</u>	.158	.139	.071
SCo2 materiais disponíveis	.171	<u>.728</u>	.207	.188	.097
SCo3 suporte tecnológico	.136	<u>.705</u>	.142	.133	.077
SAP1 oportunidade de treinamentos	.153	.169	<u>.834</u>	.193	.122
SAP5 frequência de treinamentos	.178	.193	<u>.813</u>	.249	.087
SAP3 quantidade de treinamentos	.210	.199	<u>.810</u>	.184	.076
SAP2 treinamentos realizados	.169	.159	<u>.810</u>	.263	.112
SAP4 tempestividade de treinamento	.176	.203	<u>.775</u>	.210	.107
SCT5 prática de habilidades/capacidades	.071	.164	.190	<u>.816</u>	.093
SCT4 utilização de conhecimentos	.118	.155	.187	<u>.804</u>	.067
SCT2 fonte de inspiração	.267	.166	.178	<u>.707</u>	.148
SCT6 criatividade no trabalho	.119	.170	.195	<u>.706</u>	.145
SCT3 variedade no trabalho	.117	.166	.197	<u>.705</u>	.072
SCT7 trabalho em si	.423	.221	.234	<u>.570</u>	.198
SAm5 relacionamento com colegas	.025	.056	.067	.105	<u>.813</u>
SAm4 confiança nos colegas	.062	.090	.102	.089	<u>.806</u>
SAm7 trabalho em equipe	.034	.112	.163	.219	<u>.752</u>

Fonte: dados da pesquisa.

Não encontramos mais variáveis passíveis de exclusão, conforme análises acima e ao revermos as perguntas que originaram tais variáveis (quadro 24 abaixo), além de confirmarmos suas exclusões do modelo desta tese, também propomos sua reformulação ou exclusão no instrumento de pesquisa aplicado pela empresa, por serem de difícil entendimento ou não revelarem um significado coerente com algum conceito válido (Pasquali, 1997).

Quadro 24 : Perguntas e variáveis observáveis excluídas da satisfação profissional

Pergunta original	Variável observável
02. Há um clima de desconfiança entre os membros da minha equipe.	SAm1 inexistência de desconfiança na equipe
07. A chefia não trata com igualdade os membros de minha equipe.	SAm2 equidade no tratamento pela chefia
09. Os funcionários têm igualmente chance de promoção no Banco do Brasil.	SPr1 equidade na chance de promoção

Pergunta original	Variável observável
10. Trabalho bem feito no meu Setor não é premiado.	SAm3 premiação no setor
14. Executo tarefas diversificadas em meu trabalho.	SCT1 diversificação de tarefas
20. Não se compartilha informação na minha equipe.	SAm6 compartilhamento de informações
23. Tenho oportunidade de ascensão profissional no Banco do Brasil.	SPr2 oportunidade de ascensão profissional
28. O salário do meu cargo é insuficiente.	SSa6 salário suficiente
32. A política de ascensão profissional no Banco do Brasil é confusa.	SPr3 política de ascensão profissional

Fonte: dados da pesquisa.

Finalizada as análises das exclusões passamos a identificar (na tabela 23 acima, da "matriz rotacionada das componentes") as variáveis latentes extraídas (onde cada componente está separada por coeficientes - *loadings* - sublinhados) analisando qualitativamente o significado de cada pergunta, ou seja, variável observada.

Ao enquadrarmos as cinco componentes (variáveis latentes) sugeridas na análise fatorial, relacionamos para a componente 1 a satisfação com o salário, a componente 2 com a satisfação com as condições de trabalho e sucessivamente para a 3a. com a satisfação com aprendizado no trabalho, para a 4a. com a satisfação com o conteúdo do trabalho, e para a 5a. com a satisfação com os relacionamentos sociais no trabalho, conforme esperado pelo referencial teórico e resumido no quadro 17.

Embora sem a preocupação de estarmos avaliando todos os aspectos da satisfação profissional para a construção de um único construto da satisfação geral no trabalho e no emprego e de acordo com nosso terceiro objetivo secundário desta tese²⁰, não foram encontradas perguntas ou componentes que destacassem o aspecto da segurança no emprego em si, aquela sob uma perspectiva não física no trabalho conforme Borzaga e Depedri (2005), Bryson, Cappellari e Lucifora (2005), Clark (2005), Sant'Ana, Moraes e Kilimnik (2005), Siebern-Thomas (2005) e Zhang (2005). Provavelmente devido ao caráter estatal relacionado ao Banco do Brasil (sociedade anônima de economia mista), da política de ingresso através de concurso público e a baixa taxa de *turnover* involuntário. Porém, sugerimos para futuras pesquisas a inclusão de questionamentos sobre tal perspectiva, pois mesmo que o bancário tenha certa segurança em se manter no emprego visto ter ingressado por concurso público, a segurança em se manter num determinado cargo ou num

20 Do item 1.4 (Objetivos da Pesquisa, sub-item 3): Analisar a existência de necessidades de ajustes na formulação e interpretação das pesquisas institucionais de avaliação da satisfação profissional, de desempenho por competência individual no trabalho e de saúde ocupacional face à revisão bibliográfica dos construtos, análises fatoriais e de testes de consistências estatísticas confirmatórias e exploratórias para descrição do problema citado no campo sociológico.

determinado departamento sem ser obrigado a mudanças de ocupação ou de local físico de trabalho (inclusive cidades e regiões) pode começar a ser importante num enfoque da abertura a possibilidades de mudança organizacional, frente à constante reestruturação produtiva e tecnológica do setor financeiro. Destaca-se também o caráter político associado às trocas de governo federal, as quais costumam atingir esferas estratégicas e táticas da instituição renomeando gerentes e à quebra da estabilidade após os planos de demissão voluntária (PDV) e aposentadoria incentivada (PAI).

Outra observação foi a não permanência de questões relativas ao aspecto da promoção e crescimento profissional dentro da empresa, conforme proposto por Borges et al. (2004), Borzaga e Depedri (2005), Clark (2005), Chadwick-Jones, Nicholson e Brown (1982), Locke (1969) e Sant'Anna, Moraes e Kilimnik, (2005). Notadamente, três perguntas que poderiam estar associadas a este conceito foram excluídas (SPr1 equidade na chance de promoção, SPr2 oportunidade de ascensão profissional e SPr3 política de ascensão profissional) na análise fatorial. Concluímos aqui que: ou as perguntas não foram bem formuladas, ou a política de promoções não é claramente de conhecimento da maioria dos bancários, o que causa confusão no seu entendimento e expressão de opiniões, gerando alta variância. Logo, perguntas nesta perspectiva deveriam ser reformuladas em futuras pesquisas institucionais, porém, sua ausência não causa impacto no modelo desta tese.

A satisfação diretamente associada ao relacionamento com superiores hierárquicos conforme Grote (2003), Lino (2004) e Sant'Ana, Moraes e Kilimnik (2005) também não foram identificadas, como formas de controle, respeito e a competência de gerir equipes, embora a avaliação de desempenho por competência individual possa inferir sobre o comportamento dos gerentes e líderes de equipes quando avaliados pelos subordinados.

Não há perguntas específicas sobre a participação em decisões conforme Benson e Lawler III (2003), Borzaga e Depedri (2005), Clark (2005), Grote (2003), Koys (2001), Lino (2004) e Zhang (2005), nem sobre resolução de conflitos proposto por Sant'Ana, Moraes e Kilimnik (2005). Também não restou nenhuma variável sobre comunicação e circulação da informação conforme proposto por Oliveira e Limongi-França (2005) e Sant'Ana, Moraes e Kilimnik (2005), pois foram excluídas na análise fatorial. Assim, novas perguntas nestes sentidos também deveriam ser incluídas em novas pesquisas de satisfação do Banco do Brasil.

Por fim, percebemos ainda que não há pergunta diretamente sobre a jornada de

trabalho ou esforço físico e mental na pesquisa de satisfação conforme proposto por Borzaga e Depedri (2005), Bryson, Cappellari e Lucifora (2005), Clark (2005), Muchinsky (2003) e Siebern-Thomas (2005), embora questões nesse sentido foram coletadas no exame de saúde ocupacional (ESO) em variáveis dicotômicas, não viabilizando sua inclusão como indicador da satisfação profissional nesse item da pesquisa.

A matriz da "Variância total explicada" (tabela 25 abaixo) compara cada importância das novas componentes antes e depois da rotação Varimax.

Tabela 25 : Variância total explicada

Componentes	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1-Salário	9,74	38,94	38,94	4,22	16,88	16,88
2-Condições	2,56	10,26	49,20	3,97	15,87	32,74
3-Aprendizado	2,23	8,93	58,13	3,83	15,30	48,04
4-Conteúdo	1,76	7,05	65,18	3,75	15,01	63,05
5-Amb. Social	1,54	6,14	71,32	2,07	8,27	71,32

Fonte: dados da pesquisa.

Podemos observar na tabela 25 acima, que as cinco categorias de satisfação podem representar mais de dois terços da satisfação geral do bancário em estudo, pois explicam 71,32% da variância dos dados originais da pesquisa de satisfação aplicada pela empresa.

A variância é uma expressão que nos mostra a dispersão dos dados em torno da média e que corresponde ao quadrado do desvio-padrão. Se alta, significa que há heterogeneidade entre as variáveis que a compõem, caso contrário demonstra homogeneidade e baixa dispersão dos dados analisados.

Observamos pelo critério de Kaiser, que a amplitude não ultrapassa 1,9% quando analisamos o valor percentual das participações entre as satisfações com o salário (16,9%), com as condições (15,9%), com o aprendizado (15,3%) e com o conteúdo (15%) na matriz rotacionada, e que qualquer observação pode sofrer alteração se analisada com outro rigor após a análise isolada de cada variável latente identificada.

Porém, numa primeira análise, a componente 1 definida como satisfação com o salário pode nos parecer ser a mais expressiva das variâncias do total das variáveis sobre satisfação. É a que contém a maior unanimidade nas respostas, pois expressam cerca de 16,9% da satisfação geral nas componentes rotacionadas, conforme previsto por Zhang (2005) que defende que os fatores objetivos são mais importantes que os fatores subjetivos, ou segundo Bryson, Cappellari e Lucifora (2005) e Kopinak (1996) que descrevem que o salário é o fator mais importante para a satisfação profissional. Os 39% da componente 1 quando não

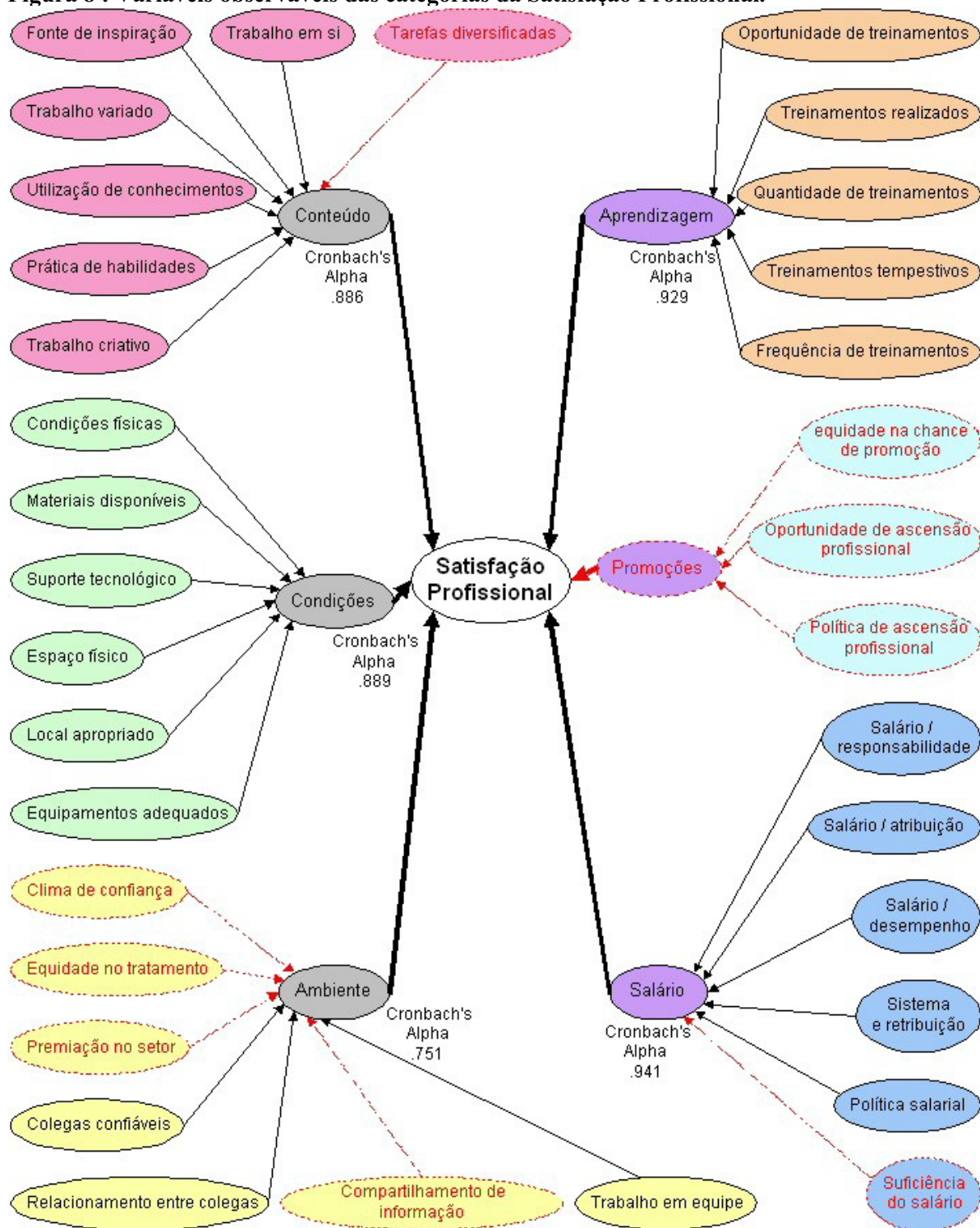
rotacionada não equivale à satisfação exclusivamente com as variáveis da satisfação com o salário, conforme se pode observar na tabela 21 da segunda matriz das componentes antes da rotação.

Já a satisfação com o conteúdo do trabalho, apontado enfaticamente por Dejours (1992, 2000 e 2004), respondendo por 15% (quando rotacionada) da satisfação geral, apareceu como penúltimo grau de importância à frente da satisfação com o ambiente social de trabalho, com 8,27% e atrás 1,9% da satisfação com o salário (16,9%). Este dado parece indicar que apesar dos bancários, em média, terem elevada satisfação com o que fazem, ajustes na organização em colocar trabalhadores em funções mais adequadas às suas aspirações é real, atual, necessária, dinâmica e deve ser realizada constantemente.

A satisfação com as relações sociais no ambiente de trabalho é a mais heterogênea, e responde pelo menor índice na satisfação geral (8,27%), bem abaixo das demais. Este dado pode significar que as relações pessoais entre colegas e chefias parecem ser menos estáveis para a maioria dos bancários. Assim, a gestão de pessoas numa perspectiva de curto prazo (confiança na equipe e relacionamento interpessoal) demonstra ser uma prática de baixa unanimidade de percepção indicando a existência de excluídos ou alienados, o que merece preocupação constante na agenda dos gerentes e executivos da empresa mesmo apresentando a maior média (4,95, numa escala de 1 a 6). Já a gestão de longo prazo (políticas salariais, das condições de trabalho e de treinamento) com médias de satisfação menores, são mais homogêneas na percepção dos bancários, portanto, menos subjetivas para serem tratadas ou corrigidas.

Para proporcionar uma visão geral, demonstramos as variáveis que compõem as categorias da satisfação profissional encontradas na figura 8 abaixo. As figuras pontilhadas significam as variáveis originais que foram excluídas do modelo, devido aos testes da análise fatorial e confirmados pela consistência interna detalhados nos itens seguintes.

Figura 8 : Variáveis observáveis das categorias da Satisfação Profissional.



Fonte: compilado pelo autor.

Passamos então a verificar cada categoria da satisfação profissional a fim de analisar posteriormente nossa hipótese H1 de pesquisa.

Quanto à consistência interna da variável latente satisfação com conteúdo do trabalho, concluímos que a análise de confiabilidade pelo Alpha de Cronbach para a utilização de um índice para representá-la através das seis variáveis (das sete originais) de pesquisa extraídas

na análise fatorial, foi aceita e apresenta o seguinte resultado:

Tabela 26 :Análise da consistência interna da satisfação com o conteúdo do trabalho

Variáveis observáveis	Média	Desvio padrão	N
SCt2 fonte de inspiração	4.19	1.372	27447
SCt3 variedade no trabalho	4.39	1.295	27447
SCt4 utilização de conhecimentos	4.32	1.311	27447
SCt5 prática de habilidades/capacidades	4.54	1.194	27447
SCt6 criatividade no trabalho	4.41	1.294	27447
SCt7 trabalho em si	4.30	1.288	27447

Casos em análise

		N	%
Casos	Valid	27447	97.2
	Excluded(a)	783	2.8
	Total	28230	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Análise da consistência

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.885	.886	6

Fonte: dados da pesquisa.

A escala apresenta uma confiabilidade de 0,886, o que demonstra uma boa consistência interna e intercorrelação entre os itens que a compõem, possibilitando que seja utilizada a média dos seis indicadores da tabela 26 acima para representar a "satisfação com o conteúdo do trabalho". Para checarmos mais alguma exclusão, analisamos a última coluna da tabela 27 abaixo. Nota-se que a variável "SCt1 - diversificação de tarefas" já foi eliminada devido ao baixo coeficiente (*loading*) na tabela 20.

Tabela 27 : Análise do teste Alpha de Cronbach – Satisfação com o conteúdo do trabalho

Variáveis observáveis - Indicadores	Média do fator se item excluído	Variância do fator se item excluído	Correlação total	Alpha de Cronbach se item excluído
SCt2 fonte de inspiração	21.96	26.199	.726	.861
SCt3 variedade no trabalho	21.77	27.735	.650	.873
SCt4 utilização de conhecimentos	21.83	26.668	.731	.860
SCt5 prática de habilidades / capacidades	21.61	27.510	.747	.859
SCt6 criatividade no trabalho	21.75	27.541	.668	.870
SCt7 trabalho em si	21.86	27.521	.674	.870

Fonte: dados da pesquisa.

Ao avaliarmos a última coluna da tabela 27 acima, Alpha de Cronbach se o item fosse excluído, percebemos que não há a necessidade de mais exclusões, pois os valores só tendem a diminuir o Alpha de Cronbach. Percebemos também, que a variável "SCt5 práticas de habilidades e capacidades" é a que mais fortemente está associada a este construto, tanto pela análise do seu alto *loading* da tabela 23 (segunda matriz rotacionada das componentes) como pela sua maior influência na confiabilidade do Alpha de Cronbach (maior redução da consistência na tabela 27 acima) caso fosse excluída.

Procedemos com a formulação do novo valor para esta variável através da média aritmética. Segundo Pestana e Gageiro (2005), técnicas estatísticas para cálculo de médias sugerem um valor nunca superior a 10% de não respostas e quando há menos de 10 indicadores (este caso) aceita-se somente uma não resposta, assim, para este cálculo somaram-se todos os valores e subtraiu-se pelo número de variáveis válidas respondidas, desde que respondidos pelo menos a cinco das seis variáveis possíveis da tabela 26.

Após a construção dessa nova variável latente (construto), realizamos a exploração, com os resultados na tabela 28 abaixo:

Tabela 28 : Análise descritiva da variável latente satisfação com o conteúdo do trabalho

	Casos					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Y1.1 - Satisfação com o CONTEÚDO do trabalho	27460	97.3%	770	2.7%	28230	100.0%

Estatística descritiva

		Estatística	Erro padrão	
Y1.1 - Satisfação com o CONTEÚDO do trabalho	Média	4.35950	.006222	
	95% Intervalo de confiança pela média	Lower Bound	4.34731	
		Upper Bound	4.37170	
	5% Trimmed Média	4.41283		
	Mediana	4.50000		
	Variância	1.063		
	Desvio padrão	1.031093		
	Mínimo	1.00		
	Máximo	6.00		
	Intervalo	5.000		
	Intervalo interquartil	1.167		
	Assimetria	-.730	.015	
	Achatamento	.402	.030	

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se *missing* de 2,7%, sem *outliers* severos, sem distribuição normal e que 79,9% tem média superior a 3,5. A variável foi transformada elevando-a ao seu quadrado para diminuir o enviesamento e melhorar a assimetria negativa e eliminando *outliers* moderados, conforme tabela 29.

Tabela 29 : Análise descritiva da variável satisfação com o conteúdo – transformada

		Estatística	Erro Padrão	
Y1.1t - Satisfação com o CONTEÚDO do trab. (x2)	Média	20.06836	.050336	
	95% Intervalo de confiança pela média	Lower Bound	19.96970	
		Upper Bound	20.16702	
	5% Trimmed Média	20.12839		
	Median	20.25000		
	Variância	69.576		
	Desvio padrão	8.341225		
	Mínimo	1.00		
	Máximo	36.0		
	Intervalo	35.000		
Intervalo interquartil	10.306			

	Assimetria	-.074	.015
	Achatamento	-.580	.030

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto à consistência interna da variável latente satisfação com o salário, concluímos que a confiabilidade de utilizarmos uma única escala com as cinco variáveis observadas para mensurá-la foi validada novamente pela análise do Alpha de Cronbach, conforme apresentado na tabela 30 abaixo.

Tabela 30 : Análise de consistência da consistência interna da satisfação com o salário

Variáveis	Média	Desvio padrão	N
SSa1 salário adequado à responsabilidade	2.89	1.420	27465
SSa2 salário adequado à atribuição	2.79	1.416	27465
SSa3 salário adequado ao desempenho	2.76	1.411	27465
SSa4 sistema de retribuição	3.04	1.362	27465
SSa5 política salarial	2.72	1.357	27465

Número de casos válidos

	N	%
Casos Valid	27465	97.3
Excluded(a)	765	2.7
Total	28230	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Teste de consistência interna

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.942	.941	5

Fonte: dados da pesquisa.

A escala apresenta uma confiabilidade de 0,941, o que demonstra uma muito boa consistência interna e alta inter-correlação entre os itens que a compõem, possibilitando assim que seja utilizada a média das cinco variáveis observáveis para representar a "satisfação com o salário". Para checarmos se algum outro item poderia ser deletado utilizamos a opção "descritiva por escala se item excluído" do modelo Alpha de Cronbach da análise de confiabilidade, conforme apresentado na tabela 31 abaixo.

Tabela 31 : Análise do teste Alpha de Cronbach – Satisfação com o salário

Variáveis observáveis - Indicadores	Média do fator se item excluído	Variância do fator se excluído	Correlação total	Alpha de Cronbach se item excluído
SSa1 salário adequado à responsabilidade	11.31	24.896	.877	.921
SSa2 salário adequado à atribuição	11.41	24.636	.904	.916
SSa3 salário adequado ao desempenho	11.44	24.945	.880	.921
SSa4 sistema de retribuição	11.16	26.607	.774	.940
SSa5 política salarial	11.48	26.637	.776	.940

Fonte: dados da pesquisa.

Ao avaliarmos a última coluna da tabela 31 acima, Alpha de Cronbach se o item fosse excluído, percebemos que não há a necessidade de mais exclusão, pois o valor do Alpha de Cronbach não aumentaria.

Percebemos também, que a variável "SSa2 - salário adequado à atribuição" é a que

mais fortemente está associada a este construto, tanto pela análise da matriz rotacionada das componentes (maior *loading* da tabela 22) como pela de confiabilidade (maior redução do Alpha de Cronbach na tabela 31 acima, na última coluna). Enquanto que na lógica inversa, a variável "SSa4 - sistema de retribuição" é a mais heterogênea e de maior dispersão, mas sem necessidade de sua exclusão.

Para esta etapa, utilizamos estas cinco variáveis a fim de proceder com a formulação do novo valor para esta variável através da média aritmética, desde que não respondido apenas uma pergunta (no mínimo 80% de respostas válidas), ou seja, somaram-se todos os valores e subtraiu-se pelo número de variáveis válidas respondidas, desde que respondidos pelo menos à quatro das cinco perguntas.

Após a construção dessa nova variável latente, realizamos a exploração dos dados, com os seguintes resultados (tabela 32 abaixo):

Tabela 32 : Análise descritiva da variável satisfação com o salário

	Casos					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Y1.2 - Satisfação com o SALÁRIO no emprego	27608	97.8%	622	2.2%	28230	100.0%

Descritiva

		Estatística	Erro padrão
Y1.2 - Satisfação com o SALÁRIO	Média	2.84102	.007549
	95% Intervalo de confiança pela média	Lower Bound	2.82622
		Upper Bound	2.85582
	5% Trimmed Média	2.80476	
	Median	2.80000	
	Variância	1.573	
	Desvio padrão	1.254365	
	Mínimo	1.00	
	Máximo	6.00	
	Intervalo	5.000	
	Intervalo interquartil	2.000	
	Assimetria	.199	.015
	Achatamento	-.854	.029

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se *missing* de 2,2%, sem *outliers*, sem distribuição normal e que 67,2% tem média inferior a 3,5. A variável não necessitou ser transformada.

Quanto à consistência interna da variável latente satisfação com ambiente social no trabalho concluímos que o índice para medi-la também foi validado pela análise do Alpha de Cronbach. A confiabilidade de utilizarmos uma única escala com as três variáveis sobre de ambiente no trabalho é apresentada na tabela 33 abaixo, lembrando que já eliminados variáveis pela análise das comunalidades (tabela 18) e dos *loading* na matriz das componentes (tabela 20):

Tabela 33 : Análise da consistência interna da satisfação com o ambiente social no trabalho

	Média	Desvio padrão	N
SAm4 confiança nos colegas	4.97	1.286	27478
SAm5 relacionamento com colegas	5.09	1.359	27478
SAm7 trabalho em equipe	4.81	1.347	27478

Casos

		N	%
Casos	Valid	27478	97.3
	Excluded(a)	752	2.7
	Total	28230	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Análise de confiabilidade

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.750	.751	3

Fonte: dados da pesquisa.

A escala apresenta uma confiabilidade de 0,751, o que caracteriza uma razoável consistência interna e aceitável inter-correlação entre os itens que a compõem, possibilitando assim que seja utilizada a média destas três variáveis observáveis para representar a "satisfação com o ambiente social de trabalho". Para checarmos se ainda algum outro item poderia ser removido, avaliamos a última coluna da tabela 34 abaixo.

Tabela 34 : Análise do teste Alpha de Cronbach – satisfação com o ambiente social

Variáveis observáveis - Indicadores	Média do fator se item excluído	Variância do fator se item excluído	Correlação total	Alpha de Cronbach se item excluído
SAm4 confiança nos colegas	9.90	5.481	.581	.664
SAm5 relacionamento com colegas	9.78	5.216	.576	.670
SAm7 trabalho em equipe	10.07	5.254	.577	.668

Fonte: dados da pesquisa.

Ao avaliarmos a última coluna da tabela 34 acima, Alpha de Cronbach se o item fosse excluído, percebemos que não há a necessidade de mais exclusões.

Procedemos com a formulação do novo valor através da média aritmética, obedecendo a um nível de resposta de no mínimo 66,66% de questões respondidas nesta categoria. Assim, somaram-se todos os valores e subtraiu-se pelo número de variáveis válidas respondidas, desde que respondidos duas ou três delas.

Após a construção dessa nova variável latente, realizamos a exploração, com os resultados na tabela 35 abaixo:

Tabela 35 : Análise descritiva da variável satisfação com o ambiente social de trabalho

	Casos					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Y1.3 - Satisfação com o AMBIENTE de trabalho	27766	98.4%	464	1.6%	28230	100.0%

Descritiva

		Estatística	Erro Padrão
Y1.3 - Satisfação com o AMBIENTE de trabalho	Média	4.95709	.006531

	95% Intervalo de confiança pela média:	Lower Bound	4.94429
	5% Trimmed Média	Upper Bound	4.96989
	Median	5.05400	
	Variância	5.33333	
	Desvio padrão	1.184	
	Mínimo	1.088211	
	Máximo	1.00	
	Intervalo	6.00	
	Intervalo interquartil	5.000	
	Assimetria	1.667	
	Achatamento	-1.073	.015
		.583	.029

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se *missing* de 1,6%, sem *outliers* severos, sem distribuição normal e que 88,1% tem média superior a 3,5. Novamente optamos pela transformação da variável elevando-a ao seu quadrado para diminuir o enviesamento e melhorar a assimetria negativa encontrada e eliminar *outliers* moderados, apresentando-se conforme tabela 36 abaixo.

Tabela 36 : Análise descritiva da variável satisfação com o ambiente - transformada.

		Estatística	Erro Padrão
Y1.3t - Satisfação com o AMBIENTE Social (x2)	Média	25.75694	.057754
	95% Intervalo de confiança pela média:	Lower Bound	25.64374
	5% Trimmed Média	Upper Bound	25.87014
	Median	26.34246	
	Variância	28.44444	
	Desvio padrão	92.615	
	Mínimo	9.623651	
	Máximo	1.00	
	Intervalo	36.0	
	Intervalo interquartil	35.000	
	Assimetria	17.222	
	Achatamento	-0.610	.015
		-.745	.029

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto à consistência interna da variável latente satisfação com as condições de trabalho concluímos que a confiabilidade de utilizarmos uma única escala com as seis variáveis observadas para mensurá-la também foi validada pela análise do Alpha de Cronbach, conforme apresentado na tabela 37 abaixo.

Tabela 37: Análise da consistência interna da satisfação com as condições de trabalho

Variáveis observáveis - Indicadores	Média	Desvio padrão	N
SCo1 condições físicas	4.10	1.391	27549
SCo2 materiais disponíveis	4.52	1.194	27549
SCo3 suporte tecnológico	4.62	1.227	27549
SCo4 espaço físico	4.51	1.429	27549
SCo5 local de trabalho apropriado	4.40	1.285	27549
SCo6 equipamentos adequados	4.45	1.209	27549

Casos

	N	%
Casos Valid	27549	97.6
Excluded(a)	681	2.4
Total	28230	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Análise de consistência

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.887	.889	6

Fonte: dados da pesquisa.

A escala apresenta uma confiabilidade de 0,889, o que demonstra uma boa consistência interna e inter-correlação entre os itens que a compõem, possibilitando assim que seja utilizada a média destas seis variáveis observáveis para representar a "satisfação com as condições de trabalho". Para checarmos se algum outro item poderia ser excluído, novamente utilizamos a opção "descritiva por escala se item deletado" do modelo Alpha de Cronbach da análise de confiabilidade, conforme tabela 38 abaixo.

Tabela 38 : Análise do teste Alpha de Cronbach – satisfação com as condições de trabalho

Variáveis observáveis - Indicadores	Média do fator se item excluído	Variância do fator se item excluído	Correlação total	Alpha de Cronbach se item excluído
SCo1 condições físicas	22.50	26.710	.678	.872
SCo2 materiais disponíveis	22.08	27.992	.711	.866
SCo3 suporte tecnológico	21.98	28.567	.635	.878
SCo4 espaço físico	22.09	26.319	.685	.871
SCo5 local de trabalho apropriado	22.20	26.419	.781	.854
SCo6 equipamentos adequados	22.15	27.585	.736	.862

Fonte: dados da pesquisa.

Ao avaliarmos a última coluna da tabela 38 acima, Alpha de Cronbach se o item fosse excluído, percebemos que não há a necessidade de mais exclusões. Percebemos também, que a variável "SCo5 - local de trabalho apropriado" é a que mais caracteriza este construto e que a variável "SCo3 - suporte tecnológico" é a que menos o caracteriza.

Novamente utilizamos todas as variáveis disponíveis (seis) para proceder com a formulação do novo valor para esta variável através da média aritmética, desde que não respondida apenas uma questão, ou seja, somou-se todos os valores e subtraiu-se pelo número de variáveis válidas respondidas.

Após a construção dessa nova variável latente, realizamos a exploração, com os seguintes resultados (tabela 39 abaixo):

Tabela 39 : Análise descritiva da variável satisfação com as condições de trabalho

	Casos					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Y1.4 - Satisfação com as CONDIÇÕES de trabalho	27667	98.0%	563	2.0%	28230	100.0%

Descritiva

		Estatística	Erro Padrão
Y1.4 - Satisfação com as CONDIÇÕES	Média	4.43272	.006207
	95% Intervalo de confiança pela média	Lower Bound	4.42055
		Upper Bound	4.44488
	5% Trimmed Média	4.48557	

Median	4.50000	
Variância	1.066	
Desvio padrão	1.032385	
Mínimo	1.00	
Máximo	6.00	
Intervalo	5.000	
Intervalo interquartil	1.333	
Assimetria	-.681	.015
Achatamento	.261	.029

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se *missing* de 2%, sem *outliers* severos, sem distribuição normal e que 80,7% tem média superior a 3,5. A variável foi transformada elevando-a ao seu quadrado para diminuir o enviesamento e melhorar a assimetria negativa encontrada, apresentando-se conforme tabela 40 abaixo.

Tabela 40: Análise descritiva da variável satisfação com as condições – transformada

		Estatística	Erro Padrão
Y1.4t - Satisfação com as CONDIÇÕES (x2)	Média	20.71475	.051382
	95% Intervalo de confiança pela média	Lower Bound	20.61403
		Upper Bound	20.81546
	5% Trimmed Média	20.80156	
	Median	20.25000	
	Variância	73.045	
	Desvio padrão	8.546631	
	Mínimo	1.00	
	Máximo	36.0	
	Intervalo	35.000	
	Intervalo interquartil	12.000	
	Assimetria	-.068	.015
	Achatamento	-.669	.029

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto à consistência interna da variável latente satisfação com aprendizado, concluímos que a confiabilidade de utilizarmos uma única escala com as seis variáveis observadas para mensurar esta categoria da satisfação, novamente foi validada pela análise do Alpha de Cronbach, conforme apresentado na tabela 41 abaixo.

Tabela 41 : Análise da consistência interna da satisfação com o aprendizado

Variáveis observáveis - Indicadores	Média	Desvio padrão	N
SAp1 oportunidade de treinamentos	4.30	1.360	27540
SAp2 treinamentos realizados	4.08	1.394	27540
SAp3 quantidade de treinamentos	3.69	1.402	27540
SAp4 tempestividade de treinamento	3.86	1.348	27540
SAp5 frequência de treinamentos	3.68	1.373	27540

Casos

	N	%
Casos Valid	27540	97.6
Excluded(a)	690	2.4
Total	28230	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Análise de consistência

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.929	.929	5

Fonte: dados da pesquisa.

A escala apresenta uma confiabilidade de 0,929, o que demonstra uma muito boa consistência interna e inter-correlação entre os itens que a compõem, possibilitando assim que seja utilizada a média destas seis variáveis observáveis para representar a "satisfação com o aprendizado". Para checarmos se algum item poderia ser excluído observamos a última coluna da tabela 42 abaixo.

Tabela 42 : Análise do teste Alpha de Cronbach – satisfação com o aprendizado.

Variáveis observáveis - Indicadores	Média do fator se item excluído	Variância do fator se item excluído	Correlação total	Alpha de Cronbach se item excluído
SAp1 oportunidade de treinamentos	15.30	23.972	.824	.910
SAp2 treinamentos realizados	15.52	23.693	.822	.910
SAp3 quantidade de treinamentos	15.91	23.753	.811	.913
SAp4 tempestividade de treinamento	15.74	24.633	.773	.920
SAp5 frequência de treinamentos	15.92	23.798	.830	.909

Fonte: dados da pesquisa.

Ao avaliarmos a última coluna da tabela 42 acima, Alpha de Cronbach se o item fosse excluído, percebemos que não há a necessidade de mais exclusões. Percebemos também, que a variável "SAp4 - tempestividade de treinamento" é a que menos caracteriza este construto.

Novamente utilizamos todas as variáveis observadas disponíveis (cinco) para proceder com a formulação do novo valor para esta variável latente através da média aritmética, desde que respondidos no mínimo 80% das questões desta categoria, ou seja, somou-se todos os valores e subtraiu-se pelo número de variáveis válidas respondidas, desde que não respondida no máximo uma pergunta entre todas as cinco.

Após a construção dessa nova variável latente, realizamos a exploração, com os seguintes resultados (tabela 42 abaixo):

Tabela 43: Análise descritiva da variável satisfação com o aprendizado.

	Casos					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Y1.5 - Satisfação com APRENDIZADO no trabalho	27842	98.6%	388	1.4%	28230	100.0%

Descritiva

		Estatística	Erro Padrão
Y1.5 - Satisfação com o APRENDIZADO no trab.	Média	3.91901	.007264
	95% Intervalo de confiança pela média	Lower Bound	3.90477
		Upper Bound	
	5% Trimmed Média	3.95692	3.93324
	Median	4.00000	
	Variância	1.469	
	Desvio padrão	1.212019	
	Mínimo	1.00	
	Máximo	6.00	

	Intervalo	5.000	
	Intervalo interquartil	1.600	
	Assimetria	-.439	.015
	Achatamento	-.364	.029

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se *missing* de 1,4%, sem *outliers*, sem distribuição normal e que 66,8% tem média superior a 3,5. Novamente optamos pela transformação da variável elevando-a ao seu quadrado para diminuir o enviesamento e melhorar a assimetria negativa encontrada, obtendo o resultado abaixo:

Tabela 44: Análise descritiva da variável satisfação com o aprendizado – transformada.

		Estatística	Erro Padrão
Y1.5t - Satisfação com o APRENDIZADO (x2)	Média	16.82756	.054110
	95% Intervalo de confiança pela média	Lower Bound	16.72150
		Upper Bound	16.93361
	5% Trimmed Média	16.65159	
	Median	16.00000	
	Variância	81.519	
	Desvio padrão	9.028777	
	Mínimo	1.00	
	Máximo	36.0	
	Intervalo	35.000	
	Intervalo interquartil	12.800	
	Assimetria	.232	.015
	Achatamento	-.685	.029

Fonte: dados da pesquisa.

Passamos então a comparar as médias entre as cinco categorias de satisfação identificadas para saber se são significativamente diferentes entre si. Para isso utilizamos o *test-t* para amostras emparelhadas, ou seja, respostas para os mesmos respondentes, avaliando todas as categorias de satisfação duas a duas. Como resposta, encontramos que as diferenças entre as médias são todas significativamente diferentes entre si, com $p < 0,001$.

Assim aceitamos parte da nossa hipótese número um, pois as satisfações dos bancários são diversas e diferentes entre suas categorias. Precisamos ainda verificar se estas categorias se influenciam em mesmo sentido (bancários satisfeitos numa categoria tendem a ser satisfeitos nas demais) e se as variáveis sócio-demográficas e ocupacionais também diferem em influências sobre as cinco categorias de satisfação, criando um *habitus* próprio dos funcionários do Banco do Brasil aqui analisados.

Quadro 45 : Quadro resumo da Satisfação Profissional no Banco do Brasil

Construto de Satisfação	Alpha de Cronbach	Missing	Média*	Desvio Padrão*	Freq.Satisfeitos**
1.1-Conteúdo	.886	2,7%	4,36	1,03	79,9%
1.2-Salário	.941	2,2%	2,84	1,25	32,8%
1.3-Ambiente	.751	1,6%	4,95	1,08	88,1%
1.4-Condições	.889	2,0%	4,43	1,03	80,7%

Construto de Satisfação	Alpha de Cronbach	Missing	Média*	Desvio Padrão*	Freq.Satisfeitos**
1.5-Aprendizado	.929	1,5%	3,92	1,21	66,8%

Fonte: dados da pesquisa. *Sem transformação da variável. **Médias superiores a 3,5 (escala de 1-6).

Ao avaliar o quadro 45 com resumo dos índices, ainda não podemos inferir importância e pesos das categorias de satisfação sem analisar sua importância num construto superior, ou seja, necessitamos avaliar a satisfação geral, como conjunto das categorias identificadas pela análise fatorial com as cinco variáveis latentes para verificar se elas compõem a satisfação geral.

Para construir e testar o construto da satisfação geral, realizamos a análise fatorial agora com as cinco variáveis de satisfação (quatro delas transformadas), obtendo o seguinte resultado (tabela 46 abaixo):

Tabela 46 : Análise fatorial das variáveis latentes da satisfação profissional

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.804
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	df
	Sig.
	34747.043
	10
	.000

Comunalidade

Variáveis latentes - Construtos da satisfação profissional	Initial	Extraction
Y1.2 - Satisfação com o SALÁRIO no emprego	1.000	.514
Y1.4t - Satisfação com as CONDIÇÕES de trabalho (x2)	1.000	.537
Y1.5t - Satisfação com APRENDIZADO no trabalho (x2)	1.000	.635
Y1.1t - Satisfação com o CONTEÚDO do trabalho (x2)	1.000	.682
Y1.3t - Satisfação com o AMBIENTE SOCIAL de trabalho (x2)	1.000	.403

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Variância total explicada

Componentes	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variância	Cumulative %	Total	% of Variância	Cumulative %
1	2.632	52.631	52.631	2.632	52.631	52.631
2	.849	16.989	69.620			
3	.586	11.713	81.332			
4	.515	10.307	91.639			
5	.418	8.361	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Matriz das componentes

Variáveis latentes	Componentes
	1
Y1.1t - Satisfação com o CONTEÚDO do trabalho (x2)	.826
Y1.5t - Satisfação com APRENDIZADO no trabalho (x2)	.797
Y1.4t - Satisfação com as CONDIÇÕES de trabalho (x2)	.733
Y1.2 - Satisfação com o SALÁRIO no emprego	.696
Y1.3t - Satisfação com o AMBIENTE SOCIAL de trabalho (x2)	.541

Fonte: dados da pesquisa. *Extraction Method: Principal Component Analysis. a 1 components extracted.*

A comunalidade da tabela 46 acima apontaria para a possibilidade de exclusão do construto "Satisfação com o Ambiente Social", com peso de .403 segundo o critério de Pestana e Gageiro (2005), se a análise fosse exploratória, mas não para o critério de Hall et al. (2003), visto ser uma análise agora confirmatória (onde admite-se valores superiores a

4). Na matriz das componentes principais, o coeficiente (*loading*) de todas as cinco categorias da satisfação são superiores a .5 (.541 para a satisfação com o ambiente social) e ao analisar a consistência interna de .768 das cinco variáveis (tabela 47 abaixo), percebemos que há possibilidade da construção da satisfação geral com estas cinco categorias representando 52,6% da variância total, fatos que indicam não excluir nenhum item.

Tabela 47: Análise de consistência interna – variáveis latentes da satisfação profissional

		N	%
Casos	Valid	27455	97.3
	Excluded(a)	775	2.7
	Total	28230	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Análise de consistência

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.712	.768	5

Item-Total Statistics

Variáveis latentes	Média do fator se item excluído	Variância do fator se item excluído	Correlação total	Alpha de Cronbach se item excluído
Y1.2 - Satisfação com o SALÁRIO	83.39940	704.540	.493	.734
Y1.4t - Satisfação com as CONDIÇÕES de trabalho (x2)	65.51578	472.917	.519	.642
Y1.5t - Satisfação com APRENDIZADO no trabalho (x2)	69.40704	432.496	.598	.604
Y1.1t - Satisfação com o CONTEÚDO do trabalho (x2)	66.16920	442.920	.645	.585
Y1.3t - Satisfação com o AMBIENTE Social de trabalho (x2)	60.46339	482.265	.389	.709

Fonte: dados da pesquisa.

Não avaliaremos em profundidade a questão de se manter ou não a satisfação com o ambiente social de trabalho na confecção de um índice de satisfação geral, primeiramente em virtude desse índice total não ser o foco de nossa pesquisa. Segundo, porque observa-se que detectamos haver categorias teóricas-empíricas não tratadas pela pesquisa institucional em estudo (quadro 17), como a satisfação com: segurança não física no emprego, promoções, relacionamento com superiores hierárquicos, participação em decisões, comunicação ou circulação da informação, jornada de trabalho e esforço ou excesso de serviço, as quais poderiam se completar com as cinco categorias aqui identificadas e analisadas para formar um índice de satisfação profissional geral. Por fim, como as cinco categorias de satisfação em estudo são significativamente diferentes e compõem fatores distintos na análise fatorial, passaremos a tratar distintamente cada categoria da satisfação avaliando influências e conseqüências separadamente com o propósito de corroborar ou não nossa hipótese H1.

Avaliando os dados da variância total explicada na tabela 46 (item matriz das

componentes), percebemos que a satisfação com o conteúdo passou a ser mais importante para a satisfação profissional aqui tratada do que a satisfação com o salário, embora com maior nível de *missing* e menor dispersão na média. A satisfação com o salário passou a ser de menor homogeneidade, maior desvio padrão e menor média (abaixo da média natural de 3,5). Estes dados indicam grande insatisfação com o salário, porém em níveis não unânimes pelos bancários, isto é, uns são ainda menos insatisfeitos que os outros (nota-se que a pesquisa foi realizada um mês antes do dissídio coletivo que resultou em greve nas principais capitais do país).

A satisfação com as condições de trabalho teve a segunda maior média de satisfação com baixo desvio padrão (baixa dispersão) e passou a ser mais heterogênea que a satisfação com o aprendizado, com alto desvio padrão e a segunda menor média. Vale destacar aqui a ênfase dada à flexibilização do trabalho e aos aspectos da qualificação, a necessidade de aprimoramento constante para atingir alta competência individual, caracterizada pela importância da satisfação com o aprendizado que variou mais que os aspectos das condições de trabalho. Assim o bancário parece divergir mais de suas necessidades imediatas, para execução em curto prazo de suas atividades e sobre suas condições físicas do que aspectos mais em longo prazo, como a política de treinamento.

O fato das médias da satisfação com o salário e com o aprendizado serem as menores era esperado porque segundo Siebern-Thomas (2005), aspectos econômicos extrínsecos geram insatisfação e que a satisfação com o aprendizado pode refletir certa segurança no emprego devido à expectativa de que poucas organizações investem em treinamento interno e dispensa seus empregados mais qualificados.

A maior média de satisfação foi apresentada na categoria sobre ambiente social de trabalho, com baixo *missing* e desvio padrão e maior heterogeneidade. Esta informação caracteriza a empresa como um bom local para se trabalhar, principalmente em termos de relacionamento e confiança entre os colegas, com forte sentimento de trabalho em equipe compartilhado pela maioria dos trabalhadores, mas vista de uma forma extremamente oposta por uma parcela significativa da amostra, que se sentem excluídos, desconfiados ou alienados, daí a heterogeneidade encontrada.

Assim observamos que dependendo do ponto de vista da abordagem metodológica de estudo há variações significativas no resultado das análises estatísticas. Como estas variações são muito sensíveis e dependentes da fórmula de seu cálculo, chegamos à

conclusão que não é muito esclarecedor medir e avaliar a satisfação geral²¹ do trabalhador num único indicador. A variância total que era explicada por 71,32% nas cinco componentes passou a 52,63% quando analisadas cinco variáveis latentes, e invertendo quase que por completo a ordem de importâncias das variáveis latentes, pois a única que permaneceu em sua quinta colocação inicial foi a satisfação com o ambiente social (comparação da tabela 25-variância total explicada com a tabela 46-variância total explicada dos construtos).

3.2.4. Regressão Linear Múltipla da Satisfação Profissional

Passamos a realizar a regressão linear múltipla com o método *Stepwise* para cada categoria encontrada da satisfação profissional, sempre garantindo a condição $n \geq 30k$ (onde: n = tamanho da amostra e k = número de variáveis independentes no modelo) e todos os pressupostos da técnica estatística, passos 1 a 6 abaixo. Para todas as cinco regressões optamos por eliminar variáveis independentes com significância $p > 0,001$.

Para a análise da regressão linear da satisfação com o conteúdo do trabalho, seguimos os seguintes passos:

1o passo: avaliação da homocedasticidade.

Para avaliar a existência da homocedasticidade, ou seja, variância constante das variáveis aleatórias residuais, foi observada as relações entre os resíduos estudantizados e os resíduos estandardizados através de análise do gráfico gerado pelo SPSS. Como os resíduos não mostraram tendência crescente ou decrescente, mantendo-se aleatórios e constantes em relação ao eixo horizontal zero, não se rejeitou a hipótese da homocedasticidade.

2o passo - Análise da autocorrelação

A análise da autocorrelação entre as variáveis do modelo foi realizada pelo teste de Durbin-Watson. A autocorrelação testa se há independência entre as variáveis aleatórias residuais, ou seja, se a sua covariância é nula.

Uma vez que o valor do teste é 1,989, valor que pertence à região de aceitação da hipótese nula, pois aproxima-se de 2 (Pestana e Gageiro, 2005: 599), conclui-se não haver

21 Seria muito cômodo, se não simplista, se ao invés de realizar todas estas análises até aqui, simplesmente somássemos as 34 variáveis observáveis da pesquisa de satisfação e dividíssemos pelo número de variáveis válidas. Chegamos inclusive a testar a consistência interna destas 34 variáveis com êxito (excluindo-se apenas duas delas). Porém, mesmo garantindo um nível de não respostas alto (sendo necessário o mínimo de 90% de respostas segundo Pestana e Gageiro, 2005), ou seja, aceitando um mínimo de trinta respostas válidas para o cálculo da média geral, acreditamos que a síntese em uma única variável não traria o resultado esperado nesta tese para detalhar a organização do trabalho no banco estudado.

auto-correlação entre os resíduos.

3o passo - Análise da normalidade

A análise da normalidade foi realizada pelo teste de Kolmogorov-Smirnov com a correção de Lilliefors e através de análises gráficas. O teste de significância foi $p \leq 0.001$ rejeitando-se a hipótese da normalidade.

Devido ao volumoso tamanho da amostra, a obrigatoriedade da distribuição normal torna-se desnecessária para a continuidade dos testes estatísticos segundo Hall et al. (2003) e Pestana e Gageiro (2005).

4o passo - Análise da multicolinearidade

A análise da multicolinearidade, que aponta se as variáveis explicativas são linearmente independentes, também pressuposto da regressão linear, foi testada através do grau de tolerância, sempre maior que 0,1 (quanto mais próxima de 1 melhor) e pelo teste VIF (*Variância Inflation Factor*), que é o inverso da tolerância e deve-se assumir valores menores que 10. Estes valores são demonstrados nas tabelas específicas de cada análise.

5o passo - Análise de *outliers* e observações influentes

Ao analisar os casos de *outliers* (resíduos standardizados, studentizados e studentizados excluídos acima de 1,96 e abaixo de -1,96) e os casos de observações influentes através dos testes de diagnósticos de Leverage ($\leq 2(k+1)/n$), Cook's *distance* ($\leq 4/9n-k-1$), Mehalanobis *distance* (50 maiores observações) e levando-se em conta o tamanho da amostra, admitiu-se que a população em estudo suporta a existência das características dos bancários com satisfação com o conteúdo da atividade muito abaixo ou muito acima do esperado. Portanto não excluímos nenhum caso da análise, mesmo percebendo aumento no poder preditivo do modelo²².

Outro aspecto relevante para a não exclusão de casos influentes e para a não utilização dos testes SDFBETA, SDFFIT e COVRATIO é o fato de não estarmos utilizando a regressão para previsão do grau de satisfação, dados os valores das variáveis independentes, pois nosso objetivo é avaliar o grau de influência entre as variáveis independentes (exógenas e endógenas) do modelo.

6o passo - Análise das variáveis independentes com significância $p \leq 0,001$ no modelo

22 Em simulações estatísticas obtivemos aumento no coeficiente de determinação ajustado (R^2) em até 100% quando eliminado cerca de 5000 casos influentes, o que era previsto segundo Hair et al. (2003) e Pestana e Gageiro (2005) em situações de causalção.

stepwise.

Como resultado da regressão, apresentamos as tabelas 48 e 49 abaixo (os coeficientes de determinação - Betas estão em ordem decrescente de poder de influência):

Tabela 48 : Resumo do modelo de regressão da variável dependente Y1.1 - Satisfação com o conteúdo do trabalho.

Coeficiente de correlação (R)	Coeficiente de determinação otimista	Coeficiente de determinação ajustado (R ²)	Desvio padrão da regressão	Durbin-Watson
.704	.496	.495	5,924	1,989

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 49 : Coeficientes padronizados (Betas) das variáveis influentes em Y1.1 - Satisfação com o conteúdo do trabalho.

Variáveis Independentes	Beta	Tolerancia	VIF
Y1.5t - Satisfação com APRENDIZADO no trabalho (x2)	0,283	0,623	1,605
Y1.2 - Satisfação com o SALÁRIO no emprego	0,215	0,725	1,379
Y1.4t - Satisfação com as CONDIÇÕES de trabalho (x2)	0,200	0,707	1,413
Y1.3t - Satisfação com o AMBIENTE SOCIAL de trabalho (x2)	0,178	0,870	1,150
X4.3 - Tempo de Trabalho (6 h./d. = 1)	-0.084	0,535	1,868
X4.2t - Qtde de Funcionário na Dependência (log)	-0.067	0,744	1,343
X1.5 - Grau de Instrução (Não Universitário = 1)	0,056	0,923	1,084
X1.2 - Idade	0,051	0,667	1,500
X4.4 - Serviço Excessivo (Sim = 1)	0,049	0,855	1,170
X3.2 - Tipo de Cargo (Gerencial = 1)	0,046	0,520	1,922
X3.3 - Tipo de Dependência (Área meio = 1)	-0.032	0,688	1,453
X3.5 - Departamento (Tecnologia = 1)	0,030	0,759	1,318
X1.4 - Estado Civil (Não Casado = 1)	-0.025	0,654	1,530
X3.4 - Local de Trabalho (Distrito Federal = 1)	-0.025	0,698	1,432

Fonte: dados da pesquisa. Significância $p \leq 0,001$

Observa-se que todas as demais formas de satisfação afetam positivamente a satisfação com o conteúdo do trabalho acima de qualquer característica sócio-demográfica ou ocupacional (Betas entre 0,283 e 0,178). Estes dados nos parecem muito coerentes, visto a satisfação com o conteúdo do trabalho ter o caráter mais intrínseco e representativo das satisfações profissionais (Dejours, 2004).

Também observamos que os bancários não graduados (Beta=0,056), de maior idade (Beta=0,051), gerentes (Beta=0,046) e/ou da área tecnológica (Beta=0,030) tendem a gostarem mais do que realizam que os demais. Destacamos o fato dos trabalhadores que sentem trabalhar excessivamente (Beta=0,049) também serem mais propícios a gostar de seu trabalho, porém não podemos afirmar que os trabalhadores que gostam do que fazem sentem trabalhar excessivamente ou se os que trabalham excessivamente tendem a achar que gostam do que realizam, como um suporte psicológico de segurança para equilibrar conflitos individuais numa abordagem da *reflexividade* de Giddens (2002) ou da psicodinâmica do trabalho de Dejours (2004). Um certo senso prático parece surgir

influenciando atitudes conforme normas individuais ou de classe conforme o conceito de *habitus* proposto por Bourdieu (2003) também parece estar presente neste fato.

Já os bancários que trabalham seis horas/dia (Beta=-.084), com muitos colegas (Beta=-.067), na área meio (Beta=-,032), no Distrito Federal (Beta=-.025) e/ou os não casados (Beta=-.025) tendem a ser menos satisfeitos com seus trabalhos quando comparados com os opostos destas categorias. Assim, nota-se que o início de carreira é tomado por frustrações, o que pode ser evidente, uma vez que poucos desejam ser bancário como profissão, não há testes vocacionais que indiquem ou formação acadêmica.

Para a análise da regressão linear da satisfação com o salário novamente todas as hipóteses necessárias para o prosseguimento com a regressão foram aceitas, pois, testou-se a homocedasticidade, a autocorrelação (Durbin-Watson de 2,012) e a multicolinearidade (tolerância e VIF) com sucesso. Mais uma vez, rejeitou-se a normalidade e a necessidade de exclusão de outliers ou observações influentes, sem prejuízo à nossa análise. Como resultado da regressão linear múltipla com análise das variáveis independentes com significância $p \leq 0,001$ no modelo *stepwise*, apresentamos as tabelas 50 e 51 abaixo:

Tabela 50 : Resumo do modelo de regressão da variável dependente Y1.2 - Satisfação com o salário no emprego

Coefficiente de correlação (R)	Coefficiente de determinação otimista	Coefficiente de determinação ajustado (R ²)	Erro padrão da regressão	Durbin-Watson
.575	.331	.331	1,026	2,013

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 51 : Coeficientes padronizados (Betas) das variáveis influentes em Y1.2 - Satisfação com o salário no emprego

Varáveis independentes	Beta	Tolerancia	VIF
Y1.1t - Satisfação com o CONTEUDO do trabalho (x2)	0,286	0,548	1,824
Y1.5t - Satisfação com APRENDIZADO no trabalho (x2)	0,216	0,591	1,693
X4.1t - Salário (log)	0,198	0,228	4,396
Y1.4t - Satisfação com as CONDIÇÕES de trabalho (x2)	0,156	0,688	1,453
X4.4 - Serviço Excessivo (Sim = 1)	-.104	0,854	1,170
X3.2 - Tipo de Cargo (Gerencial = 1)	-.088	0,475	2,106
X4.3 - Tempo de Trabalho (6 h./d. = 1)	0,088	0,277	3,606
X1.6 - Qtde. Conhecimentos	-.058	0,904	1,106
Y1.3t - Satisfação com o AMBIENTE SOCIAL de trabalho (x2)	-.056	0,829	1,206
X3.4 - Local de Trabalho (Distrito Federal = 1)	0,041	0,641	1,560
X4.2t - Qtde de Funcionário na Dependência (log)	-.030	0,739	1,352
X4.5 - Esforço muscular no trabalho (Sim = 1)	-.028	0,916	1,091
X3.3 - Tipo de Dependência (Área meio = 1)	-.025	0,698	1,432
X3.5 - Departamento (Tecnologia = 1)	0,025	0,755	1,324
X1.1 - Sexo (Feminino = 1)	0,018	0,950	1,052

Fonte: dados da pesquisa. Significância $p \leq 0,001$.

Observa-se que as variáveis de maior influência positiva sobre a satisfação com o salário é a satisfação com o conteúdo (Beta=0,286) seguido da satisfação com o aprendizado

(Beta=0,216). O fato da variável "valor do salário" (Beta=0,198) estar em terceiro lugar revela que para se estar satisfeito com o salário recebido é mais importante para o bancário gostar do que se faz e estar satisfeito com o aprendizado do que o próprio valor do salário.

Percebe-se ainda que: a satisfação com as condições de trabalho (Beta=0,156), trabalhar seis horas por dia (Beta=0,088), no Distrito Federal (Beta=0,041) e/ou na Diretoria de Tecnologia (Beta=0,025) influenciam positivamente a satisfação com o salário. Também se observa que as mulheres são as menos insatisfeitas com o salário.

Já os trabalhadores que consideram o serviço excessivo (Beta=-.104), os gerentes (Beta=-.088), os com maiores conhecimentos (Beta=-.058) e/ou os mais satisfeitos com os relacionamentos sociais no trabalho (Beta=-.056) tendem a ser mais insatisfeitos com o salário. Quanto mais funcionários no setor (Beta=-.030), se alto esforço muscular e/ou se funcionário da área meio da empresa, maior também será a insatisfação com o salário.

Para a análise da regressão linear da satisfação com o ambiente social no trabalho, mais uma vez todas as hipóteses necessárias para o prosseguimento com a regressão foram aceitas, testando-se a homocedasticidade, a autocorrelação (Durbin-Watson de 1,990), a multicolinearidade (tolerância e VIF) com sucesso. Também rejeitou-se a normalidade e a necessidade de exclusão de *outliers* ou observações influentes, sem prejuízo à nossa análise. Os dados encontrados estão nas tabelas 52 e 53 abaixo:

Tabela 52 : Resumo do modelo de regressão da variável dependente Y1.3 - Satisfação com o ambiente social no trabalho

Coefficiente de correlação	Coefficiente de determinação otimista	Coefficiente de determinação ajustado	Desvio padrão da regressão	Durbin-Watson
.423	.179	.178	8,714	1,990

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 53 : Coeficientes padronizados (Betas) das variáveis influentes em Y1.3 Satisfação com o ambiente social no trabalho

Variáveis Independentes	Beta	Tolerancia	VIF
Y1.1t - Satisfação com o CONTEUDO do trabalho (x2)	0,290	0,537	1,862
Y1.5t - Satisfação com APRENDIZADO no trabalho (x2)	0,138	0,578	1,729
Y1.2 - Satisfação com o SALÁRIO no emprego	-0,070	0,678	1,476
Y1.4t - Satisfação com as CONDIÇÕES de trabalho (x2)	0,069	0,676	1,479
X3.2 - Tipo de Cargo (Gerencial = 1)	0,064	0,493	2,027
X1.2 - Idade	-0,061	0,709	1,411
X4.4 - Serviço Excessivo (Sim = 1)	-0,041	0,857	1,166
X4.3 - Tempo de Trabalho (6 h./d. = 1)	0,040	0,522	1,915
X3.1 - Nível Hierárquico (Estratégico e Tático = 1)	0,037	0,728	1,373
X1.5 - Grau de Instrução (Não Universitário = 1)	-0,032	0,884	1,131
X1.6 - Qtde. Conhecimentos	-0,030	0,825	1,212
X1.1 - Sexo (Feminino = 1)	-0,027	0,929	1,077
X3.3 - Tipo de Dependência (Área meio = 1)	0,027	0,772	1,295

Fonte: dados da pesquisa. Significância $p \leq 0,001$.

Destacamos aqui a influência diretamente negativa da satisfação com o salário (Beta=-.070) sobre a satisfação com o ambiente social, pois estes dados indicam que quanto mais o trabalhador está satisfeito com sua situação financeira, menos confia ou se relaciona bem com seus colegas. Os mais velhos (Beta=-.061), não graduados (Beta=-.032), com grande quantidade de conhecimentos (beta=-.030), as mulheres (beta=-.027), não casados e/ou quem acha que trabalha excessivamente (Beta=-.041) também tendem a serem menos satisfeitos com seus relacionamentos sociais no trabalho.

No outro sentido, os mais satisfeitos com o conteúdo (Beta=0,290), aprendizado (Beta=0,138) ou condições de trabalho (Beta=0,069), ou ainda, os gerentes (Beta=0,064), ocupantes de cargos estratégicos e táticos (Beta=0,037), da área meio e/ou os que trabalham seis horas/dia (Beta=0,040) são os que apresentam maiores satisfações com o ambiente social no trabalho. Lembre-se que esta satisfação é a que apresenta a maior média entre as demais formas de satisfação, porém é a de menor homogeneidade de percepção.

Para a análise da regressão linear da satisfação com as condições de trabalho novamente prosseguiu-se cada passo. Para a avaliação da homocedasticidade, os resíduos não mostraram tendência crescente ou decrescente, mantendo-se aleatórios e constantes em relação ao eixo horizontal zero, assim não se rejeitou a hipótese da homocedasticidade.

Para a análise da auto-correlação, uma vez que o valor do teste de Durbin-Watson é 2,023, que aproxima-se de 2, conclui-se não haver auto-correlação entre os resíduos.

Tabela 54 : Resumo do modelo de regressão da variável dependente Y1.4 - Satisfação com as condições de trabalho

Coeficiente de correlação	Coeficiente de determinação otimista	Coeficiente de determinação ajustado	Erro padrão da regressão	Durbin-Watson
.576	.331	.331	6,992	2,023

Fonte: dados da pesquisa.

Rejeitou-se a hipótese da normalidade e para a análise da multicolinearidade, todos os graus de tolerância foram superiores a 0,1 e o VIF inferiores a 5,3 (que significa uma correlação > .9).

Para a análise de *outliers* e observações influentes, admite-se que a população em estudo suporta a existência das características dos bancários com satisfação com as condições de trabalho abaixo do esperado.

Para a análise das variáveis independentes, com significância $p \leq 0,001$, montados a tabela 55 abaixo:

Tabela 55 : Coeficientes padronizados (Betas) das variáveis influentes em Y1.4 - Satisfação com as condições de trabalho

Variáveis Independentes	Beta	Tolerancia	VIF
Y1.1t - Satisfação com o CONTEUDO do trabalho (x2)	0,266	0,541	1,849
Y1.5t - Satisfação com APRENDIZADO no trabalho (x2)	0,215	0,593	1,685
Y1.2 - Satisfação com o SALÁRIO no emprego	0,156	0,697	1,434
X4.4 - Serviço Excessivo (Sim = 1)	-082	0,855	1,170
Y1.3t - Satisfação com o AMBIENTE SOCIAL de trabalho (x2)	0,057	0,828	1,207
X4.3 - Tempo de Trabalho (6 h./d. = 1)	0,053	0,564	1,775
X3.5 - Departamento (Tecnologia = 1)	-050	0,858	1,166
X4.5 - Esforço muscular no trabalho (Sim = 1)	-032	0,780	1,281
X3.3 - Tipo de Dependência (Área meio = 1)	-028	0,723	1,384
X3.2 - Tipo de Cargo (Gerencial = 1)	-026	0,502	1,992
X1.3 - Tempo de Empresa	0,026	0,638	1,567
X1.5 - Grau de Instrução (Não Universitário = 1)	-023	0,919	1,088

Fonte: dados da pesquisa. Significância $p \leq 0,001$.

Observa-se que os trabalhadores mais satisfeitos com o conteúdo do trabalho em si (Beta=0,266) tendem a ser mais satisfeitos com as condições de trabalho. A satisfação com o aprendizado (Beta=0,215), com o salário (Beta=0,156) ou com o ambiente social também afetam positivamente a satisfação com as condições de trabalho. Bancários que trabalham seis horas por dia e com mais tempo de empresa são mais satisfeitos nessa categoria.

Fatores que afetam negativamente a satisfação com as condições de trabalho são: quando o bancário sente trabalhar excessivamente (Beta=-.082) ou com grande esforço muscular (Beta=-.032). Os funcionários da área tecnológica (Beta=-.050), os da área meio (Beta=-.028), gerentes (Beta=-.026), não graduados ou integrantes do nível estratégico e tático também são os mais exigentes com as boas condições para executar suas atividades.

Para a análise da regressão linear múltipla da satisfação com o aprendizado no trabalho, também seguimos a análise para que as hipóteses necessárias para o prosseguimento com a regressão fossem aceitas, ou seja, testou-se a homocedasticidade, a autocorrelação (Durbin-Watson de 1,997), a multicolinearidade (tolerância e VIF) com sucesso. Porém, como nos itens anteriores, rejeitou-se a normalidade e a necessidade de exclusão de *outliers* ou observações influentes, sem prejuízo à nossa análise. Os dados encontrados foram:

Tabela 56 : Resumo do modelo de regressão da variável dependente Y1.5 - Satisfação com o aprendizado no trabalho

Coefficiente de correlação	Coefficiente de determinação otimista	Coefficiente de determinação ajustado	Erro padrão da regressão	Durbin-Watson
.660	.435	.435	6,792	1,997

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 57 : Coeficientes padronizados (Betas) das variáveis influentes em Y1.5 - Satisfação com o aprendizado no trabalho

Variáveis Independentes	Beta	Tolerancia	VIF
Y1.1t - Satisfação como CONTEUDO do trabalho (x2)	0,316	0,559	1,789
Y1.4t - Satisfação com as CONDIÇÕES de trabalho (x2)	0,182	0,698	1,433
Y1.2 - Satisfação com o SALÁRIO no emprego	0,182	0,697	1,434
X3.2 - Tipo de Cargo (Gerencial = 1)	0,104	0,466	2,145
X4.1t - Salário (log)	-0,099	0,112	8,925
Y1.3t - Satisfação com o AMBIENTE SOCIAL de trabalho (x2)	0,096	0,835	1,198
X4.3 - Tempo de Trabalho (6 h./d. = 1)	-0,082	0,193	5,180
X4.4 - Serviço Excessivo (Sim = 1)	-0,076	0,854	1,171
X3.5 - Departamento (Tecnologia = 1)	-0,061	0,755	1,325
X3.1 - Nível Hierárquico (Estratégico e Tático = 1)	0,058	0,374	2,674
X3.3 - Tipo de Dependência (Área meio = 1)	0,043	0,683	1,464
X3.4 - Local de Trabalho (Distrito Federal = 1)	-0,041	0,638	1,567
X4.2t - Qtde de Funcionário na Dependência (log)	-0,034	0,733	1,364

Fonte: dados da pesquisa. Significância $p \leq 0,001$.

Observa-se que todos os demais sentimentos de satisfação afetam positivamente a satisfação com o aprendizado no trabalho. Os bancários de nível gerencial (Beta=0,104), estratégico e tático, da área meio e/ou com grande quantidade de conhecimentos tendem a ser os mais satisfeitos nesta categoria, o que não nos traz surpresas.

Já os bancários de mais altos salários (Beta=-.099), que trabalham seis horas por dia (Beta=-.082), que sentem trabalhar excessivamente (Beta=-.076), da área tecnológica (Beta=-.061), que trabalham no Distrito Federal (Beta=-.041) e/ou que trabalham com muitos colegas tendem a se sentirem mais insatisfeitos com os treinamentos. Destacamos duas variâncias para estas conclusões: uma que certos trabalhadores percebem não ter a mesma chance de treinamento que os demais e outra que o grau de exigência com a quantidade e qualidade dos treinamentos realizados não condiz com suas expectativas.

O fato da satisfação com o salário (Beta=0,182) ter alto efeito positivo sobre a satisfação com o aprendizado e o valor do salário (Beta=-.099) ter um impacto negativo era previsto segundo Clark (2005) onde a subjetividade da satisfação com o salário é sempre mais significativa que a objetividade do salário real, podendo ser inclusive de sinais opostos em determinadas percepções de segurança no emprego. Pois, para este autor, a segurança no emprego está diretamente associada ao construto da satisfação com o aprendizado e crescimento profissional.

3.2.5. Interpretação dos Dados e Teste da Hipótese H1

Para facilitar a corroboração ou não da nossa hipótese H1, que assume que aspectos distintos da satisfação profissional somados a determinadas características sócio-

demográficas e ocupacionais afetam significativamente em volume e sentido diferentes, diversas categorias da própria satisfação profissional, passamos agora a analisar a tabela 58 comparativa abaixo, onde podemos observar os valores dos coeficientes padronizados (Betas) de cada variável independente para cada variável dependente.

Tabela 58 : Coeficientes padronizados (Betas) das variáveis influentes nas cinco categorias da Satisfação Profissional.

Varáveis independentes	S.Conteúdo	S.Salário	S.Ambiente	S.Condições	S.Aprendizado
Sexo (Feminino = 1)		0,018	<u>-0,27</u>		
Idade	0,051		<u>-0,61</u>		
Tempo de Empresa				0,026	
Estado Civil (Não Casado = 1)	<u>-0,25</u>		<u>-0,19</u>		
Grau de Instrução (Não Universitário = 1)	0,056		<u>-0,32</u>	<u>-0,23</u>	
Qtde. Conhecimentos		<u>-0,58</u>	<u>-0,30</u>		0,018
Nível Hierárquico (Estratégico e Tático = 1)			0,037	<u>-0,19</u>	0,058
Tipo de Cargo (Gerencial = 1)	0,046	<u>-0,88</u>	0,064	<u>-0,26</u>	0,104
Tipo de Dependência (Área meio = 1)	<u>-0,32</u>	<u>-0,25</u>	0,027	<u>-0,28</u>	0,043
Local de Trabalho (Distrito Federal = 1)	<u>-0,25</u>	0,041			<u>-0,41</u>
Departamento (Tecnologia = 1)	0,030	0,025		<u>-0,50</u>	<u>-0,61</u>
Salário (log)		0,198			<u>-0,99</u>
Qtde de Funcionário na Dependência (log)	<u>-0,67</u>	<u>-0,30</u>			<u>-0,34</u>
Tempo de Trabalho (6 h./d. = 1)	<u>-0,84</u>	0,088	0,040	0,053	<u>-0,82</u>
Serviço Excessivo (Sim = 1)	0,049	<u>-1,04</u>	<u>-0,41</u>	<u>-0,82</u>	<u>-0,76</u>
Esforço muscular no trabalho (Sim = 1)		<u>-0,28</u>		<u>-0,32</u>	
Satisfação com o CONTEUDO do trabalho (x2)	X	0,286	0,290	0,266	0,316
Satisfação com o SALÁRIO no emprego	0,215	X	<u>-0,70</u>	0,156	0,182
Satisfação com o AMBIENTE SOCIAL de trabalho	0,178	<u>-0,56</u>	X	0,057	0,096
Satisfação com as CONDIÇÕES de trabalho (x2)	0,200	0,156	0,069	X	0,182
Satisfação com APRENDIZADO no trabalho (x2)	0,283	0,216	0,138	0,215	X
- Coeficiente de Correlação (R)	.704	.575	.423	.576	.660
- Coeficiente de Correlação Ajustado (R2)	.495	.331	.178	.331	.435

Fonte: dados da pesquisa. Significância $p \leq 0,001$.

Nas linhas estão as variáveis independentes sócio-demográficas-ocupacionais e suas influências positivas ou negativas (sublinhadas) sobre as cinco variáveis dependentes da satisfação profissional (a partir da segunda coluna).

Nota-se que as variáveis latentes da satisfação também estão indicadas como variáveis independentes nas últimas linhas, pois como não pretendemos mostrar uma relação de causalidade, mas demonstrar o grau de influência de cada variável independente sobre cada categoria da satisfação, este recurso da regressão pode ser usado. Segundo Pestana e Gageiro (2005), a representação de recursividade em relações de causa-efeito necessitaria de técnicas mais elaboradas que a utilizada nesta pesquisa, além de não ser indicada para cortes transversais. Observa-se também os elevados coeficientes de correlação indicando um ótimo poder de explicação para os resultados apresentados.

O resultado descrito na tabela 58 acima nos permite corroborar a hipótese H1, pois as variáveis sócio-demográficas (sexo, idade, tempo e empresa, estado civil, grau de instrução e quantidade de conhecimento), ocupacionais (características ocupacionais: nível

hierárquico, tipo de cargo, tipo de dependência, local de trabalho e departamento; e características organizacionais: salário, quantidade de funcionários por dependência, jornada de trabalho, serviço excessivo e esforço muscular) e as de satisfação profissional (divididas em cinco categorias) afetam diferentemente em volume e sentido as próprias categorias de satisfação profissional, criando um *habitus* próprio.

Detalhando mais. As mulheres são menos insatisfeitas com seus salários e mais insatisfeitas com os relacionamentos sociais no ambiente de trabalho, ou seja, valorizam a autonomia financeira apesar de perceberem diferenças de oportunidades de carreira, receberem menor salário e ocuparem menos cargos gerenciais e estratégicos (ocupam 30% das gerências médias e 10% como primeiras gestoras). A maior desconfiança com seus colegas de trabalho pode representar o sentimento de preconceito e formas de assédio velados. Não foi possível identificar com certeza se as mulheres trabalham com mais mulheres ou com mais homens, embora se sabe que para cada mulher há dois homens em média nesta amostra. Também não podemos inferir sobre o papel secundário de provedoras financeiras²³ de suas famílias nesta amostra, o que para vários autores justifica a maior satisfação salarial feminina. De forma geral, o fato das mulheres serem mais satisfeitas profissionalmente é apontado em várias pesquisas como as de Bryson, Cappellari e Lucifora (2005), Clark (2005), Gazioglu e Tansel (2006), Lincoln e Kalleberg (1990) e por Siebern-Thomas (2005).

A idade do trabalhador afeta positivamente a satisfação com o conteúdo do trabalho, mas negativamente e em maior escala a satisfação com o ambiente social no trabalho, reflexo direto do *habitus*, psicodinâmica e reflexividade. A idade não afeta as demais categorias da satisfação profissional. Ao explorarmos a variável satisfação geral, a idade se comportou levemente em forma de U conforme muitas pesquisas. Nossos dados estão de acordo com o apresentado por Borzaga e Depedri (2005), Clark (2005) e Thompson e Louque (2005).

O tempo de empresa afeta positivamente somente a satisfação com as condições de trabalho. É a maturidade profissional reconhecendo as possibilidades organizacionais, *habitus*. Borzaga e Depedri (2005) encontraram a mesma relação para a satisfação geral enquanto Zhang (2005) encontrou a forma em U.

23 Dados do IBGE indicam que em 2006 20,7% dos lares possuem mulheres com a maior renda da família, embora apenas 8,3% delas se considerem chefes de família. 18,1% dos lares são compostos por mulheres com filhos e sem marido.

Os não casados (solteiros, separados, divorciados ou viúvos) tendem a serem menos satisfeitos com o que fazem e com o ambiente social de trabalho. Dados semelhantes foram encontrados por Clark (2005) e Lincoln e Kalleberg (1990). Acreditamos que os casados tendem a se sentirem mais amparados socialmente (família) enquanto que os não casados tendem a ser mais retraídos e voltados para si (mais individualistas).

Os não graduados tendem a ser mais satisfeitos com o que fazem (conteúdo do trabalho) e menos satisfeitos com as condições e ambiente social de trabalho. Diferentemente, nas pesquisas de Lincoln e Kalleberg (1990) e recentemente confirmado por Borzaga e Depedri (2005) os não graduados tendem para a insatisfação profissional no geral. Aqui recorreremos à reflexividade no campo bancário para entender o porquê que graduados, apesar de mais esclarecidos para questões ambientais (físicas ou sociais), sejam mais frustrados na profissão bancária, pois não atuam na sua formação/graduação básica.

Quanto maior a quantidade de conhecimentos registrados, mais o bancário tende a ser insatisfeito com seu salário, menos satisfeito com seu ambiente social e mais satisfeito com o aprendizado. Logo, o bancário com mais conhecimentos e informações se sente menos valorizado financeiramente, porém mais satisfeito com o treinamento recebido na empresa e mais exigente com os relacionamentos sociais (embora satisfeito).

Os ocupantes de cargos gerenciais são mais insatisfeitos com seus salários e com as condições físicas de seu trabalho. Porém, são os mais satisfeitos com o aprendizado, conteúdo e ambiente social no trabalho. Diferentemente, para Siebern-Thomas (2005) os gerentes sempre tendem a serem mais satisfeitos profissionalmente com todos os aspectos do emprego e do trabalho, inclusive financeiramente. Os gerentes têm a característica de estarem no meio da estrutura hierárquica e recebem pressão tanto da diretoria para fazer cumprir as metas organizacionais como dos subordinados para amenizá-las, porém, como via de regra as metas são atingidas e o lucro crescente, a insatisfação financeira como falta de reconhecimento do seu esforço surge.

Os bancários do Distrito Federal tendem a ser menos insatisfeitos com seus salários, notadamente devido à grande concentração de altos cargos na direção central da instituição, porém tais funcionários com perfil ora técnico e ora político, natural dos altos escalões da empresa, tornam-se menos satisfeitos com seus treinamentos e aprendizados e com o conteúdo do trabalho.

Os trabalhadores da área tecnológica são menos insatisfeitos com seus salários e mais

satisfeitos com o que realizam, pois a tarefa altamente especializada requer maior incentivo da empresa (altos salários, se comparados com os da área fim) e um perfil mais técnico para solucionar problemas, porém, são os trabalhadores menos satisfeitos com as condições físicas e treinamentos adquiridos e disponibilizados pela empresa, pois a área tecnológica costuma ser a mais dinâmica o que exige constante aperfeiçoamento técnico.

Obviamente que quem recebe maior salário está mais satisfeito com o mesmo, porém está menos satisfeito com o treinamento recebido, provavelmente porque quem recebe mais é mais exigido por seu resultado e tem menos tempo para se aperfeiçoar com novos treinamentos. Este bancário percebe que para manter sua posição ocupacional necessita se manter em constante atualização de conhecimentos, caso contrário, sua qualificação poderá se tornar obsoleta. Estes dados estão de acordo com as pesquisas de Kopinak (1996), Lincoln e Kalleberg (1990) e Zhang (2005), embora para Bryson, Cappellari e Lucifora (2005) o salário afeta em diferentes sentidos com o efeito ora sendo positivo, ora negativo.

Quanto mais funcionário na mesma dependência, menor será a satisfação com o salário, com o aprendizado e com o conteúdo da atividade realizada. Este é o único item que só tem efeito negativo nas satisfações identificadas. Estes dados indicam que quando é possível se comparar com mais casos, mais angustiados e exigentes os trabalhadores se tornam, aguçando a própria reflexividade.

Bancários de "meio expediente", que trabalham seis horas por dia são menos insatisfeitos com seus salários, mais satisfeitos com as condições e com o ambiente social de trabalho, mas, são os menos satisfeitos com treinamentos e com o que fazem (conteúdo). Provavelmente porque haja um rótulo pré concebido na instituição de que funcionários que trabalham menos não mereçam receber a mesma quantidade de treinamento ou os mesmos serviços que funcionários de regime integral²⁴. Na prática, funcionários de seis horas costumam atuar em tarefas exclusivamente rotineiras e operacionais do setor financeiro. Já para Siebern-Thomas (2005) os trabalhadores de tempo parcial são sempre mais satisfeitos no geral com seus trabalhos e empregos, pois eles têm mais tempo livre para outras esferas da vida.

Os bancários que percebem trabalhar excessivamente são os mais insatisfeitos com

24 Segundo as leis trabalhistas vigentes, CLT (título III, capítulo I, seção I), a duração normal do trabalho dos empregados em bancos é de 6 horas nos dias úteis, perfazendo um total de 30 horas semanais, estando sujeito a trabalhar oito horas por dia quando a função for de direção, fiscalização, chefia e equivalentes cargos de confiança. São inúmeros os casos em litígio na justiça trabalhista brasileira sobre a definição de 1943 sobre "cargos de confiança", não tratada nesta tese.

quatro das cinco categorias da satisfação, o que seria de se esperar, porém, surpreendentemente avaliando o efeito direto, como já discutido, são os trabalhadores que parecem gostar do que fazem, ou seriam os bancários satisfeitos com o que fazem, os mais propensos à aceitar a pressão do empregador à intensificação do trabalho? Assim, é imperativo a análise de trajetórias onde avalia-se o efeito indireto para aprofundarmos quaisquer inferência nesse sentido.

Os bancários que percebem realizar mais esforço muscular do que achariam normal são os mais insatisfeitos com as condições físicas no emprego e com o salário, provavelmente porque o desgaste físico catalisa o sentimento de exploração capital pela organização do trabalho.

Entre as influências das próprias satisfações nas demais categorias da satisfação, permite-nos concluir que são mais fortes que as influências sócio-demográficas e ocupacionais salvo poucas exceções e que são predominantemente positivas, à exceção do relacionamento direto entre a satisfação com o salário e a satisfação com o ambiente social de trabalho, confirmando a grande competitividade por bons postos de trabalho na organização, indicando também a precarização subjetiva do trabalho segundo Dejours (2004), pois a satisfação financeira subjetiva diminui o sentimento de cooperação e confiança na própria equipe de trabalho.

3.2.6. Efeitos Indiretos sobre a Satisfação Profissional

Para analisarmos as alterações de sentido e volume das influências de cada variável sócio-demográfica e ocupacional sobre cada variável endógena (dependente) do nosso modelo estrutural, demonstraremos numa primeira fase uma tabela para cada categoria da satisfação em ordem de importância das variáveis independentes (do maior ao menor peso) a fim de facilitar o entendimento das influências diretas e indiretas para confirmarmos a hipótese H1 de pesquisa através da análise de trajetórias.

Ao revermos a variável mais expressiva entre as categorias de satisfação, pois a satisfação com o conteúdo quando avaliada como variável independente demonstra ser a mais influente entre as demais categorias da satisfação, confirma-se a grande reciprocidade de influências com as demais categorias da satisfação à frente das demais variáveis sócio-demográficas e ocupacionais.

Tabela 59 : Influências diretas e indiretas em Y1.1 – Satisfação com o conteúdo do trabalho.

Variáveis Independentes	Efeito		
	Indireto	Direto	Total
Y1.1t - Satisfação com o CONTEÚDO do trabalho (x2)			
Y1.5t - Satisfação com APRENDIZADO no trabalho (x2)	0,114	0,283	0,397
Y1.4t - Satisfação com as CONDIÇÕES de trabalho (x2)	0,097	0,200	0,297
Y1.2 - Satisfação com o SALÁRIO no emprego	0,070	0,215	0,285
Y1.3t - Satisfação com o AMBIENTE SOCIAL de trabalho (x2)	0,027	0,178	0,205
X4.2t - Qtde de Funcionário na Dependência (log)	-0,016	-0,067	-0,083
X4.3 - Tempo de Trabalho (6 h./d. = 1)	0,013	-0,084	-0,071
X3.2 - Tipo de Cargo (Gerencial = 1)	0,017	0,046	0,063
X1.5 -Grau de Instrução (Não Universitário = 1)	-0,010	0,056	0,046
X1.2 - Idade	-0,011	0,051	0,040
X1.4 -Estado Civil (Não Casado = 1)	-0,003	-0,025	-0,028
X3.4 - Local de Trabalho (Distrito Federal = 1)	-0,003	-0,025	-0,028
X3.3 - Tipo de Dependência (Área meio = 1)	0,006	-0,032	-0,026
X4.4 - Serviço Excessivo (Sim = 1)	-0,068	0,049	-0,019
X3.1 - Nível Hierárquico (Estratégico e Tático = 1)	0,019		0,019
X4.1t - Salário (log)	0,015		0,015
X1.6 - Qtde. Conhecimentos	-0,013		-0,013
X4.5 - Esforço muscular no trabalho (Sim = 1)	-0,012		-0,012
X3.5 - Departamento (Tecnologia = 1)	-0,022	0,030	0,008
X1.3 - Tempo de Empresa	0,005		0,005
X1.1 - Sexo (Feminino = 1)	-	-	0,000
X2.1 - Atividade Física (Não = 1)			0,000
X2.2 - Atividade Relaxamento (Não = 1)			0,000

Fonte: dados da pesquisa.

A tabela 59 acima nos mostra que a satisfação com o aprendizado é a variável de maior influência tanto direta (Beta=0,283) como indireta (Beta=0,114) sobre a satisfação com o conteúdo, o que nos faz concluir que o profissional gosta do que faz quando também se sente capacitado e qualificado, ou seja, competente e desalienado para realizar sua tarefa. Assim, a alienação entre os bancários do Banco do Brasil é prejudicial à satisfação plena na execução da atividade bancária, confirmando os achados sociológicos de Friedmann (1977) sobre o trabalho e contrariando o proposto por Lincoln e Kalleberg (1990) que defendiam que em grandes empresas os trabalhadores alienados seriam os mais satisfeitos. Percebe-se também que a satisfação com as condições de trabalho direta (Beta=0,200) e indireta (Beta=0,097) superam a influência total da satisfação com o salário (Beta=0,285) que apresenta o efeito direto maior.

A variável de maior efeito total negativo passou a ser a maior quantidade de colegas trabalhando juntos (Beta=-.083), o que pode indicar que nestes locais superpovoados de trabalhadores há maior divisão das tarefas e maior competitividade interpessoal. O fato de se trabalhar em período parcial (seis horas por dia) ficou como segundo fator de maior influência total negativa (Beta=-.071), confirmando que na divisão do trabalho bancário, as atividades menos desafiantes e mais operacionais são delegadas a estes profissionais.

As demais variáveis independentes não se alteram expressivamente em poder de

influência quando incluímos os efeitos indiretos, com exceção da variável "serviço excessivo", que passou a ser negativo onde inicialmente influenciava a boa satisfação com o conteúdo do trabalho e o fato de se trabalhar na área tecnológica que inicialmente era um efeito positivo, passou a quase se anular com o efeito indireto negativo. Assim, o excesso de trabalho passa a afetar negativamente todas as categorias de satisfação profissional e a especialização não garante a satisfação com o conteúdo da atividade desempenhada confirmando o apontado por Dejours (2004) na psicodinâmica do trabalho.

Nota-se ainda que algumas variáveis que não afetam diretamente passam a ter um efeito total considerável ao incluir os efeitos indiretos e o fato dos hábitos de vida (atividade física ou de relaxamento) e da questão do gênero não afetar a satisfação com o conteúdo do que se executa profissionalmente.

Tabela 60 : Influências diretas e indiretas em Y1.2 – Satisfação com o salário.

Variáveis Independentes	Efeito		
	Indireto	Direto	Total
Y1.2 - Satisfação com o SALÁRIO no emprego			
Y1.1t - Satisfação com o CONTEÚDO do trabalho (x2)	0,094	0,286	0,380
Y1.5t - Satisfação com APRENDIZADO no trabalho (x2)	0,107	0,216	0,323
Y1.4t - Satisfação com as CONDIÇÕES de trabalho (x2)	0,093	0,156	0,249
X4.1t - Salário (log)	-0,021	0,198	0,177
X4.4 - Serviço Excessivo (Sim = 1)	-0,013	-0,104	-0,117
X3.2 - Tipo de Cargo (Gerencial = 1)	0,028	-0,088	-0,060
X4.2t - Qtde de Funcionário na Dependência (log)	-0,027	-0,030	-0,057
X1.6 - Qtde. Conhecimentos	0,006	-0,058	-0,052
X4.3 - Tempo de Trabalho (6 h./d. = 1)	-0,036	0,088	0,052
X4.5 - Esforço muscular no trabalho (Sim = 1)	-0,005	-0,028	-0,033
X3.3 - Tipo de Dependência (Área meio = 1)	-0,006	-0,025	-0,031
X3.4 - Local de Trabalho (Distrito Federal = 1)	-0,016	0,041	0,025
Y1.3t - Satisfação com o AMBIENTE SOCIAL de trabalho (x2)	0,081	-0,056	0,025
X1.1 - Sexo (Feminino = 1)	0,002	0,018	0,020
X1.2 - Idade	0,018		0,018
X1.5 - Grau de Instrução (Não Universitário = 1)	0,014		0,014
X3.5 - Departamento (Tecnologia = 1)	-0,012	0,025	0,013
X3.1 - Nível Hierárquico (Estratégico e Tático = 1)	0,007		0,007
X1.4 - Estado Civil (Não Casado = 1)	-0,006		-0,006
X1.3 - Tempo de Empresa	0,004		0,004
X2.1 - Atividade Física (Não = 1)			0,000
X2.2 - Atividade Relaxamento (Não = 1)			0,000

Fonte: dados da pesquisa.

Ao analisar a tabela 60 acima, confirma-se que a maior influência total sobre a satisfação com o salário é o fato de estar satisfeito com o que se faz (Beta=0,380 para a satisfação com o conteúdo), seguida pela satisfação com o crescimento profissional, de maior influência indireta (Beta=0,107 para a satisfação com o aprendizado).

A satisfação com as condições de trabalho, que teve efeito direto (Beta=0,156) e indireto (Beta=0,093) positivos, passou a ser mais importante do que o próprio valor do salário, que apresentou um efeito indireto negativo (Beta=-0,021) através das demais categorias da satisfação, reduzindo o efeito direto do Beta de 0,198 para um efeito total do

Beta de 0,177.

Ainda entre as categorias da satisfação, destacamos o fato da satisfação com o ambiente social ser originalmente direto e negativo (Beta=-0,056) e quase se anular quando somado com sua influência indireta (Beta=0,081) transformando-se num efeito positivo, apesar de inferior às demais três categorias da satisfação.

Os bancários que trabalham seis horas, apesar do efeito indireto negativo (Beta=-.036) ser quase a metade do efeito direto positivo (Beta=0,088), ainda se mantêm mais satisfeitos com o salário do que os que trabalham oito horas.

As observações dos quatro parágrafos acima nos fazem concluir que para se estar satisfeito com o salário, fatores subjetivos são mais importantes que aspectos objetivos do valor real do salário, conforme apontado por Clark (2005) e Siebern-Thomas (2005). Assim, para esta amostra refuta-se o proposto por Bryson, Cappellari e Lucifora (2005) e Kopinak (1996), onde aspectos extrínsecos (salários) seriam mais importantes que aspectos intrínsecos como realização, influência e respeito no trabalho.

O fato do trabalhador sentir trabalhar excessivamente se confirmou como o principal fator negativo na satisfação com o salário, sentimento coerente para os trabalhadores que se sentem explorados pela relação capital-trabalho. Os gerentes apesar de sofrerem um efeito indireto positivo através das demais categorias da satisfação, ainda assim se sentem menos valorizados financeiramente pela responsabilidade e pressão natural sofrida pelo exercício do cargo de gestão.

A quantidade de funcionários trabalhando juntos faz com que a insatisfação salarial aumente tanto direta como indiretamente, passando a ser mais importante do que a quantidade de conhecimentos e a quantidade de horas trabalhadas por dia, entre outras variáveis que tinham um efeito direto maior. De fato, quanto maior o contato social, maior a percepção do desequilíbrio e falta de equidade ora existentes entre muitos colegas causadas por falhas nos processos de ascensão profissional. Em grandes equipes há maior divisão de tarefas e maior divisão hierárquica com um afunilamento para os melhores cargos, característica de uma estrutura piramidal como a do Banco do Brasil, que embora possua centenas de cargos, mantém menos de duas dezenas de níveis salariais.

Os funcionários com mais conhecimentos continuam se sentindo menos valorizados financeiramente, apesar do quase irrisório efeito indireto positivo, passando também a ser mais importante que o efeito da quantidade de horas diárias de trabalho e menos importante

que a quantidade de funcionários na mesma dependência. Os trabalhadores que sentem exercer um esforço muscular acima do esperado, também são os mais insatisfeitos com o salário, bem como os trabalhadores da área meio em relação aos funcionários da área fim da empresa (agências e *call center*).

Interessante notar por fim, que tanto a idade como o grau de instrução, apesar de não terem efeito direto sobre a satisfação com o salário, exercem efeito indireto significativo sobre o mesmo e que se confirmam que os hábitos de vida (práticas de exercício ou de relaxamento) em nada influenciam a satisfação com o salário. As demais variáveis independentes ou não exercem influência significativa ou exercem efeitos irrisórios.

Além de trabalharmos para recebermos dinheiro e satisfazer nossas necessidades vitais, o trabalho nos oferece esperança de acharmos auto-expressão, reconhecimento, criatividade, camaradagem, significado e satisfação. Gini (2001) alega ainda que a auto-estima (sentimentos de orgulho, influência e importância) e a satisfação no trabalho estão interconectados e que as pessoas verdadeiramente felizes trabalham bem e satisfeitas somente naquilo que consideram importantes e gostam (em atividades nas quais auto valorizam seu próprio resultado).

Tabela 61 : Influências diretas e indiretas em Y1.3 – Satisfação com o ambiente social

Variáveis Independentes	Efeito		
	Indireto	Direto	Total
Y1.3t - Satisfação com o AMBIENTE SOCIAL de trabalho (x2)			
Y1.1t - Satisfação com o CONTEÚDO do trabalho (x2)	0,042	0,290	0,332
Y1.5t - Satisfação com APRENDIZADO no trabalho (x2)	0,082	0,138	0,220
Y1.4t - Satisfação com as CONDIÇÕES de trabalho (x2)	0,072	0,069	0,141
X3.2 - Tipo de Cargo (Gerencial = 1)	0,032	0,064	0,096
X1.2 - Idade	0,015	-0,061	-0,046
X3.1 - Nível Hierárquico (Estratégico e Tático = 1)	0,007	0,037	0,044
X4.4 - Serviço Excessivo (Sim = 1)	0,005	-0,041	-0,036
X1.1 - Sexo (Feminino = 1)	-	-0,027	-0,028
X4.1t - Salário (log)	-0,028		-0,028
Y1.2 - Satisfação com o SALÁRIO no emprego	0,098	-0,070	0,028
X1.4 - Estado Civil (Não Casado = 1)	-0,007	-0,019	-0,026
X1.6 - Qtde. Conhecimentos	0,007	-0,030	-0,023
X3.3 - Tipo de Dependência (Área meio = 1)	-0,004	0,027	0,023
X4.2t - Qtde de Funcionário na Dependência (log)	-0,022		-0,022
X1.5 - Grau de Instrução (Não Universitário = 1)	0,015	-0,032	-0,017
X3.4 - Local de Trabalho (Distrito Federal = 1)	-0,016		-0,016
X3.5 - Departamento (Tecnologia = 1)	-0,005		-0,005
X4.3 - Tempo de Trabalho (6 h./d. = 1)	-0,038	0,040	0,002
X1.3 - Tempo de Empresa			0,000
X2.1 - Atividade Física (Não = 1)			0,000
X2.2 - Atividade Relaxamento (Não = 1)			0,000
X4.5 - Esforço muscular no trabalho (Sim = 1)			0,000

Fonte: dados da pesquisa.

Ao reanalisar a satisfação com o ambiente social de trabalho através da tabela 61 acima, confirmamos que todos os efeitos inter-relacionados entre as categorias da satisfação são positivos. Nota-se que a satisfação com o salário, que diretamente era negativo (Beta=-0,070) passou a ter um efeito total positivo, visto o efeito indireto ser positivamente maior (Beta=0,098), o que faz com que o efeito desta variável quando vista como independente passe a ser menos significativa que determinadas variáveis sócio-demográficas e ocupacionais como tipo de cargo, idade, nível hierárquico, serviço excessivo, sexo e o próprio valor do salário.

Interessante notar que o próprio salário, que diretamente não exerce influência na satisfação com o ambiente social, indiretamente (Beta=-.028) passa a influenciar negativamente indicando que bancários com maiores salários tendem a ser menos satisfeitos com o relacionamento, confiança e trabalho em equipe (ambiente social).

Outras três variáveis que não têm efeito direto, mas efeitos indiretos, são a quantidade de funcionário na dependência, o local de trabalho ser o Distrito Federal e a diretoria ser a de tecnologia, todas com efeitos negativos sobre a satisfação com o ambiente social no trabalho. Assim, as grandes dependências da direção geral e mais ainda a área tecnológica, apesar de influenciando indiretamente, demonstram ser as unidades onde menos se confiam nos colegas, menos se percebe trabalhar em equipe e piores são os relacionamentos entre os pares, do que as demais dependências da empresa. Estas observações indicam que realmente há alta competitividade individual para se manter com alto padrão salarial, tornando os bancários reféns de seus cargos, a mercê mais de efeitos políticos do que técnicos.

Por último nesta categoria de satisfação, observamos que o fato de se trabalhar mais ou menos horas passa a não ser influente visto praticamente anular-se quando o efeito indireto (Beta=-0,038) é somado ao efeito direto (Beta=0,040). Assim, bancários de nível operacional rotulados a executar tarefas menos significativas na divisão social do trabalho percebem esta cultura organizacional de segregação e tendem a diminuir suas satisfações sociais no ambiente de trabalho.

Ao analisar a tabela 62 abaixo, confirma-se que das categorias da satisfação que mais influenciam a satisfação com as condições de trabalho é a satisfação com o conteúdo (Beta=0,395). Assim, trabalhadores que gostam do que fazem tendem a ser ou mais tolerantes, mais criativos ou menos exigentes com o ambiente ou recursos físicos para exercerem suas atividades. As categorias de satisfação com o aprendizado (Beta=0,332) e

com o salário também se mantiveram altamente influentes e a satisfação com o ambiente social (Beta=0,116) superou em importância o efeito negativo do serviço em excesso (Beta=-.104). Porém, após as principais influências positivas das demais categorias de satisfação, os efeitos negativos seguem na ordem: excesso de serviço, trabalhar na área tecnológica, ter grande esforço muscular, trabalhar com muitos colegas ou trabalhar em áreas meio da empresa.

Tabela 62 : Influências diretas e indiretas em Y1.4 – Satisfação com as condições de trabalho

Y1.4t - Satisfação com as CONDIÇÕES de trabalho (x2)	Efeito		
	Indireto	Direto	Total
Variáveis Independentes			
Y1.1t - Satisfação com o CONTEÚDO do trabalho (x2)	0,129	0,266	0,395
Y1.5t - Satisfação com APRENDIZADO no trabalho (x2)	0,117	0,215	0,332
Y1.2 - Satisfação com o SALÁRIO no emprego	0,092	0,156	0,248
Y1.3t - Satisfação com o AMBIENTE SOCIAL de trabalho (x2)	0,059	0,057	0,116
X4.4 - Serviço Excessivo (Sim = 1)	-0,022	-0,082	-0,104
X3.5 - Departamento (Tecnologia = 1)	-0,001	-0,050	-0,051
X4.5 - Esforço muscular no trabalho (Sim = 1)	-0,004	-0,032	-0,036
X4.2t - Qtde de Funcionário na Dependência (log)	-0,030		-0,030
X3.3 - Tipo de Dependência (Área meio = 1)	-0,002	-0,028	-0,030
X4.3 - Tempo de Trabalho (6 h./d. = 1)	-0,024	0,053	0,029
X1.3 - Tempo de Empresa	0,000	0,026	0,026
X1.2 - Idade	0,010		0,010
X4.1t - Salário (log)	0,010		0,010
X1.5 - Grau de Instrução (Não Universitário = 1)	0,013	-0,023	-0,010
X3.4 - Local de Trabalho (Distrito Federal = 1)	-0,009		-0,009
X1.4 - Estado Civil (Não Casado = 1)	-0,008		-0,008
X1.6 - Qtde. Conhecimentos	-0,007		-0,007
X3.1 - Nível Hierárquico (Estratégico e Tático = 1)	0,015	-0,019	-0,004
X3.2 - Tipo de Cargo (Gerencial = 1)	0,025	-0,026	-0,001
X1.1 - Sexo (Feminino = 1)			0,000
X2.2 - Atividade Relaxamento (Não = 1)			0,000
X2.1 - Atividade Física (Não = 1)			0,000

Fonte: dados da pesquisa.

Outro destaque é que a quantidade de funcionários na mesma dependência, apesar de não influenciar diretamente, têm uma relevante influência total através da influência indireta, indicando que quanto mais trabalhadores compartilham o mesmo local de trabalho, mais sentem necessidades de melhorias nas condições físicas de trabalho.

Nota-se que a quantidade de horas trabalhadas por dia deixa de ser novamente tão expressivo, pois metade de sua influência positiva direta (Beta=0,053) é negativa indireta (Beta= -.024). O mesmo ocorrendo com o efeito do grau de instrução em ordem inversa, ou seja, continua sendo um efeito negativo, mas amenizado pelo efeito indireto.

Destaca-se também que as únicas variáveis sem nenhuma influência sobre a satisfação com as condições de trabalho são os hábitos de vida (atividades físicas e de relaxamento) e

questões de gênero.

Tabela 63 : Influências diretas e indiretas em Y1.5 – Satisfação com o aprendizado

Variáveis Independentes	Efeito		
	Indireto	Direto	Total
Y1.5t - Satisfação com APRENDIZADO no trabalho (x2)			
Y1.1t - Satisfação com o CONTEÚDO do trabalho (x2)	0,128	0,316	0,444
Y1.4t - Satisfação com as CONDIÇÕES de trabalho (x2)	0,098	0,182	0,280
Y1.2 - Satisfação com o SALÁRIO no emprego	0,090	0,182	0,272
Y1.3t - Satisfação com o AMBIENTE SOCIAL de trabalho (x2)	0,056	0,096	0,152
X3.2 - Tipo de Cargo (Gerencial = 1)		0,104	0,104
X4.4 - Serviço Excessivo (Sim = 1)	-0,022	-0,076	-0,098
X4.3 - Tempo de Trabalho (6 h./d. = 1)	0,003	-0,082	-0,079
X4.1t - Salário (log)	0,036	-0,099	-0,063
X4.2t - Qtde de Funcionário na Dependência (log)	-0,027	-0,034	-0,061
X3.1 - Nível Hierárquico (Estratégico e Tático = 1)		0,058	0,058
X3.5 - Departamento (Tecnologia = 1)	0,005	-0,061	-0,056
X3.4 - Local de Trabalho (Distrito Federal = 1)		-0,041	-0,041
X4.5 - Esforço muscular no trabalho (Sim = 1)	-0,011		-0,011
X1.4 - Estado Civil (Não Casado = 1)	-0,010		-0,010
X3.3 - Tipo de Dependência (Área meio = 1)	-0,017	0,043	0,026
X1.5 - Grau de Instrução (Não Universitário = 1)	0,010		0,010
X1.2 - Idade	0,010		0,010
X1.3 - Tempo de Empresa	0,005		0,005
X1.6 - Qtde. Conhecimentos	-0,013	0,018	0,005
X1.1 - Sexo (Feminino = 1)			0,000
X2.1 - Atividade Física (Não = 1)			0,000
X2.2 - Atividade Relaxamento (Não = 1)			0,000

Fonte: dados da pesquisa.

Ao analisar a tabela 63 acima das influências sobre a satisfação com o crescimento e aprendizado profissional no emprego, novamente percebemos a grande importância expressa pela satisfação com o conteúdo do trabalho (Beta=0,444) acima das demais categorias de satisfação.

Nota-se que não há influência indireta do tipo de cargo (se gerencial ou não), do nível hierárquico (estratégico, tático ou operacional) ou do local de trabalho. Também se confirma que não há influência alguma dos hábitos de vida como nas demais categorias da satisfação profissional e que a questão de gênero é irrisória como na satisfação com o conteúdo e com as condições de trabalho.

Já o efeito negativo direto do serviço excessivo (Beta= -.076) e da quantidade de colegas trabalhando juntos (Beta= -.034) aumentou consideravelmente com o efeito indireto (Betas de -.022 e -.027 respectivamente), pois quem é muito exigido em sua função via de regra não tem tempo para parar e receber treinamentos, pois a organização do trabalho prescinde de sua presença e de seu esforço. Em locais com muitos trabalhadores os treinamentos passam também a ser mais escassos devido à própria diminuição da razão/divisão, pois nem sempre as cotas costumavam ser proporcionais. As demais variáveis

não sofreram alterações significativas com os efeitos indiretos.

3.2.7. Considerações Finais sobre a Satisfação Profissional

Todas as nossas últimas discussões (item 3.2.6) detalhadas nas cinco tabelas 59 a 63 nos garantem corroborar a hipótese H1 que assume que "aspectos distintos da satisfação profissional somados a determinadas características sócio-demográficas e ocupacionais, afetam significativamente em volume e sentido diferentes diversas categorias da própria satisfação profissional", propiciando um *habitus* próprio destes bancários em estudo, sumarizada num *path diagram* adaptado²⁵ e apresentado na figura 9 mais abaixo.

Assim, empiricamente, concluímos que os aspectos organizacionais, diferentemente do proposto por Gazioglu e Tansel (2006) estão mais correlacionados com a satisfação profissional do que características ou valores individuais e que entre os elementos da organização do trabalho, a intensificação do serviço bancário é o principal influenciador da insatisfação. Nossos achados vão de encontro com as análises de Lincoln e Kalleberg (1990) e ao encontro das de Jinkings (2004), onde destacamos que os novos mecanismos destinados ao aumento da produtividade bancária, além de fragmentarem a classe trabalhadora, intensificam o trabalho, geram competitividade entre os trabalhadores devido ao estímulo à individualidade e se traduzem em frustração, insatisfação, falta de prazer, angústia e medo.

Contrariando Bryson, Cappellari e Lucifora (2005) e Zhang (2005) e de acordo com Borzaga e Depedri (2005) detectamos que os aspectos intrínsecos ao trabalho são mais importantes para a satisfação profissional do que aspectos extrínsecos e que o excesso de trabalho sendo extrínseco está mais associado à insatisfação, como previsto em Siebern-Thomas (2005). Diferentemente de Gini (2001) e Kopinak (1996) não percebemos a questão salarial como a principal influenciadora da insatisfação, mas de acordo com Borzaga e Depedri (2005) e Clark (2005), a questão subjetiva do salário (relação ganho versus esforço) está muito presente entre os bancários do Banco do Brasil.

A alta influência das variáveis das características organizacionais, ou seja, da organização do trabalho observadas nas categorias da satisfação associados ao excesso de serviço sobre o bancário, poderiam ser justificados por Lukes (1990), quando relata que

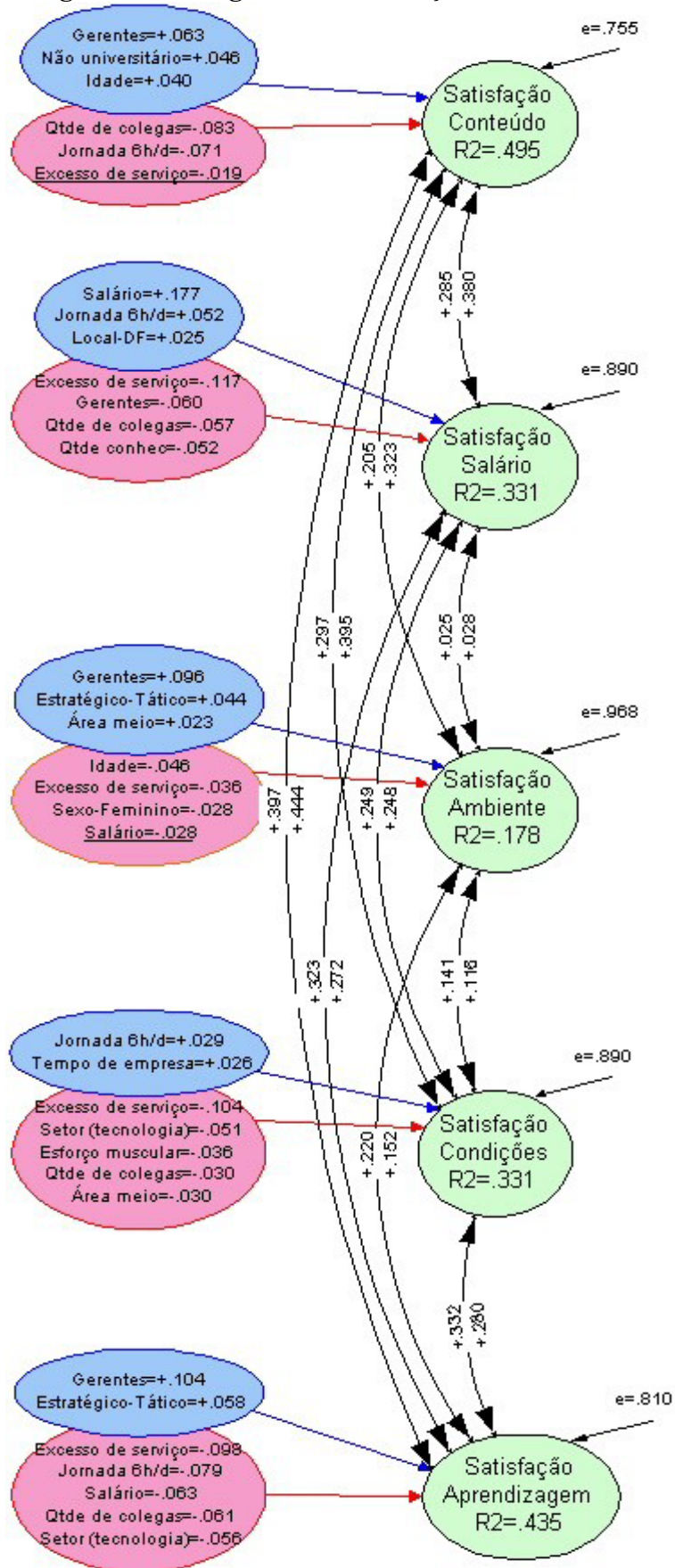
25 Simplificamos a apresentação da análise de trajetórias a fim de facilitar a visualização nestes diagramas parciais da tese, demonstrando apenas as variáveis independentes mais expressivas (nunca ultrapassando sete variáveis), bem como suprimindo as influências diretas e totais das variáveis independentes (características individuais e organizacionais) sobre as variáveis endógenas secundárias de cada análise parcial (variáveis latentes da satisfação fora de cada foco).

entre outras formas, a constituição formal do controle sob a perspectiva do poder nas estruturas organizacionais é uma forma de domínio da vontade de uns sobre a vontade dos outros, como uma forma de poder assimétrico, visão combatida na teoria da estruturação de Giddens. Sob este enfoque do consentimento, Lukes (1990) concluiu que o controle social sobre os trabalhadores se torna mais efetivo quanto mais se evitar o conflito e menor for o uso da coerção, numa abordagem estruturalista, onde os objetivos individuais sempre serão divergentes dos objetivos organizacionais. Porém, é evidente que os trabalhadores percebem o excesso de trabalho e tentam contorná-lo com resistência psicodinâmica e reflexiva, as quais poderemos constatar nos próximos capítulos.

Os *habitus* destes bancários apresentam em determinados momentos lógicas complexas. Observamos a relação mútua negativa entre a satisfação com o salário e a satisfação com o ambiente social no trabalho, indicando que os mais satisfeitos com o salário se sentem em piores ambientes sociais, conforme indicado pela teoria do diferencial de compensação apontado por Adam Smith, segundo Duncan e Holmlund (1983). Porém, ao acrescentarmos os efeitos indiretos, as influências se tornam positivas como todos os demais efeitos da satisfação profissional, gerando um efeito benéfico recíproco o qual podemos chamar de "espelho da satisfação", plagiando o termo de Heskett, Sasser e Schlessinger (1997), eliminando a contraditória teoria do diferencial de compensação, ou seja, para se ter qualidade de vida no trabalho em determinadas esferas não é necessário aceitar péssimas condições na organização do trabalho em outras. Porém, a objetividade dos altos salários indicam ambientes menos propícios à confiança inter-pessoal e à cooperação.

Outro exemplo é o excesso de trabalho que diretamente é negativo em todas as categorias da satisfação à exceção no correlacionamento com a satisfação com o conteúdo, indicando que trabalhadores que gostam do que fazem percebem que trabalham excessivamente, indicando alto comprometimento profissional dos bancários, mas que quando analisado o efeito total da variável, ela passa a ser negativa e prejudicial como para qualquer forma de satisfação profissional, indistintamente, assim o excesso de trabalho se torna frustrante mesmo aos viciados em trabalho (*workaholism*).

Figura 9 : Path Diagram das categorias da Satisfação Profissional.



Fonte: compilado pelo autor.

Outras inversões, porém mais simples, foram identificadas: 1) nos trabalhadores de jornada de trabalho de 6 horas/dia que são menos satisfeitos com o conteúdo e com o aprendizado do que aqueles de 8 horas/dia, porém, são os mais satisfeitos com o ambiente social, com as condições físicas de trabalho e principalmente com o salário; e 2) nos gerentes que tendem a ser os mais satisfeitos com o conteúdo, ambiente social e aprendizado do que os escriturários ou técnicos, mas, mais insatisfeitos com o salário e com as condições de trabalho.

Já a forte influência da satisfação com o conteúdo sobre as demais variáveis latentes deste estudo, pode ser justificada em virtude da reflexividade do trabalhador, que pela proposta de Giddens (2002) é a busca pela harmonia do eu, diante das questões existenciais que incidem sobre "o que fazer", "como agir" e "quem ser" nas circunstâncias da modernidade tardia. Nesse sentido o bancário ao buscar a auto-realização, elemento chave do projeto reflexivo, acredita que sua trajetória de desenvolvimento profissional podendo ser planejada a partir do passado em direção a um futuro antecipado, conforma-se com o que executa em sua vida profissional para se auto-realizar. Logo esta reflexividade do eu é contínua e a tudo pode influenciar, seja satisfação geral, competência individual, saúde ocupacional e todas as formas de absenteísmo. Para Giddens (2002), a auto-identidade supõe uma narrativa do eu, a auto-realização implica o controle do próprio tempo e o equilíbrio entre oportunidade e risco, e a reflexividade do trabalhador se estende ao modo de agir, tecido moral do comportamento e da autenticidade.

Por sua vez, Dejourns (2004) afirma que a satisfação no trabalho tem duas vertentes, uma concreta e outra simbólica. A satisfação concreta está relacionada, por um lado, às exigências da tarefa e por outro às necessidades de descarga das energias (física ou mental). A satisfação simbólica está relacionada com o sentido do trabalho em suas relações com os desejos individuais (aspirações de auto-realização). Ambas são expressões da relação entre o aparelho psíquico e a organização do trabalho o que justifica alguns gostarem de executar atividades rotineiras e até mais físicas enquanto outros busquem incessantemente ocupar altos níveis na hierarquia bancária.

Sugerimos então a constante monitoração na satisfação profissional principalmente com o conteúdo intrínseco da atividade executada, avaliando se o trabalhador está contente e sentindo-se realizado com sua função ocupacional. Caso o bancário não perceba significado para seu trabalho, deve-se promover a possibilidade de transferências e novas

colocações do bancário em outras funções e postos de trabalho, buscando sempre alocar as pessoas certas nos locais adequados, velha máxima do taylorismo, introduzido pelos estudos de tempos e movimentos, corroborado por Mayo (1933) na sua humanização do trabalho, confirmado por amplos estudos da psicologia organizacional (enfaticamente usados na Segunda Guerra Mundial) e recentemente renomeada como "*resourcing*", proposta que têm espaço garantido em diversas consultorias organizacionais com distintas ideologias.

Mas não esqueçamos a reflexão de Gini (2001) onde a maioria da força de trabalho busca um emprego para a sobrevivência e sugere uma possível inversão na lógica trabalho-satisfação propondo que as pessoas freqüentemente se sentem satisfeitas para poderem continuar trabalhando. Assim, trabalhadores podem não se sentir auto-realizados com suas tarefas, mas com o tempo se sentem satisfeitos e contentes com o emprego que conseguem suportar, novamente na lógica da psicodinâmica do trabalho. Pois, para Dejours (1992), a insatisfação em relação ao conteúdo da tarefa poderia provocar o sofrimento psíquico e quanto mais rígida e dividida é a organização do trabalho, menor é o seu conteúdo significativo e menores são as possibilidades de mudá-lo criativamente, assim o sofrimento tenderia a aumentar causando doenças ocupacionais. Porém, ao avançar seus estudos da psicopatologia do trabalho para a psicodinâmica do trabalho a insatisfação pode se tornar velada e mascarada em outras práticas comportamentais e não estar diretamente exposta nas condições de saúde. Em Dejours (2004), o trabalhador altera a forma prescrita de execução da tarefa para torná-la a mais prazerosa possível, possibilitando minimizar impactos negativos da organização do trabalho na saúde psíquica e que resulta em satisfação nos demais fatores profissionais, gerando mais reflexividade e novo *habitus*.

Finalizando nossa análise, com o objetivo de aprimorar o levantamento das características organizacionais que afetam a satisfação dos bancários sugerimos incluir nas futuras pesquisas, categorias da satisfação que representem: 1) a segurança no emprego (nos cargos, nas transferências automáticas, etc.); e 2) o relacionamento com superiores hierárquicos (independente das avaliações de desempenho). Sugerimos também, reformular as categorias excluídas pela análise fatorial quanto a satisfação com: 1) políticas de promoção e ascensão profissional; e 2) comunicação e circulação da informação. Embora as análises estatísticas mostraram que as cinco categorias aqui estudadas são consistentes, sugerimos ainda incluir certos indicadores para compor algumas delas: 1) na satisfação com o conteúdo do trabalho, incluir pergunta sobre participação em decisões; 2) na satisfação com o ambiente social, incluir pergunta sobre resolução de conflitos; e 3) na satisfação com

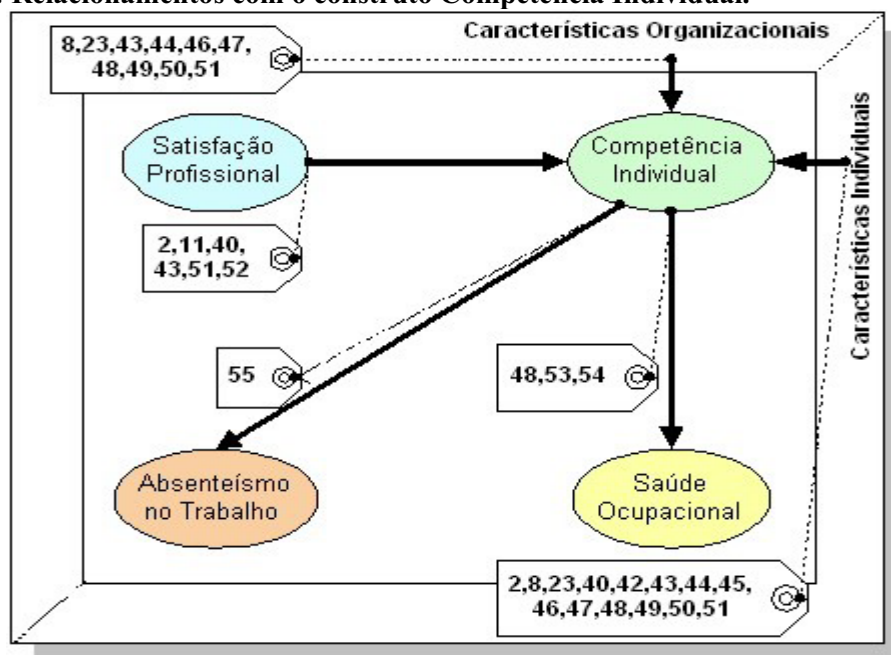
as condições de trabalho, incluir aspectos da jornada de trabalho e esforço físico e mental. Porém, devido às constantes reestruturações produtivas do setor financeiro e à flexibilidade e dinamismo do mercado de trabalho bancário, estamos cientes que novas categorias da satisfação deverão fazer parte das pesquisas futuras como sentimento de pertencimento à empresa terceirizante, relacionamento inter-pessoal com terceirizados e sub-contratados, concordância entre organização prescrita versus real, valorização das políticas socioambientais e de sustentabilidade, etc.

Resumindo: na relação entre a organização do trabalho e a satisfação profissional, evidencia-se a importância do efeito espelho da satisfação, no qual cada categoria da satisfação profissional influencia as demais positivamente, tendendo ao prazer no trabalho. Observa-se maior ênfase para o significado intrínseco do trabalho, pois pessoas inseridas nos locais adequados ao que gostam de fazer, sempre agregarão valor aos aspectos econômicos e sociais na organização, apesar da desenfreada flexibilização produtiva e sua anexa intensificação do trabalho, maior frustração dos bancários aqui analisados.

3.3. DESEMPENHO HUMANO POR COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

Passamos agora a descrever o levantamento teórico-empírico dos relacionamentos entre as principais variáveis desta pesquisa e a gestão das competências, ou seja, o desempenho humano por competência individual, iniciando pela apresentação da figura 10 abaixo para facilitar o entendimento inicial deste construto.

Figura 10 : Relacionamentos com o construto Competência Individual.



Fonte: compilado pelo autor. Legenda na nota de rodapé n.26.

Estudos sobre o desempenho humano como competência individual assumem diversas formas²⁶. Nos estudos de Kaplan e Norton (1997) e Muchinsky (2003), características individuais e a satisfação profissional afetam o desempenho por competência que afeta o desempenho organizacional. Pesquisas sobre a gestão de competências e saúde ocupacional foram exploradas por Boltanski e Chiapello (1999) e Jinkings (2004). A competência individual e o absenteísmo foram tratados por Viswesvaran (2002) e as competências individuais e a avaliação 360 graus foi aprofundada por Flannery, Hofrichter e Platten (1997), entre outras pesquisas sobre aspectos gerais da avaliação de desempenho humano por competência individual como em Le Boterf (2005) e Carbone et al. (2005) além de inúmeros outros autores indicados na figura 10 acima e sua legenda. Numa lógica semelhante à usada na satisfação profissional, iniciaremos pela conceituação da avaliação de desempenho por competência individual, passando aos seus indicadores, influenciadores e conseqüências para posterior análise empírica dos dados.

3.3.1. Definições e Indicadores da Competência Individual

O desempenho organizacional pode ser definido como eficiência operacional, medido em instituições bancárias freqüentemente pela relação custo e receita, tanto em modelos de intermediação como em modelos de produção financeira, onde o desempenho do trabalhador é tratado como uma variável de contribuição aos objetivos estratégicos (Berger, Leusner e Mingo, 1997). Já o desempenho humano na organização pode ser entendido como uma medida de retorno proporcionado pelo trabalhador ao seu empregador, ou também, de uma forma mais prospectiva, com que intensidade as competências do trabalhador podem proporcionar retornos favoráveis futuros à organização do trabalho.

As recentes reestruturações dos processos produtivos realçam o conceito de “desempenho por competência” considerando que o desempenho do trabalhador é constituído por suas competências e pelos resultados gerados com a aplicação de características ou requisitos, como saberes, conhecimentos, aptidões e habilidades indicados como capacitores de produzir efeitos de resultados ou de soluções de problemas (Le Boterf, 2005).

Assim, não se percebe diferenças conceituais entre competência e desempenho,

26 Legenda da figura 10: 2-Muchinsky (2003); 8-Friedmann (1977); 11-Bryson, Cappellari e Lucifora (2005); 40-Kaplan e Norton (1997); 42-Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2002); 43-Le Boterf (2005); 44-Dubar (1998); 45-Zarifian (2007); 46-Machado (1998); 47-Carbone et al. (2005); 48-Maida, Gordon e Farberow (1989); 49-Dutra (2004); 50-Sveiby (2001); 51-Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996); 52-Fernandes (2004); 53-Boltranski e Chiapello (1999); 54-Jinkings (2004); 55-Viswesvarn (2002).

porque o desempenho humano representa a própria competência individual. Ao pesquisar a mesma empresa em estudo aqui, Santos (2007) verificou que a identificação de necessidades de competências do Banco do Brasil ocorre através da gestão de desempenho profissional em caráter estratégico.

Dessa forma, o desempenho profissional pode ser estabelecido, demonstrado e objetivado em um sistema de medição de indicadores financeiros de cumprimento de metas e de resultados, a partir de uma estratégia corporativa definida. Na última década, indicadores não-financeiros passaram a ser incorporados nos sistemas de avaliação de desempenho e surgiu o modelo teórico *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton (1997) com quatro perspectivas básicas: financeira; satisfação de clientes; qualidade de processos internos e capacidade de aprendizagem e crescimento humano.

O desempenho humano por competência individual, acrescentam Kaplan e Norton (1997), pode ser expresso conforme variáveis estratégicas (como capacidade de ter e demonstrar visão e ação estratégica organizacional) e operacionais (como capacidade de demonstrar resultado econômico, satisfação do seu cliente, qualidade das atividades e processos exercidos, aprendizado e crescimento pessoal e em equipe), além de outras perspectivas de interesse da organização financeiros ou não como, por exemplo, a capacidade de demonstrar preocupação social, conforme adotado pelo banco em estudo.

Porém, este sistema de avaliação com objetivos, indicadores e metas organizacionais parece não passar de aferições periódicas, ora objetivas, ora subjetivas de níveis de satisfação do empregador ou de seus prepostos sobre o comportamento dos trabalhadores, visto que Kaplan e Norton (1997) definem o modelo *Balanced Scorecard* como uma solução para: avaliação de 'desempenho' intangível, implantação de estratégias emergentes e alinhamento entre unidades de negócios, equipes e indivíduos às metas organizacionais.

Já para Uhry e Bulgacov (2003), alguns bancos têm implantado a avaliação de desempenho adaptado da técnica de *Balanced Scorecard*, onde todos os funcionários são avaliados para recebimento de participação nos lucros de acordo com a meta atingida, como um simples sistema de recompensa, desperdiçando as possíveis vantagens de um modelo de gestão por competências, baseado no desempenho da competência individual.

A competência individual, de acordo com Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2002), define-se como sendo combinações convergentes de conhecimento, habilidades e atitudes, expressas no desempenho do trabalhador, dentro de determinado contexto ou

estratégia organizacional. Em síntese, o conhecimento se refere ao saber o que fazer e compreender o porquê fazer, relaciona-se com a informação. A habilidade se refere ao saber como fazer alguma coisa, ela relaciona-se com destreza e técnica. A atitude se refere ao querer fazer algo e relaciona-se com a determinação e interesse. Portanto, a competência individual muda no tempo e no espaço ocupacional e sua pertinência, relevância, necessidade e equilíbrio dentro das organizações devem ser monitorados, pois são interdependentes e complementares, daí a importância de sua gestão.

De forma semelhante, Boyatzis (1982) define competências como as características ou habilidades individuais que capacitam o trabalhador a demonstrar ações apropriadas e específicas. Assim, para Sveiby (2001) a competência é o capital humano das organizações e reflete a capacidade de agir em diversas situações para a criação de bens tangíveis e intangíveis. Le Boterf (2005) acrescenta que ser competente é ser capaz, cada vez mais, de gerir situações complexas e instáveis, é ser fonte de criação de valor. Questionamos porém, como ser possível medir a agregação de valor ou desempenhos subjetivos como a atitude?

Numa perspectiva organizacional, Mills et al. (2002) propõem que a competência não se resume num estado ou atributo, como algo que as organizações tenham ou não, mas como um processo escalar determinado em níveis em comparação com sua concorrência, variando entre muito abaixo da média, abaixo da média, na média, em igualdade com o melhor ou liderança inquestionável no setor. Como a competência não é um atributo único, estas competências organizacionais podem ser analisadas segundo suas naturezas ou tipologias, como técnicas, políticas ou sociais, entre outras de interesse do mercado ou do avaliador. Porém, como a competência é uma ação, algo que a organização faz e pode ser expressa por um verbo, então o uso da palavra competência no nível organizacional é uma metáfora para explicar o comportamento organizacional a partir do individual. Inclusive, percebemos a interconexão e indissociação entre estas duas perspectivas nas recentes expressões e publicações, apesar dos dois focos de estudo, a competência organizacional (*competence* ou *competences*) e a competência individual (*competency* ou *competencies*).

O termo "modelos de competência" foi utilizado por McLagan (1997) a fim de descrever capacitações-chave inerentes (natos ou adquiridos) ao indivíduo para possibilitar o desenvolvimento de determinados serviços. Estes modelos sistêmicos de competências servem de ferramentas de decisão das práticas de gestão de pessoas para planejar, organizar, integrar e aperfeiçoar sistemas de recrutamento e seleção, avaliação, levantamento das

necessidades de treinamento, aconselhamento, identificação de potencial, plano de desenvolvimento pessoal e de carreira, plano de sucessão e *coaching* (ainda não traduzido para uma noção de apoio tático, como a exercida por um técnico de futebol) com base em padrões pré-estabelecidos, sem nenhuma inovação do proposto no taylorismo.

Já a “gestão por competência” diz respeito ao recrutamento, remuneração e promoção de forma integrada e também flexível, não mais por cargos ou qualificações específicas de cada posto de trabalho, mas por competências individuais, pois segundo Machado (1998), uma das principais características do “modelo de competências” está na forma de organização do trabalho, onde o controle se dá por objetivos e resultados subjetivos e flexíveis e não mais por tarefas ou metas claramente definidas. Percebe-se então, que para o modelo de competências a competência é a conscientização das responsabilidades pessoais frente à atuação profissional, está associada a uma ação ou articulação numa determinada situação, e como consequência, o saber passa a ser uma qualidade subjetiva atribuída ao sujeito e não mais uma condensação de conhecimentos adquiridos. Logo, ter competência passa a significar empregabilidade.

No entanto, Boltanski e Chiapello (1999) e Dubar (1998), entre outros cientistas sociais, se opõem a aparente unidade de referência exclusivamente individual do “modelo de competências”, alegando que ela promove a desmobilização da organização coletiva dos trabalhadores e a individualização das relações de trabalho, além de sua propriedade instável e subjetiva, que visa garantir mais os interesses da empresa do que dos trabalhadores.

Nos é evidente que este modelo de gestão por competência é mais um na galeria de opções administrativas como o fordismo, toyotismo e tantos outros que nos são apresentados como mágicos para solucionar os problemas organizacionais. Pois, quando Mueller (1996) sugere que os modelos de gestão por competência, direta ou indiretamente, têm como objetivo influenciar o desenvolvimento de competências individuais para aumentar o reservatório de competências organizacionais, percebe-se um fechamento do ciclo empresa-empregado-empresa para fins estratégicos e produtivos em primeiro plano. Logo, se o conjunto das competências individuais, é a grande riqueza organizacional, traduzida em competência essencial que garante a transformação de recursos em produtos e serviços com o máximo de agregação de valor e forte competitividade empresarial (Prahalad e Hamel, 1990), então a prática da gestão por competência tem caráter e finalidade estratégica para a capacitação e competência organizacional (*core competence*) através do

trabalhador, recurso pessoal essencial.

Concordamos com Dubar (1998), ao afirmar que o “modelo de competência” não é nem novo nem mais racional que os demais, pois valoriza a empresa, o contrato individual de trabalho, a troca de símbolos de reconhecimento (salários, bônus, viagens), a mobilização ou o comprometimento individual (*commitment*), a formação acadêmica e as referências cognitivas, a fim de proporcionar desempenho organizacional.

Nesta mesma linha crítica, Dejours (2000) destaca que quando as organizações remetem a responsabilidade da competência individual exclusivamente para o trabalhador, num tom claramente ideológico, caracterizam sua despreocupação com o trabalho e nesta nova ordem capitalista tentam se auto-qualificar como organizações modernas e preparadas para o novo século. De fato, investidores em mercados de capitais passaram a valorizar iniciativas de adoção do *Balanced Scorecard* e práticas intangíveis de contabilizar o capital intelectual, competências das organizações (Neely e Najjar, 2003).

Vamos refletir então sobre as transformações nas últimas décadas com a lente da estruturação e reflexividade de Giddens. Bem, a qualificação e sua importância profissional tão debatida socialmente na concepção do taylorismo até a década de 70, deu espaço à noção de competência já a partir da década de 80 face às complexidades das novas situações profissionais e às exigências da competitividade (qualidade, serviço agregado, inovação, etc.). Segundo Le Boterf (2005), nos anos 90 aprofundaram-se ainda mais o questionamento das relações de subordinação hierárquica e a reivindicação de um reconhecimento ainda maior dos próprios trabalhadores nas situações organizacionais o que conduziu à exigência de se ter em conta competências individuais na consecução das avaliações de desempenhos humanos.

É notório que os trabalhadores sempre reivindicaram uma classificação que partisse de seus atributos, e não do posto de trabalho. Assim o indivíduo passa a ser o sujeito do trabalho e a remuneração mais justa, uma vez que ficaria associada a real atividade desempenhada²⁷, que engloba além da formação acadêmica, as qualificações tácitas e culturais, conhecimentos não visualizados adquiridos no tempo livre, na família, nos esportes, nos cinemas, etc. Na prática, segundo Hirata (1998), a flexibilização dos salários decorrentes do modelo de competências, associado ao contexto da globalização e

27 Este discurso, fez surgir a veneração ao empreendedor, dono do seu próprio negócio, sem chefe, mas sem cliente e emprego em mais de 35% dos casos no primeiro ano e em mais de 53% dos casos no terceiro ano de abertura das micros e pequenas empresas (SEBRAE, 2007).

desemprego estrutural, não tem incorporado o ganho de produtividade e além de enfraquecer a posição dos trabalhadores, progressivamente rebaixa seus níveis salariais.

A qualificação na metade do século XX não era individual do trabalhador, mas pertencia ao posto de trabalho, não podendo ser mensurável quantitativamente, segundo Friedmann (1977). Geralmente a qualificação era expressa por tempo de treinamento formal e simbolizada pelo diploma para referenciar a qualidade do trabalho. Porém, com as tarefas se tornando cada vez mais abstratas, complexas e imprevisíveis, a simples substituição do diploma por certificações parece não ser suficiente para comprovar a competência requerida pela flexibilização produtiva. Para este impasse os modelos por competência passaram a avaliar a capacidade do empregado de inúmeras formas, sem descartar a formação acadêmica, pelo contrário, passou a valorizá-la ainda mais, porém com sistemas de avaliações permanentes e política de treinamentos constantes e intermináveis, para garantir a “polivalência” do trabalhador, imprescindível numa estrutura enxuta e com poucos níveis hierárquicos.

Em convergência com este pensamento, segundo Le Boterf (2005), as empresas não esperaram os anos 80 ou 90 para se preocuparem com as competências. Há tempos as organizações se esforçam para recrutar pessoas competentes e desenvolver as competências de seus funcionários já contratados e cita exemplos cinquentenários destas iniciativas como: centros de aprendizagem, formação contínua, sistema duplo de aprendizagem, reciclagem, requalificação, etc. O que há de novo no debate é a constante mudança de necessidade dada à noção de competência, pois um trabalhador competente no final do século passado (em 1997) pode não significar ser competente no início deste (em 2007). Porém, “a empresa do terceiro milênio só poderá funcionar e desenvolver-se se puder confiar na competência dos profissionais.” (Le Boterf, 2005: 11).

Diante destas transformações, a avaliação de desempenho individual passa a ser central para que o trabalhador comprove se é efetivamente capaz de realizar o que lhe é atribuído e deve ser assentada na relação entre as qualidades pessoais e relacionais (competências) e o resultado obtido (o próprio desempenho ou *performance*). Mas, como medi-la e reconhecê-la de forma efetiva?

Nota-se que Carbone et al. (2005) combinaram a visão norte-americana de Boyatzis (1982) de competência como um estoque de qualificação com a visão francesa de Le Boterf (2005) e Zarifian (2007) de competência como capacidade realizadora e definiram a

competência humana como uma combinação sinérgica entre conhecimentos, habilidades e atitudes que agregam valor às pessoas e as organizações.

No entanto, se a competência sem ação não acrescenta resultado organizacional, Le Boterf (2005) definiu que a competência individual não é somente um estado, conhecimento, saber ou habilidade, mas a capacidade de execução, ou seja, a essência da competência é a ação. Assim, a competência é tanto um estado como um processo. A competência como estado, é comparada a um recurso (um conhecimento, um saber fazer, uma qualidade pessoal) e como processo, é a compreensão de sua construção ou atualização em relação a um contexto, pois não basta ser competente (estado), é preciso agir com competência (processo). Embora as competências possam ser teóricas, práticas, técnicas, sociais ou éticas, entre outros elementos, a competência real não é a soma de diversos saberes. A lógica da decomposição de seus elementos para medi-la não garante a contribuição para um bom resultado (seja no setor de serviço ou produção), pois ela é a organização combinada entre estado e processo, recursos e ações. Nestes termos, ter confiança nas competências de um trabalhador é estar certo de que ele poderá repeti-las várias vezes em diversas situações. Para o autor, apesar de ser um processo, não há um modelo ideal (perfeito) para a construção e otimização das competências dos trabalhadores.

Neste sentido, Zarifian (2007) define como competência um conjunto de conhecimentos profissionais com atitude social para a ação, ou seja, potencialidade do trabalhador para tomar iniciativa re ou proativamente e autonomamente em função de objetivos e situações amplas da organização em vez de uma simples capacidade de executar tarefas. No singular, a competência significa uma mudança na organização e nas relações sociais, no plural, expressa as transformações nos conteúdos profissionais. Porém, vemos limitados os discursos de Guy Le Boterf e Philippe Zarifian devido ao exesso de valor dado às subjetividades e a falta de importância dada à cooperação inter-subjetivas e empresa-empregados para a conquista e avaliação de tais competências individuais e coletivas.

Para Dubar (1998) a noção de competência utilizada para avaliar trabalhadores em processos seletivos de admissão ou para promoções hierárquicas, leva em consideração além da formação escolar, os aspectos de personalidade e de socialização prévia para o engajamento aos objetivos da empresa. Neste sentido, as avaliações são baseadas mais em aspectos pessoais de valores e crenças para um possível benefício ou vantagem futura à organização do que baseadas no desempenho da execução real das tarefas. Infelizmente,

sabemos que a falta de critérios objetivos facilita a prática velada de favoritismo, injustiças e discriminação, esta em substituição ao assédio moral.

Em contrapartida, Zarifian (2007) defende que privilegiar a objetividade da competência significa priorizar o indivíduo isoladamente, abandonar o lado social, desvalorizar a rede de relacionamentos, comunicação e co-responsabilidade, ignorando o coletivo de trabalho, o capital social. Afirmamos que discordamos, pois preferimos assumir que o capital social é “a quantia de recursos, reais ou virtuais que se acumula em indivíduos ou grupos em virtude de possuírem uma rede duradoura de relacionamentos de mútuo reconhecimento e aceitação mais ou menos institucionalizada” (Bourdieu e Wacquant (1992: 119).

O capital social também pode ser definido como sendo “a boa vontade que é gerada pela estrutura das relações sociais e que pode ser mobilizada para facilitar a ação” (Adler e Won, 2002: 17). Esta boa vontade é um recurso valioso e conseqüentemente relevante para uma harmonia da estrutura social conduzindo os trabalhadores a um bom desempenho e satisfação no trabalho. Enquanto o esforço gerencial e acadêmico assume que investimento no capital humano (inteligência e competência individual e grupal) leva a um melhor desempenho organizacional, a teoria do capital social assume que este retorno positivo pode ser ainda maior devido à “conexão” entre as partes envolvidas. Esta conexão, embora muitas vezes obrigatórias devido à dependência entre as partes, quando geradas por confiança e credibilidade geram um valor, considerado a essência do capital social, que afeta positivamente o fluxo de informação em qualidade numa estrutura em rede.

Evidentemente o “modelo de competência” além de garantir a flexibilização da organização do trabalho, promove a flexibilização dos contratos de trabalho, o que vem ao encontro de outra prática contemporânea de gestão capitalista, a terceirização, pouco debatida e muito questionada pelos sindicatos. Pois se de um lado a competência valoriza as dimensões sociais, que envolvem a versatilidade e a disponibilidade dos trabalhadores em se comprometerem com os objetivos organizacionais, por outro, este modelo de gestão promove alterações em termos de recrutamento, remuneração e promoção dos trabalhadores, agora sem categorização coletiva, mas em virtude da flexibilização da competência individual. E não são poucos os autores e consultores que propõem a obtenção de competências individuais através de alianças estratégicas, ou *joint-ventures* (Dutra, 2004).

Não pretendemos descrever todas estas transformações complexas e contraditórias, mas apenas destacar que o atual “modelo de competência” além de romper com o modelo do taylorismo padrão do século XX com certos ganhos, como maior acesso à educação e conhecimento, reconhecimento do papel das mulheres, redução dos níveis hierárquicos e da divisão do trabalho entre outros, também encobre um discurso político e ideológico num contexto macro-social também denominado como “reestruturação produtiva”, “pós-fordismo”, “especialização flexível” ou “novo paradigma de produção” claramente descrito por Hirata (1998: 54):

Assistimos, hoje, a uma dupla transformação do trabalho, tanto no aspecto conteúdo da atividade do trabalho, quanto no aspecto formas de emprego, aparentemente transformação paradoxal, pois esse duplo processo se verifica em sentidos opostos. De um lado, há uma estabilização, implicação do sujeito no processo de trabalho, através de atividades requerendo autonomia, iniciativa, responsabilidade, comunicação ou inter-compreensão, como prefere Philippe Zarifian; por outro lado, instabilização, precarização dos laços empregatícios, com o aumento de desemprego de longa duração, com o aumento das formas de emprego precário, com a flexibilidade no uso da mão de obra.

No entanto, a questão central nesta tese e decisiva à gestão e ao desenvolvimento de competências é a sua avaliação. Sabe-se que nenhuma avaliação é neutra, nem gestores nem trabalhadores ficam indiferentes a ela, todos aspiram ser reconhecidos, mas temem ser julgados. A avaliação permite a distinção, mas também a exclusão, o que leva ao caráter ambivalente e complexo de sua implementação. Para Le Boterf (2005), como freqüentemente a avaliação é desenvolvida na lógica do taylorismo, de conformidade com um padrão pré-estabelecido, a transferência de um novo modelo de avaliação, por competências, para uma instância exclusivamente externa à hierarquia (como por exemplo: empresas de *headhunters* ou caça talentos) pode ser desastrosa e desencoraja esta iniciativa. Se por um lado a avaliação não deve ser da personalidade, também não pode ser uma clonagem de um perfil desejado, o que deve ser avaliado é a forma de agir, o modo de trabalhar, ou seja, como o empregado encara e traduz as exigências da organização e das situações profissionais. É o meio justificando os fins.

Como o processo de avaliação do trabalhador não é uma ciência exata, e nas ciências humanas, a objetividade é indissociável da inter-subjetividade, o que é importante em primeiro lugar é uma definição clara e consensual do conceito de competência, reconhecer e construir com certa objetividade o que é competência inerente ao trabalhador, identificando o que pertence ao meio ambiente organizacional (gestão, condições, formação, etc.). O segundo ponto é definir os critérios de validação da avaliação, sendo imprescindível que

seja coletivo, com a confrontação de diversos olhares e pontos de vista (empregados, gestores, colegas, clientes, especialistas, etc.), para amenizar sua subjetividade, pois “o que é avaliado não é a competência em si, mas o que é designado por competência pelo dispositivo de avaliação (instrumentos, regras, instâncias)” (Le Boterf, 2005: 62). Será que a empresa em estudo segue estas orientações?

A importância destes olhares cruzados é que faz emergir a avaliação 360 graus, com diálogo e confrontação para garantir sua validação. O julgamento isolado da competência não tem validade social e a sua auto-declaração sem reconhecimento do próximo é insustentável quando não se torna patológico. Para Le Boterf (2005), ser reconhecido como incompetente é ser inútil socialmente, a competência para existir deve ser reconhecida, seu reconhecimento exige provas ou a possibilidade de ser comprovada, daí a crescente importância dada às certificações por entidades neutras, baseadas em componentes, regras e atores. O trabalhador espera reconhecimento, que dá legitimidade para conferir e divulgar seu nível de profissionalismo, assim o julgamento dos outros é importante na construção de sua identidade como sujeito profissional e reflexivo, eixo da psicodinâmica para auto-realização e busca por prazer no trabalho.

Para Le Boterf (2005) a avaliação é contínua, diária, junto com a situação de trabalho e a validação é pontual e deve ser colegial, isto é, com vários observadores como na visão 360 graus, para o reconhecimento social de que há competência. Avaliar não é só verificar, é interpretar os resultados da verificação e procurar os fatores explicativos. Porém tanto a avaliação como a validação das competências serve para o trabalhador tornar eficaz a estratégia de ação, sua reflexividade. Pertinente com nosso diálogo, Le Boterf (2005) resume os três conceitos fundamentais para se interpretar o modelo de competências: avaliação, validação e certificação, conforme quadro 64 abaixo.

Quadro 64 : Definições de avaliação, validação e certificação de Le Boterf (2005)

	Avaliação interna	Validação interna	Certificação ou validação externa
Objetivo	Observar no interior de uma organização em que medida o trabalhador construiu competências	Reconhecer oficialmente por um ato social que o trabalhador construiu as competências que correspondem às competências requeridas	Dar as competências validadas internamente um valor em relação às referências coletivas externas
Tempo	Processo contínuo	Ato formal localizado no tempo	Ato formal localizado no tempo
Referencial	Estritamente interno e dependente do contexto organizacional	Colegial interno e dependente do contexto organizacional	Externo e independente do contexto organizacional. Júri externo reconhece oficialmente para o mercado de trabalho nacional ou internacional.

Fonte: adaptado de Le Boterf (2005: 71).

Outra abordagem é assumir que existe competência se forem atingidos resultados segundo critérios de desempenho (como o atingir de metas), afirmando que o desempenho depende da competência. Mas como garantir que um determinado resultado seja consequência da competência e não de outros fatores organizacionais? Ou mesmo assumindo uma mistura de fatores, como analisar quantitativamente cada interferência positiva e negativa? Neste sentido, Le Boterf (2005) cita que avaliar a competência por critérios de desempenho pode atribuir à competência uma responsabilidade que não é sua, ou seja, os fins não justificam os meios.

Vários autores apresentam modelos de levantamento, identificação e avaliação escalar de competências individuais e organizacionais segundo peculiaridades estratégicas empresariais em termos de gestão de pessoas como proposto por Dutra (2004), Fleury e Fleury (2001) ou Mills et al. (2002) só para citar alguns. Não descreveremos tais modelos por não ser foco desta tese, visto analisar uma organização que já implementa um modelo adaptado²⁸ do proposto por Brandão et al. (2005) e Carbone et al. (2005).

Na visão de Brandão et al. (2005) e Carbone et al. (2005) os insumos para a

28 O modelo de gestão por competência utilizado na organização em estudo é o proposto por Carbone et al. (2005) que parte do princípio que a competência humana é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho, cujo processo é resumido nos três itens a seguir:

a) Mapeamento das competências desejadas pela organização: é a identificação das competências humanas e organizacionais, ou seja, são conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à obtenção dos objetivos organizacionais (descritos na missão e visão de futuro da empresa entre outras fontes que definem a estratégia organizacional). Este mapeamento deve ser realizado conforme técnicas de entrevistas individuais, análise documental, grupos focais e observações (participantes ou não-participantes), conforme recomendado por Richardson et al. (1999). Outro item importante após este levantamento é a “descrição” das competências requeridas, para permitir o próximo passo de verificação. Neste ponto as competências são divididas em categorias fundamentais (para todos os trabalhadores independente de hierarquia ou área de conhecimento), específicas (conforme necessidades técnicas de cada departamento e/ou equipe) e gerenciais (para os cargos de gestão), conforme validação semântica do questionário recomendado por Pasquali (1997).

b) Mapeamento das competências existentes na organização: é a certificação das competências, ou seja, uma avaliação para reconhecer e atestar o grau que os trabalhadores ou equipes expressam suas competências profissionais, através do trabalho realizado nos últimos seis meses. A avaliação do desempenho é conforme a técnica do *Balanced Scorecard* (BSC), que equilibra objetivos de curto e de longo prazo, indicadores financeiros e não-financeiros e metas individuais e coletivas conforme sugerido por Kaplan e Norton (1997) e colegial, realizada por múltiplas fontes (superior hierárquico, pares, subordinados e auto-avaliação), denominada avaliação 360º conforme descrito por Flannery, Hofrichter e Platten (1997).

c) Aplicação do mapeamento de competências na gestão organizacional e de pessoas: é a priorização do desenvolvimento profissional através da identificação do *gap* (lacuna) entre as competências atuais e as necessárias para a formulação de um plano de capacitação dos trabalhadores e ajustes organizacionais (identificação e alocação de talentos, educação corporativa, remuneração e benefícios, etc.) a fim de minimizar as lacunas dinâmicas de competências existentes (visto que a competitividade e complexidade organizacional promovem alterações constantes nas necessidades estratégicas empresariais). Como resultado deste desenvolvimento profissional são estabelecidas novas estratégias organizacionais retroalimentando o processo de gestão por competência e retornando ao passo 1 num ciclo triplo de aprendizagem, conforme propostas de Brandão et al. (2005) e Le Boterf (2005).

competência humana são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que geram como produto o desempenho individual expresso através de comportamentos, realizações e resultados. Estes processos de transformação alinham as condutas pessoais às estratégias organizacionais e agregam valores econômicos e sociais. Econômicos com a consecução do trabalho ligados aos objetivos organizacionais e sociais à medida que expressam reconhecimentos da capacidade dos trabalhadores.

O resultado de uma avaliação de desempenho por competência individual, para Muchinsky (2003), permite à organização: a) decidir sobre treinamentos ou desenvolvimentos individuais de carreira; b) administrar níveis salariais; c) adequar a recolocação do empregado num outro local mais apropriado; d) realizar promoção justa e racional; e) promover demissão com justa causa; e f) avaliar o próprio critério de avaliação de desempenho, num processo de retroalimentação.

Para Carbone et al. (2005) ao avaliar o desempenho dos trabalhadores por competências, estas devem estar descritas sobre a forma de comportamentos passíveis de serem observados através de referências de desempenho, para que o(s) avaliador(es) possa(m) mensurar o desempenho do avaliado a partir dos comportamentos que este trabalhador apresenta em seu local de atividade. Dessa forma o desempenho por competência dos trabalhadores ou unidades organizacionais poderiam ser medidos conforme as metas de processos ou de satisfação de clientes forem sendo obtidas, segundo as perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton (1997), já descritas.

Para avaliar em que nível as competências dos funcionários são expressas em suas ações no trabalho e a contribuição que estes atos trazem para os resultados de sua unidade organizacional, conforme consolidado por Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2005), pode-se analisar: domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; criatividade; capacidade de inovação; capacidade de comunicação; capacidade de relacionamento interpessoal; capacidade de trabalhar em equipe; autocontrole emocional; visão de mundo ampla e global; capacidade de lidar com situações novas e inusitadas; capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades; iniciativa de ação e decisão; capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; capacidade de gerar resultados efetivos e capacidade empreendedora.

Para analisar a competência do trabalhador, segundo Le Boterf (2005: 30): “o

profissional deverá saber tomar iniciativas e decisões, negociar e arbitrar, fazer escolhas, correr riscos, reagir a problemas, inovar no cotidiano e assumir responsabilidades. Para ser reconhecido como competente, não basta ser capaz de executar o prescrito, mas ir para além dele”.

Machado (1998: 82) também detalhou as “novas competências” exigidas aos indivíduos de uma forma muito clara e precisa, pois, os trabalhadores competentes devem:

- 1 – aplicar a criatividade na busca de soluções novas;
- 2 – desenvolver estratégias de contínuo aperfeiçoamento;
- 3 – exercer a iniciativa, de modo a tomar decisões adequadas na hora certa;
- 4 – exercer sua autonomia, tendo em vista o trabalho independente, não submetido à supervisão de outros;
- 5 – mostrar flexibilidade e disposição para assumir mutações e ritmos variados de trabalho;
- 6 – saber gerir sua própria atividade, seu tempo pessoal e suas capacidades, de forma a serem eficientes na resolução de problemas e imprevistos.

Mills et al. (2002) diferenciam as medidas de performance ou desempenho, que são sempre voltadas a resultados de curto prazo, das medidas de competência, de longo prazo para desenvolvimento e destacam a importância do equilíbrio entre as duas medidas organizacionais. Porém, visto o desempenho humano no trabalho ser resultado da aplicação das competências individuais, segundo Dutra (2004), pode-se avaliar a competência sob três itens: a) fundamentais, para todos os funcionários; b) específicas, variam de acordo com a área de atuação e com o papel ocupacional desempenhado; e c) gerenciais, exclusivas a gestores de equipes.

Visando tornar a avaliação legitimada pelos trabalhadores, Flannery, Hofrichter e Platten (1997), identificaram várias fontes possíveis de observações, como: 1) descendente, pelo superior imediato; 2) ascendente, pelos subordinados; 3) lateral, pelos pares; 4) auto-avaliação, que serve como concordância ou discordância dos demais avaliadores; e 5) externa, pelos clientes e fornecedores. Conceituando-se assim o modelo de avaliação 360 graus onde se prevê a participação dos trabalhadores em todo o processo avaliativo, desde o planejamento com a definição das metas individuais ou grupais, até a verificação formal, com periodicidade semestral ou anual. Para Flannery, Hofrichter e Platten (1997: 236) esta nova forma de avaliação de desempenho permitirá uma mudança cultural no trabalho e não

apenas administrativa, pois:

A avaliação de 360 graus oferece a alavancagem pessoa-a-pessoa que não pode ser encontrada nos processos tradicionais de gestão do desempenho. Organizações que implementaram este tipo de avaliação verificaram que as pessoas – funcionários e gerentes, igualmente – não apenas se tornaram mais produtivas, mas um pouco mais agradáveis. Afinal, agora vivem no mesmo ‘universo de consequência’, onde a responsabilidade mútua é crucial para o sucesso da organização e de todos que estão nela.

Porém, em recente estudo com 430 bancários realizado sobre o modelo de avaliação 360 graus de desempenho por competência utilizado no Banco do Brasil, Santos (2007) cita a percepção de descrédito quanto à aplicabilidade dos resultados dessa avaliação de desempenho individual como um fator gerador de apatia nos avaliados.

3.3.2. Influenciadores da Competência Individual

Maida, Gordon e Farberow (1989) definem quatro tipos de competências: cognitiva, social, emocional e ocupacional e defendem que a competência não depende exclusivamente de características individuais, fatores externos afetam-na e corroboram que a principal dificuldade está no modelo da sua avaliação adequada e justa. A competência cognitiva é a capacidade de aprender, assimilar e reter informações. Ela está diretamente relacionada com o nível educacional e a quantidade de conhecimentos, inclusive diplomas universitários ou conhecimentos que não estejam diretamente associados ao serviço executado, como por exemplo, trabalhadores que conhecem mais de uma língua mesmo sem utilizá-la no local de trabalho possuem competência cognitiva.

Competência social, ou de relacionamentos, é a capacidade individual de interagir com os outros e realizar boas soluções ou alternativas para todos os envolvidos numa negociação, o que torna as pessoas mais atrativas, mais amigáveis e acessíveis. Esta competência foi amplamente discutida por Bourdieu e Wacquant (1992).

Competência emocional está diretamente relacionada com a capacidade de adaptação do indivíduo frente às mudanças ambientais, como por exemplo, em contextos organizacionais, adaptações a novas ocupações ou mudança de cidade, em contextos pessoais, separação conjugal ou falecimento de pessoas próximas, em contextos econômicos, perda do emprego ou prejuízos financeiros. Ela está mais relacionada com a capacidade de planejamento e organização mental do que com a própria solução do problema. A competência emocional é principalmente afetada pelo estresse, também reconhecida por Maida, Gordon e Farberow (1989) como doença mental, porque diminui a capacidade de concentração.

Competência ocupacional é a capacidade técnica de execução e de solução real de problemas relacionados com a profissão propriamente exercida. Ela é a principal, quando não única, espécie de competência observada e verificada nos sistemas de avaliação individual ou coletiva nas organizações. Ela é menos suscetível à influência do estresse e há indícios de que dependendo da personalidade, a percepção de sua falta ou excesso pode ser geradora do estresse emocional.

Ainda para Maida, Gordon e Farberow (1989), trabalhadores com múltiplas competências tendem a terem melhores estratégias de enfrentamento e conseqüentemente menores taxas de estresse e absenteísmo. Indivíduos competentes nos relacionamentos são competentes nas demais esferas do trabalho e na vida pessoal. Porém a competência pode estar inversamente relacionada a alguns aspectos da organização do trabalho, porque competência está diretamente relacionada com o nível de exigência individual e coletiva.

Para Muchinsky (2003), características individuais como: a) químicas (hormônios e açúcares no sangue); b) fisiológicas (peso, altura, sexo, raça); e c) psicológicas (percepções, atenção e valores) somadas às características ambientais afetam o funcionamento da cognição humana (personalidade, capacidades físicas) refletindo nas atitudes do trabalhador na organização, tanto nas competências como na satisfação dos trabalhadores.

Para Sveiby (2001), a competência individual está positivamente relacionada com o desempenho, escolaridade, quantidade de conhecimentos e experiência do trabalhador (tempo de empresa e de profissão) além de outros índices que também afetam positivamente a competência do trabalhador que são: a remuneração, o trabalho em equipe e a baixa taxa de rotatividade e absenteísmo. Dutra (2004) destaca a importância da maturidade organizacional do indivíduo onde a competência tende a aumentar à medida que o trabalhador tenha mais tempo na mesma empresa.

Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), concluíram que a natureza do trabalho e o grau de complexidade referente a um cargo ou posto de trabalho alteram o desempenho funcional e as avaliações de desempenho devem ser diferenciadas conforme cada tipo de trabalho, ou função ocupacional. Apresentaram um resumo (quadro 65 abaixo) com os fatores que afetam o desempenho no trabalho, onde percebemos claramente a interconexão e reciprocidade entre desempenho humano e competência individual quando nas características do trabalhador se mensura habilidades, conhecimentos e atitudes.

Quadro 65 : Fatores que afetam o desempenho individual de Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996)

Organização do trabalho	Ambiente de trabalho	Características do trabalhador
- Cultura e clima - Políticas de benefícios - Políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal - Políticas e práticas de administração de pessoal - Imagem da organização	- Qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos - Qualidade de comunicação e relacionamento interpessoal no grupo de trabalho - Características e escopo do trabalho - Clareza de objetivos - Adequação de prazos - Qualidade e gerenciamento de desempenho	- Habilidades - Conhecimentos - Atitudes - História funcional - Idade - Sexo - Escolaridade - Motivações - Personalidade

Fonte: adaptado de Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996: 44).

Kaplan e Norton (1997) afirmam que a satisfação do funcionário é a base de todas as medidas organizacionais, em todas as perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC). Assim a satisfação do trabalhador influencia a própria competência individual que afeta a competência organizacional, já num nível macro do BSC. Destacam ainda que a satisfação está relacionada com o *turnover* e com o absenteísmo e que empregados antigos e leais carregam os valores e conhecimentos dos processos organizacionais e das expectativas dos clientes. Seria o tempo de empresa, competência valiosa para a competitividade bancária?

Mesmo que ainda sobreviva o taylorismo com a separação de quem concebe os projetos para quem os executam, as margens de manobra dos trabalhadores são cada vez maiores frente à necessidade de satisfação dos clientes e por mais repetitivo que seja determinada tarefa, sempre se esperará que o trabalhador dê sugestões para otimizar ainda mais seu tempo e recurso despendido. Devido a esta exigência da qualidade nos mínimos processos para o pleno atendimento ao cliente e para atingir o lucro aos acionistas, a competência do trabalhador frente à imprevisibilidade mercadológica parece fazer a grande diferença. É neste sentido que Le Boterf (2005) afirma categoricamente que a satisfação dos supervisores/gerentes, clientes e acionistas/patrões depende da própria satisfação profissional dos trabalhadores. Para que os trabalhadores apliquem suas competências e partilhem desafios com excelência é preciso que o queiram, que sejam reconhecidos e valorizados na contribuição que dão, sendo “do interesse da empresa, a longo prazo, cuidar primeiro da competência e da satisfação dos seus funcionários.” (Le Boterf, 2005: 12). Porém, questionamos se a competência pode mesmo ser determinada pela satisfação e vice-versa, ou se este discurso se dá para induzir os trabalhadores a estarem satisfeitos e produtivos uma vez que ninguém racionalmente gostaria de ser incompetente.

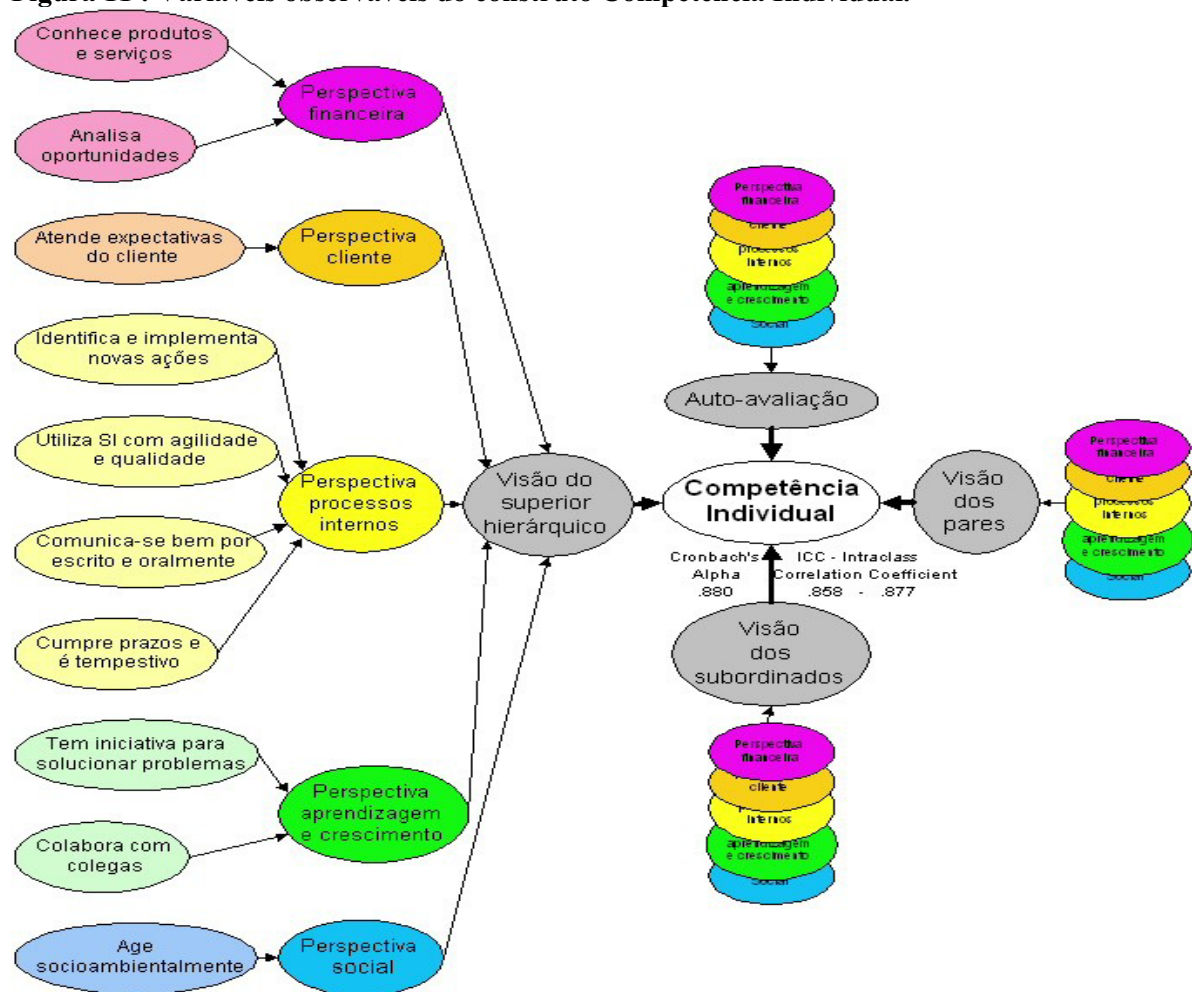
Nesta revisão bibliográfica sobre o discurso da competência, que apesar de apresentar uma promessa às expectativas dos trabalhadores de valorização da potencialidade individual, da capacidade de aprendizagem, da participação e de assumir responsabilidades,

também valoriza aspectos subjetivos pessoais e de socialização prévia para que os trabalhadores executem mais do que as tarefas que deles se esperam. Seria a formalização da organização real diferente da prescrita? Este discurso imposto pelo contexto econômico globalizado pode ser um mecanismo de ordem simbólica para dissimular as relações de poder dentro das organizações em prol da busca por lucros. Esta distorção da gestão por competência parece estar muito próxima da idéia de polissemia, conceito que Bourdieu (2003) utiliza para o compartilhamento de termos por diferentes interessados para legitimar versões opostas em disputas num nível simbólico. E assim, partimos com grande apreensão para nossa análise empírica.

3.3.3. Análise Empírica do Construto Competência Individual

Para validar o construto competência, inicialmente verificamos a consistência interna das 40 variáveis observadas no desempenho profissional. São dez questões para cada uma dos quatro grupos da avaliação 360 graus, conforme representamos na figura 11 abaixo.

Figura 11 : Variáveis observáveis do construto Competência Individual.



Fonte: compilado pelo autor.

Utilizamos para esta análise, além do Alpha de Cronbach o Coeficiente de Correlação Intraclases (ICC), conforme previsto na metodologia e apresentado a seguir. A tabela 66 abaixo nos indica a consistência interna. Outras tabelas (extensas) que detalham a análise estão no item 6.3 apêndice 3 (Análise Fatorial da Competência Individual).

Tabela 66 : Análise de consistência interna das variáveis da competência individual

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.875	.880	40

Fonte: dados da pesquisa.

O Alpha de Cronbach de .880 indica uma boa consistência interna entre as variáveis observadas. Para analisar a possibilidade de exclusão de alguma variável utilizamos a última coluna da tabela 67 abaixo;

Tabela 67 : Análise do Alpha de Cronbach das variáveis da competência individual

	Média do fator se excluído	Var. fator se excluído	Correlação total	Alpha se excluído
Sp1-F1 Conhece produtos e serviços	157.4795	51.282	.313	.873
Sp2-F2 Analisa oportunidades	157.6736	51.129	.360	.872
Sp3-C1 Atende expectativas do cliente	157.5103	50.789	.348	.873
Sp4-P1 Identifica e implementa novas ações	157.5861	51.567	.317	.873
Sp5-P2 Utiliza SI com agilidade e qualidade	157.6267	51.715	.306	.873
Sp6-P3 Comunica-se bem por escrito e oralmente	157.6631	51.450	.363	.872
Sp7-P4 Cumpre prazos e é tempestivo	157.6501	50.786	.377	.872
Sp8-A1 Tem iniciativa para solucionar problemas	157.5158	50.829	.363	.872
Sp9-A2 Colabora com colegas	157.4690	51.273	.313	.873
Sp10-S1 Age socioambientalmente	157.6939	51.731	.368	.872
Aa1-F1 Conhece produtos e serviços	157.5060	51.212	.319	.873
Aa2-F2 Analisa oportunidades	157.6089	51.486	.298	.874
Aa3-C1 Atende expectativas do cliente	157.3452	51.204	.323	.873
Aa4-P1 Identifica e implementa novas ações	157.5195	51.476	.319	.873
Aa5-P2 Utiliza SI com agilidade e qualidade	157.6187	51.594	.255	.875
Aa6-P3 Comunica-se bem por escrito e oralmente	157.5614	51.423	.301	.874
Aa7-P4 Cumpre prazos e é tempestivo	157.5707	51.096	.324	.873
Aa8-A1 Tem iniciativa para solucionar problemas	157.3729	51.399	.297	.874
Aa9-A2 Colabora com colegas	157.3168	51.322	.308	.873
Aa10-S1 Age socioambientalmente	157.6699	51.973	.254	.874
Pa1-F1 Conhece produtos e serviços	157.5181	51.256	.404	.872
Pa2-F2 Analisa oportunidades	157.6891	51.601	.406	.872
Pa3-C1 Atende expectativas do cliente	157.6024	50.880	.426	.871
Pa4-P1 Identifica e implementa novas ações	157.6240	51.774	.385	.872
Pa5-P2 Utiliza SI com agilidade e qualidade	157.6695	51.869	.336	.873
Pa6-P3 Comunica-se bem por escrito e oralmente	157.6613	51.750	.391	.872
Pa7-P4 Cumpre prazos e é tempestivo	157.6826	51.343	.423	.871
Pa8-A1 Tem iniciativa para solucionar problemas	157.5875	51.186	.435	.871
Pa9-A2 Colabora com colegas	157.5818	51.011	.382	.872
Pa10-S1 Age socioambientalmente	157.7072	52.087	.357	.873
Sb1-F1 Conhece produtos e serviços	157.3946	50.740	.460	.870
Sb2-F2 Analisa oportunidades	157.5785	51.400	.429	.871
Sb3-C1 Atende expectativas do cliente	157.4557	50.464	.479	.870
Sb4-P1 Identifica e implementa novas ações	157.5052	51.123	.429	.871
Sb5-P2 Utiliza SI com agilidade e qualidade	157.5966	51.498	.358	.872
Sb6-P3 Comunica-se bem por escrito e oralmente	157.5435	51.120	.413	.871
Sb7-P4 Cumpre prazos e é tempestivo	157.6022	50.720	.467	.870
Sb8-A1 Tem iniciativa para solucionar problemas	157.4494	50.675	.477	.870

Sb9-A2 Colabora com colegas	157.4488	50.463	.440	.871
Sb10-S1 Age socioambientalmente	157.6496	51.794	.377	.872

Fonte: dados da pesquisa. Códigos: Sp - Superior Hierárquico, Aa - Auto-avaliação, Pa - Pares, Sb - Subordinados, F - Perspectiva Financeira, C - Clientes, P - Processos internos, A - Aprendizagem, S - Socioambiental.

Ao observar as 40 variáveis de desempenho por competência (10 observadas pelos superiores hierárquicos, 10 pelos próprios funcionários, 10 pelos pares, 10 pelos subordinados), notou-se que nenhuma variável, se excluída do modelo, tenderia a aumentar a consistência interna (medidos pelo teste Alpha de Cronbach), permitindo a sumarização destas variáveis num único indicador de competência individual do bancário.

Porém, como as classificações do grau de competência foram realizadas por diferentes observadores, analisamos o intervalo de confiança dos coeficientes de correlação intraclass conforme mostrado na tabela 68 abaixo. O "Coeficiente de Correlação Intra Classes - ICC" é utilizado para medir o grau de concordância em esquemas de codificação, de modo a garantir que todos os avaliadores interpretaram o mesmo instrumento de avaliação de forma idêntica, garantindo a sua consistência (Pestana e Gageiro, 2005).

Tabela 68 : Análise do coeficiente de correlação intraclass

	Intraclass Correlation	95% Confiança Interval		F Test with True Value 0			
		Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2	Sig
Single Measures	.141	.131	.151	7.549	1622	63297	.000
Average Measures	.868	.858	.877	7.549	1622	63297	.000

Fonte: dados da pesquisa. *One-way random effects model where people effects are random.*

A variação entre .858 e .877 permite-nos prosseguir com nossa análise. Porém, também realizamos uma análise fatorial confirmatória para garantir a existência das quatro visões e possibilidade de consolidação numa única variável latente. Para isso executamos a análise fatorial com o modelo das componentes principais e rotação ortogonal Varimax, com os seguintes resultados (tabela 69 abaixo):

Tabela 69 : Análise fatorial das variáveis da competência individual

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.935
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	df
	Sig.
	39124.377
	741
	.000

Fonte: dados da pesquisa.

O resultado do teste KMO com valor de .935 nos garante a confiabilidade dos resultados. A matriz das comunalidades e a matriz das componentes indicaram valores aceitáveis (abaixo de -.5 ou acima de .5), sem necessidade de exclusão de variáveis e foram confirmadas as existências de quatro fatores (tabela 70 abaixo) conforme as quatro visões: dos superiores hierárquicos, auto-avaliação, dos pares e dos subordinados. As tabelas completas com as comunalidades e *loadings* estão no item 6.3 apêndice 3 (Análise Fatorial

da Competência Individual).

Tabela 70 : Variância total explicada das variáveis da competência individual

Componentes	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1-Pares	8,36	21,42	21,42	8,36	21,42	21,42
2-Subordinados	4,99	12,8	34,22	4,99	12,8	34,22
3-Auto-avaliação	3,76	9,65	43,87	3,76	9,65	43,87
4-Superior	3,39	8,68	52,55	3,39	8,68	52,55

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Componentes	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1-Pares	5,81	14,91	14,91
2-Subordinados	5,76	14,76	29,67
3-Superior	4,71	12,07	41,74
4-Auto-avaliação	4,22	10,81	52,55

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: dados da pesquisa.

Porém, observa-se que na rotação houve uma inversão na ordem dos fatores 3 e 4 indicando que a visão dos pares é a mais homogênea entre as avaliações, seguida das visões dos subordinados e dos superiores hierárquicos. Estes dados significam que a visão dos pares sobre o trabalhador é a mais homogênea e provavelmente a mais precisa seguida da visão dos subordinados. Como os valores destas variáveis já são uma média aritmética dos avaliadores, podemos inferir que quanto maior o número de observações sobre o desempenho individual por competência mais real será seu escore.

A maior heterogeneidade dada na auto-avaliação e na verificação pelos superiores pode estar relacionada aos diferentes níveis de auto-exigência no trabalho e diferentes graus de exigência e meticulosidade dos gestores, porém, não enviesando o resultado final. A matriz rotacionada acima e a matriz das componentes principais (apêndice 3) confirmam a existência das quatro visões distintas do desempenho por competência do bancário, que representam 52,55% da variância total do construto.

Notamos também que a variável "Utiliza SI com agilidade e qualidade" observada nos quatro grupos, foi a de menor comunalidade, *loading* e consistência, o que pode ser observado no apêndice 3. Esta análise nos remete a considerá-la provavelmente de mais difícil verificação e alta heterogeneidade na avaliação, sugerindo sua substituição por outra pergunta mais clara e objetiva (Pasquali, 1997).

Prosseguimos com o cálculo da média conforme a seguinte lógica: para cada visão da avaliação (dez variáveis ao total) aceitou-se somente uma não resposta para o cálculo da média parcial. Já para o cálculo da média final aceitou-se pelo menos duas visões com

média válida, visto nem todos os bancários terem sido avaliados por pares ou subordinados.

Tabela 71 : Análise descritiva da variável latente competência individual normal e transformada

			Estatística	Erro padrão	
Y2 - Competência Individual	Média		3.9810	.00159	
	95% Intervalo de confiança pela média	Lower Bound	3.9779		
		Upper Bound	3.9841		
	5% Trimmed Média		3.9901		
	Mediana		4.0000		
	Variância		.071		
	Desvio padrão		.26665		
	Mínimo		1.00		
	Máximo		5.00		
	Intervalo		4.00		
	Intervalo interquartil		.28		
	Assimetria		-.839		.015
	Achatamento		3.840		.029
Y2t - Competência Individual (x2)	Média		15.9197	.01233	
	95% Confiança Intervalo pela média	Lower Bound	15.8955		
		Upper Bound	15.9438		
	5% Trimmed Média		15.9543		
	Mediana		16.0000		
	Variância		4.284		
	Desvio padrão		2.06970		
	Mínimo		1.00		
	Máximo		25.00		
	Intervalo		24.00		
	Intervalo interquartil		2.26		
	Assimetria		-.348		.015
	Achatamento		2.209		.029

Fonte: dados da pesquisa.

A variável resultante original foi transformada em seu quadrado para melhorar a assimetria negativa e achatamento leptocúrtico para podermos prosseguir com a regressão linear múltipla e o teste da hipótese H2.

Concluimos até aqui que o construto da competência individual, conforme as características fundamentais exigidas dos bancários em que se é analisada na instituição financeira em estudo, possui consistência e agrega as visões dos quatro grupos, legitimando estatisticamente a avaliação 360 graus.

Os dados ainda indicam que a visão dos pares é a mais homogênea, a média do desempenho por competência é 3,98 numa escala de 1 a 5 e a frequência é de somente 0,4% da amostra com média inferior a 3 e 52,2% igual ou superior a 4, lembrando que os valores significam: 1-não expressou a competência, 2-expressou pouco a competência, 3-expressou moderadamente a competência, 4-expressou muito a competência, 5-expressou a competência de forma exemplar. Vamos avaliar no próximo item o que a influencia e se a hipótese H2 pode ser aceita.

3.3.4. Regressão Linear da Competência Individual e Teste da Hipótese H2

Para a regressão linear múltipla analisamos todas as premissas necessárias, testando-se a homocedasticidade, a autocorrelação (Durbin-Watson de 2,002) e a multicolinearidade (tolerância e VIF) com sucesso. A distribuição não é normal e não foram excluídos *outliers* ou observações influentes, pois pretendemos avaliar os casos com baixa ou alta competência, sem prejuízo à regressão, segundo Hair et al. (2003) e Pestana e Gageiro (2005). Os dados encontrados pelo processo *Stepwise* estão nas tabelas 72 e 73 abaixo:

Tabela 72 : Resumo do modelo de regressão da variável dependente Y2t - Competência individual do bancário

Coefficiente de correlação (R)	Coefficiente de determinação otimista	Coefficiente de determinação ajustado (R ²)	Erro padrão da regressão	Durbin-Watson
.138	.019	.018	2,045	2,002

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 73 : Coeficientes padroniz. (Betas) das variáveis influentes na Competência individual

Variáveis Independentes	Beta	Tolerancia	VIF
X1.6 - Qtde. Conhecimentos	0,061	0,823	1,215
X1.2 - Idade	-.058	0,336	2,972
X1.1 - Sexo (Feminino = 1)	0,049	0,917	1,090
X4.2t - Qtde de Funcionário na Dependência (log)	0,043	0,742	1,348
Y1.1t - Satisfação com o CONTEUDO do trabalho (x2)	0,040	0,618	1,617
X3.3 - Tipo de Dependência (Área meio = 1)	0,035	0,755	1,324
X3.5 - Departamento (Tecnologia = 1)	-.037	0,760	1,317
Y1.2 - Satisfação com o SALÁRIO no emprego	-.033	0,756	1,323
X4.3 - Tempo de Trabalho (6 h./d. = 1)	-.033	0,672	1,488
X1.3 - Tempo de Empresa	0,033	0,312	3,201
Y1.3t - Satisfação com o AMBIENTE SOCIAL de trabalho (x2)	0,031	0,846	1,182

Variável Dependente: Y2t - Competência Individual (x2)

Fonte: dados da pesquisa. Significância $p \leq 0,001$.

A informação de destaque é o baixo coeficiente de determinação ajustado (R²), significando uma fraca associação linear, pois as variáveis independentes aqui analisadas explicam apenas 1,8% da competência individual. Também exploramos outras formas de correlação (quadrática, logarítmica, exponencial, etc.) sem sucesso. Segundo Pestana e Gageiro (2005b: 108), apesar da variação de previsibilidade de uma variável em função de outra ser pequena nas ciências do comportamento social, não se deve considerar relevante um coeficiente de determinação (R²) que não chegue perto dos 10%.

Hall et al. (2003: 165) afirmam que em análise exploratória, com uma amostra muito acima de mil casos, em qualquer nível de significância e em torno de 20 variáveis independentes, qualquer valor de R² acima de 1% pode ser considerado verdadeiro. Porém, não ficamos satisfeitos com este resultado. O coeficiente de determinação mede a magnitude

do efeito das variáveis preditoras sobre a variável dependente e o baixo valor indica que não existe uma relação forte entre as variáveis independentes e a competência individual. Fato contrário à literatura estudada e sem justificativa teórica-empírica já pesquisada.

Apesar da tabela 73 acima ser válida e significativa, ao percebemos que mais de 98,2% do construto da competência individual aqui analisado são explicados por outros fatores, o nosso objetivo de avaliar a ordem de impacto das variáveis independentes nos parece estar prejudicado para a montagem de um modelo da competência como variável endógena nesta tese.

Assim, ao avaliarmos a hipótese H2 que assume que a satisfação profissional dos bancários e suas características sócio-demográficas e ocupacionais afetam a competência individual desses trabalhadores, concluímos que não convém considerá-la verdadeira, pois as influências são muito discretas com estes dados analisados. Mas, por que o coeficiente de determinação foi tão baixo? Será que a avaliação de desempenho humano, mesmo após 20 anos de estudos continua sendo inadequada e injusta como previam Maida, Gordon e Farberow (1989)?

A neutralidade da influência da formação acadêmica sobre a competência do trabalhador era prevista por Bryson, Cappellari e Lucifora (2005), Friedmann (1977) Le Boterf (2005) e Zarifian (2007) quando afirmam que o diploma passa a ser um ponto de partida na vida profissional e o grande diferencial passa a ser a quantidade de conhecimentos práticos adquiridos ao longo da vida profissional. Porém, esta pesquisa divergiu de inúmeras outras que apontam correlações expressivas entre as variáveis aqui analisadas de características individuais e organizacionais, conforme os estudos de Dutra (2004), Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) e Sveiby (2001), entre outros.

O que nos parece ser mais coerente é que a competência, sendo conhecimento, habilidade e atitude voltados para a ação, poderia ser melhor explicada pela qualidade do conhecimento e não pela quantidade. De acordo com a academia, a destreza e agilidade técnica como expressão da habilidade e a determinação para a ação como expressão da atitude, mesmo que não medidas diretamente neste modelo, não poderiam justificar o irrisório coeficiente de determinação encontrado. Pois, conforme exposto no referencial teórico, a destreza e a técnica, deveriam estar representados nesta pesquisa, no mínimo, pelo tempo de empresa e satisfação com o aprendizado no trabalho.

Segundo Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2002), os fatores que mais

influenciam a competência dos bancários costumam ser a determinação e o interesse do trabalhador, também não medidos diretamente nesta tese, mas que deveriam estar implícitos na satisfação com o conteúdo e significado do trabalho. Outros fatores que poderiam elevar este coeficiente de determinação seriam: o comprometimento, segundo Dubar (1998); a agilidade, para Zarifian (2007); e a própria essência da competência que é a ação, conforme Le Boterf (2005). No entanto, todos estes indicadores foram utilizados para medir o próprio construto da competência, o que pode ser percebido na análise fatorial e de consistência interna. Assim, não questionamos o significado do construto, inclusive o validamos, porém, indagamos pelo poder explicativo desta forma de avaliação.

Acreditamos também que o uso dos termos sinergia, cooperação, participação coletiva, gestão participativa, gestão por processos, trabalhos por projetos, time, equipe e recentemente o personagem do técnico (*coach* da metáfora esportiva) no discurso organizacional parecem neutralizar o foco na individualidade da competência pessoal nas mobilizações coletivas de trabalhadores, pois se tratam de coletivos criados artificialmente pelos empregadores, segundo Boltanski e Chiapello (1999). Dessa forma, a falta de sentimento de pertença numa intensa negociação solitária frente às situações diárias de trabalho parece produzir sofrimento ainda mais forte nas organizações flexíveis, pós-fordistas do que aquelas sofridas no taylorismo, gerando uma pseudo-apatia e excesso de inter-subjetividade na avaliação de desempenho no Banco do Brasil.

Neste sentido avalizamos Boltanski e Chiapello (1999) ao questionarem: mesmo que as empresas valorizem as competências de seus trabalhadores, serão elas capazes de certificá-las e remunerá-las? O que impede do modelo de competência ser negociado coletivamente? Por que não valorizar o conceito de times numa visão coletiva e social do trabalho? Como garantir que profissionais com mais competências sejam reconhecidos em matéria de salário e progressão de carreira? Este processo avaliativo refletiria um reconhecimento ou discriminação social?

Pois, diante dessas discretas influências, risível baixo coeficiente de determinação e da evidência de que a competência não depende exclusivamente de características individuais ou organizacionais, mas de fatores externos e inter-subjetivos para sua validação ou certificação, concluímos que a principal dificuldade está no modelo da sua avaliação na empresa. Assim, de uma forma hipotética conforme a teoria estudada, acreditamos que o baixo coeficiente de determinação (1,8%), a alta média (de 3,98 entre 1 e 5) e a alta

freqüência (99,52%) de notas acima de 3 neste construto deve-se aos seguintes fatores, não exclusivos:

1 - ao caráter individual da competência: se a empresa dá ênfase ao caráter cooperativo do trabalho em equipe, como medir diferenças entre os trabalhadores, sabendo que são justamente as diferenças assimétricas (diversidades) que agregam valores ao resultado final dos objetivos organizacionais atingidos? O próprio capital social individual faz com que a competência se torne coletiva e não individual. Boltanski e Chiapello (1999) destacam que o discurso do modelo por competência individualizado é dicotômico com a prática coletiva do “espírito de equipe”, que estimula a competitividade entre grupos e trabalhadores, onde todos são rivais ou potenciais inimigos antes de serem companheiros de equipe. Os autores caracterizam este processo de seleção e exclusão por “darwinismo social” voltado ao interesse do capital, ou seja, do novo espírito narcisístico do capitalismo;

2 - à falta de sanções: um trabalhador de um banco estatal mau avaliado não induz à uma demissão ou rebaixamento de cargo e mesmo se o fizesse, poucos avaliadores estariam dispostos a se comprometer com tal iniciativa visto o desgaste pessoal e a possibilidade de recolocação deste funcionário em outros departamentos, graças ao tamanho da empresa. Sabemos que é cultura da empresa montar novos departamentos (ou equipes) com funcionários chaves e outros "cedidos" pelos mais diversos motivos, inclusive os mal avaliados informalmente pelos superiores hierárquicos, mas bem avaliados formalmente para não serem alijados do sistema social de trabalho. A associação da gestão de desempenho por competência com bonificações e recompensas (pagamento de participação nos lucros) também reforçam a tendência à super-avaliação;

3 - ao caráter subjetivo e genérico da avaliação: todas as perguntas, sem exceção, possuem um leque enorme de interpretações, como por exemplo a pergunta 10: "Direciona suas ações, levando em consideração os impactos sociais, ambientais e econômicos e os princípios de responsabilidade socioambiental adotados pela empresa". Como diferenciar entre: expressou moderadamente a competência (nota 3), expressou muito a competência (nota 4) e expressou a competência de forma exemplar (nota 5) para um trabalhador, por exemplo, que evitou de jogar no lixo uma folha de papel que poderia ser reciclada? Economizar uma folha de papel não seria exemplar? Deve-se usar a cognição de um funcionário ecologista ou de um técnico do setor de custos/contabilidade? E se o técnico for também ecologista? A tendência do desempenho por competência ser verificado somente

num único momento temporal, sem um efetivo acompanhamento durante o semestre avaliativo também reforça o efeito da super-avaliação;

4 - à falta de indicadores: o modelo de avaliação de desempenho humano utilizado pela instituição estudada não segue os princípios do *Balanced Scorecard* em sua plenitude, pois apesar de englobar várias perspectivas de interesse organizacional, não prevê indicadores e metas para adequar objetivamente as notas do trabalhador, tornando assim os objetivos tendenciosos e de caráter permanente, visto a grande inter-subjetividade da avaliação. Esta inter-subjetividade cede espaço para vaidades, narcisismo, preguiça e futilidade dos avaliadores majoritariamente despreparados;

5 - à decomposição de seus elementos: a competência real não é a soma de diversos saberes teóricos, práticos, sociais, etc., mas a combinação deles como um processo de ações e recursos que poderiam ser otimizadas e conferidas como estado, ou seja, deveria-se confiar na competência do trabalhador ou não, pois, como medir de forma justa a agilidade, capacidade de refletir, aprender e assumir responsabilidades e riscos numa escala nominal?

6 - à resistência e enfrentamento: consciente ou inconscientemente existe uma necessidade de preservação do eu e busca do prazer, que se dá em caráter individual pela psicodinâmica do trabalho, onde se percebe altas notas nas auto-avaliações, ou em caráter coletivo pela reflexividade, onde pares se protegem num auto-reconhecimento com generosidade e corporativismo para se protegerem provincianamente de uma instância da qual não detêm controle ou mesmo para enfrentá-la.

7 - ao efeito bumerange: numa empresa com mais de 80 mil funcionários e com vários níveis hierárquicos, não é incomum que um subornado hoje se torne um gerente amanhã e com o caráter não sigiloso da avaliação, ela se torna uma moeda de troca simbólica, onde ceder uma nota elevada hoje se transforma numa pendência de favor e investimento para um futuro incerto. Em aditamento, o risco da lei do retorno também pode estar presente, pois, o indivíduo ao dar uma nota baixa para um avaliado e provável avaliador sabe que poderá também ser mau avaliado, como vingança no mesmo momento.

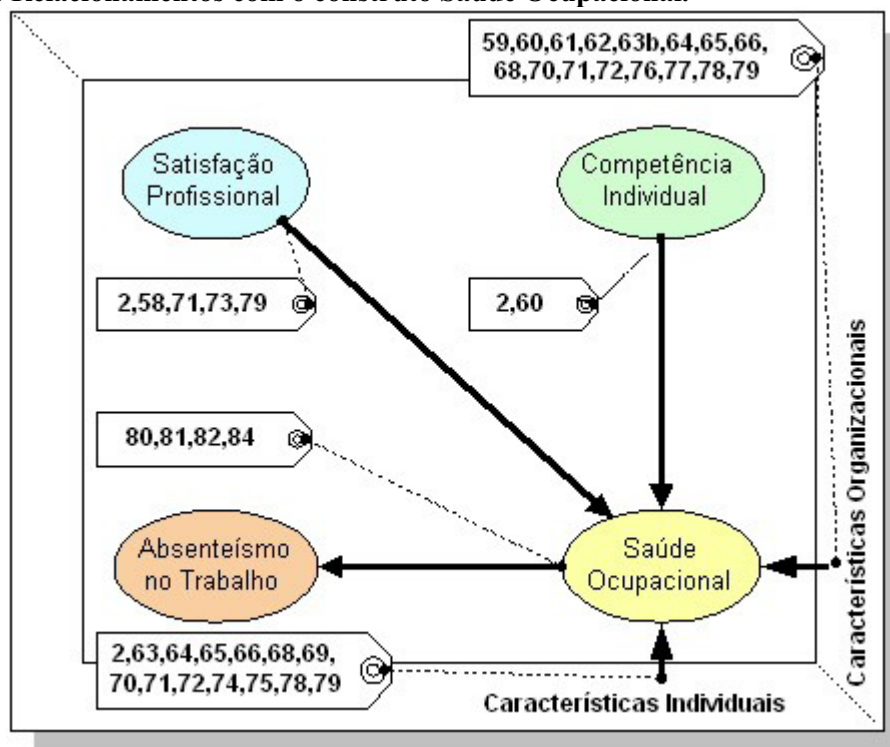
Resumindo: na relação entre a organização do trabalho e o desempenho humano por competência, evidencia-se que a própria gestão da avaliação de desempenho profissional ao valorizar capacidades individuais fundamentais de caráter econômico, gera um *habitus* que transforma a percepção destes trabalhadores através da reflexividade, interconexão entre influências organizacionais de um lado e disposições pessoais de outro. Assim, o bancário

ao buscar equilíbrio, segurança e redução de riscos profissionais, apresenta uma racionalidade aparentemente contraditória. Pois, o que pode parecer apatia ou alienação, não passa de mais uma estratégia ora consciente de resistência reflexiva ora inconsciente de enfrentamento psicodinâmico para a ação profissional repleta de inter-subjetividade diante da "prescrita" organização flexível do trabalho, visto o modelo proposto não condizer com a realidade apresentada.

3.4. SAÚDE OCUPACIONAL

Passamos agora a descrever o referencial teórico com a análise empírica dos relacionamentos parciais entre o conceito da saúde ocupacional e as principais variáveis em estudo, iniciando pela apresentação da figura 12 abaixo para facilitar o entendimento teórico inicial deste construto para uma posterior confirmação empírica nesta pesquisa.

Figura 12 : Relacionamentos com o construto Saúde Ocupacional.



Fonte: compilado pelo autor. Legenda na nota de rodapé n.29.

Inúmeras pesquisas tratam da organização do trabalho afetando a saúde ocupacional como em Dal Rosso (2005), Dejours (1992, 2004) e Holman (2003), ou afetando diretamente a saúde física, como em Nakamura (2001). Já aspectos individuais e ocupacionais relacionados à saúde ocupacional foram tratados em Limongi-França e Rodrigues (2002) e Morin (2001), a satisfação profissional e seu impacto na saúde mental foi abordada por Martinez (2002) e Peiro (1993), a competência do trabalhador e o estresse

ocupacional foi analisado por José-Silva (2006) e a relação entre o estresse e o absentismo foi pesquisado por Buist-Bouwman et al. (2005), Lazarus (1981) e Lazarus e Folkman (1984), entre tantos outros estudos²⁹ sobre saúde ocupacional, descritos na figura 12 acima.

3.4.1. Definições e Indicadores da Saúde Ocupacional

O processo saúde-doença é um processo particular de expressão das condições de vida humana em dada sociedade, representando as diferentes qualidades do processo vital e as diferentes competências dos trabalhadores para enfrentar desafios, agressões, conflitos e mudanças e tem ainda, segundo Sampaio e Messias (2002), tríplice e contraditória natureza: biológica, psicológica e social. O conceito de saúde deixa de ser estritamente médico e passa a ser holístico e social, englobando a ausência de doença, mas não se confinando a esta, pois a Organização Mundial de Saúde (OMS) entende por saúde o “estado de completo bem-estar físico, mental e social, não meramente a ausência de doença ou enfermidade” (Outhwait e Bottomore, 1996: 677).

O conceito de saúde da OMS é adotada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1999) para promover um satisfatório nível de bem estar físico, mental e social dos trabalhadores em qualquer atividade, impedir ações prejudiciais causados pelas condições de trabalho e proteger contra inseguranças resultantes de agentes nocivos à saúde pessoal.

Nesse mesmo sentido para Dejours (2004), ter saúde é ter meios para se obter bem-estar físico, psíquico e social. Bem-estar físico é ter direito a atender às necessidades físicas como dormir, repousar, comer ou cuidar da doença quando ela surgir. Bem-estar psíquico é ter liberdade de organizar a própria vida de acordo com desejos pessoais. E bem-estar social é a possibilidade de agir individual e coletivamente sobre as organizações com que mantém relação, seja sobre o conteúdo e divisão do trabalho ou mesmo a divisão dos homens e suas inter-reações.

A saúde é única no indivíduo e segundo Capra (1997), enquanto fatores psicológicospressão afetam a saúde física, alterações físicas provocam diversas alterações na saúde mental e ambas são condicionadas às circunstâncias sócio-culturais do ambiente em que o indivíduo vive, afetando e sendo afetados pelo meio físico e social. Diante destas

29 Legenda da figura 12: 2-Muchinsky (2003); 58-Martinez (2002); 59-Dal Rosso (2005); 60-José-Silva (2006); 62-Dolours (1992, 2004); 63-Limongi-França e Rodrigues (2002) e Morin (2001); 64-Pimentel e Vieira (2005); 65-Sparks e Cooper (1999); 66-Manning e Zucker (1978); Kaplan (1972); 68-Ballone (2005); 69-Kagan (1981); 70-Mac-Fadden (2005); 71-Sutherland e Cooper (1988); 72-Levi (1981); 73-Peiro (1993); 74-Lipp (2002); 75-Andrade (2001); 76-Santos (2004); 77-Holman (2003); 78-Roxburgh (2004); 79-Nakamura (2001); 80-Edwards e Whitston (1993) e Munz, Kohler e Greenberg (2001); 81-Buist-Bouwman et al. (2005); 82-Lazarus (1981) e Lazarus e Folkman (1984); 84-pereira (2002).

afirmações, assumimos que a saúde implica em condições de vida das pessoas, tanto genéticas, como ambientais, psicológicos, sociais e econômicos e que o processo de saúde-doença deve ser analisado e percebido de uma forma sistêmica, integrada e holística.

De forma análoga, mas diretamente ligado ao trabalho, segundo Muchinsky (2003), o termo saúde ocupacional refere-se a todas as questões que afetam o bem-estar mental, emocional e físico dos trabalhadores que se empenham em algum trabalho. Se o estudo sobre bem-estar não se restringe ao campo médico embora a medicina influencie nosso entendimento deste tópico, como medi-lo no trabalho?

A saúde do trabalhador pode ser expressa de diversas maneiras para Oliveira e Limongi-França (2005), entre elas o nível de estresse, pressão arterial, obesidade, colesterol, risco coronariano, glicemia, audiometria, lesões por esforços repetitivos (LER) ou distúrbios osteomoleculares relacionados ao trabalho (DORT), entre outras diagnosticáveis fisicamente. Já Buist-Bouwman et al. (2005) definiram como desordens físicas a presença nos últimos 12 meses de sinusite, dores crônicas nas costas, reumatismo, hipertensão, asma, enxaqueca, problemas no aparelho digestivo e separadamente os problemas causados por acidentes. Nota-se que os sintomas de "desordem física" como mentais ou sociais podem ser transformadas em dicotômicas (sim ou não) como um estado, porém como associar o nexos causal entre um processo de mal-estar e a organização do trabalho?

Ao pesquisar a relação entre a satisfação com aspectos psicossociais do trabalho e suas implicações na saúde do trabalhador, Martinez (2002) utilizou uma versão traduzida para o português do questionário SF36 (*Short Form Health Survey*) do *Medical Outcomes Study*, uma avaliação auto-referida com 36 itens que representa componentes da saúde física através de quatro variáveis e componentes da saúde mental por meio de outras quatro variáveis numa escala de 0 (pior estado de saúde) a 100 (melhor estado de saúde), conforme resumido no quadro 74 abaixo:

Quadro 74 : Variáveis do questionário SF36 do *Medical Outcomes Study*.

	Variáveis	Indicadores que avaliam
Saúde física	Capacidade funcional	A presença e extensão de limitações da capacidade física, como tomar banho, vestir-se, etc.
	Aspectos físicos	As limitações no tipo e na quantidade do trabalho e das atividades de vida diária em consequência de problemas físicos.
	Dor	A extensão da dor e a interferência nas atividades de vida diária.
	Estado geral de saúde	As percepções referentes ao estado de saúde geral, como: (não) está excelente; (não) vai piorar.

	Variáveis	Indicadores que avaliam
Saúde mental	Vitalidade	Nível de energia e de fadiga, como cansaço ou dinamismo.
	Aspectos sociais	A limitação da participação do indivíduo em atividades sociais, decorrentes de problemas com a saúde.
	Aspecto emocionais	As limitações no tipo e na quantidade do trabalho e das atividades de vida diária em conseqüências de problemas emocionais.
	Aspectos mentais	As percepções em relação à ansiedade, depressão, alterações do comportamento e bem-estar psicológico.

Fonte: adaptado de McHorney, Ware e Raczek (1993).

Martinez (2002) optou por não sintetizar as oito variáveis de saúde apontadas acima em duas, saúde física e saúde mental ou num único construto de saúde geral, tratando-as isoladamente e identificou a correlação positiva entre satisfação no trabalho e as quatro variáveis de saúde mental e não identificou uma correlação significativa com a saúde física. Fato previsto por Dejours (2004) o qual desconfiamos constatar em nossos estudos entre bancários, pois há certa necessidade humana de liberar energia com o trabalho físico.

O aumento nos tempos de trabalho, nas suas velocidades e ritmos, somados à gestão por resultados e exigências de polivalência, versatilidade e flexibilidade por parte dos trabalhadores indicam os principais mecanismos de intensificação do trabalho³⁰ empregados hoje. Para Dal Rosso (2005), esta intensidade do trabalho afeta mais que o esforço físico do trabalhador, pois envolve também as capacidades da mente, como afetividade e saberes adquiridos ou transmitidos pelo processo de socialização e pode resultar num desgaste e fadiga pessoal nos campos: fisiológico, mental, emocional e relacional.

Por sua vez, as inovações tecnológicas costumam estar associadas à redução de riscos ocupacionais físicos tornando o trabalho menos perigoso e mais higiênico, embora as inovações tecnológicas causadas pela informática através dos sistemas de informação aumentam ainda mais a divisão social e técnica do trabalho, principalmente nos bancos onde a tecnologia da informação e comunicação é crucial para a competitividade no setor. Este novo modelo de organização do trabalho fragmenta o processo produtivo por outro lado, facilitando práticas de subcontratações, estagiarização, terceirização e inúmeras e emergentes formas de externalização (que rompem inclusive fronteiras nacionais) de processos insalubres a altamente especializados. Esta idéia de mercado mundial de trabalho, uma vez explicitada, como relata José-Silva (2006), gera uma contemplação à competição

30 A intensificação do trabalho, embora associada ao aumento da produção, não está diretamente relacionada com o aumento da produtividade, pois à medida que a intensidade refere-se ao lado humano do trabalho (a carga e o esforço relativos aos aspectos físicos, emocionais e intelectuais), a produtividade está associada às mudanças nas condições técnicas de trabalho (Dal Rosso, 2005).

pelo capital, transformando competências e significados do trabalho, reduzindo formas de resistências coletivas e causando impactos na saúde dos trabalhadores.

Para Jose-Silva (2006), os profissionais envolvidos pelas transformações ocupacionais são mais suscetíveis às doenças físicas e mentais, além de apresentarem maior incidência de acidentes de trabalho. A autora destaca que a requalificação profissional desde o final do século XX acarretou em aumento do ritmo do trabalho, excessivas responsabilidades e complexidades das tarefas e a busca por maior qualidade e produtividade no mercado global num aumento em casos de LER, síndrome do pânico, alcoolismo, depressão e entre outras, a síndrome da fadiga crônica (*Karoshi*), reconhecida pela primeira vez no Japão, caracterizada pela morte súbita relacionada ao excesso de trabalho.

Apesar da dificuldade da comprovação legal donexo causal, a reestruturação produtiva, vulnerável ao tempo e ao espaço, sempre influenciou a saúde ocupacional. Nesse sentido, Dejours (1992) esquematizou a história das lutas dos trabalhadores pela saúde, na Europa, em três fases: 1) Primeira fase - desde o século XIX até início do século XX, luta pela sobrevivência: estendeu-se a luta por não morrer de fome e preservar minimamente a força de trabalho e expressou-se nos embates pela redução da jornada de trabalho e por salários decentes; 2) Segunda fase - envolve o período da 1ª Guerra até 1968, luta pela saúde do corpo: o olhar e ações dos trabalhadores se concentram nas condições de trabalho adversas do ambiente fabril (calor, baixa luminosidade, poeiras, substâncias químicas, máquinas perigosas) que lesavam de forma explícita seus corpos, sejam na forma de doenças profissionais ou acidentes; e 3) Terceira fase - compreende o período pós 1968, luta contra o sofrimento mental: em questão estariam a organização do trabalho, o trabalho fragmentado, alienado, padronizado e desqualificado e seus efeitos na saúde mental dos trabalhadores. Porém, em pleno século XXI não superamos sequer a primeira fase em muitos países em eterno desenvolvimento, como o Brasil.

Assim, o trabalho ao desempenhar um papel central nas relações humanas, jamais será neutro em relação à saúde individual ou coletiva. De acordo com Dejours (2004), a saúde pode ser construída intencionalmente conforme o trabalhador consiga subverter os efeitos das pressões de trabalho e utilizá-las em favor de sua auto-realização ou, caso contrário, o trabalho perde seu sentido subjetivo e não transforma o sofrimento que causa em prazer, tornando-se patogênico e podendo levar a doença mental ou somática.

Estes novos processos flexíveis e regras contemporâneas e neoliberais do trabalho ao

aumentarem o grau de exigências e qualificação, parecem aumentar os sentimentos de indignidade, inutilidade e desqualificação agravando a qualidade geral da saúde agindo profundamente sobre a saúde mental, bem estar físico, psicológico e social dos trabalhadores e são amenizados, via de regra, pela psicodinâmica e reflexividade, ou seja, o trabalhador constantemente se adapta à organização do trabalho e não o inverso.

Porém, o próprio poder de adaptação humana confunde e ofusca relações diretas, pois para Limongi-França e Rodrigues (2002) e Morin (2001) o indivíduo é, por definição, um ser biopsicossocial de complexidade singular. O biológico, o psíquico e o social contribuem para a construção do indivíduo e se inter-relacionam reciprocamente, assim como disfunções psíquica e social podem ter conseqüências biológicas, uma perturbação funcional ou motora pode levar o indivíduo a rever suas atitudes no trabalho e nas relações sociais. O biológico trata-se de características individuais relacionados com fatores herdados geneticamente e/ou adquiridos durante a vida pessoal, inclusive aspectos endócrinos metabólicos de resistência e vulnerabilidade física. O psicológico envolve processos perceptivos, afetivos, emocionais, cognitivos, intelectuais e simbólicos conscientes ou não que também caracterizam o indivíduo. Já o social consiste em toda interação ocorrida com os referenciais culturais de valores, normas e sanções. Estas interações se concentram em três categorias: relação face-a-face (conversas, reuniões, entrevistas), multidões efêmeras (manifestações, greves) e identidades coletivas formais (padrões versus empregados) ou informais que delimitam as origens sociais dos indivíduos. Estes três elementos em conjunto produzem relações de busca de satisfação e resistência ao indesejável, gerando sensações de realização e de frustração. Estas ações, sentimentos e reações reconstroem dinamicamente o próprio ser, reflexivo e psicodinâmico.

Uma vez que a satisfação também é um estado emocional, ela pode resultar automaticamente em respostas físicas ou como fonte de estresse, porém, Locke (1969) alerta que a relação satisfação-saúde (física e mental) pode ser recíproca, visto que da mesma forma que a insatisfação pode gerar distúrbios físicos e mentais, o estresse ou acidente no trabalho pode gerar a insatisfação no emprego e que outros motivos sócio-demográficos também afetam esta relação recíproca de causação.

Quadro 75 : Indicadores de conseqüências da satisfação de Locke (1969).

Efeitos	Contexto	Indicadores
Conseqüências comportamentais	Ausências	Absenteísmo; rotatividade; atrasos; pausas prolongadas e/ou não autorizadas;
	Produtividade	Efeitos indiretos através das ausências. Não há comprovação de efeitos diretos;
	Protestos	Greves;
Efeitos sobre a saúde	Saúde física	Fadiga; dificuldade respiratória; dor de cabeça; perda de apetite; aumento do colesterol; doença cardíaca e diminuição da longevidade;
	Saúde mental	Estresse; nervosismo; depressão.

Fonte: adaptado de Locke (1969).

Locke (1969) apontou que os indivíduos satisfeitos com seu trabalho apresentam melhor qualidade de saúde, maior longevidade e menor ocorrência de doenças, tanto no que se refere à saúde física como mental. O autor também apontou a influência dos valores individuais e sociais e da satisfação profissional na qualidade de vida geral do trabalhador uma vez que o trabalho é grande parte da vida do indivíduo. Para o autor, o nível de satisfação no emprego pode afetar o comportamento do indivíduo, traduzindo-se na forma de absenteísmo, rotatividade, queda de produtividade, greves, acidentes de trabalho, consumo de álcool ou drogas lícitas e ilícitas. As respostas dadas à insatisfação também são afetadas pelos valores individuais visto o comportamento também ser variável em intensidade e no tempo.

Por sua vez, a individualização das competências, remunerações e sanções, além do sistema de avaliação constante, permanente e subjetiva, para Boltanski e Chiapello (1999), visam transferir aos trabalhadores a responsabilidade de seus sucessos ou fracassos e afetam negativamente aspectos de saúde física e mental individual, notadamente o estresse.

A fim de amenizar a complexidade do relacionamento entre organização do trabalho e bem-estar, Sparks e Cooper (1999) concluíram em sua pesquisa a importância de se avaliar separadamente os aspectos da saúde ocupacional conforme indicadores de saúde física e mental os quais além de sofrerem diferentes influências são muito suscetíveis às funções e características organizacionais. Os autores destacam ainda que quanto maior o número de variáveis independentes de características individuais, hábitos de vida e ocupacionais melhor será a contribuição para um bom entendimento e propostas de melhorias no bem estar dos trabalhadores, o que concordamos literal e empiricamente.

Diante de todas estas definições e indicadores de saúde-doença evidencia-se a importância das interações dinâmicas e complexas determinadas pelos domínios sociais,

culturais, organizacionais, políticos, econômicos, entre tantos outros além do físico e biológico onde o trabalho têm um caráter central. Passaremos então a distinguir a saúde física da mental para melhor medir e interpretá-las.

3.4.2. Definição e Indicadores da Saúde Mental

A análise bibliográfica aponta para uma complexa e divergente denominação e conceituação dos termos saúde – doença e a própria etiologia das doenças mentais. Para Manning e Zucker (1978), embora sociólogos não questionem as perspectivas individuais das doenças mentais, quando tratadas no plural, estatisticamente tornam-se construções sociais, produtos da aplicação de uma perspectiva organizada da vida social. Os “fatos” que são cobertos pelas teorias das doenças mentais variam grandemente e são socialmente localizados diferentemente por diferentes teorias. Pois Manning e Zucker (1978), exemplificam que as doenças mentais podem referir-se ao comportamento (ações estranhas), pensamentos (desilusões ou falsas crenças), sentimentos (tristeza, felicidade), ou percepções (satisfação). Cada uma pode ser produzida por alterações no cérebro (como uma entidade orgânica), na mente (como uma unidade de processamento simbólico), no sistema familiar (em famílias com modelos de falsa comunicação), nos genes (como uma doença herdada), na localização social (classe, vizinhança, ocupação), no corpo ou nas relações sociais do indivíduo.

Um trabalhador que possui saúde mental, para Muchinsky (2003), é aquele que demonstra efetivo bem-estar (prazer, alegria, contentamento, felicidade, satisfação, tranqüilidade, etc.), competência (alto nível de sucesso em diferentes esferas de atividades), autonomia (independência de expressar suas próprias opiniões), aspiração (motivação para novas oportunidades e desafios) e equilíbrio (harmonia e saber balancear entre atividades estressantes e relaxantes).

Assim, a saúde ocupacional pode ser medida pela saúde mental, e esta influenciada segundo nove determinantes ambientais para Muchinsky (2003), bases do bem-estar psicológico: 1) oportunidade de controle (inclui a oportunidade de decidir sobre sua ação e a possibilidade de prever o resultado de sua ação); 2) oportunidade de usar sua habilidade (realização de tarefas com habilidades já conhecidas e possibilidade de adquirir novas habilidades); 3) presença de objetivos e desafios; 4) variedade ambiental (oposto de atividades rotineiras); 5) transparência ambiental (clarificação das conseqüências de uma ação e entendimento claro do que se espera do trabalhador); 6) disponibilidade de dinheiro;

7) segurança física; 8) oportunidade de contato interpessoal (inclui companheirismo e amizade); e 9) posição social valorizada (respeito recebido pelos demais).

Uma outra abordagem é efetuada por Dejours (2004), o qual discute a relação entre saúde mental e trabalho ou sofrimento psíquico no trabalho. Na década de 1980, Dejours definiu a Psicopatologia do Trabalho como sendo a análise dinâmica dos processos psíquicos mobilizados pela confrontação do sujeito com a realidade do trabalho. Mais recentemente, na década de 1990, definiu a Psicodinâmica do Trabalho que busca compreender como os trabalhadores alcançam certo equilíbrio psíquico, mesmo estando submetidos a condições de trabalho adversas ao indivíduo. Pois, para Dejours (2004) a saúde significa liberdade, autonomia, conservação da vida e apropriação de meios para alcançar estados de bem estar. Ele é um crítico à concepção de saúde como um estado (tem ou não-tem saúde) e aponta à organização do trabalho³¹ como principal influenciador sobre a saúde ocupacional.

A saúde mental pode ainda ser medida pelo desgaste psíquico para Seligmann-Silva (1992), com três abrangências da “mente consumida”. A primeira se refere ao desgaste orgânico do cérebro devido aos acidentes de trabalho e ações de tóxicos, entre outros. A segunda diz respeito à fadiga mental e física, voltadas às variações do mal estar. A terceira e última está relacionada à dignidade e esperança feridas por discordâncias aos valores e crenças individuais ou coletivas.

Já Pasquali et al. (1996) traduziram, adaptaram e validaram um questionário de apuração objetiva para avaliar o nível ou ausência de saúde mental de uma população não clínica - o Questionário de Saúde de Goldberg (QSG) elaborado originalmente por Goldberg em 1972. Este instrumento produz uma análise fatorial que expressa a severidade de distúrbios mentais e apresenta nitidamente cinco fatores que, embora significativamente correlacionados expressam aspectos distintos e relevantes da saúde mental, como: 1) estresse psíquico, que destaca experiências de tensão, irritação, impaciência, cansaço e sobrecarga, que tornam a vida uma luta constante, desgastante e infeliz; 2) desejo de morte, que evidencia basicamente o desejo de acabar com a própria vida, já que ela se apresenta como inútil, sem sentido e sem perspectiva; 3) falta de confiança na capacidade de desempenho, que expressa a consciência de ser capaz de desempenhar ou realizar as tarefas

31 Para Dejours (2004), a organização do trabalho é composta por: a) divisão do trabalho, sendo os aspectos mais objetivos do trabalho como divisão das tarefas e modo operativo; e b) divisão do homem, sendo os aspectos mais subjetivos do trabalho como responsabilidade, hierarquia, comando e controle.

diárias de forma satisfatória; 4) distúrbios de sono, que se refere a problemas relacionados ao sono, como insônia e pesadelos; e 5) distúrbios psicossomáticos, que expressa problemas de ordem orgânica, tais como se sentir mal de saúde, dores de cabeça, fraqueza e calafrios.

Para Manning e Zucker (1978), a partir dos estudos de Faris e Dunham³² até hoje, muitas descobertas foram realizadas a respeito das doenças mentais correlacionando-as com idade, sexo, raça, classe social, nível educacional e diversas características sociais. A idéia de doença mental não modificou substancialmente, embora cientistas sociais adicionem inúmeros termos correlacionados sem, no entanto, retirar o tema da psiquiatria. Manning e Zucker (1978) afirmam que há uma forte interação e mútuo efeito entre as doenças do “corpo” e da “mente” tornando qualquer doença um fenômeno do ambiente social, psicológico e cultural, sendo a sua resposta física e mental, variável conforme a personalidade e histórico do indivíduo, sua situação social e econômica, características do ambiente não-humano e da natureza do processo patológico e da incapacidade afetada.

Em países católicos as doenças mentais costumam estar associadas como conseqüências única e exclusivamente do hábito de vida do indivíduo, pois segundo Manning e Zucker (1978), na era medieval a loucura era diagnosticada como uma punição divina aos pecadores, uma vez que os demônios tomavam conta do corpo. Por isso, no Brasil, não nos surpreende o fato de culpar e até punir o trabalhador doente mental devido ao seu estilo de vida, isentando as organizações e a sociedade de sua responsabilidade.

Já para Durkheim (1977), a insanidade é uma parte do preço que devemos pagar pela civilização, associando os problemas mentais e disfunções do cérebro como conseqüências das condições sociais, econômicas e políticas da industrialização do final do século XIX. Porém, mesmo não havendo consenso do que é o normal, segundo Manning e Zucker (1978), para os sociólogos, a doença não está simplesmente localizada na pessoa, mas é produzida por falhas no seu modelo de relações sociais e por expectativas dos próximos, ou seja, desvios ou violações das regras de consentimentos culturais de comportamento e valores de significados subjetivos. Com o crescente foco das áreas de saúde (dezenas de especializações da biomedicina) principalmente sobre as doenças, mais do que a produção

32 O primeiro estudo sociológico sobre doença mental foi de Faris e Dunham (1939) que estudaram os registros de hospitais da cidade de Chicago entre 1922 e 1934 e concluíram que os casos de esquizofrenia ocorriam com maior freqüência em áreas mais próximas do centro da cidade do que nas periferias, enquanto que os casos de maníacos depressivos eram aleatórios. Este resultado indicou que fatores do ambiente social podem ser mais determinantes que os genéticos, pois os pacientes com esquizofrenia apresentavam além da questão geograficamente mais instável, também menor instrução, menores salários, menores habilidades e conhecimentos ocupacionais.

da saúde, o interesse e o esforço da sociologia foram direcionados para a questão da saúde, sua normalidade e normas de conduta.

Obviamente a visão dos sociólogos Manning e Zucker (1978) não é unânime na academia sociológica, pois para Kaplan (1972), o que distingue o estudo das doenças (*illness*) nas ciências sociais do ponto de vista das outras disciplinas é que a base da observação na sociologia são os padrões de comportamento social humano e que o sistema de conceitos explicativos incluem a cultura³³, o papel do status³⁴ e os relacionamentos sociais³⁵. Os modelos de comportamento sociais humanos são definidos como qualquer comportamento desempenhado por categorias específicas de pessoas em circunstâncias específicas as quais servem de estímulo ou resposta para outros modelos de comportamento. Assim, para Kaplan (1972) a doença mental é caracterizada como um modelo de comportamento social humano e como um fenômeno objeto de investigação da perspectiva sociológica que pode ser estudado com ganhos de valor se usados os conceitos da sociologia, somando uma nova dimensão para o entendimento deste fenômeno.

Para Kaplan (1972), embora a doença mental e a saúde mental são duas categorias mutuamente excludentes e como estado se situam em pólos opostos de um continuum, também é um fenômeno relativo, um processo mensurável onde uma pessoa pode ser mais ou menos doente. Sociologicamente a doença mental pode ser definida como um comportamento anormal, uma inabilidade ou incapacidade de se adaptar a um requisito particular do sistema sociocultural, enquanto que saúde mental significa flexibilidade e autoconhecimento. Kaplan (1972) apontou através de inúmeras pesquisas sociológicas da década de 60, nos Estados Unidos, que o estresse da vida contemporânea é a principal gênese das doenças mentais. A questão é que a cultura, o status (idade, etnia, religião, raça, classe social) e os relacionamentos sociais (pais-filhos, cônjuges, associações, organizações) influenciam tanto a espécie, a origem e o desenvolvimento como também a resposta das doenças mentais.

Esta preocupação sociológica e a importância dos estímulos sociais (cultura, status e relacionamentos sociais) foram discutidos e incorporadas no modelo de estresse-saúde

33 A cultura é definida em termos de sistemas normativos, ou seja, expectativas compartilhadas por uma população específica (exemplo: espera-se que uma viúva chore no velório).

34 O status é definido como posição social, ou identidade social, que é o foco do conjunto de expectativas normativas que governam o comportamento de qualquer indivíduo que ocupa um determinado papel ou status social (exemplo: espera-se que todo indivíduo casado seja fiel ao seu cônjuge).

35 O relacionamento social é definido quando dois *status* se relacionam em termos de expectativas normativas, ou seja, regras de comportamento apropriado quando indivíduos de um grupo de ocupação interage com pessoas de outro grupo ocupacional (exemplo: espera-se que professores orientem seus alunos).

descrito por Levi (1981) e Kagan (1981), onde os conflitos “inter-humanos” são centrais, e definidos como estímulos psicossociais, frente ao conceito endócrino e psicológico de estresse de Selye (1956), entre os quais podemos traçar paralelos segundo o próprio Levi (1981). Enquanto que para Selye (1956) o estresse não é causado por demandas excessivas, mas por falta de adaptação a elas, para Levi (1981), numa visão não contraditória, mas pragmática, qualquer troca ou adaptação na vida gera algum tipo de estresse e desequilíbrio no ser humano. Com estas reflexões, assumimos que o estresse emocional (que leva à depressão, ansiedade entre outras patologias) torna-se um bom indicador da saúde mental.

Convergindo com nosso pensamento, para Limongi-França (1996) a qualidade de vida no trabalho é individualizada na pessoa por meio de diferentes manifestações físicas e mentais, apontando a variável estresse como o melhor indicador do estado de bem-estar obtido ou não pelo trabalhador. Todos estes conceitos, indicadores e influenciadores do referencial teórico nos fizeram direcionar o foco ao estresse emocional quando nos referimos à saúde mental do trabalhador.

3.4.3. Definição e Indicadores do Estresse Ocupacional

Para Selye (1956), o estresse é a resposta fisiológica, psicológica e comportamental de um indivíduo que procura se adaptar e se ajustar às solicitações internas e/ou externas, ou seja, o estresse é um elemento que envolve o funcionamento global do indivíduo, tanto físico como psíquico e indica a capacidade de adaptação do organismo em avaliar e responder ao meio ambiente adequadamente. A palavra estresse originou-se no século XIX pelos engenheiros britânicos que passaram a utilizá-la para indicar a tensão resultante de uma força física aplicada a um corpo, assim, estressava-se um objeto até seu ponto de ruptura, testando sua resistência (Selye, 1956).

Como o estresse é um componente normal do corpo e da consciência do indivíduo, está associado tanto às situações agradáveis como às desagradáveis, porém tem sido associado às situações de desconforto e negativo ao desempenho geral do trabalhador. Segundo Ballone (2005), o estresse no trabalho é considerado um estado de desequilíbrio de uma pessoa e que surge quando ela é submetida a fortes ou persistentes séries de tensões, pois no ambiente de trabalho existem quatro principais fatores de estresse: 1) a urgência de tempo; 2) a responsabilidade excessiva; 3) a falta de apoio; e 4) as expectativas de nós mesmos e daqueles que nos cercam.

Já para Levi (1981) o conceito de estresse deveria ser filosófico devido à sua

subjetividade, mas o define em termo fisiológico, bioquímico, psicológico e social para uma melhor compreensão de seu mecanismo, definindo-o como sendo um estímulo que cresce mais rapidamente num organismo do que sua capacidade de controlá-lo.

Para Limongi-França e Rodrigues (2002), o estresse pode ser observado em duas dimensões: como processo e como estado. O estresse como processo é a tensão diante de uma situação de desafio por ameaça ou conquista de algo desejado e o estresse como estado é o resultado positivo ou negativo do esforço gerado pela tensão mobilizada pelo trabalhador e, em ambos os casos, podem receber influência de fatores externos (frio, calor, ambiente social e trabalho) e internos (pensamentos, emoções). Ainda para Limongi-França e Rodrigues (2002), a situação que provoca o desencadear do estresse é denominada estímulo estressor e a resposta de cada indivíduo diante do estímulo é o processo de estresse. Concluem que o conceito de estresse deve ser estudado considerando além do estressor e da resposta fisiológica a ele (doença), também as influências das características individuais e o tipo de ambiente em que a pessoa está inserida.

Por sua vez, para Muchinsky (2003), o problema do estresse, além de ser freqüente entre os trabalhadores, tem sido cada vez mais aceito como parte integrante do custo despendido pelo trabalhador para se estar empregado. Os programas de gerenciamento do estresse são direcionados para aumentar a capacidade do trabalhador em lidar com seu estresse em vez de reduzir os agentes estressores. Com esta questão, o autor incita-nos a refletir sobre o porquê que a maioria das pessoas não acreditam que o estresse possa ser eliminado ou reduzido no trabalho. Deveríamos aceitar que o estresse no trabalho faça parte da vida nas organizações? O autor conclui que hoje um trabalhador deve realizar tarefas que anteriormente eram realizadas por muitos trabalhadores. O sentimento organizacional é que se deve produzir cada vez mais (trabalho) com menos recursos (trabalhadores). Porém, embora os avanços tecnológicos, principalmente da computação, tenham permitido o aumento da velocidade, qualidade e desempenho no trabalho, sua implementação e mudanças causaram no trabalhador diminuição de sua autonomia, controle e auto-estima, refletindo negativamente em sua saúde mental através do estresse ocupacional.

Porém, para Selye (1956), o estresse não é exclusivamente negativo associado à doença, pois distingue o *eustress* do *distress*. O *eustress* é o estresse positivo que move as pessoas para a ação e as mantém alertas em relação ao seu entorno, ou seja, uma "dose baixa" de estresse é normal, fisiológico e desejável. O prefixo "eu" em latin significa "bem"

e refere-se às conseqüências positivas das experiências vividas pelo indivíduo. Trata-se de uma ocorrência indispensável para nossa saúde e capacidade produtiva. As características desse “estresse positivo” são: aumento da vitalidade, manutenção do entusiasmo, do otimismo, da disposição física, interesse, etc. Por outro lado, o *distress* é negativo e lesivo à saúde, é um estado de prontidão do organismo, mesmo na ausência de ameaça. O prefixo latino “dis” refere-se a dissonância ou desacordo e relaciona-se à fase negativa e de aflição. Trata-se do estresse patológico e exagerado com conseqüências danosas, como por exemplo, o cansaço, irritabilidade, falta de concentração, depressão, pessimismo, queda da resistência imunológica e mau-humor.

Para Cardoso (1997), as definições de estresse freqüentemente estão relacionadas ao trabalho e embora seus entrevistados relatem certa dificuldade em defini-lo precisamente, parece haver sistemática descrição dos acometimentos físicos e/ou psicológicos, eminentemente ligados à sua vida profissional, ou à atividade que realizam. Suas manifestações parecem ocorrer tanto no pólo físico (dores de cabeça, dor nas costas, dor no estômago, resfriados, gripes, enxaquecas, cólicas menstruais, herpes) quanto no pólo psicológico (insônia, irritabilidade, depressão, mau humor, ansiedade). Ora o estresse “se manifesta” de uma forma, ora de outra, ou das duas, simultaneamente.

Para Kagan (1981) tanto os estressores como as doenças podem ser medidas, mas o próprio estresse é de difícil mensuração, uma vez que entre indivíduos sua manifestação é muito variável, pois enquanto alguns respondem com problemas no coração e ou hipertensão arterial, outros podem responder com problemas gastrintestinais e ou úlceras, ou um composto destas com outras reações. Outra observação importante é que estas diferenças de reação podem depender tanto de fatores individuais (fisiológicos e genéticos) como culturais (expectativas normativas), remetendo-nos novamente ao *habitus*.

Neste sentido, para Ballone (2005), fatores condicionantes similares do estresse quando manifestados em dois indivíduos podem apresentar reações diferentes em cada um, dependendo de sua formação pessoal e de seu estado psíquico naquele momento, onde três situações básicas são observadas: 1) indivíduos com estrutura afetiva normal suportando estressores normais da vida, apresentam menores chances de esgotamento; 2) indivíduo com estrutura afetiva normal suportando estressores muito mais pesados, maiores chances de esgotamento; e 3) indivíduo com estrutura afetiva mais frágil suportando estressores normais da vida, maiores chances de esgotamento. Nestas situações, observa-se o aspecto

cumulativo dos estímulos estressores, pois o organismo tende a reagir fisiologicamente na tentativa de adaptar-se às circunstâncias. Assim, a reação de estresse pode não ser exclusiva do estressor mais recente, mas do acúmulo de vários estressores anteriores.

Selye (1981) destaca, porém, que o organismo humano não se comporta exatamente igual entre indivíduos quando se trata da adaptação ao estressores e em virtude dessa dificuldade de padrão, a medição deve ser a mais abrangente possível. A definição de um índice de estresse mesmo baseado em dezenas de baterias de exames sempre correrá o risco de não quantificar o verdadeiro estresse sofrido pelo indivíduo. Por isso, sugere sua classificação em grupos, pois o estresse tratado como estado tende a ser mais preciso do que quando medido como um processo, embora admita em torno de 20% de erro de enquadramento entre os estados possíveis (insignificante, alerta, resistência e exaustão).

O nível de estresse e sua sintomatologia podem ser avaliados através do uso do Inventário de Sintomas de Stress (ISS) elaborado com base nos conceitos de Selye e validado por Lipp e Guevara (1994). O ISS é composto de três quadros, cada um se referindo a uma das fases do processo de estresse, de acordo com o modelo trifásico de Selye (1956). Permite avaliar os sintomas de estresse tanto ao nível cognitivo como ao nível somático e possibilita ainda identificar o estado de estresse em que o indivíduo se encontra. O respondente é solicitado a indicar se tem tido o sintoma de estresse especificado em cada quadro nas últimas 24 horas ou semanas. Os dois primeiros quadros, que se referem às fases de alarme e resistência respectivamente, contam com 15 itens cada e o terceiro quadro, que permite diagnóstico do estresse na fase de exaustão, com 23 itens.

Assim, Lipp e Guevara (1994) detalharam vários sintomas que servem para identificar as fases de manifestação e desenvolvimento do estresse com quatro níveis (insignificante, alerta, resistência e exaustão), concebidos conforme aspectos fisiológicos do estresse e descritos por Selye (1956) como etapas da Síndrome Geral de Adaptação (SGA). O teste descrito no quadro 76 abaixo possui componentes emocionais, físicos, mentais e químicos.

Quadro 76 : Sintomas do estresse do teste de Lipp.

Ocorrência nas últimas 24hs.	Ocorrência no último mês	Ocorrências nos últimos 3 meses
01 - Mãos e pés frios	01 - Problemas com a memória, esquecimento	01 - Diarréia freqüente
02 - Boca seca	02 - Mal-estar generalizado, sem causa específica	02 - Dificuldade sexuais
03 - Nó ou dor no estômago	03 - Formigamento nas extremidades (pés ou mãos)	03 - Formigamento nas extremidades (mãos e pés)
04 - Aumento de sudorese (suor)	04 - Sensação de desgaste físico constante	04 - Insônia
05 - Tensão muscular (dores nas costas, pescoço, ombros)	05 - Mudança de apetite	05 - Tiques nervosos
06 - Aperto na mandíbula/ranger de dentes,		06 - Hipertensão arterial continuada
		07 - Problemas dermatológicos prolongados (pele)

ou roer as unhas ou ponta de caneta 07 - Diarréia passageira 08 - Insônia, dificuldade de dormir 09 - Taquicardia (batimentos acelerados do coração) 10 - Respiração ofegante, entrecortada 11 - Hipertensão súbita e passageira (pressão alta súbita e passageira) 12 - Mudança de apetite (comer bastante/ter falta de apetite) 13 - Aumento súbito de motivação 14 - Entusiasmo súbito 15 - Vontade súbita de iniciar novos projetos	06 - Aparecimento de problemas dermatológicos (pele) 07 - Hipertensão arterial (pressão alta) 08 - Cansaço constante 09 - Aparecimento de gastrite prolongada (queimação no estômago, azia) 10 - Tontura, sensação de estar flutuando 11 - Sensibilidade emotiva excessiva, emociona-se por qualquer coisa 12 - Dúvidas quanto a si próprio 13 - Pensamento constante sobre um só assunto 14 - Irritabilidade excessiva 15 - Diminuição da libido (desejo sexual)	08 - Mudança extrema de apetite 09 - Taquicardia (batimentos acelerados do coração) 10 - Tontura freqüente 11 - Úlcera 12 - Infarto 13 - Impossibilidade de trabalhar 14 - Pesadelos 15 - Sensação de incompetência em todas as áreas 16 - Vontade de fugir de tudo 17 - Apatia, vontade de nada fazer, depressão ou raiva prolongada 18 - Cansaço excessivo 19 - Pensamento/fala constante sobre um mesmo assunto 20 - Irritabilidade sem causa aparente 21 - Angústia ou ansiedade diária 22 - Hipersensibilidade emotiva 23 - Perda do senso de humor
Alerta: >=7 itens nesta fase	Resistência:>=4 itens nesta fase	Exaustão: >= 9 itens nesta fase

Fonte: adaptado de Lipp (2005), Lipp e Guevara (1994) e do anexo 3 (Exame Periódico de Saúde do BB).

Sendo o estresse um conjunto de reações que um organismo desenvolve quando submetido a uma situação que exige esforço para se adaptar, garantia da sobrevivência humana, Selye (1956) definiu a “Síndrome Geral da Adaptação”, que segundo adaptação de Lipp e Guevara (1994), comporta três fases:

1-Fase de alerta ou de reação, de alarme: é a fase positiva do estresse, quando a pessoa automaticamente se prepara para a ação. É caracterizada pela produção e ação da adrenalina que torna o indivíduo mais atento, mais forte e mais motivado. Fase onde ocorrem reações do organismo frente a uma situação ameaçadora para o mesmo, com ativação de determinada região do cérebro com estimulação e produção de substâncias no próprio organismo para defendê-lo. Frequentemente podem surgir taquicardias, tensão muscular, boca seca, nó (pressão) no estômago, mãos frias e suadas, contrações do baço, ativação da função hepática, dilatação dos brônquios e pupilas. Caso os mecanismos de defesa não retornem o organismo ao equilíbrio fisiológico normal, inicia-se a fase seguinte.

2-Fase de resistência ou de ajustamento ou adaptação: fase em que ocorre no organismo produção de substâncias acima da quantidade necessária, ou seja, hiperatividade de determinadas glândulas, gerando influências negativas sobre o trabalhador, tais como: queda de defesa imunológica, úlceras, perda de resistência física e aparecimento de alergias. A produtividade cai dramaticamente e começam a surgir dificuldades com a memória. A vulnerabilidade da pessoa a vírus e bactérias se acentua. No entanto, se o que causa estresse desaparece, os sintomas desaparecem. Continuando os estímulos estressores sobre o

organismo, passa-se a desenvolver a fase de exaustão, mais crítica do estresse.

3-Fase de exaustão ou de esgotamento: é a fase mais negativa. É o momento em que um desequilíbrio interior muito grande ocorre. A pessoa pode entrar em depressão, não conseguindo se concentrar ou trabalhar. Suas decisões, muitas vezes, são impensadas. Doenças graves podem ocorrer, como úlceras e o aumento dos sintomas apresentados na fase anterior. Assim, ocorre a fadiga orgânica, com comprometimento das reações do organismo, havendo perda de reservas, enfraquecimento geral e até óbito.

Recentemente, Lipp (2002) propôs um modelo quadrifásico para o estresse, expandindo assim o modelo trifásico desenvolvido por Hans Selye, em 1936, incluindo uma fase entre o de resistência e o de exaustão, definindo-a como de "quase exaustão". Nesta fase a tensão excede o limite do gerenciável, a resistência física e emocional começa a se quebrar. Ainda há momentos em que a pessoa consegue pensar lucidamente, tomar decisões, rir de piadas e trabalhar, porém tudo isto é feito com esforço e estes momentos de funcionamento normal se intercalam com momentos de total desconforto. Surge muita ansiedade nesta fase e o cortisol³⁶ é produzido em maior quantidade e começa a ter o efeito negativo de destruir as defesas imunológicas favorecendo o aparecimento de doenças como gastrite, pressão alta, vitiligo, herpes, dermatites, etc. Também pode ocasionar envelhecimento precoce e dificuldades sexuais. Estes sintomas são reversíveis caso não se permita que o estresse evolua.

Partindo de Selye (1956), até os recentes estudos de Levi (2005) no mundo e Lipp (2005) no Brasil vemos que o estresse seria um fenômeno com conseqüências psicofísicas, uma síndrome não específica relacionada à capacidade adaptativa do organismo à exposição aos inúmeros agentes que põem em risco sua homeostase³⁷, termo adaptado de Selye (1956) dando a este conceito uma visão biológica. Visto nessa perspectiva, o problema do estresse passa a ser de escala e dosagem o que nos permite compartilhar as preocupações sociológicas de Kaplan (1972) e Manning e Zucker (1978) com as psiquiátricas de Levi (2005) e psicodinâmicas de Dejours (2004), sem esquecer dos eixos conceituais de *habitus* de Bourdieu (2003) e de reflexividade de Giddens (2002).

36 O cortisol é um hormônio envolvido na resposta ao estresse que aumenta a pressão arterial e o açúcar no sangue, suprimindo o sistema imunológico (Frankenhaeuser e Johansson, 1981).

37 Tendência a estabilidade do organismo de uma forma auto-regulada. Termo resgatado da Física, onde o estresse tem o sentido da ação de uma força sobre determinado corpo, ou ainda o grau de deformidade que uma estrutura sofre quando submetida a um esforço.

3.4.4. Influenciadores do Estresse Ocupacional

Para Mac-Fadden (2005), há duas fontes de estresse, internas e externas. As fontes externas são mais fáceis de serem identificadas, como: morte de pessoas queridas, separação conjugal ou desemprego. Nestes casos, após uma situação estressante, o organismo com o passar do tempo têm capacidade de adaptação. Já as fontes internas são mais fortes e difíceis de serem tratadas e identificadas e caracteriza-se por manifestações psicológicas, onde a organização do trabalho parece ter grande influência.

Para Sutherland e Cooper (1988) as fontes de estresse são organizacionais, extra-organizacionais e pessoais e podem ser agrupados conforme quadro 77 abaixo:

Quadro 77 : Fontes de estresse de Sutherland e Cooper (1988).

Domínios	Fatores	Indicadores
Ambiente e organização do trabalho	Condições físicas	Ruído, vibração, temperatura, ventilação, umidade, iluminação, condições de higiene;
	Conteúdo	Quantidade e intensidade de trabalho, rotina, controle;
	Aspectos temporais	Jornada de trabalho, horário, turno;
	Papel	Responsabilidade, ambigüidade e conflito de papéis;
	Interpessoais	Relacionamentos com pares, superiores e subordinados, estilos de liderança e pressão do grupo;
	Carreira	Instabilidade, ascensão profissional;
	Remuneração	Pagamentos, benefícios, equidade;
	Estrutura organizacional	Autonomia, recompensas, participação, respeito e comunicação;
Extra-organizacionais	Eventos da vida pessoal	Qualquer pressão sobre o indivíduo;
Características individuais	Genéticos	Sexo, etnia, inteligência;
	Adquiridos	Nível educacional, habilidades, experiências;
	Dispositivos	Personalidade, necessidades, valores.

Fonte: adaptado de Sutherland e Cooper (1988).

A semelhança dos fatores causadores do estresse do quadro 77 acima com os causadores da satisfação no trabalho proposto por Locke (1969) não é meramente coincidente, pois Kagan (1981) e Levi (1981) desenvolveram um modelo psicossocial de estresse-saúde onde o trabalhador desenvolve doenças ocupacionais através de constantes desgastes do mecanismo psicobiológico causados por estressores da estrutura e processos sociais do trabalho, somados a estressores externos ao trabalho (família, condições de vida), com fatores genéticos, capacidades de luta, suportes sociais e a influências ambientais genéricas anteriores acumuladas sobre o indivíduo (experiências, conhecimentos, etc.). Os estímulos psicossociais interagem com o psicobiológico do trabalhador provocando agentes etiológicos e mecanismos patogênicos onde os efeitos da exposição aos estressores vão

depender além da intensidade, duração e frequência da exposição, também da avaliação de valores que o trabalhador faz da situação do trabalho³⁸.

Edgren e Olhagen (1981), ao avaliarem o impacto dos estressores sobre a saúde dos trabalhadores da indústria metalúrgica de Estocolmo (Suécia), utilizaram a variável independente satisfação no trabalho como indicador de estresse (medida por pressão física, pressão mental e monotonia nas estações de trabalho), a variável dependente doença-saúde foi medida pela proposta de Selye (1956), conforme quantidade de sintomas fisiológicos de reação ao estresse. Assim, a doença-saúde percebida foi a medida sumarizada conforme o estado de presença ou ausência (0 para não e 1 para sim) de sete itens de sintomas: 1) facilidade de pegar um resfriado; 2) frequentemente tem tosse e catarro; 3) frequentemente tem diarreia; 4) frequentemente está constipado; 5) frequentemente tem dores nos ombros e pescoço; 6) frequentemente tem dores nas costas; e 7) frequentemente tem dores de cabeça.

Alguns mecanismos de reação são específicos com uma causa e um efeito direto como o caso das lesões por esforços repetitivos (LER) em digitadores e caixas bancários, mas outros são inespecíficos, afetados por várias condições, causando vários tipos de morbidades, caracterizados simplesmente como estresse. A relação entre os estímulos psicossociais sobre o estresse não é linear, pois maiores níveis de estresse são encontrados nos dois extremos de uma reta contínua de estímulos, numa forma de U, onde baixo nível de estresse é encontrado entre os extremos, ou seja, a ausência de estressores (sub-estimulação) causa tanto mal quando seu excesso (super-estimulação) segundo Edgren e Olhagen (1981), Levi (1981) e Selye (1956). Podemos observar o grande problema causado pela sub-estimulação no trabalho nas formas veladas de assédio moral, nos quais o trabalhador por algum tipo de preconceito é impedido de executar tarefas de sua competência liberando altas quantidades de cortisol, da mesma forma que quando em presença de extremos estressores.

Baseado nos influenciadores via inventário de sintomas físicos e psicológicos que possam estar vinculados ao estresse, Lipp (2002) supõe algumas estratégias de combate ao estresse, entre elas:

1-Exercício físico: exercitar-se por 30 minutos faz com que o organismo libere uma substância chamada “beta-endorfina” que produz uma sensação de bem-estar e calma;

2-Relaxamento: que pode ser em forma de exercícios de respiração profunda, *yoga*,

38 Embora haja semelhança entre os estímulos estressores com os causadores da satisfação profissional, não encontramos na literatura referências em Levi (1981) e seus diversos co-autores nos quatro volumes do livro *Society, Stress and Disease* aos trabalhos de Locke (1969).

relaxamento muscular, bate-papo, leitura etc. O relaxamento ajuda a diminuir o excesso de adrenalina, restabelecendo a homeostase do organismo;

3-Estabilidade emocional: atitudes positivas perante a vida, procurando ver o lado bom das coisas, controle da presa, etc;

4-Qualidade de vida: viver o que é bom e compensador em pelo menos quatro áreas: social, afetiva, profissional e saúde. Ou seja, uma vida equilibrada em todas as áreas, inclusive na alimentação.

Segundo Lipp e Tanganelli (2002) aproximadamente 71% dos juizes pesquisados apresentavam sintomatologia típica de um quadro de estresse. Observou-se também que 1,3% se encontravam na fase de exaustão do estresse, que é a fase mais adiantada, quando doenças graves já estão presentes. Somente 29% não tinham sintomas de estresse. A incidência de estresse nos juizes do trabalho foi a mais alta encontrada nas pesquisas nacionais sobre o estresse ocupacional, quando se compara a policiais militares com 65%, jornalistas com 62%, enfermeiros com 60% e executivos com 41%. Porém, não encontramos estudos que apontassem trabalhadores no estágio de exaustão acima dos 4,8%, como encontrado no Banco do Brasil em 2005.

Holman (2003), em sua pesquisa em centrais de atendimento telefônico (*call center*), define que o estresse pode ser causado pelas práticas de recursos humanos, formas de trabalho e monitoração do desempenho. Pesquisas em *call centers* demonstram que baixo controle, alta demanda e ausências de variedade causam estresse (medido por depressão, ansiedade e exaustão emocional) e como consequência do estresse, a ausência ao trabalho.

Para Roxburgh (2004), os homens divorciados e as mulheres apresentam maiores níveis de estresse e depressão. Os casados apresentam melhor saúde física e mental do que os não casados e os desempregados apresentam pior saúde física e mental do que trabalhadores empregados desde que estes não exerçam atividades rotineiras.

Segundo Muchinsky (2003), os antecedentes, as respostas e as consequências do estresse podem ser categorizadas em sete termos, quais são:

1-Antecedentes organizacionais do estresse: que dependem de características organizacionais como tamanho da empresa, horários de trabalho e taxas de demissões.

2-Estressores da vida organizacional: a) estressores físicos, como luminosidade, ruído, temperaturas, vibrações e demais fatores que implicam em falta de segurança física; e b)

estressores psicossociais, como ambigüidades, inflexibilidades, conflitos, rivalidades, sobrecarga de trabalho e relacionamentos com superiores.

3-Percepção e cognição: o processo de avaliação individual e coletiva que depende de estímulos e julgamentos das informações disponíveis. O autor relata a importância das características individuais, pois quando se dá responsabilidade para trabalhadores que não acreditam na efetividade de seu próprio controle, geralmente resulta em distúrbios psicossociais.

4-Resposta ao estresse: a) fisiológico: i-cardiovascular (pressão sanguínea, nível de colesterol); ii - bioquímico (ácido úrico); iii - gastrintestinal (úlceras); e iv - músculo-esquelético (DORT); b) psicológico (insatisfação no trabalho, irritação, hostilidade, frustração, tédio, depressão, ansiedade, *burnout*, baixa autoconfiança, baixa auto-estima); e c) comportamental: i- atuação no trabalho (acidentes e desempenho no trabalho, uso de drogas e álcool para trabalhar); ii- comportamento anti-social (roubo, danos propositais); iii- fuga do trabalho (faltas, rotatividade); iv- outros abusos (violência familiar, vícios diversos, abuso de drogas e álcool).

5-Conseqüências do estresse: doenças (ataques cardíacos, acidentes vaso cerebrais – AVC, desordens mentais), baixo desempenho organizacional (procrastinação, baixo comprometimento), alterações na efetividade do trabalho (ansiedade, obsessão e compulsão pelo trabalho - *workaholic*).

6-Características pessoais: pessoas tipo A que intensificam os efeitos do estresse (comem, caminham e falam rapidamente, são agressivos, competitivos e sempre se sentem sobre pressão de algo, sentem grande necessidade de realização, desenvolvem grande capacidade de esforço); tipo B que são menos preocupados com o tempo (jogam por alegria e não para vencer, descansam sem culpa, desenvolvem metade das doenças cardíacas que as pessoas do tipo A). Há ainda pessoas que acreditam serem os principais responsáveis por tudo aquilo que acontece com eles próprios (mais suscetíveis ao estresse) e pessoas que acreditam que a maioria dos eventos é causada por outras pessoas ou forças externas (menos suscetíveis ao estresse ocupacional).

7-Características da situação do estresse: em adição às características individuais as propriedades das situações podem desencadear maior ou menor estresse. O suporte social pode amenizar doenças físicas e mentais reduzindo ansiedades, depressões ou irritações, mas não diminui a insatisfação. A compreensão da situação, conhecimento e experiência

anterior ajudam os trabalhadores, a saber, a hora de relaxar e diminuir o constante estado de vigilância e ansiedade.

Sendo o estresse um processo de adaptação normal do indivíduo, sua resposta pode levar a distúrbios transitórios, doenças irreversíveis ou agravamento daquelas já existentes. O estresse patológico pode evoluir para uma doença mental ou física como depressão, ansiedade, fobias, irritabilidade e doenças psicossomáticas, mas não está associado exclusivamente ao ambiente ocupacional, como o excesso de trabalho, pois, uma vida sem motivações, projetos ou perspectivas profissionais também pode desencadeá-lo. Por exemplo, a sensação de nulidade, solidão e/ou tédio nos primeiros anos após a aposentadoria geram estresse, diagnosticado geralmente por problemas cardíacos (Selye, 1956).

Diante da ocorrência de uma situação considerada estressora, o indivíduo realiza uma avaliação para responder adequadamente ao estressor, solucionando-o ou amenizando-o. Estas reações são determinadas por fatores pessoais, exigências situacionais e recursos disponíveis, além da experiência de adaptação já vivida, ou seja, pelo *habitus*, reflexividade e psicodinâmica do trabalho. Estes processos de administração de demandas de reação pessoa/ambiente foram definidos como enfrentamento ou *coping* por Lazarus e Folkman (1984). Assim o indivíduo busca estratégias (pensamentos e ações) de enfrentamento para resolver ou adaptar-se a estímulos estressantes em diferentes ambientes, como no trabalho e/ou na residência, a fim de manter a integridade física e psíquica. Lazarus e Folkman (1984) validaram um questionário com 66 itens, com escala tipo Likert de 0 a 4 pontos, composto por oito fatores, conforme quadro 78 abaixo:

Quadro 78 : Fatores de enfrentamento de Lazarus e Folkman (1984).

Fator	Estratégia
Confronto	Jogar a raiva ou frustração decorrente de um problema em outra pessoa ou responsabilizar o outro pelo problema.
Afastamento	Não pensar no problema.
Autocontrole	Tomar para si a responsabilidade de lidar com o problema.
Suporte social	Buscar ajuda junto a outras pessoas para enfrentar a situação.
Aceitação da responsabilidade	Tomar para si a tarefas de buscar soluções.
Fuga e esquiva	Fantasiar uma solução mágica para o problema.
Resolução do problema	Traçar planos e metas para a solução efetiva do problema.
Reavaliação positiva	Extrair experiências positivas da vivência de um problema.

Fonte: adaptado de Lazarus e Folkman (1984).

Lazarus (1981), Lazarus e Folkman (1984) apontam que como estratégia extrema de

enfrentamento, os trabalhadores podem ou trabalhar demais, *workaholic*³⁹ ou passar a ter aversão ao trabalho, *burnout*⁴⁰. Ambos recentemente presentes na agenda acadêmica e gerencial visando maior qualidade de vida no trabalho.

Porém, para Ballone (2005), a síndrome de *burnout* é diferente do estresse, pois é uma doença que envolve atitudes e condutas negativas com relação aos usuários, clientes, organização e trabalho, enquanto o estresse é um esgotamento pessoal com interferência na vida do trabalhador e não necessariamente na sua relação com o trabalho. Entretanto, para o autor, a síndrome de *burnout* é a conseqüência mais depressiva do estresse desencadeado pelo trabalho.

Assim, o estresse não leva necessariamente ao *burnout*, pois esta depende além do estresse ocupacional e de características individuais do trabalhador, também das formas de enfrentamento. Para Maslach e Leiter (1997), o primeiro sintoma desta síndrome é a

39 A expressão "*workaholic*" foi definida em 1968 com origem na palavra *alcoholic* (alcoólatra) e serviu para o psicólogo americano Wayne Oates se auto-denominar como uma pessoa viciada, não em álcool mas em trabalho. Oates (1971) definiu a palavra *workaholism* para representar uma necessidade incontrolável para trabalhar incessantemente ou compulsão pelo trabalho. Este tipo de profissional sofre por trazer para si uma qualidade de vida muito ruim, pois as pressões do dia-a-dia e a auto cobrança exagerada fazem com que este tipo de profissional tenha insônia, surtos de mal humor, impotência, atitudes agressivas em situações de pressão ou desconformidade (com os resultados que ele esperava) e pode-se chegar a ter depressão, entre outros efeitos danosos à saúde. Segundo Serva e Ferreira (2006), os trabalhadores que gastam grande parte do seu tempo trabalhando e abdicando de família, amigos e lazer, ou que pensam constantemente em assuntos relacionados ao próprio trabalho, ou ainda que efetivamente trabalham muito além do esperado pelo cargo que ocupam, possuem padrões de comportamento *workaholic*, resultado concomitante de características individuais e organizacionais, ou seja, propensão pessoal somado ao situacional. Scott et al. (1997) identificaram três padrões combinatórios de comportamento *workaholic*: a) o compulsivo-dependente, que mesmo reconhecendo o excesso de trabalho não se controla ou reduz a carga de trabalho; b) o perfeccionista, que se preocupa exageradamente com detalhes e regras para dominar e controlar de forma rígida e inflexível de seu trabalho; e c) o orientado para realização, que altamente ambicioso, aceita a insatisfação para esperar por recompensas e que disposto a se esforçar e competir, anseia por rendimentos financeiros crescentes, altos cargos e demais símbolos de poder.

40 A síndrome de *burnout*, segundo Ballone (2005), é definida como uma das conseqüências mais marcantes do estresse profissional, e se caracteriza por exaustão emocional, avaliação negativa de si mesmo, depressão e insensibilidade com relação à quase tudo e todos. Entre os fatores aparentemente associados ao desenvolvimento da síndrome de *burnout* está a pouca autonomia no desempenho profissional, problemas de relacionamento com as chefias, problemas de relacionamento com colegas ou clientes, conflito entre trabalho e família, sentimento de desqualificação e falta de cooperação da equipe. Originalmente o "*burn out*" (queimar para fora ou auto-combustão) ou síndrome da desistência foi concebido por Freudenberg (1974), mas adquiriu importância com os estudos de Malasch e Jackson (1986) para designar o sentimento de derrota e fracasso dos profissionais que trabalhavam com dependentes de substâncias químicas. Trata especificamente do sofrimento emocional causado pelas relações humanas e seria uma variante extremada do estresse emocional quando aparecem sintomas de falência nas relações pessoais caracterizada como queda da auto-estima, distanciamento, frieza, irritação, descaso e cinismo. Para Malasch e Jackson (1986) o *burnout* constitui-se num fenômeno multidimensional caracterizado por três componentes: 1) exaustão emocional, com perda progressiva de energia seguida de esgotamento físico e mental devido ao sentimento de impossibilidade de concretização do trabalho; 2) despersonalização, com falta de comprometimento com os resultados e metas, agindo como se todos sua volta fossem "coisas", tratando as outras pessoas com frieza, insensibilidade, irritabilidade e cinismo; e 3) baixa realização pessoal, com sentimento de baixo rendimento, insatisfação com seu desenvolvimento profissional e inadequação no trabalho causando desaparecimento da auto-estima, autoconfiança e da satisfação com o trabalho.

exaustão emocional, que evoluindo para a despersonalização acaba em sentimento de baixa realização profissional. Para os autores os trabalhadores com características de personalidade do tipo A (competitivas, impacientes e com maior controle sobre suas carreiras) são mais propensos a *burnout* porque ao se dedicarem mais às suas atividades e enfrentarem maior cansaço e estresse, toleram mal suas frustrações, falhas e autocríticas.

Nota-se que ao avaliarmos o questionário MBI (*Maslach Burnout Inventory*) de Maslach e Jackson (1986) e Maslach e Leiter (1997), percebemos recorrências dos sintomas característicos dos estados de estresse, como alteração no sono, dores nos ombros ou na nuca, sentimentos de cansaço mental, dificuldades sexuais, problemas respiratórios e gastrintestinais, entre outros. Como covariantes do *burnout*, Golembiewski (2002) relata que seu nível (oito fases conforme presença ou ausência de sintomas das 3 dimensões do MBI) piora conforme outros fatores como: baixa satisfação e envolvimento no trabalho, alta rotatividade, baixa auto-estima, aumento nos sintomas físicos, baixa avaliação de desempenho, aumento no uso de seguro saúde e aumento em efeitos negativos como hostilidade, ansiedade e depressão.

A convergência de sintomas (estresse - *burnout*) é tão grande que destacamos aqui os sintomas físicos do *burnout* de Golembiewski (2002), conforme quatro fatores para efeito de comparação com os sintomas físicos do teste de Lipp para o estresse emocional:

Quadro 79 : Sintomas de *Burnout* de Golembiewski (2002).

Fator I – Enfraquecimento e agitação geral	Fator II – Queixas cardiovasculares	Fator III – Dores não cardíacas	Fator IV – Transtornos do sono
-dor no estômago -dores de cabeça -tosses e resfriados -cansaço com facilidade -dificuldade de acordar -suor nas mãos -nervosismo e sentimento de tensão -sentimento de exaustão no fim do dia -falta de apetite	-dores no coração -aperto no peito -problemas de respiração ou ofegante -coração acelerado	-cãibras nas pernas -rigidez, inchaço e dores nos músculos das pernas e articulações -tornozelos inchados -dores nas costas e na coluna vertebral	-insônia ao deitar-se -insônia durante o sono

Fonte: adaptado de Golembiewski (2002).

Golembiewski (2002) também observou relação positiva (pelo qui-quadrado) entre as oito fases de *burnout* (do MBI) com o *General Health Questionnaire* de Goldberg, o GHQ de Goldberg (1972), traduzido para português por Pasquali et al. (1996) como QSG, já descrito. Assim evidencia-se não só a validade dos instrumentos de pesquisa, mas também a relação entre organização do trabalho e saúde do trabalhador.

Pois, Golembiewski (2002) ao avaliar qual tipo de organização do trabalho que mais

afeta a saúde de seus trabalhadores, observou características organizacionais e volume de incidência de trabalhadores conforme fases do *burnout*, constatando:

Quadro 80 : Características organizacionais associadas ao *Burnout*.

Características organizacionais associadas com menos fases avançadas do <i>burnout</i>	Características organizacionais associadas com mais fases avançadas do <i>burnout</i>
<ul style="list-style-type: none"> -alta participação em decisões no trabalho -alto envolvimento com o trabalho -alta satisfação com o trabalho -alta coesão entre o grupo principal de trabalho -alto suporte social e emocional pelos supervisores e colegas -alta confiança em todos os níveis -alta necessidade de satisfação com o emprego -baixa tensão no trabalho -alta clareza sobre o que se deseja no trabalho -orientação um para todos ou orientado pelo grupo -alta orientação compartilhada para concluir a tarefa -baixa pressão no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> -baixa participação em decisões no trabalho -baixo envolvimento com o trabalho -baixa satisfação com o trabalho -baixa coesão entre o grupo principal de trabalho -baixo suporte social e emocional pelos supervisores e colegas -baixa confiança em todos os níveis -baixa necessidade de satisfação com o emprego -alta tensão no trabalho -baixa clareza sobre o que se deseja no trabalho -orientação um para um -baixa orientação compartilhada para concluir a tarefa -alta pressão no trabalho

Fonte: adaptado de Golembiewski (2002).

Assim, Golembiewski (2002) afirma que as organizações podem ser tanto benéficas como maléficas para os trabalhadores e destaca que a gestão da saúde física e mental para o bem dos trabalhadores e da organização depende de cooperação e esforço conjunto entre todos os envolvidos, empresa e empregados.

3.4.5. Definição e Indicadores da DORT

A saúde física como vimos no item 3.4.1 (Saúde Ocupacional), costuma ser medida pela limitação da capacidade funcional e alteração de aspectos físicos além da própria intensidade da dor. Com esse argumento, abordaremos os Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT) como expressão das desordens físicas dos bancários.

No Brasil, segundo a Previdência Social (2005), as Lesões por Esforços Repetitivos (LER), Lesões por Traumas Cumulativos (LTC), Doença Cervicobraquial Ocupacional (DCO), ou Síndrome de Sobrecarga Ocupacional (SSO), foram primeiramente descritas e apresentados, no XII Congresso Nacional de Prevenção de Acidentes do Trabalho, de 1973, como tenossinovite ocupacional. Foi originalmente observada em lavadeiras, limpadoras e engomadeiras e recomendava-se que fossem observadas pausas de trabalho daqueles que operavam intensamente com as mãos.

Em 6 de agosto de 1987, o Instituto Nacional de Previdência Social (INPS) e INAMPS, conforme requerimento do Sindicato dos Empregados em Empresas de Processamento de Dados do Estado do Rio de Janeiro, publicou a Portaria nº 4.062, reconhecendo que a "tenossinovite do digitador" podia ser considerada uma doença

ocupacional. Também essa Portaria enquadrava a “síndrome” no parágrafo 3º, do artigo 2º da Lei nº 6.379/76 como doença do trabalho e estendia a peculiaridade do esforço repetitivo a determinadas categorias, além dos digitadores, tais como mecanógrafos, datilógrafos, pianistas, caixas, grampeadores, costureiras e lavadeiras, entre outros (Previdência Social, 2005).

Em 23 de novembro de 1990, o Ministério do Trabalho publicou a Portaria nº 3.751 atualizando a Portaria nº 3.214/78, que mesmo não explicitando a sigla LER, abordava aspectos das condições de trabalho que propiciavam a ocorrência dessa síndrome, estabelecendo, por exemplo, que o sistema de avaliação de desempenho para efeito de remuneração e vantagens de qualquer espécie devia levar em consideração as repercussões sobre a saúde do trabalhador, a partir da análise ergonômica do trabalho. Também estabelecia pausas para descanso e para as atividades de processamento eletrônico de dados, limitava o número máximo de toques e o tempo máximo efetivo da jornada de trabalho. Em 1991, o então Ministério Unificado do Trabalho e da Previdência Social publicou as normas regulamentadoras (NRs) referentes às LER, com critérios de diagnóstico e tratamento, que ressaltavam aspectos epidemiológicos e descreviam casos entre diversas categorias profissionais (Previdência Social, 2005).

Em 1998, a Previdência Social brasileira passou a chamá-la de Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT), conforme ordem de serviço INSS/DSS n. 606, de 5 de agosto de 1998, mas as siglas passaram a ser utilizadas simultaneamente como LER/DORT, e assim redefinida pela Instrução Normativa INSS/DC, nº 98 de 5 de dezembro de 2003. As revisões das normas sobre LER/DORT, em 1993, 1998 e em 2003, ampliaram o seu conceito, reconhecendo na sua etiologia além dos fatores biomecânicos os relacionados à organização do trabalho.

Conforme previsto na Lei n.6.514 de 22/12/1977, outras normas brasileiras regulamentadoras (NR) foram aprovadas pela portaria n.3214 de 08/06/1978 referentes à Segurança e Medicina do Trabalho para não permitir que o trabalhador seja exposto aleatoriamente a situações de risco e possibilitar melhorias no ambiente de trabalho minimizando doenças ocupacionais como as LER/DORT. As NRs estabelecem padrões de procedimentos que devem ser observados pelos empregadores provendo informações e prevenindo doenças ocupacionais para oferecer condições saudáveis de saúde e segurança aos seus trabalhadores, como:

NR-5: Organização da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA, cuja função é: orientar, prever, observar, discutir e relatar condições de risco e acidentes de trabalho a fim de reduzir e eliminá-los em ações conjuntas com gestores, empregados, especialistas em engenharia de segurança e medicina do trabalho.

NR-7: Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO, cuja função é: prever, rastrear, constatar e diagnosticar agravos relacionados à saúde no trabalho e doenças profissionais, inclusive de natureza subclínica e de danos irreversíveis à saúde. Há obrigatoriedade de exames médicos periódico, de admissão, de retorno ao trabalho, de mudança de função e de demissão.

NR-9: Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA, cuja função é: antecipar, reconhecer, avaliar e controlar os riscos ambientais existentes ou futuros no ambiente de trabalho para preservar a saúde e a integridade dos trabalhadores.

NR-17: Ergonomia (anexo 1), cuja função é: proporcionar o máximo conforto, segurança e desempenho eficiente, adaptando as condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores.

Atualmente as DORT são consideradas uma síndrome que tem origem na necessidade de concentração e atenção do trabalhador para realizar suas atividades, nas condições e ambientes de trabalho, face à tensão imposta pela organização do trabalho, pressão da hierarquia por produtividade e à cumplicidade do trabalhador frente aos bônus por produção. Estão associadas a problemas de ordem ergonômica e afetam a região escapular, o pescoço, os ombros e geralmente os membros superiores, mas podendo acometer membros inferiores e iniciam insidiosamente com queixas de dores, sensação de peso e fadiga após o trabalho. Segundo Hoefel (1996), freqüentemente a DORT não é associada pelo trabalhador com a atividade profissional, pois o indivíduo só costuma procurar assistência médica após evolução do quadro clínico com edema, sensação de perda de força, dor muito intensa no antebraço, noites sem dormir e muitas vezes estressado com o somatório de sintomas físicos.

Para Merlo (2002b), seu diagnóstico tende a ser realizado para descartar outras patologias e a postura médica frente ao paciente freqüentemente é de desconfiança e suspeita de simulação para busca de benefícios secundários como aposentadorias por invalidez e afastamento temporário do trabalho. Algumas patologias da DORT, como a tenossinovite, são crônicas e recorrentes, sempre que o trabalhador realizar tarefas

repetitivas, inclusive fora do local de trabalho a dor surgirá causando incapacidade de movimentos e sofrimento físico e psíquico.

Assim como o estresse emocional que relacionado à saúde mental causa transtornos físicos ao trabalhador, a DORT, relacionada à saúde física, também afeta a vida psíquica e social do bancário, pois segundo Jinkings (2004: 18):

No contexto de precarização social e desregulamentação da economia, o cotidiano laboral de grandes contingentes de bancários é marcado pela insegurança, pela ansiedade e pelo medo. O sofrimento psíquico de muitos destes trabalhadores, derivado do controle, da pressão, da intensidade do trabalho, do medo de erro e da demissão, das relações tensas e competitivas nos ambientes laborais, desgasta a saúde mental, “contaminando” o tempo livre de trabalho. As Lesões por Esforços Repetitivos (LERs) – esta síndrome do mundo produtivo na era da eletrônica – atingem grande número de bancários, degradando suas condições físicas e repercutindo sobre a vida psíquica e social.

Além das diversas denominações já apontadas no Brasil para a LER ou DORT, na literatura americana, também se observa à utilização de diversas expressões como: *Repetitive Strain Injury* (RSI), *Occupation Cervicobrachial Disorder* (OCD) ou *Cumulative Trauma Disorder* (CTD). Para Codo e Almeida (1997) as diversas terminologias adotadas para o problema físico causado pelo esforço muscular no trabalho apontam não só para um desconhecimento das afecções, mas também, para a complexidade, variedade e subjetividade dos sintomas em cada trabalhador e a grande abrangência estudada nas academias.

Segundo Codo e Almeida (1997) e Lech e Hoefel (1994), os tipos de DORT podem ser: a) tendinites e tenossinovites (subdivididos em: dedo em gatilho, tenossinovite dos flexores dos dedos, tenossinovite do extensor longo do polegar, tendinite cabeça longa do bíceps, tendinite do supra-espinhoso ou síndrome do impacto ou *impingement*, epicondilite lateral ou tenniselbau, epicondilite medial ou epitrocleeite); b) síndromes (de De Quervain, do Desfiladeiro Torácico – SDT, do Supinador, do Pronador Redondo, do Túnel Cubital, do Túnel do Carpo – STC, do Canal de Guyon, Tensional do Pescoço); c) bursite; d) miosite; e) artrite reumatóide. Todas estas manifestações, apresentadas aqui para demonstrar a complexidade da disciplina, dependem de quadro clínico, sintomas e testes que devem ser diagnosticados por profissionais especializados da área de saúde.

Os sintomas mais freqüentes que caracterizam uma possível DORT ainda segundo Codo e Almeida (1997) e Lech e Hoefel (1994), são: a fadiga muscular com sensação de peso e cansaço no membro afetado; dores; formigamento; físgadas; choques; inchaços; avermelhamento da pele; calor localizado; crepitações (rangidos); dormência, edema e perda

de força muscular. Como são várias as patologias geradas pelos movimentos repetitivos no trabalho, cabe ao médico diagnosticá-las para tratamento adequado. O diagnóstico é baseado na relação dos sintomas e queixas apresentadas pelo paciente em exame físico detalhado, em exames complementares e na análise das condições de trabalho responsáveis pelo aparecimento da lesão e podem indicar inúmeros tipos de DORT.

Os sintomas são os indícios que o próprio paciente sente e pode se autodiscriminar, enquanto o quadro clínico é a definição da patologia e do seu estágio, ou seja, somente a análise médica da lesão gerada pode determinar o tratamento adequado a ser dispensado. Assim como muitas doenças, as DORT possuem estágios ou fases, que podem variar conforme diversos autores.

Conforme determinados sinais, Brawne (1984) classifica as DORT em três estágios distintos, desde dor somente durante o trabalho, passando por dores de duração superior à jornada de trabalho até dores mesmo em repousos prolongados.

Para Couto (1993) as fases clínicas das DORT são quatro; 1) algumas queixas mal definidas; 2) dor regredindo com o repouso, contrastando com poucos sinais objetivos; 3) exuberância dos sinais objetivos e não desaparecimento da dor com o repouso; e 4) estado doloroso e invalidez. Excluindo-se a primeira fase, as demais implicam em afastamento do trabalho com emissão de Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT). O registro da CAT junto ao INSS é obrigatório para qualquer Acidente de Trabalho e Doenças Ocupacionais, e deve ser preenchido pelo empregador, havendo ou não afastamento do trabalho por parte do acidentado.

Para a confirmação do quadro clínico e das fases das DORT, Coelho e Reis (1998) e Lech e Hoefel (1994) descrevem inúmeros testes como o de Adson, da Rotação Interna e Adução, de Yergason, de Neer, do Cotovelo de Tenista, de Phalen, de Phalen Invertido, de Finkelstein, de Tinel, de Roos, entre inúmeros outros exames complementares como laborais (dosagem de ácido úrico, dosagem de cálcio e fósforo séricos); por imagem (raios-X, ultra-sonografia, ressonância magnética) e eletroneuromiografia (formas de medidas elétricas dos nervos e músculos).

Para diagnosticar a DORT como doença proveniente do trabalho, desde 2003, através da Instrução Normativa 98 (Decreto nº 4.688, de 7 de maio de 2003), o INSS passou a considerar não apenas os fatores funcionais, mas também as condições psicossociais, físicas e emocionais do trabalhador (Previdência Social, 2005). Antes desta medida, para

caracterização da síndrome, a avaliação médica considerava apenas a parte anatômica, ou seja, as condições exigidas da musculatura para o desempenho de uma determinada função. Com isso, ampliam-se os fatores de reconhecimento da relação entre a síndrome e o trabalho, passando a ser considerados não apenas o fator funcional, mas, também, os aspectos da organização do trabalho, como ritmo, exigências, tempo e pressão aos quais o trabalhador esteja submetido.

3.4.6. Influenciadores da DORT

Um programa de prevenção das DORT em uma empresa inicia-se pela criteriosa identificação dos fatores de risco presentes na situação de trabalho. Portanto, deve ser analisado, além do modo como as tarefas são realizadas (movimentos repetitivos ou bruscos, uso de força, posições forçadas e por tempo prolongado) os aspectos organizacionais e psicossociais do trabalho. Para exemplificar, citamos três novos fatores de risco aceitos pela Previdência Social: 1) a invariabilidade da tarefa, que implica monotonia fisiológica e/ou psicológica; 2) a exigência cognitiva, que podem ter um papel no surgimento das DORT, seja causando um aumento de tensão muscular, seja causando uma reação mais generalizada de estresse; e 3) os fatores organizacionais e psicossociais ligados ao trabalho, que são as percepções subjetivas que o trabalhador tem dos fatores de organização do trabalho, como por exemplo: considerações relativas à carreira, à carga e ritmo de trabalho e ao ambiente social e técnico do trabalho. A “percepção“ psicológica que o indivíduo tem das exigências do trabalho é o resultado das características físicas da carga, da personalidade do indivíduo, das experiências anteriores e da situação social do trabalho (Previdência Social, 2005).

Recentemente, a Lei Ordinária 11.430, sancionada em 26 de dezembro de 2006 pelo presidente da República (Luiz Inácio Lula da Silva) determina que se o trabalhador contraiu ou adquiriu uma enfermidade cujo diagnóstico esteja estatisticamente relacionado ao seu ramo de atividade⁴¹, o reconhecimento do seu nexu deverá ser automático com o trabalho. Anteriormente o trabalhador precisava comprovar que adoeceu por conta de sua profissão, o

41 Nenhuma estatística neste sentido foi divulgada ainda. Entre 1999 e 2003, o Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) concedeu 854.147 benefícios por incapacidade temporária ou permanente devido a acidentes do trabalho, o que resulta em uma média de 3.235 auxílios-doença e aposentadorias por invalidez a cada dia útil. Segundo o Anuário Estatístico da Previdência Social, o trabalho em equipamentos ultrapassados e inseguros responde a cerca de 25% dos acidentes do trabalho graves e incapacitantes registrados no país. Dados do DIEESE (2007) demonstram que em 2004 foram 371.482 acidentes típicos de trabalho, 59.887 acidentes de trajeto e 27.587 registros de doenças do trabalho. Nos primeiros 15 dias de afastamento, o salário é pago pela empresa, depois, a Previdência Social responsabiliza-se pelo tempo restante. Caso receba o auxílio-doença por acidente, o trabalhador terá estabilidade por 12 meses após o retorno às atividades.

que poderia levar longos anos.

Para Nakamura (2001), a causa da DORT não é exclusivamente física, pois o volume de trabalho, baixos salários e a pressão emocional exercida por clientes e empresa também são constatados como causa desta síndrome. Embora sem comprovação empírica, a prática de esporte e a percepção de bons relacionamentos parecem estar relacionados com a ausência de sintomas físicos da DORT. O autor observou ainda que o sexo feminino tem maior ocorrência da DORT e que não há distinção entre as funções ocupacionais de uma agência bancária (entre caixas e escriturários).

Evidente que trabalhadores com DORT quando ainda não afastados provisória ou definitivamente do local de trabalho, causando todos os impactos negativos, econômicos, pessoais e sociais de uma ausência prolongada, quando em exercício de sua função, poderá apresentar baixa produtividade, faltas imprevistas, baixa auto-estima e moral na equipe de trabalho entre inúmeros problemas complexos de ordem físicas e psicológicas.

3.4.7. Análise Empírica do Construto Saúde Ocupacional

Nesse item encontram-se a análise fatorial, de consistência interna e estatística descritiva das diversas variáveis observáveis e latentes sobre saúde ocupacional.

Conforme procedimento para tratamento dos dados já descritos no item 2.2.5.14 (Procedimentos para o Construto Saúde Ocupacional), utilizamos a análise fatorial para explorar diversas variáveis observadas no exame de saúde ocupacional da empresa em estudo e testar a validade dos dois construtos: "estresse ocupacional" e "DORT - distúrbios osteomoleculares relacionados ao trabalho" conforme o referencial teórico estudado.

Foi utilizado o método da "componente principal" para a exploração e extração de cada variável latente, pois nenhuma das variáveis observável possuía distribuição normal. Também foi utilizado o procedimento da rotação ortogonal Varimax com o critério de Kaiser, o qual atende as premissas necessárias para a regressão linear, que permitirá confirmar ou refutar a hipótese H3 de pesquisa.

Utilizamos o recurso da análise fatorial exploratória sem solicitar a retenção pré-determinada do número de componentes, visando observar a existência ou ausência dos aspectos diferenciados do exame médico de saúde ocupacional. Encontramos originalmente oito categorias as quais não detalharemos neste estudo. O resultado detalhado da análise com as comunalidades e *loadings* estão no item 6.4 apêndice 4 (Análise Fatorial das

Variáveis da Saúde Ocupacional). A técnica exploratória permitiu-nos excluir as componentes alheias ao nosso interesse e sem referencial teórico para resultar em apenas dois construtos fortemente baseados em nossos estudos, conforme esperado: sintomas do estresse e da DORT.

Assim, como se trata de uma análise exploratória, optamos por excluir todas as variáveis que não explicavam mais de 50% da variância dos valores retidos no modelo de duas categorias de saúde extraídas. Também analisamos os *loadings* abaixo de .5 e acima de -.5, constantes na matriz das componentes. O que resultou na exclusão das variáveis: hipertensão arterial sistêmica, obesidade, distúrbios endócrinos, doenças psiquiátricas, ausculta cardíaca, patologias neurológicas, exame neurológico, doenças reumatológicas, avaliação osteomuscular e dor ou desconforto muscular em atividade ou em repouso.

Como os dados já haviam sido tratados anteriormente por departamentos médicos da empresa pesquisada, não encontramos nenhum caso de *missing*, o que nos permitiu utilizar na estatística descritiva sempre a opção "*exclude cases listwise*", passando a reter 28.230 casos na análise fatorial e no teste de consistência interna.

Devido à natureza desta etapa de estudo, casos de *outliers* moderados foram considerados de interesse da pesquisa e não foram excluídos, pois reconhecemos a existência de alguns casos extremos de estresse emocional ou DORT na empresa.

O seguinte passo da análise fatorial foi verificar o valor do teste KMO da última versão da análise fatorial realizada. O valor de 0,701 mostra que há uma correlação razoável (acima de 0,6) entre as variáveis permanentes e permitiu a continuidade da pesquisa. Neste modelo final foram analisados 13 variáveis e extraídos duas componentes com variância total explicada de 45,87%.

Para analisar possibilidades de exclusão de variáveis analisamos a matriz das variâncias compartilhadas (comunalidades, na tabela 81 abaixo), observando nessa etapa apenas valores acima de +0,5.

Tabela 81 : Comunalidades - Última análise fatorial para Saúde Ocupacional.

	Initial	Extraction
SM Sofrimento psíquico/estresse	1.000	.711
SM Estresse (teste de Lipp)	1.000	.712
SF Alterações - Membros superiores dir. - inspeção	1.000	.523
SF Alterações - Membros superiores esq. - inspeção	1.000	.513
SF Alterações - Membros superiores dir. - mob. ativa	1.000	.685
SF Alterações - Membros superiores esq. - mob. ativa	1.000	.671
SF Alterações - Membros superiores dir. - mob. passiva	1.000	.738
SF Alterações - Membros superiores esq. - mob. passiva	1.000	.715

SF Alterações - Membros superiores dir. - palpação	1.000	.912
SF Alterações - Membros superiores esq. - palpação	1.000	.894
SF Alterações - Membros superiores dir. - força muscular	1.000	.546
SF Alterações - Membros superiores esq. - força muscular	1.000	.555
SF DORT	1.000	.501

Fonte: dados da pesquisa. *Extraction Method: Principal Component Analysis.*

Ao não encontramos *loadings* que justifique a exclusão de mais variáveis pela análise na matriz das componentes e pela simplicidade da distinção entre as duas componentes, optamos por não utilizar o método da rotação para simplificar ainda mais, conforme apresentado na tabela 82 abaixo.

Tabela 82 : Matriz das componentes principais – variável Saúde Ocupacional.

	Componentes	
	1	2
SF Alterações - Membros superiores dir. - mob. ativa	<u>.753</u>	-.040
SF Alterações - Membros superiores esq. - mob. ativa	<u>.734</u>	-.099
SF Alterações - Membros superiores dir. - mob. passiva	<u>.713</u>	-.082
SF Alterações - Membros superiores esq. - mob. passiva	<u>.697</u>	-.126
SF Alterações - Membros superiores dir. - palpação	<u>.629</u>	.214
SF Alterações - Membros superiores esq. - palpação	<u>.598</u>	.198
SF DORT	<u>.589</u>	.070
SF Alterações - Membros superiores dir. - força muscular	<u>.585</u>	-.140
SF Alterações - Membros superiores esq. - inspeção	<u>.568</u>	-.069
SF Alterações - Membros superiores esq. - força muscular	<u>.564</u>	-.190
SF Alterações - Membros superiores dir. - inspeção	<u>.548</u>	-.123
SM Sofrimento psíquico/estresse	.136	<u>.787</u>
SM Estresse (teste de Lipp)	.184	<u>.780</u>

Fonte: dados da pesquisa. *Extraction Method: Principal Component Analysis. a 2 components extracted.*

Finalizada as análises das exclusões passamos a identificar (na tabela 82 acima, da "Matriz das componentes") as variáveis latentes extraídas (onde cada componente está destacada e com coeficientes *-loadings-* sublinhados) analisando qualitativamente o significado de cada pergunta (variável observada).

Ao enquadrarmos as duas componentes (variáveis latentes) sugeridas na análise fatorial, relacionamos para a componente 1 os sintomas da DORT da saúde física e para a componente 2 os sintomas do estresse emocional da saúde mental, conforme esperado.

Notamos neste momento algumas divergências com a teoria, pois, embora a hipertensão e a obesidade estavam correlacionadas entre si não estavam relacionadas com o estresse, entre outros exames neurológicos ou endócrinos. Também observamos a não correspondência entre a auto-resposta sobre dor, dormência ou desconforto muscular em atividade (e também em repouso) com o construto sa saúde física (DORT).

Destacamos aqui que as duas variáveis para medir o estresse emocional são exclusivamente respondidas pelo próprio bancário, enquanto que as onze variáveis restantes

sobre DORT foram resultantes de exames unicamente médicos.

A matriz da "Variância total explicada" (tabela 83 abaixo) compara cada importância das novas componentes, embora não seja de nosso interesse comparar uma com a outra ou definir uma única variável para a saúde ocupacional.

Tabela 83 : Variância total explicada – variáveis da Saúde Ocupacional

Componente	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1-DORT	4,54	34,89	34,89	4,54	34,89	34,89
2-Estresse	1,43	10,98	45,87	1,43	10,98	45,87

Extraction Method: Principal Component Analysis.

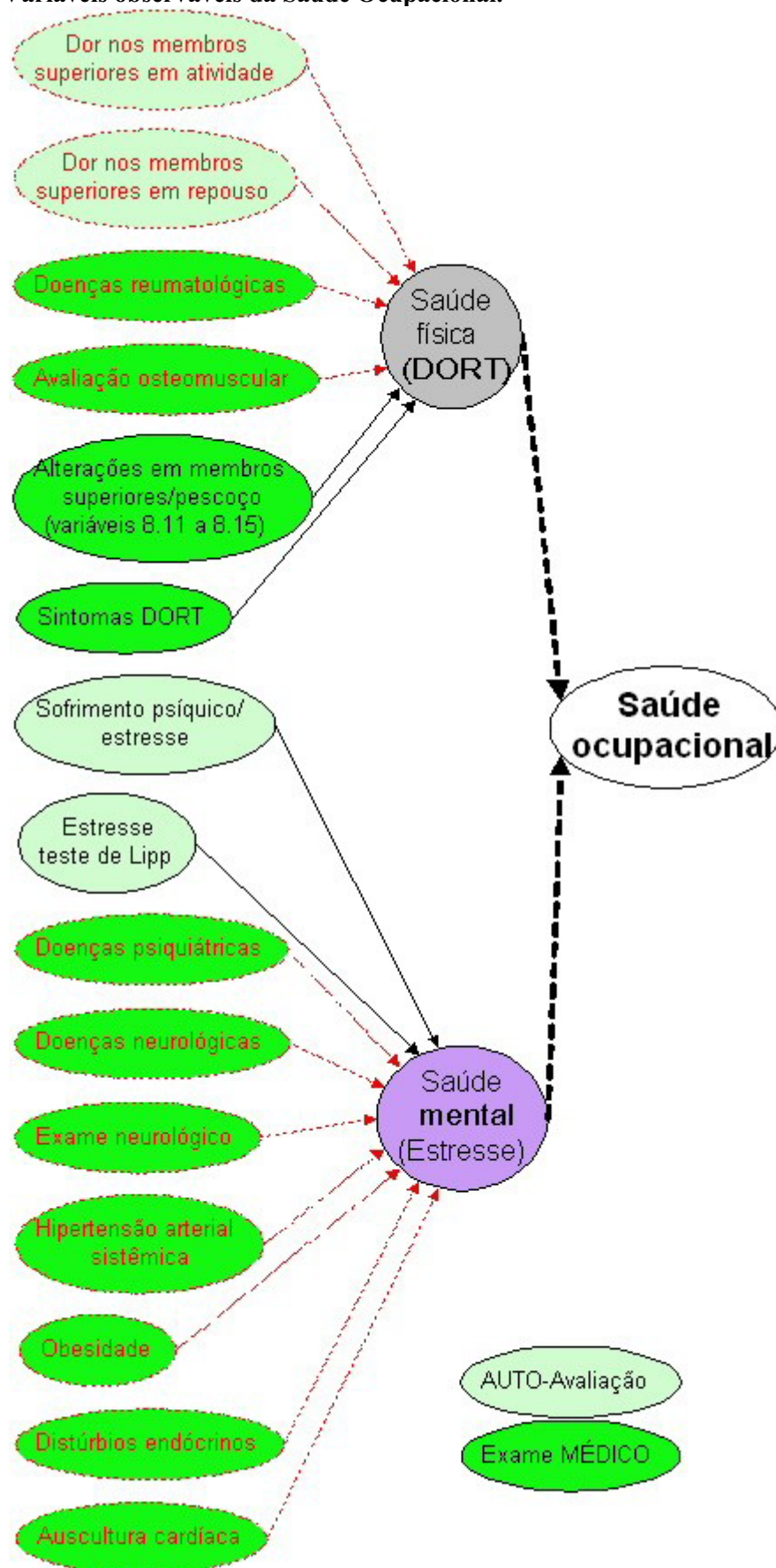
Fonte: dados da pesquisa.

Podemos observar na tabela 83 acima, que os bancários com sintomas de DORT são mais homogêneos em variância que os bancários com sintomas de estresse emocional. Estes problemas físicos são responsáveis por mais de um terço dos problemas de saúde ocupacional (34,89%) enquanto que o estresse responde por 10,98%. Esta informação não nos surpreende devido ao caráter mais lento e duradouro da primeira morbidade física e do caráter mais subjetivo e instável do estresse no espaço e no tempo. Nota-se que as variáveis observáveis foram medidas conforme a definição operacional do item 2.1.1 (Hipóteses da Pesquisa).

A análise fatorial não validou a construção de um único construto "Saúde Ocupacional" fato que confirma a teoria e nos remete a tratar as duas variáveis latentes (sintomas do estresse emocional representando a saúde mental e sintomas da DORT representando a saúde física do bancário) separadamente conforme figura 13 abaixo.

A figura 13 abaixo reúne as variáveis observáveis oriundas do exame de saúde ocupacional (ESO) e utilizadas originalmente nas análises dos construtos da saúde ocupacional. As figuras pontilhadas foram excluídas do modelo, conforme apêndice 4.

Figura 13 : Variáveis observáveis da Saúde Ocupacional.



Fonte: compilado pelo autor.

Passamos então a analisar cada categoria da saúde ocupacional a fim de verificar nossa hipótese H3 de pesquisa, que trata sobre a influência da satisfação, da competência e das características individuais e organizacionais sobre a saúde física e mental em separado.

A confiabilidade de utilizarmos numa única escala as duas variáveis observadas para mensurar o estresse no trabalho, foi validada pela análise do Alpha de Cronbach, conforme consistência interna da variável latente estresse apresentado na tabela 84 abaixo.

Tabela 84 : Análise de consistência interna das variáveis do estresse ocupacional.

	Média	Desvio padrão	N
SM Sofrimento psíquico/estresse	1.86	1.507	28230
SM Estresse (teste de Lipp)	.82	1.503	28230

Casos

	N	%
Casos Valid	28230	100.0
Excluded(a)	0	.0
Total	28230	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Matriz das correlações

	SM Sofrimento psíquico/estresse	SM Estresse (teste de Lipp)
SM Sofrimento psíquico/estresse	1.000	.433
SM Estresse (teste de Lipp)	.433	1.000

The coVariância matrix is calculated and used in the analysis.

Análise de consistência

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.604	.604	2

Fonte: dados da pesquisa.

A escala apresenta uma confiabilidade de 0,604, que é admissível segundo Hair et al. (2003) e Pestana e Gageiro (2005), demonstrando consistência interna e certa intercorrelação entre as duas variáveis que a compõem, possibilitando assim que seja utilizada a soma das duas medidas para representar o "estresse ocupacional".

Para esta pesquisa, embora a variável "Estresse (teste de Lipp)" já seja confiável e de grande utilização acadêmica e gerencial optamos por somar com a variável "Sofrimento psíquico/estresse" visto seu caráter mais objetivo e direto na questão em estudo permitindo um refinamento ainda maior no construto analisado e medir a variável como um processo e não como um estado, conforme sugerido por Dejours (2004). O valor da variável "SM Estresse (teste de Lipp)" assume 0 para sintomas insignificantes, 1 para a fase de alerta, 3 para a fase de resistência e 5 para a fase de exaustão. O valor da variável "SM Sofrimento psíquico/estresse" assume 0 para nunca teve sofrimento psíquico ou estresse, 2 para tem às vezes e 5 para tem habitualmente. Assim, a variável "estresse ocupacional" testada nesta tese assume valores entre 0 e 10, como um processo e não como estado.

Um procedimento de pesquisa importante a ser adotado, durante a construção ou

estabelecimento de escalas que busquem a mensuração de um construto, é a análise de confiabilidade. A suposição básica na construção de uma escala é que, quando diversos itens são somados em um escore único, os itens mensurem o mesmo construto. Neste caso, cada um dos itens pode, de certa forma, ser considerado uma mensuração do estresse, e ser consistentes ou equivalentes no que indicam sobre a saúde mental ou psíquica do bancário.

Após a construção dessa nova variável latente, realizamos a exploração, com os seguintes resultados: não há *missing*, sem *outliers* e sem distribuição normal, o que necessitou transformá-la em seu logaritmo para reduzir a assimétrica positiva e prepará-la para a regressão linear múltipla.

Tabela 85 : Análise descritiva da variável estresse ocupacional, normal e transformada.

			Estatística	Erro padrão
Y3.1 - Estresse	Média		2.68	.015
	95% Intervalo de confiança pela média	Lower Bound	2.65	
		Upper Bound	2.71	
	5% Trimmed Média		2.46	
	Median		2.00	
	Variância		6.490	
	Desvio padrão		2.548	
	Mínimo		0	
	Máximo		10	
	Intervalo		10	
	Intervalo interquartil		5	
	Assimetria		1.128	.015
Achatamento		.700	.029	
Y3.1t - Estresse (log) (variável transformada)	Média		.35898	.001762
	95% Intervalo de confiança pela média	Lower Bound	.35552	
		Upper Bound	.36243	
	5% Trimmed Média		.34538	
	Median		.30103	
	Variância		.088	
	Desvio padrão		.296116	
	Mínimo		.000	
	Máximo		1.00	
	Intervalo		1.000	
	Intervalo interquartil		.699	
	Assimetria		.527	.015
Achatamento		-.726	.029	

Fonte: dados da pesquisa.

Convém analisarmos as tabelas 86 e 87 (de frequência) abaixo para melhor entender o volume de estresse dos bancários em análise, pois a média de 2,68 descrita na tabela 85 acima, necessária para a regressão pode dificultar a compreensão visto a nota 3 significar o estado de resistência ao estresse no teste de Lipp.

Tabela 86 : Frequência do indicador sofrimento psíquico/estresse

	Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Nunca teve	7613	27.0	27.0	27.0
Tem as vezes	16819	59.6	59.6	86.5
Tem habitualmente	3798	13.5	13.5	100.0

Total	28230	100.0	100.0
-------	-------	-------	-------

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 87 : Freqüência do indicador fases do estresse do teste de Lipp

	Freqüência	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Insignificante	21413	75.9	75.9	75.9
Alerta	88	.3	.3	76.2
Resistência	5362	19.0	19.0	95.2
Exaustão	1367	4.8	4.8	100.0
Total	28230	100.0	100.0	

Fonte: dados da pesquisa.

Observamos que apenas 27% dos bancários relataram que nunca sofreram de estresse e que 4,8% estavam no estado mais avançado do estresse, o de exaustão, que remete o trabalhador automaticamente à ajuda de especialistas, psicólogos, psiquiatras, etc. Na junção das duas tabelas, construto do estresse desta tese, 74,3% demonstraram algum sintoma do estresse emocional, pois 25,7% apresentaram valor zero para a variável..

O alto índice de estresse emocional nos bancários pode estar justificado em Giddens (2002) quando examina a modernidade frente às dinâmicas do risco e da segurança e as conseqüências de todas essas mudanças para o indivíduo. As "tribulações do eu" para o autor são encaradas a partir de um outro lugar, onde a cultura do narcisismo e o conceito de um "eu mínimo" perdem espaço (criticando conceitos fortemente apontados por Lasch nos anos 80), afirmando que os riscos e as complexidades no mundo global e na modernidade, enquanto entidades estabelecidas (espaço-tempo), impõem aos indivíduos perturbações e ansiedades generalizadas, exigindo a criação (ação) de novas formas de identidades (reflexividade) para se lidar com essas perspectivas (estruturas) organizacionais.

Já quanto à saúde física, a confiabilidade de utilizarmos uma única escala com as onze variáveis observadas para mensurar a DORT, também foi validada pela análise do Alpha de Cronbach, conforme consistência interna apresentada na tabela 88 abaixo.

Tabela 88 : Análise da consistência interna das variáveis de sintomas da DORT.

	Média	Desvio padrão	N
SF Alterações - Membros superiores dir. - inspeção	.13	1.229	28230
SF Alterações - Membros superiores esq. - inspeção	.16	1.408	28230
SF Alterações - Membros superiores dir. - mob. ativa	.35	2.179	28230
SF Alterações - Membros superiores esq. - mob. ativa	.27	1.938	28230
SF Alterações - Membros superiores dir. - mob. passiva	.22	1.736	28230
SF Alterações - Membros superiores esq. - mob. passiva	.17	1.534	28230
SF Alterações - Membros superiores dir. - palpação	.44	2.585	28230
SF Alterações - Membros superiores esq. - palpação	.35	2.352	28230
SF Alterações - Membros superiores dir. - força muscular	.11	1.293	28230
SF Alterações - Membros superiores esq. - força muscular	.05	.871	28230
SF DORT	.27	.907	28230

Casos

	N	%
--	---	---

Casos	Valid	28230	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	28230	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Análise da consistência

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.841	.853	11

Fonte: dados da pesquisa.

A escala apresenta uma confiabilidade de 0,853, o que demonstra uma boa consistência interna e intercorrelação entre os itens que a compõem, possibilitando assim que seja utilizada a soma destas onze variáveis observáveis para representar a "DORT". Assim, o valor da variável "DORT" varia entre zero (sem nenhum sintoma) e 334 (conforme detalhado no item 2.1.1 - Hipóteses da Pesquisa). Para checarmos se algum outro item poderia ser excluído novamente utilizamos a opção "descritiva por escala se item excluído" do modelo Alpha de Cronbach da análise de confiabilidade, conforme apresentado na tabela 89 abaixo.

Tabela 89 : Análise do Alpha de Cronbach das variáveis de sintomas da DORT

	Média do fator se excluído	Variância do fator se excluído	Correlação total	Alpha C. se excluído
SF Alterações - Membros superiores dir. - inspeção	2.38	125.865	.433	.835
SF Alterações - Membros superiores esq. - inspeção	2.36	122.815	.466	.832
SF Alterações - Membros superiores dir. - mob. ativa	2.16	105.217	.657	.815
SF Alterações - Membros superiores esq. - mob. ativa	2.24	110.122	.625	.818
SF Alterações - Membros superiores dir. - m. passiva	2.29	113.747	.609	.820
SF Alterações - Membros superiores esq. - m. passiva	2.35	117.390	.589	.823
SF Alterações - Membros superiores dir. - palpação	2.07	102.150	.584	.827
SF Alterações - Membros superiores esq. - palpação	2.17	106.839	.554	.827
SF Alterações - Membros superiores dir. - f. muscular	2.41	124.262	.464	.832
SF Alterações - Membros superiores esq. - f. muscular	2.47	129.746	.444	.836
SF DORT	2.24	128.621	.480	.835

Fonte: dados da pesquisa.

Ao avaliarmos a última coluna da tabela 89 acima, Alpha de Cronbach se o item fosse excluído, percebemos que não há a necessidade de mais exclusões. Percebemos também, que a variável "Alterações - Membros superiores direito. - mobilização ativa" é a que mais caracteriza este construto, o que faz sentido pois 92% dos bancários são destros.

Após a construção dessa nova variável latente (soma dos onze itens), realizamos a exploração, com os seguintes resultados:

Não observamos *missing*, não há *outliers* severos e sem distribuição normal. A variável foi transformada em seu logaritmo para diminuir o enviesamento e melhorar a assimetria positiva encontrada.

Tabela 90 : Análise descritiva da variável sintomas da DORT, normal e transformada.

			Estatística	Erro padrão
Y3.2 - DORT	Média		2.46	.070
	95% Intervalo de confiança pela	Lower Bound	2.33	
	média	Upper Bound	2.60	
	5% Trimmed Média		.52	
	Median		.00	
	Variância		137.032	
	Desvio padrão		11.706	
	Mínimo		0	
	Máximo		334	
	Intervalo		334	
	Intervalo interquartil		0	
	Assimetria		10.352	.015
	Achatamento		169.126	.029
Y3.2t - DORT (log) Variável transformada	Média		.12898	.002216
	95% Interv. de confiança pela média	Lower Bound	.12463	
		Upper Bound	.13332	
	5% Trimmed Média		.05961	
	Median		.00000	
	Variância		.139	
	Desvio padrão		.372325	
	Mínimo		.000	
	Máximo		2.52	
	Intervalo		2.524	
	Intervalo interquartil		.000	
	Assimetria		3.207	.015
	Achatamento		9.727	.029

Fonte: dados da pesquisa.

A tabela 91 abaixo sobre a frequência do indicador Saúde Física-DORT, melhor demonstra a quantidade de bancários com sintomas da DORT de maneira formal para o Banco do Brasil, ou seja, 11,6%. Porém, nosso construto soma ainda as alterações físicas nos membros superiores (figura 13 e tabela 88) o que resultou em 15,2% com algum sintoma da DORT, pois 84,8% ficaram com valor zero nesta variável.

Tabela 91 : Frequência do indicador Saúde Física DORT para o Banco do Brasil

	Frequência	Percentual	%. válido	%. acumulado
Nenhum	24969	88.4	88.4	88.4
Transtornos funcionais leves	2903	10.3	10.3	98.7
Transtornos funcionais moderados	303	1.1	1.1	99.8
Transtornos funcionais médios	39	.1	.1	99.9
Transtornos funcionais importantes	9	.0	.0	100.0
Transtornos funcionais muito importantes	7	.0	.0	100.0
Total	28230	100.0	100.0	

Fonte: dados da pesquisa.

3.4.8. Regressão Linear Múltipla da Saúde Ocupacional

Passamos a realizar a regressão linear múltipla com o método *Stepwise* para cada categoria da saúde ocupacional (sintomas do estresse emocional e sintomas da DORT), sempre garantindo a condição $n \geq 30k$ (n = tamanho da amostra e k = número de variáveis independentes no modelo). Para todas as regressões optamos por eliminar variáveis

independentes com significância $> 0,001$.

Assim como para a análise do construto satisfação profissional, para a análise da regressão linear da variável sintomas de estresse emocional, todas as premissas da regressão linear múltipla foram testadas, conforme os seis passos abaixo:

1o passo: avaliação da homocedasticidade.

Para avaliar a existência da variância constante das variáveis aleatórias residuais, foi observado as relações entre os resíduos estudantizados e os resíduos estandardizados através de análise do gráfico gerado pelo SPSS. Como os resíduos não mostraram tendência crescente ou decrescente, mantendo-se aleatórios e constantes em relação ao eixo horizontal zero, assumimos a homocedasticidade, premissa para a continuidade com a regressão linear.

2o passo - Análise da autocorrelação

A análise da autocorrelação entre as variáveis do modelo foi realizada pelo teste de Durbin-Watson. A autocorrelação testa se há independência entre as variáveis aleatórias residuais, ou seja, se a sua covariância é nula. Uma vez que o valor do teste é 1,989, pertencente à região de aceitação da hipótese nula por ser próximo de 2, conclui-se não haver autocorrelação entre os resíduos, também premissa para a continuidade da regressão.

3o passo - Análise da normalidade

A análise da normalidade foi realizada pelo teste de Kolmogorov-Smirnov com a correção de Lilliefors e através de análises gráficas, rejeitando-se a hipótese da normalidade para qualquer significância menor que 0.05. Embora divergindo da premissa da normalidade, devido ao tamanho da amostra (28.230 casos), a rejeição da distribuição normal torna-se inócua para a continuidade dos testes estatísticos (Hall et al., 2003 e Pestana e Gageiro, 2005).

4o passo - Análise da multicolinearidade

A análise da multicolinearidade, que demonstra se as variáveis explicativas são linearmente independentes, também premissa da regressão linear, foi testada através do grau de tolerância, sempre maior que 0,1 (quanto mais próxima de 1 melhor) e pelo teste VIF (*Variância Inflation Factor*), que é o inverso da tolerância e deve-se assumir valores menores que 10. Estes valores podem ser observados na tabela 93 abaixo.

5o passo - Análise de *outliers* e observações influentes

Ao analisar os casos de *outliers* (resíduos standardizados, studentizados e studentizados excluídos acima de 1,96 e abaixo de -1,96) e os casos de observações influentes através dos testes de diagnósticos de Leverage ($\leq 2(k+1)/n$), Cook's distance ($\leq 4/9n-k-1$), Mehalanobis distance (50 maiores observações) e ainda, levando-se em conta o tamanho da amostra, admitiu-se que a população em estudo suporta a existência das características dos bancários com altos níveis de estresse além do esperado. Portanto não excluimos nenhum caso da análise, mesmo percebendo aumento preditivo no modelo.

Outro aspecto relevante para a não exclusão de casos influentes e para a não utilização dos testes SDFBETA, SDFFIT e COVRATIO é o fato de não estarmos utilizando a regressão para previsão do grau de estresse, dados os valores das variáveis independentes. Embora este modelo consiga prever o bom índice de 18,2% dos casos de estresse (6o passo), nosso principal objetivo é avaliar o grau de influência entre as variáveis independentes (exógenas e endógenas) do modelo.

6o. passo - Análise das variáveis independentes com signif. $p \leq 0,001$ no modelo *stepwise*.

Como resultado da regressão, os coeficientes de determinação otimista (R) e ajustado (R²) de 18,2%% indicam um bom poder de interpretação do estresse com estes dados.

Tabela 92 : Resumo do modelo de regressão da variável dependente Y3.1 - Estresse ocupacional.

Coeficiente de correlação	Coeficiente de determinação otimista	Coeficiente de determinação ajustado	Erro padrão da regressão	Durbin-Watson
.427	.182	.182	0,267	1,989

Fonte: dados da pesquisa.

Na tabela 93 abaixo, demonstramos os valores Betas em ordem decrescente do poder de influência nas variáveis independentes sobre o estresse emocional. Lembramos que o uso dos Betas nos permite supor que para cada aumento em n-Beta desvios padrões da variável independente, há uma variação em n-Beta desvios padrões da variável dependente.

Tabela 93 : Coeficientes padronizados (Betas) das variáveis influentes no Estresse emocional

Variáveis Independentes	Beta	Tolerancia	VIF
X4.4 - Serviço Excessivo (Sim = 1)	0,192	0,878	1,138
X1.1 - Sexo (Feminino = 1)	0,161	0,902	1,108
Y3.2t - DORT (log)	0,102	0,963	1,038
Y1.3t - Satisfação com o AMBIENTE SOCIAL de trabalho (x2)	-.097	0,824	1,214
X4.5 - Esforço muscular no trabalho (Sim = 1)	0,091	0,767	1,304
X1.3 - Tempo de Empresa	0,077	0,616	1,624
Y1.1t - Satisfação com o CONTEUDO do trabalho (x2)	-.076	0,513	1,950
X2.1 - Atividade Física (Não = 1)	0,072	0,919	1,088
X4.3 - Tempo de Trabalho (6 h./d. = 1)	-.058	0,596	1,678
Y1.2 - Satisfação com o SALÁRIO no emprego	-.055	0,678	1,474
X1.6 - Qtde. Conhecimentos	0,033	0,831	1,204
X1.5 - Grau de Instrução (Não Universitário = 1)	0,033	0,881	1,135
X2.2 - Atividade Relaxamento (Não = 1)	0,032	0,925	1,081
X3.1 - Nível Hierárquico (Estratégico e Tático = 1)	0,023	0,746	1,341

Variável Dependente: Y3.1t - Estresse (log)

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que as variáveis de maior influência direta positiva sobre o estresse, aumentando-o, nessa regressão linear é o serviço excessivo (Beta=0,192) seguida da variável sexo feminino (Beta=0,161) e em terceiro os bancários com sintomas de DORT (Beta=0,102). A forte influência do excesso de serviço também foi previsto por Ballone (2005), Dal Rosso (2005), José-Silva (2006) e Santos (1994). O fato das mulheres serem mais vulneráveis ao estresse também foi amplamente discutido por Lipp (2001) e Roxburgh (2004).

A questão do excesso de trabalho foi associada por Santos (1994) ao aumento de acidentes e problemas de saúde e variam conforme atividades mais ou menos estressantes. Alterações psicológicas, como quebra da auto-estima, e fisiológicas, como hipertensão arterial, são provocadas por situações estressantes como alto nível de responsabilidade e não reconhecimento de certas qualidades pessoais, lógica da psicodinâmica do trabalho.

Em menor escala, algumas das variáveis da satisfação profissional influenciam benéficamente o estresse, reduzindo-o, que em ordem são: a satisfação com o ambiente social (Beta=-.097), a satisfação com o conteúdo do trabalho (Beta=-.076) e a satisfação com o salário (Beta=-.055). As ordens destas influências nos indicam que é mais importante o relacionamento pessoal entre os bancários do que as demais categorias da satisfação. A forte influência da satisfação com o ambiente social foi constatado também por Nakamura (2001) e Piero (1993).

Para Peiro (1993), a qualidade das relações interpessoais como falta de coesão ou confiança entre o grupo de trabalho é um importante potencial de estresse. O conflito no

ambiente de trabalho pode ser positivo quando estimula a busca de soluções para determinados problemas, porém, caso a situação de conflito seja contínua, além do sentimento de frustração e insatisfação, percebe-se aumento de moléstias somáticas. O excesso de tensão (estresse) compromete a comunicação, pois as mensagens não são compreendidas por falta de paciência e tolerância. Ocorre a perda de qualidade no ambiente de trabalho e a convivência e cooperação torna-se comprometida em virtude do esgotamento da capacidade de adaptação, bom senso, interesse e determinação.

O fato do Beta=-.058 da variável "jornada de trabalho igual a 6 horas/dia" também ter sinal negativo, juntamente com a influência positiva do esforço muscular, maior tempo de empresa e nível hierárquico mais alto, confirmam que o estresse está diretamente relacionado com características ocupacionais, ou seja com a sobrecarga de tarefas e maior responsabilidade no serviço, também apontado por Holman (2003), Muchinsky (2003), Nakamura (2001), Pimentel e Vieira (2005) e Roxburgh (2004)

O efeito positivo da prática de exercícios físicos (Beta=0,072) e de relaxamento (Beta=0,032) para a redução dos níveis de estresse também foi constatado empiricamente por Lipp (2002). A importância da atividade física e sua relação positiva com a satisfação e saúde física e mental dos bancários foi destacada por Andrade (2001) em sua tese. Para o autor, excluindo-se tendências genéticas, os hábitos e estilos de vida afetam consideravelmente a saúde dos bancários e suas qualidade de vida, notadamente em relação ao estresse.

Já para a análise da regressão linear da variável sintomas da DORT, seguimos os testes para que as premissas necessárias fossem confirmadas, ou seja, testou-se a homocedasticidade, a autocorrelação (Durbin-Watson de 2,003), a multicolinearidade (tolerância e VIF) com sucesso. Porém, rejeitou-se a normalidade e admitiu-se que a população em estudo suporta a existência de alguns casos com altos sintomas de DORT além do esperado, principalmente por ter sido diagnosticado por profissionais da saúde (médicos), portanto, sem a necessidade de exclusão de *outliers* ou observações influentes. Os dados com significância $p \leq 0,001$ encontrados foram:

Tabela 94 : Resumo do modelo de regressão da variável dependente Y3.2 - DORT.

Coeficiente de correlação	Coeficiente de determinação otimista	Coeficiente de determinação ajustado	Erro padrão da regressão	Durbin-Watson
.222	.049	.049	0,360	2,003

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 95 : Coeficientes padronizados (Betas) das variáveis influentes em Y3.2 - DORT.

Variáveis Independentes	Beta	Tolerância	VIF
Y3.1t - Estresse (log)	0,119	0,847	1,181
X4.5 - Esforço muscular no trabalho (Sim = 1)	0,093	0,767	1,304
X1.3 - Tempo de Empresa	0,089	0,658	1,520
X4.1t - Salário (log)	-0,080	0,256	3,910
X1.1 - Sexo (Feminino = 1)	0,066	0,885	1,129
X4.3 - Tempo de Trabalho (6 h./d. = 1)	-0,036	0,289	3,456
X1.6 - Qtde. Conhecimentos	0,033	0,840	1,190
X1.5 - Grau de Instrução (Não Universitário = 1)	0,020	0,883	1,132

Variável Dependente: Y3.2t – DORT (log)

Fonte: dados da pesquisa.

Os trabalhadores mais estressados (Beta=0,119) são os mais propícios a contraírem DORT, além do próprio esforço muscular (Beta=0,093) e do maior tempo de empresa (Beta=0,089) que também apontam para o caráter ocupacional da disfunção física. Alguns traços da característica individual como o sexo feminino, também influenciam a maior incidência da DORT. Nakamura (2001) evidenciou o fato das mulheres serem mais suscetíveis a contraírem a DORT e remeteu a causa para questões físicas (fragilidade óssea e muscular) e psicológicas (mais emotivas e tensas), o que não podemos confirmar com nossos dados, mas percebemos indícios da presença da questão social visto os baixos salários (significativamente recebidos em maior parte pelas mulheres) estarem correlacionados com a DORT.

A alta correlação estresse-DORT também foi identificada por Buist-Bouwman et al. (2005) ao separaram as desordens de saúde em três grupos: com desordem somente física, com desordem somente mental e com ambas as desordens (grupo maior). Observaram que quando se tem um tipo de desordem é mais provável que se tenha a outra, sem identificar qual costuma vir primeiro. Concluíram que trabalhadores com as duas desordens simultâneas apresentam maiores taxas de absenteísmo (mais do que a simples soma), o que também iremos constatar.

Outros fatores relacionados à DORT são os baixos salários e o fato de se trabalhar oito ou mais horas por dia. Estes dados indicam o caráter mais operacional da incidência desta morbidade, agravada com a jornada excessiva de trabalho e com o tempo de empresa.

Constata-se ainda o baixo coeficiente de determinação ajustado (4,8%) e o fato da satisfação profissional e a competência individual não influenciar esta morbidade (DORT) colocando em "xeque" nossa hipótese H3, pois a saúde ocupacional manifestada pelos sintomas de DORT não é nem melhor nem pior em decorrência direta da satisfação profissional ou do desempenho humano por competência individual percebido, mas

influenciada com baixo poder de predição por características sócio-demográficas e ocupacionais, além do estresse, confirmando o caráter mais singular (psicológico e biológico) desta síndrome do que imaginávamos encontrar.

3.4.9. Interpretação dos Dados e Teste da Hipótese H3

Para facilitar a corroboração ou não da nossa hipótese H3, passamos agora a analisar a tabela 96 comparativa abaixo, onde podemos observar os valores dos coeficientes padronizados (Betas) de cada variável independente para cada variável dependente.

Tabela 96 : Comparativo das influências das variáveis independentes no Estresse e na DORT.

Varáveis independentes	Y3.1-Estresse	Y3.2-DORT
X1.1 - Sexo (Feminino = 1)	0,161	0,066
X1.2 - Idade		
X1.3 - Tempo de Empresa	0,077	0,089
X1.4 - Estado Civil (Não Casado = 1)		
X1.5 - Grau de Instrução (Não Universitário = 1)	0,033	0,020
X1.6 - Qtde. Conhecimentos	0,033	0,033
X2.1 - Atividade Física (Não = 1)	0,072	
X2.2 - Atividade Relaxamento (Não = 1)	0,032	
X3.1 - Nível Hierárquico (Estratégico e Tático = 1)	0,023	
X3.2 - Tipo de Cargo (Gerencial = 1)		
X3.3 - Tipo de Dependência (Área meio = 1)		
X3.4 - Local de Trabalho (Distrito Federal = 1)		
X3.5 - Departamento (Tecnologia = 1)		
X4.1t - Salário (log)		<u>-.080</u>
X4.2t - Qtde de Funcionário na Dependência (log)		
X4.3 - Tempo de Trabalho (6 h./d. = 1)	<u>-.058</u>	<u>-.036</u>
X4.4 - Serviço Excessivo (Sim = 1)	0,192	
X4.5 - Esforço muscular no trabalho (Sim = 1)	0,091	0,093
Y1.1t - Satisfação com o CONTEUDO do trabalho (x2)	<u>-.076</u>	
Y1.2 - Satisfação com o SALÁRIO no emprego	<u>-.055</u>	
Y1.3t - Satisfação com o AMBIENTE SOCIAL de trabalho (x2)	<u>-.097</u>	
Y1.4t - Satisfação com as CONDIÇÕES de trabalho (x2)	<u>-.018*</u>	<u>-.017*</u>
Y1.5t - Satisfação com APRENDIZADO no trabalho (x2)	<u>-.021*</u>	
Y2t - Competência Individual (x2)		
Y3.1t - Estresse (log)	X	0,119
Y3.2t - DORT (log)	0,102	X

Fonte: dados da pesquisa. *significância $p \leq 0,01$; demais valores com significância $p \leq 0,001$.

Nas linhas estão as variáveis independentes sócio-demográficas, ocupacionais, de satisfação e competência individual e suas influências maléficas ou benéficas (sublinhadas) sobre as duas variáveis dependentes sobre a saúde ocupacional. Nota-se que o sinal negativo (-) indica uma influência benéfica, pois quanto maior o valor da variável estresse ou DORT pior serão as condições de saúde do trabalhador (sendo que a saúde está sendo analisada como um processo e não como um estado).

A tabela 96 acima nos permite refutar a hipótese H3, pois somente as variáveis sócio-demográficas (X1.n e X2.n) e ocupacionais (X3.n e X4.n) afetam as duas formas de saúde

ocupacional analisada. Aspectos da satisfação (Y1.n) afetam apenas o estresse ocupacional enquanto que a competência individual (Y2) não afeta, pelo menos diretamente, nem o estresse nem sintomas da DORT, mesmo aumentando-se o nível de significância para $p \leq 0,01$. Detalhando melhor as influências, destacamos:

A idade do trabalhador e o estado civil dentre as variáveis de características individuais não afetam nem o estresse nem a DORT, diferentemente do observado na pesquisa de Roxburgh (2004), onde detectou que os solteiros contraem maior número de doenças físicas e mentais. Já os trabalhadores com maior tempo de empresa, maiores quantidades de conhecimentos, não graduados e do sexo feminino são menos imunes ao estresse e à DORT.

Somente o estresse ocupacional foi significativamente influenciado pelo fato do trabalhador pertencer aos maiores níveis hierárquicos (mais responsabilidade e pressão para se manter no cargo), perceber o efeito da intensificação do trabalho (excesso de serviço) e não praticar atividade física (sedentários) ou de relaxamento (mais ansiosos).

Nenhuma influência foi percebida de acordo com as características ocupacionais: tipo de cargo, tipo de dependência, local ou área de trabalho. A quantidade de funcionários que compartilham a mesmas dependências de trabalho também não afeta nenhuma das morbidades. Destacamos aqui que os bancários do Distrito Federal ou da área tecnológica não são os mais ou menos estressados, bem como os funcionários de agências não são os com maiores sintomas da DORT, frustrando nossas expectativas iniciais.

O salário foi o único fator isolado de influência sobre a DORT (conforme já discutido, quanto menor o salário maior a tendência à DORT), sabe-se que os baixos salários costumam ser pertencentes aos bancários escriturários (de 6h/d) e aos caixas (de 6 ou 8 h/d). Porém, o fato de se trabalhar 6 h/d diminui tanto os sintomas da DORT como o estresse, então concluímos que os bancários que trabalham seis horas, mesmo que recebendo menos são os de melhor saúde física (DORT) e mental (estresse emocional).

Conforme previsto por mais de uma dezena de autores (nesta tese), o serviço excessivo é o fator de maior influência direta sobre o estresse e não afeta em nada a DORT, pois o excesso de trabalho bancário, devido ao seu caráter imaterial parece gerar maior pressão psíquica e nenhuma pressão diretamente física. Já o excesso de esforço muscular e as atividades repetitivas realmente afetam tanto a saúde física como a mental.

A satisfação profissional em nada parece afetar diretamente a morbidade física, com

exceção da satisfação com as condições de trabalho, visto ser a única variável da satisfação significativamente influente sobre a DORT, isso ainda quando baixamos o grau de significância para $p \leq 0,01$ (o que pode significar que quando o trabalhador tem sintomas da DORT percebe melhor a precarização das condições físicas de trabalho que vem se submetendo). A existência de correlação da satisfação profissional apenas sobre aspectos da saúde mental e não sobre questões físicas também foi encontrada empiricamente por Martinez (2002).

Porém, todas as categorias da satisfação afetam o estresse em maior ou menor significância na seguinte ordem (da mais para a menos influente): satisfação com o ambiente social, com o conteúdo do trabalho, com o salário no emprego, com o aprendizado e com as condições. As três primeiras com significância $p \leq 0,001$ e as duas últimas com $p \leq 0,01$. Destacamos que a satisfação com as condições no trabalho é a de menor influência sobre a saúde mental, porém, é a única que está direta e significativamente relacionada com a DORT o que é coerente pela psicodinâmica do trabalho.

Observamos ainda que o estresse e a DORT são mutuamente mais correlacionados e influentes entre si do que as diversas categorias da satisfação profissional. Notadamente em relação a DORT, que o estresse é a variável de maior influência (Beta=0,119) seguida do esforço muscular com o Beta=0,093. A influência do estresse como aspecto emocional sobre aspectos físicos e vice-versa foi previsto por Buist-Bouwman et al. (2005) e Sampaio e Messias (2002). Já o estresse emocional, apesar de ser influenciado pela DORT com o Beta=0,102, superior à maior categoria de influência da satisfação, que é a satisfação com o ambiente de trabalho (Beta=0,097), parece sofrer influência direta ainda maior do excesso de serviço (Beta=0,192) e do sexo feminino (Beta=0,161). Caso levássemos em conta as influências indiretas das variáveis sócio-demográficas e ocupacionais estes fatores de influências tenderiam a aumentar ainda mais (fator analisado no próximo item 3.4.10 desta tese - Efeitos Indiretos sobre a Saúde Ocupacional).

Um aspecto que demonstra a complexidade do relacionamento entre DORT e estresse, e de forma mais genérica, entre doenças físicas e mentais é apontada por Codo e Almeida (1997) quando relatam que medicamentos analgésicos e anti-inflamatórios não são eficazes isoladamente para combater a dor crônica causada pela DORT, sendo necessário associações de psicotrópicos (antidepressivos) para estabilizarem o humor e promoverem alterações na simbologia da dor e da doença. Um tratamento psicológico individual e

coletivo muitas vezes também é necessário para amenizar problemas mentais em virtude do sentimento de pressão para se recuperar num curto espaço de tempo, seja por medo da própria doença ou da instabilidade no emprego e das perspectivas futuras, visto que a DORT costuma ocorrer na fase mais produtiva da vida do trabalhador, após os 35 anos, constatado nesta tese. Estas diferenças entre fatores de influência sobre a saúde física e mental também já haviam sido observadas em Sparks e Cooper (1999).

Finalizando nossa análise sobre a saúde ocupacional rejeitamos até este momento nossa hipótese H3, que assume que a satisfação profissional e a competência do trabalhador influenciam significativamente a saúde física e mental dos bancários, pois as categorias da satisfação não afetam a DORT e a competência individual do bancário não influencia nem a DORT e nem o estresse emocional. Porém, somente com a análise dos efeitos indiretos é que poderemos comprovar nossa decisão de refutar a hipótese H3.

3.4.10. Efeitos Indiretos sobre a Saúde Ocupacional

Para analisarmos as influências de cada categoria da satisfação profissional, da competência individual e das variáveis sócio-demográficas e ocupacionais sobre as variáveis endógenas (dependentes) estresse emocional e sintomas da DORT, representantes da saúde ocupacional como conceito, mas não como construto (devido ao referencial teórico e confirmado pela análise fatorial), demonstraremos uma tabela em ordem de importância das variáveis independentes para cada variável latente (estresse e DORT).

Tabela 97 : Influências diretas e indiretas em Y3.1 – Sintomas de Estresse.

Variáveis Independentes	Efeito		
	Indireto	Direto	Total
X4.4 - Serviço Excessivo (Sim = 1)	0,006	0,192	0,198
X1.1 - Sexo (Feminino = 1)	0,008	0,161	0,169
<u>Y1.1t - Satisfação com o CONTEÚDO do trabalho (x2)</u>	<u>-0,044</u>	<u>-0,076</u>	<u>-0,120</u>
<u>Y1.3t - Satisfação com o AMBIENTE SOCIAL de trabalho (x2)</u>	<u>-0,010</u>	<u>-0,097</u>	<u>-0,107</u>
X4.5 - Esforço muscular no trabalho (Sim = 1)	0,011	0,091	0,102
Y3.2t - DORT (log)		0,102	0,102
X1.3 - Tempo de Empresa	0,009	0,077	0,086
X2.1 - Atividade Física (Não = 1)		0,072	0,072
<u>Y1.2 - Satisfação com o SALÁRIO no emprego</u>	<u>-0,010</u>	<u>-0,055</u>	<u>-0,065</u>
<u>X4.3 - Tempo de Trabalho (6 h./d. = 1)</u>	<u>-0,006</u>	<u>-0,058</u>	<u>-0,064</u>
<u>Y1.5t - Satisfação com APRENDIZADO no trabalho (x2)</u>	<u>-0,047</u>		<u>-0,047</u>
X1.6 - Qtde. Conhecimentos	0,009	0,033	0,042
X1.5 - Grau de Instrução (Não Universitário = 1)	0,001	0,033	0,034
X2.2 - Atividade Relaxamento (Não = 1)		0,032	0,032
<u>Y1.4t - Satisfação com as CONDIÇÕES de trabalho (x2)</u>	<u>-0,030</u>		<u>-0,030</u>
<u>X4.1t - Salário (log)</u>	<u>-0,019</u>		<u>-0,019</u>
X3.1 - Nível Hierárquico (Estratégico e Tático = 1)	<u>-0,004</u>	0,023	0,019
X4.2t - Qtde de Funcionário na Dependência (log)	0,007		0,007
<u>X3.2 - Tipo de Cargo (Gerencial = 1)</u>	<u>-0,005</u>		<u>-0,005</u>
<u>X3.5 - Departamento (Tecnologia = 1)</u>	<u>-0,004</u>		<u>-0,004</u>
X1.4 - Estado Civil (Não Casado = 1)	0,004		0,004
X1.2 - Idade	0,002		0,002
X3.3 - Tipo de Dependência (Área meio = 1)	0,001		0,001
Y2t - Competência Individual (x2)			0,000

Fonte: dados da pesquisa.

Ao avaliarmos a tabela 97 acima sobre as influências no estresse emocional, confirmamos ser o excesso de serviço o maior fator de influência sobre o estresse e o fato das mulheres serem mais suscetíveis ao estresse que os homens.

Próximo à este estudo, Pimentel e Vieira (2005), numa recente pesquisa descritiva exploratória, validaram um questionário para medir a saúde mental de psicanalistas com questões abrangendo estado geral de saúde, estresse e sofrimento psíquico e ao analisarem determinados aspectos de saúde com características sócio-econômicas, investimento profissional, condições de trabalho, sexualidade, vida familiar e social, uso abusivo de álcool e drogas, evidenciaram também que a sobrecarga de trabalho causa exaustão física e sofrimento psíquico, revelados por meio de expressões psicopatológicas, psicológicas e comportamentais, ou seja, a intensificação do trabalho têm se revelado extremamente prejudicial ao trabalhador, bancário ou não.

Dentre os fatores contribuintes para um nível de estresse patológico alto entre as mulheres, pode-se apontar o que é conhecido como a jornada tripla de trabalho que ocasiona uma redução no número de horas do sono e que, conseqüentemente, pode acarretar uma série de problemas de saúde (Lipp, 2001). A jornada tripla de trabalho se refere ao fato de que muitas mulheres além das funções regulares de esposa e mãe buscam posições profissionais de destaque e após a família ir descansar ou dormir elas iniciam uma terceira jornada, cuidando de projetos profissionais, acadêmicos ou pessoais, o que revela um problema social de luta por reconhecimento e espaço profissional pelas mulheres.

A satisfação com o conteúdo do trabalho e o seu grande efeito indireto passou a ser mais expressivo (Beta=-.120) que as influencias da satisfação com os relacionamentos sociais (Beta=-.107), do esforço muscular e sintomas da DORT (ambos com Beta=0,102), que possuíam maior poder de influência (efeito direto) indicando o forte poder cognitivo e emocional de se fazer aquilo que se gosta, que se tem controle e que se usa as habilidades.

Por fim verifica-se que apenas a competência individual e o fato de se trabalhar no Distrito Federal não influenciam em nada o estresse ocupacional e que nenhuma outra alteração expressiva foi observada conforme há analisado no item 3.4.9 anterior (Interpretação dos Dados e Teste da Hipótese H3).

Já os fatores de influência sobre os sintomas da DORT não sofrem expressivas alterações em volume ou na ordem de importância quando somados os efeitos indiretos, com uma única exceção: o sexo feminino (Beta=0,085), conforme previsto por Nakamura

(2001), passou a ser mais influente do que a questão salarial (Beta=-.080, que não apresenta efeito indireto), conforme podemos verificar na tabela 98 abaixo.

Tabela 98 : Influências diretas e indiretas em Y3.2 – Sintomas da DORT.

Influências em Y3.2t – DORT (log)	Efeito		
	Indireto	Direto	Total
Variáveis Independentes			
Y3.1t - Estresse (log)		0,119	0,119
X4.5 - Esforço muscular no trabalho (Sim = 1)	0,011	0,093	0,104
X1.3 - Tempo de Empresa	0,009	0,089	0,098
X1.1 - Sexo (Feminino = 1)	0,019	0,066	0,085
<u>X4.1t - Salário (log)</u>		<u>-0,080</u>	<u>-0,080</u>
<u>X4.3 - Tempo de Trabalho (6 h./d. = 1)</u>	<u>-0,007</u>	<u>-0,036</u>	<u>-0,043</u>
X1.6 - Qtde. Conhecimentos	0,004	0,033	0,037
X1.5 -Grau de Instrução (Não Universitário = 1)	0,004	0,020	0,024
X4.4 - Serviço Excessivo (Sim = 1)	0,023		0,023
<u>Y1.3t - Satisfação com o AMBIENTE SOCIAL de trabalho (x2)</u>	<u>-0,012</u>		<u>-0,012</u>
<u>Y1.1t - Satisfação com o CONTEÚDO do trabalho (x2)</u>	<u>-0,009</u>		<u>-0,009</u>
X2.1 - Atividade Física (Não = 1)	0,009		0,009
<u>Y1.2 - Satisfação com o SALÁRIO no emprego</u>	<u>-0,007</u>		<u>-0,007</u>
X2.2 - Atividade Relaxamento (Não = 1)	0,004		0,004
X3.1 - Nível Hierárquico (Estratégico e Tático = 1)	0,003		0,003
X1.2 - Idade			0,000
X1.4 -Estado Civil (Não Casado = 1)			0,000
X3.2 - Tipo de Cargo (Gerencial = 1)			0,000
X3.3 - Tipo de Dependência (Área meio = 1)			0,000
X3.4 - Local de Trabalho (Distrito Federal = 1)			0,000
X3.5 - Departamento (Tecnologia = 1)			0,000
X4.2t - Qtde de Funcionário na Dependência (log)			0,000
Y1.4t - Satisfação com as CONDIÇÕES de trabalho (x2)			0,000
Y1.5t - Satisfação com APRENDIZADO no trabalho (x2)			0,000
Y2t - Competência Individual (x2)			0,000

Fonte: dados da pesquisa.

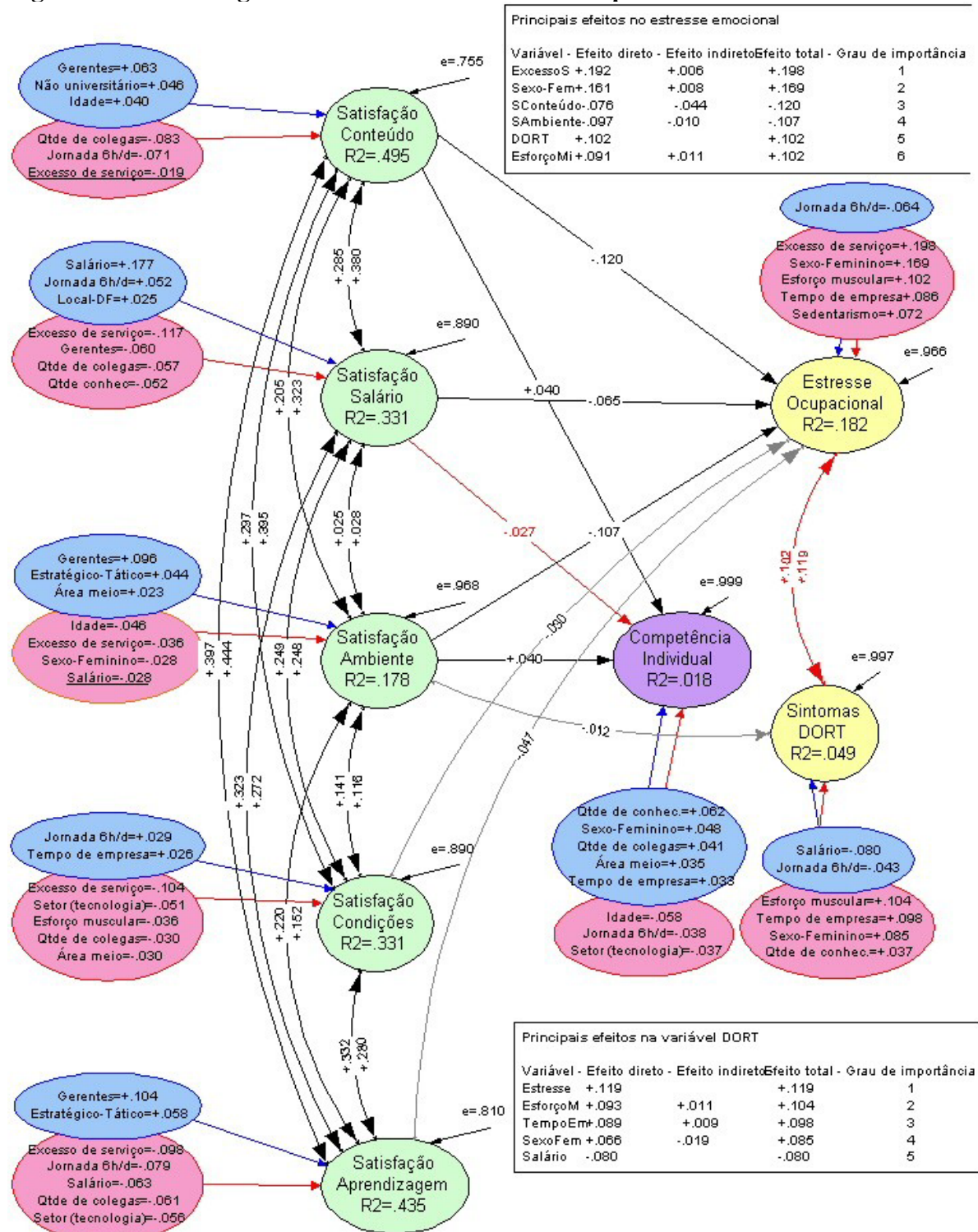
Também se percebe que algumas categorias da satisfação como com o ambiente social (Beta= -.012), com o conteúdo e com o salário surgem com efeitos totais devido às suas influências indiretas, embora com valores baixos. A mesma observação vale para o excesso de serviço (Beta=0,023), atividades físicas e de relaxamento.

Nota-se por fim que muitas variáveis sócio-demográficas e ocupacionais continuam sem afetar a propensão dos sintomas da DORT, além da satisfação com as condições de trabalho, da satisfação com o aprendizado e do desempenho humano por competência individual.

Estas observações não alteram nossa decisão de refutar a hipótese H3 que assume que "aspectos da satisfação profissional e da competência individual, somados a determinadas características sócio-demográficas e ocupacionais, afetam significativamente a saúde ocupacional dos bancários". Pois, a variável "Y2- Competência individual" na forma avaliada pelo Banco do Brasil não é significativamente influenciadora de nenhum aspecto

da saúde ocupacional, estresse ou DORT como podemos observar na análise de trajetórias (*path diagram*) da figura 14 abaixo.

Figura 14 : Path Diagram das variáveis da Saúde Ocupacional.



Fonte: compilado pelo autor.

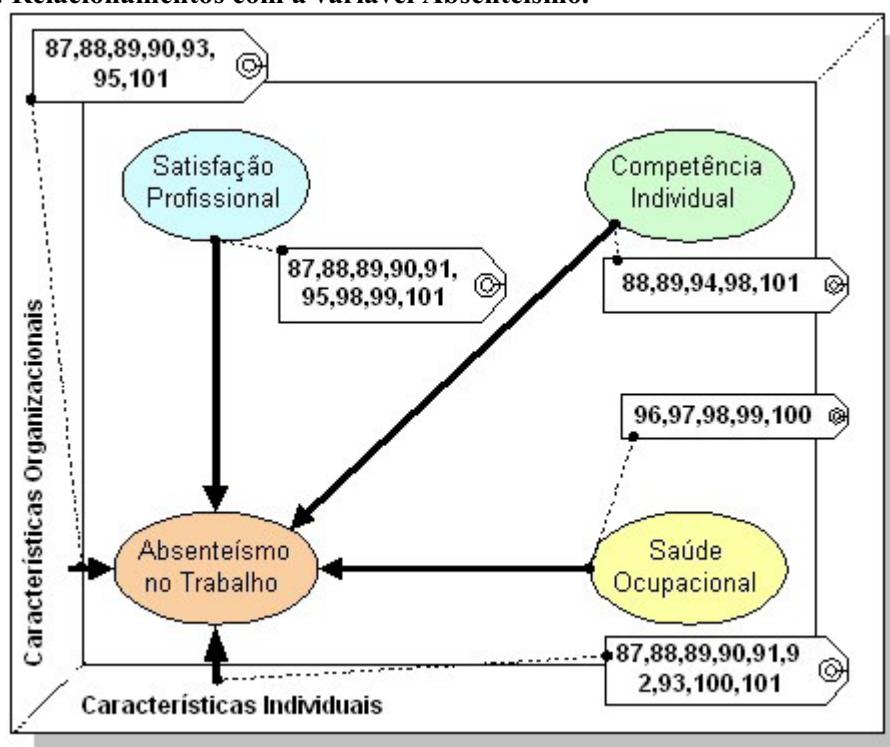
Resumindo: na relação entre a organização do trabalho e a saúde ocupacional, evidencia-se que a intensificação do trabalho concomitante com a organização flexível do

trabalho resultam na redução da qualidade de vida do bancário, notadamente estressado no físico e principalmente no emocional e social, na qual a psicodinâmica inconsciente ou a reflexividade consciente não estão suportando, criando novo *habitus*. A intensificação do trabalho se caracteriza pelo excesso de serviço psíquico (na alta produção imaterial e simbólica) e físico (no esforço muscular tenso e repetitivo). A organização flexível do trabalho se caracteriza pelas atividades alienantes e sem desafios num ambiente social individualizante, sem confiança e sem cooperação (inclusive de gênero).

3.5. ABSENTEÍSMO (AUSÊNCIA NÃO PREVISTA NO TRABALHO)

Passamos agora a descrever o referencial teórico com a análise empírica dos relacionamentos entre as variáveis do absenteísmo e as principais variáveis desta pesquisa, entre elas a satisfação profissional, a competência individual e a saúde ocupacional. Iniciamos apresentando a figura 15 abaixo para facilitar o entendimento teórico inicial desta variável para uma posterior confirmação empírica com os dados desta pesquisa.

Figura 15 : Relacionamentos com a variável Absenteísmo.



Fonte: compilado pelo autor. Legenda na nota de rodapé n.42.

Diversos autores destacam a multicausalidade do absenteísmo, como podemos observar na figura 15 acima e sua legenda⁴², pois estudos destacaram a influência da

42 Legenda da figura 15: 85-Quick e Lapertosa (1982); 87-Chadwick-Jones, Nicholson e Brown (1982); 88-Mayo (1933, 1945); 89-Yolles, Carone e Krinsky (1975); 90-Souto (1980); 91-Nogueira e Azevedo (1982); 92-Ichino e Maggi (1999); 93-Donato e Lusinyan (2004); 94-Eby et al. (1999); 95-Barmby (2002); 96-Buist-Bouwman et al. (2005), Dewa e Lin (2000) e Kessler e Frank (1997); 97-McDaid, Curran e Knapp (2005); 98-

satisfação profissional sobre o absenteísmo, como nas pesquisas de Barmby (2002). A influência da competência individual no trabalho sobre o absenteísmo foi avaliada por Eby et al. (1999) e Fried e Ferris (1987). Os efeitos da saúde ocupacional sobre o absenteísmo foram estudados por Buist-Bouwman et al. (2005), Dewa e Lin (2000), Kessler e Frank (1997), McDaid, Curran e Knapp (2005) e Vaananen et al. (2003). Já os efeitos da satisfação profissional e das doenças ocupacionais foram destacadas por Nogueira e Azevedo (1982) e Souto (1980). Aspectos da satisfação, competência e saúde do trabalhador sobre as ausências ao trabalho foram analisadas por Kauermann e Ortlieid (2004) e Yolles, Carone e Krinsky (1975) e a influência de fatores sócio-demográficos e ocupacionais sobre o absenteísmo foi analisado em Chadwick-Jones, Nicholson e Brown (1982) e Ichino e Maggi (1999) entre outros tantos estudos.

3.5.1. Definições e Indicadores do Absenteísmo

O termo absenteísmo origina-se da palavra “absentismo”, aplicada aos proprietários rurais que se evadiam do campo para as zonas urbanas e segundo Quick e Lapertosa (1982), durante a revolução industrial a expressão passou a significar à falta ao trabalho pelos empregados das fábricas. De acordo com a origem da ausência ao trabalho, para Quick e Lapertosa (1982), o absenteísmo pode ser: a) voluntário, que é ausência ao trabalho por razões particulares, não justificadas por doença e sem amparo legal; b) por doença profissional, inclusive ausências por acidente de trabalho; c) por doença geral, ausências por doença ou procedimento médico; d) legal, amparadas por lei; e e) compulsório, impedimento do trabalho por suspensão imposta pelo patrão, prisão ou outra ausência indesejada pelo trabalhador em caráter de punição.

Segundo Chadwick-Jones, Nicholson e Brown (1982) há vários tipos de absenteísmo, os quais dependem do foco de estudo, como: ausências com certificado médico e sem certificado/justificativa médica; ausências aceitáveis e inaceitáveis; voluntárias e involuntárias; autorizadas e não autorizadas; etc. Os autores apontaram inúmeros estudos sobre o “benefício da doença” alertando altos índices de absenteísmo voluntário justificado por problemas físicos de difíceis diagnósticos (como dores nas costas e distúrbios gastrintestinais) quando ocorridos em apenas um dia no corpo do trabalhador.

Porém, Chadwick-Jones, Nicholson e Brown (1982) definiram o absenteísmo como a expressão da rejeição do empregado a falta de humanização das condições do trabalho.

Kauermann e Ortlieid (2004); 99-Pousette e Johansson (2002); 100-Vaananen et al. (2003); 101-Edwards e Whitston (1993).

Distinguem absenteísmo voluntário de involuntário e destacam que *turnover*, faltas por acidente de trabalho e atrasos na chegada ao serviço não devem ser considerados como absenteísmo, pois o absenteísmo para estes autores deveria ser apenas aquelas faltas sem aviso anterior, isto é, não programadas e também sem justificativa médica.

Percebe-se que a academia trata o absenteísmo como uma resposta dos trabalhadores para com a organização do trabalho e não como política de controle gerencial. Ao traçar uma grande retrospectiva entre a literatura gerencial e acadêmica, Edwards e Whitston (1993) relatam a dependência da coesão e lealdade do grupo de trabalhadores refletindo na frequência do absenteísmo e concluem que o absenteísmo pode ser percebido como parte da estrutura de poder e autoridade nas organizações, e não só como um inadequado desajuste individual ou como parte de um conflito entre superior-subordinado.

Edwards e Whitston (1993) apontam aspectos onde os trabalhadores buscam legitimar o absenteísmo por diversas razões e também separam em absenteísmo involuntário, quando o trabalhador realmente não queria se ausentar, e o voluntário, quando o trabalhador falta o serviço sem avisar desculpando-se posteriormente, realçando este último como o pior, pois geralmente passa-se por involuntário onde a justificativa é uma doença súbita, difícil de posteriormente constatar sua genuinidade. Porém, os autores destacam que a prática da desconfiança da legitimidade da origem da ausência por parte do empregador poderá ainda piorar o índice de absenteísmo involuntário, aumentando o desgaste mútuo, estresse e sentimento de não equidade, levando a piorar problemas físicos e mentais e caracterizando-se como assédio moral.

Dessa forma, Edwards e Whitston (1993) alegam que quaisquer tentativas mais rigorosas de controle de ausências geram mais estresse, o que resulta em aumento do absenteísmo, em vez de sua redução. Os autores destacaram ainda a importância de se analisar separadamente grupos de trabalhadores que se ausentam poucas vezes por muitos dias consecutivos daqueles que se ausentam constantemente por poucos dias consecutivos, pois denotam diferentes problemas, causas e soluções. Também alegam que ausências prolongadas por doença costumam ser genuínas.

Se a mais de 30 anos atrás o absenteísmo era tratado como um processo de desajuste do trabalhador frente ao esperado pela empresa, conforme observa-se em Yolles, Carone e Krinsky (1975), atualmente percebe-se a complexidade de sua interpretação pois, Nicholson et al. (2004) relatam a atual dificuldade de se medir a “falsa presença”, aquela quando o

trabalhador está no seu posto de trabalho, mas não executa o que é esperado.

Já para a OIT (1999), o absenteísmo é a ausência remunerada ou não do trabalhador por mais de um dia de trabalho quando se esperava que ele estivesse presente, seja por ordem médica ou qualquer outra. Para a Organização Internacional do Trabalho, as ausências podem ser previstas como férias, folgas e feriados, parcialmente previstas como maternidade, paternidade e outras licenças amparadas por lei (jurado, mesário, serviço sindical, etc.) ou não previstas, que efetivamente caracterizam o absenteísmo, como licenças médicas, acidente de trabalho, luto. Podem ainda ser faltas abonadas e com rendimentos ou não abonadas, geralmente injustificadas e sem rendimentos. O índice de absenteísmo proposto pela OIT (1999) recomenda a exclusão de férias e folgas do cálculo do absenteísmo por considerá-las previsíveis e programáveis. Logo, definição e indicadores que consideramos muito pertinente.

Assim, assumimos que a variável absenteísmo pode ser considerado como um dos melhores "termômetros" para as ações organizacionais tanto que foi amplamente discutida pela psico-sociologia de Mayo (1933, 1945) num dos mais importantes e lembrados experimentos organizacionais, o da *Western Electric Company*. Nas obras de Mayo (1933, 1945), além de sempre destacar a importância das relações humanas⁴³ e das competências sociais conjuntamente com as tradicionais habilidades técnicas dos trabalhadores e dos supervisores, também destacou que o absenteísmo é resultante: mais das condições ambientais internas das organizações (realçando não só o ambiente físico como também a redução das horas de trabalho) do que as características pessoais; mais da satisfação com os relacionamentos inter-grupais (sentimento de pertencimento ao grupo) do que com a satisfação com o pagamento/salário; e mais das habilidades e competências sociais⁴⁴ (bons relacionamentos) do que as competências individuais técnicas.

Embora o absenteísmo não seja difícil de mensurar, a clareza de sua definição operacional passa a ser fundamental nas pesquisas sociológicas e gerenciais, pois um atraso

43 Importante notar aqui que Elton Mayo reconhecido como pai da escola das relações humanas, não fez oposição direta ao taylorismo, inclusive sendo reconhecido por alguns autores como co-fundador da administração científica, visto seus estudos iniciarem apenas dez anos após a última obra de Frederic Taylor e ambas correlacionarem o aumento da satisfação com o da produção. Nesta linha, mesmo as teorias de Maslow e Herzberg com discursos rumo à humanização do trabalho e vistas originalmente com desconfianças pelos empresários à época da publicação de seus estudos, podem ser declaradas contaminadas pelo taylorismo, pois também se preocupavam com os níveis de produtividade como consequência dos modelos propostos (Francès, 1984).

44 A obsessão do autor em provar a importância das competências sociais o fez inclusive analisar a habilidade de Hitler em manter o baixo nível de absenteísmo na indústria bélica e no próprio exército nazista na 2ª Guerra Mundial.

na chegada ou uma saída mais cedo do local de trabalho também poderiam ser reconhecidos como ausência ou absenteísmo do trabalhador, segundo Roscigno e Rodson (2004), por representarem resistência e gerarem impactos no desempenho organizacional. Os autores definem ainda que a estratégia de resistência individual, geralmente pelo absenteísmo, também pode ser coletiva, geralmente pela greve.

No que diz respeito à frequência do absenteísmo, embora a média de horas trabalhadas tenha diminuído nos países europeus e se mantido constante nos Estados Unidos e Austrália, para Bonato e Lusinyan (2004), a ausência por doença tem crescido ao longo dos últimos 30 anos. A média de funcionários ausentes por doença por dia na Europa é de 2,8%, embora na Holanda, Noruega e Suécia sejam bem maiores (entre 5 e 6%), sendo que se trabalham 38 horas por semana, já nos Estados Unidos tais índices são de 2,6% e de 40 horas semanais, respectivamente. Infelizmente, não constatamos no Brasil uma estatística consistente sobre estas informações, tampouco no setor financeiro em questão.

Já o custo do absenteísmo, embora varie de setor para setor, para Nicholson et al. (2004), é em média 1,28 vezes o valor pago ao trabalhador (sendo até quatro vezes maior quando se trata da indústria do conhecimento e igual apenas em bares e restaurantes). Avaliaram 843 observações de gerentes de 57 cargos de 12 setores da economia americana (desde garçons e ajudantes de pedreiros a médicos e engenheiros aeroespaciais). O custo da ausência não programada depende também do tamanho da equipe, tempo de ausência, facilidade de substituição e leva em conta: a) o custo para achar alguém com o mesmo rendimento para sua substituição; b) o custo de perda de prazos; e c) o custo da perda da força de venda ou capacidade de fechar negócios. Resultados frágeis, pois acreditamos que o custo social seja maior, não restringindo-se aos puros aspectos econômicos relatados.

Metodologicamente para Buist-Bouwman et al. (2005), o absenteísmo foi calculado perguntando-se quantos dias o trabalhador faltou os últimos 12 meses por motivos físicos e mentais, separadamente. Levou-se em conta 203 dias úteis de trabalho anual e as duas variáveis dependentes (absenteísmo por motivo de saúde física e absenteísmo por motivo de saúde mental) foram transformadas em dicotômicas (sim ou não) e os trabalhadores ausentes o ano inteiro foram desconsiderados.

3.5.2. Influenciadores do Absenteísmo no Trabalho

Para Yolles, Carone e Krinsky (1975) entre os fatores que contribuem para o absenteísmo estão as características pessoais, os hábitos de vida (principalmente álcool e

drogas), as características organizacionais e a natureza do serviço (ocupação). Dividem ainda, em fatores internos ao indivíduo (como características pessoais, hábitos de vida e saúde) e externos (como ambiente de trabalho, características da organização e ocupação, além da própria satisfação profissional). Yolles, Carone e Krinsky (1975) destacaram ainda, a insatisfação e as doenças ocupacionais como causadores do absenteísmo e sugerem uma “humanização” no trabalho para reduzir o problema do absenteísmo, uma vez que o bem-estar do empregado sempre é secundário na indústria. Também apontaram a mais de 30 anos que as mudanças tecnológicas têm gerado novas doenças de difícil previsibilidade, onde só o tempo esclarecerá a relação causal. Perguntamos: quando será?

De forma análoga, para Souto (1980) as causas do absenteísmo podem ser intra-organizações (insatisfação no trabalho, falta de liderança ou supervisão, quebra de coesão do grupo, tratamento injusto, doenças ocupacionais e acidentes de trabalho, etc.) ou extra-organizações (problemas de transporte, domésticos, sexo, alcoolismo, doenças contagiosas e por acidente pessoais em casa ou em lugares públicos). Segundo Souto (1980) além dos fatores causadores há fatores que influenciam o absenteísmo, que podem ser regionais, organizacionais e pessoais:

Quadro 99 : Fatores de influência sobre o absenteísmo de Souto (1980).

Fatores	Sub-fatores
Regionais	Geografia Cultura Estações do ano Nível sanitário Endemias Desenvolvimento Estado da economia Atitude de perícia médica da Previdência Social Problemas de urbanização
Organizacionais	Tipos e tamanho Atitude gerencial Qualidade do gerenciamento Política de pessoal Suplementação do pagamento das ausências por doença Suplementação das aposentadorias Serviço médico Rotatividade no trabalho Lazer
Pessoais	Sexo, idade, status Ocupação e tempo de serviço Sistema e horas de trabalho Nível salarial Condições de assistência médica Responsabilidade Possibilidade de recreação e vida social

Fonte: adaptado de Souto (1980).

Souto (1980) destaca ainda, que fatores pessoais podem afetar as ausências não freqüentes do trabalhador através de doença, casamento, nascimento, óbitos familiares entre outras de caráter legal descrito na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), porém, ausências freqüentes de curta duração sugerem grande insatisfação com o trabalho ou problemas pessoais, os quais o trabalhador não está conseguindo resolver ou se adaptar.

Para Nogueira e Azevedo (1982), o absenteísmo é decorrente de multicausalidade, mas as legislações e contratos de trabalho costumam abonar somente faltas por motivos de saúde o que faz com que trabalhadores recorram ao atestado médico para justificar suas faltas e não sofrer redução de salário, quando as faltas realmente não estão associadas a problemas de saúde. Já analisado a mais de duas décadas, para Nogueira e Azevedo (1982), a alta relação existente entre o sexo feminino e o absenteísmo é ressaltada pela alta preocupação e pouco repouso em virtude da jornada dupla de trabalho (empresa e casa), o que as sobrecarregam física e mentalmente. Recentemente relatado por Lipp (2001) como jornada tripla (empresa, família e projetos pessoais).

Para Chadwick-Jones, Nicholson e Brown (1982), as ausências de longa duração são causadas por sérias doenças físicas ou mentais e são difíceis de não serem genuínas. Obviamente que nem todas as ausências de longa duração são involuntárias, assim como nem todas as ausências de curta duração são voluntárias. Por isso destaca-se o caráter subjetivo e social do absenteísmo, pois um trabalhador que se ausenta por um mês pode gerar mais ou menos transtornos do que dez trabalhadores que se ausentem por um ou dois dias no mesmo mês. Além das diferenças entre os postos de trabalho, ocupação, departamento e tipo de organização, muitas outras variáveis estão em jogo. Mas, segundo os autores há muitos indícios de que ausências de um único dia sejam quase sempre voluntárias, o que parece não poder ser generalizado para o Brasil visto diversos problemas sociais, como transportes deficitários, greves, assaltos ou associados com acidentes naturais, como enchentes, desmoronamentos, etc. que aumentam a imprevisibilidade de se chegar ao local de trabalho, principalmente em grandes centros urbanos.

Para Chadwick-Jones, Nicholson e Brown (1982), entre as causas injustificadas, notam-se: depressão, acordar tarde, problemas com colegas e problemas com os chefes. Assim, Chadwick-Jones, Nicholson e Brown (1982) alegam que a explicação para o absenteísmo é muito mais social que individual e tentar explicá-lo através de variáveis independentes será sempre especulativo, pois se trata de um fator informal nas organizações

assim como o estilo gerencial e as relações inter-grupais, distinguindo-os dos fatores formais como: pagamento, obrigações e responsabilidades. Para os autores, o absenteísmo sempre deve ser tratado como um aspecto negativo, de comportamento de concordância ou de troca social, isto é, uma relação de ganho e custo entre empregado e empregador. Afirmações convergentes com nossas expectativas nesta tese.

Chadwick-Jones, Nicholson e Brown (1982) analisaram 6.411 trabalhadores de 21 organizações da Inglaterra e Canadá, sendo três bancos, e relatam que o absenteísmo total e por doença são a principal reação da insatisfação no trabalho. Porém não é exclusiva, ou seja, o absenteísmo também é causado por pressão no trabalho, estratégia de enfrentamento do estresse, falta de benefícios sociais, classe social, suporte sindical entre outros de menor influência. Os autores destacam que a análise das frequências do absenteísmo é melhor para avaliar a atitude do trabalhador e sua disposição à falta voluntária. Destacam ainda que a tendência dos funcionários de ficarem mais “doentes” na segunda feira tem sua origem na satisfação do trabalho, sendo o dia em que os trabalhadores estariam menos estressados com o serviço.

Chadwick-Jones, Nicholson e Brown (1982) também observaram que as mulheres casadas e com filhos tendem a ter maior absenteísmo. Na sua pesquisa, 667 eram bancários e tanto a frequência como o somatório de dias ausentes nos bancos e nos hospitais foram os mais baixos quando comparados entre outros setores (o setor de vestuário foi o maior). Nos bancos apenas 10% dos trabalhadores não tiveram nenhum dia de falta em um ano. Todos os trabalhadores do banco foram considerados colarinhos brancos. A média dos bancos e hospitais ficaram em 1,7 dias ausentes por empregado por ano, enquanto que nas fábricas chega a 14 dias de ausências por funcionário. Nos bancos as ausências de curta duração (um ou dois dias) são responsáveis por de 87 a 91% de todas as ausências. As mulheres correspondem a 77% dos bancários e as ausências nos bancos geralmente eram juntos com feriados locais e nacionais, caracterizando forte comprometimento das esposas com seus maridos e parentes para viagens, ou seja, razões domésticas e familiares. De fato, as causas foram apontadas na maioria dos casos por doenças e em segundo lugar por razões familiares.

Chadwick-Jones, Nicholson e Brown (1982) observam ainda que o foco gerencial e acadêmico em correlações entre satisfação profissional e absenteísmo se deu devido ao fato de ocorrer diversas falhas ou frustrações em demonstrar relacionamentos significativos nas

pesquisas entre atitudes dos trabalhadores e produtividade. Porém ao revisar inúmeros estudos, revelam terem achado a satisfação tanto negativa como positivamente relacionados com o absenteísmo, quando não neutra. E sugerem cuidado em relacionar o absenteísmo como dependente da insatisfação, pois pode ser o oposto, elevado absenteísmo gerando insatisfação. O que faz muito sentido quando percebemos trabalhadores impedidos de trabalhar em virtude de doenças ocupacionais, como a DORT.

Ainda para Chadwick-Jones, Nicholson e Brown (1982) ao analisarem os dados específicos dos três bancos pesquisados, concluíram que o que mais influencia o absenteísmo é a idade e tempo de serviço (quanto mais, maior assiduidade) e não há diferença estatística entre frequência do absenteísmo e quantidade de dias de absenteísmo de curta duração (até dois dias). Já a idade afeta negativamente em se tratando de absenteísmo de longa duração. Os autores também destacaram que programas de saúde, alterações na forma de controle gerencial e incentivo financeiros influenciam reduzindo o absenteísmo (de 5 a 10%), mas, somente por um curto período de tempo.

Ao analisar o absenteísmo num banco italiano, Ichino e Maggi (1999) observaram grandes diferenças regionais. Concluíram que a causa dos trabalhadores no sul do país se ausentarem mais é devido aos seus antecedentes (local de nascimento no sul) e ao afeito de interação entre grupos, pois trabalhadores nascidos no norte ao conviverem com os do sul tornam-se também propensos ao absenteísmo após dois anos trabalhando juntos. O absenteísmo tanto de longa ou curta duração no sul é igual a 2,91 empregados ausentes por ano e no norte é de 1,9 (diferença altamente significativa estatisticamente). 41% dos bancários se transferiram pelo menos uma vez de sua cidade natal para outra devido ao trabalho, 11,5% se moveram do sul para o norte e 3,2% do norte para o sul. Os autores destacam as diferenças regionais entre norte e sul que são econômicas, sociais, culturais e climáticas. Para Ichino e Maggi (1999), além do local de nascimento e da interação inter-grupos, as mulheres, os mais velhos, os de menores níveis hierárquicos e os de menor grau de instrução também apresentam probabilidade maior de absenteísmo, porém em menor escala na regressão linear múltipla.

Para Bonato e Lusinyan (2004) a política de tolerância está diretamente relacionada com a maior taxa de ausência, o que pode explicar as elevadas taxas na Holanda, Noruega e Suécia, pois a decisão do trabalhador em se ausentar leva em consideração cálculos de ganho e perda individual que depende da política da empresa e do seguro social ou seguro

saúde. Destacam que os trabalhadores temporários sem proteções ficam menos ausentes por doença que os com contratos mensais. Na Europa, a correlação horas de trabalho por ausência por doença é positiva e apenas 15% da força de trabalho europeia é de meio-período (*part-time job*).

Bonato e Lusinyan (2004) também concluíram em sua pesquisa que as mulheres faltam mais que os homens na Europa e o fato do mercado de trabalho estar recebendo cada vez mais mulheres que homens pode ajudar a explicar a taxa crescente de ausência por doença naquele continente. Observaram ainda, que o setor público tem mais ausência que os setores privados e que se o horário for flexível menor será a taxa de ausência. Já a idade do trabalhador não demonstrou significância e o valor do salário do trabalhador apresentou uma curva em U sendo que ou baixos ou altos salários apresentam altas taxas de ausência por doença. A boa saúde afeta diminuindo a ausência, porém as alterações na taxa de ausência por doença são mais sensíveis às questões contratuais (políticas organizacionais de tolerância) que as características pessoais, ou seja, alto paternalismo influencia baixa assiduidade.

Eby et al. (1999) utilizaram as variáveis dependentes absenteísmo e *turnover* para medir entre as variáveis latentes quais são as de maior importância num modelo de competências, motivação, satisfação e comprometimento. A competência foi medida através dos indicadores: conhecimento do significado das variedades da sua tarefa; responsabilidade ou autonomia em sua tarefa; conhecimento dos resultados esperados e obtidos; poder de adaptação e participação geral no trabalho. Comprometimento foi definido como uma atitude individual de grande concordância e aceite dos objetivos organizacionais, disposição para exercer grande esforço para com os interesses organizacional e enorme desejo de se manter integrante da organização.

Segundo Eby et al. (1999) o absenteísmo não se correlaciona com a satisfação geral no emprego, mas com o comprometimento. Os autores também destacam que os trabalhadores mais competentes, devido à sua habilidade de adaptação, conhecimentos gerais e senso de responsabilidade costumam ser mais motivados e que esta motivação afeta positivamente a satisfação (intrínseca e extrínseca) e o comprometimento. Porém trabalhadores mais competentes tendem a ser mais satisfeitos, comprometidos e com menores taxas de absenteísmo e *turnover* (Eby et al. 1999; Fried e Ferris, 1987). A satisfação profissional também afeta o comprometimento, porém, a satisfação afeta o

turnover e o comprometimento afeta o absenteísmo (Eby et al., 1999). O efeito positivo da variedade de competência sobre a satisfação e a motivação profissional também foi prevista por Fried e Ferris (1987). Já Pousette e Johansson (2002) descreveram a importância de se analisar a relação entre as variáveis latentes características do trabalho (especificamente a autonomia e habilidade requerida), a variável interveniente psicossocial satisfação e como dependentes o estresse emocional e o absenteísmo por doença separadamente por ocupação, principalmente entre colarinhos brancos e azuis.

Para Barmby (2002), a decisão do trabalhador de não comparecer ao serviço leva em conta principalmente aspectos financeiros (relação custo-benefício analisada pelo empregado), pois em sua pesquisa, os trabalhadores de menores salários são os que mais faltam ao trabalho.

Vaananen et al. (2003) avaliaram a relação entre características psicossociais do trabalho (autonomia e complexidade na execução da tarefa, sintomas de morbidade física e psicológica, suporte social de colegas e superiores) como antecedentes do absenteísmo por doença entre 3.895 trabalhadores de uma multinacional do setor industrial privado. Dividiram o absenteísmo em de curta duração (um a três dias consecutivos por ausência), de longa duração (entre quatro e 21 dias) e de muito longa duração (superior a 21 dias) e concluíram que a análise separada por sexo é de grande importância, pois, trabalhadores homens de baixa autonomia apresentam taxas duas vezes maiores de absenteísmo de longa e muito longa duração do que homens de alta autonomia. Enquanto que as mulheres apresentam taxas três vezes maiores de absenteísmo de muito longa duração do que os homens. Já, tanto homens como mulheres com sintomas de desgaste físicos e psicológicos apresentaram de 1,2 a 1,7 vezes mais probabilidade de apresentar absenteísmo de longa e muito longa duração do que trabalhadores com melhores condições de saúde física ou mental.

Ao analisarem mais de 7.000 trabalhadores holandeses, Buist-Bouwman et al. (2005) concluíram que problemas de morbidade mental (causados por problemas pessoais ou sociais) afetam mais o absenteísmo do que desordens mentais (problemas biológicos). Problemas de saúde física também afetam o absenteísmo, porém em menor escala que problemas mentais. Dados semelhantes também foram achados por Kessler e Frank (1997). Ambos estudos excluíram os problemas de acidente de trabalho para melhor destacar o fenômeno estudado. Neste sentido, Dewa e Lin (2000) também concluíram que as desordens

mentais afetam mais a produtividade do que as desordens físicas.

Buist-Bouwman et al. (2005) apontam ainda que, assim como o estresse pode ser causado por problemas físicos ou por desordem mental, os problemas físicos podem ser causados por problemas mentais (estresse, depressão, ansiedade). Como exemplo, citam que a asma está relacionada como consequência da síndrome do pânico⁴⁵ e a depressão relacionada como reação às dores nas costas ou dores de cabeça. Destacam ainda que o impacto social da real causa do absenteísmo no trabalho relacionada com as morbidades físicas e mentais são pouco estudadas.

Munz, Kohler e Greenberg (2001) destacam que empresas que investem em programas de gerenciamento do estresse conseguem num prazo de três meses reduzir os índices de absenteísmo e aumentar os de produtividade. Porém, Viswesvaran (2002) concluiu que o baixo absenteísmo está muito correlacionado com alta qualidade, bom relacionamento pessoal e alto esforço no local de trabalho e pouco relacionado com a produtividade.

Neste sentido, o mercado de trabalho da União Européia nos últimos anos tem enfrentado um crescente aumento de absenteísmo e aposentadoria precoce, ambos por problemas de saúde mental, particularmente devido ao estresse emocional e a depressão, segundo McDaid, Curran e Knapp (2005). Ainda para estes autores, embora o impacto social e econômico seja substancial, percebe-se pouca iniciativa governamental e empresarial para a melhoria destes índices cada vez mais negativos e apontam como principal desafio para este século: um crescimento econômico com desenvolvimento nacionais, promoção de mais altos níveis de saúde pública, desenvolvimento sustentável do bem-estar social e inclusão social. Desafio que obviamente corroboramos.

Kauermann e Ortlieid (2004) ao analisarem uma média empresa alemã durante 10 anos que demitiu funcionários em virtude de *downsizing*, observaram que os trabalhadores que mais se ausentavam do trabalho não foram os escolhidos para a demissão, mas aqueles de maior idade (próximos da aposentadoria) e os de baixo desempenho individual. Porém ao saber que seriam demitidos, os trabalhadores passaram a ter altas taxas de absenteísmo causados pelo baixo comprometimento, insatisfação, desmotivação, problemas mentais e principalmente por questões econômicas (para procurar novo emprego).

45 A “Síndrome do Pânico” afeta de 2% a 4% da população mundial, principalmente profissionais de grandes corporações, com expectativas altas, necessidades de controlar todas as situações do dia-a-dia e que carregam a competência extrema como atributo comum (Ballone, 2005).

Edwards e Whitston (1993), avaliando trabalhadores de cinco setores, concluíram que mulheres casadas, trabalhadores com filhos e homens solteiros se ausentam mais do trabalho. Os autores observaram também que trabalhadores satisfeitos com seu grupo de trabalho faltam menos e destacam que conforme a ocupação e característica individual do trabalhador (sexo, idade, estado civil), entre 15% e 50% das ausências voluntárias podem ser ilegítimas, e que os próprios trabalhadores acham que estas faltas ao trabalho não deveriam ter sido pagas pelo empregador ou governo. A pergunta inversa também demonstra grande variedade, pois quando perguntado se mesmo realmente doente, você [o trabalhador] deveria trabalhar, as respostas foram de 18% a 63% positivas. Os autores destacam que alterações ou variações nos padrões das respostas dependem de aspectos culturais (conforto em se ausentar), étnicos e morais (grande comprometimento).

Edwards e Whitston (1993), destacaram causas simples para o absenteísmo como necessidades domésticas e identificaram que as punições e a disciplina rígida não surtem nenhum efeito desejado, mas a coerção e consentimento estão diretamente relacionados com o absenteísmo. Para os autores, a visão gerencial costuma rotular de “bons trabalhadores” para aqueles que aceitam o poder da autoridade mais do que seu efetivo retorno para a empresa, assim, explicava-se o mito de que bons trabalhadores são aqueles que não se ausentam. Porém, a evidência de que bons trabalhadores são os que dão mais resultados, mesmo com algumas ausências, foi observado na pesquisa de Kauermann e Ortlieb (2004) onde quem foi demitido não foram os de maior absenteísmo, mas os menos produtivos. Conforme já descrito, apesar da assiduidade não garantir produtividade, sua falta, está diretamente relacionado aos impactos sociais e econômicos.

Assim, para Edwards e Whitston (1993), as evidências para evitar o absenteísmo ainda não são claras e seus níveis de tolerância também são vagamente definidos e de difícil desenvolvimento, pois o absenteísmo é diferente conforme setores e ocupação, tanto em taxas de ausência como no seu impacto negativo. Porém, os autores concluem que a comunicação, envolvimento e comprometimento parecem estar positivamente relacionados com o absenteísmo. Assim, mesmo que a persuasão seja mais importante que a coerção, ela deixa de ser uma questão gerencial, pois o absenteísmo está fortemente ligado à cultura e hábito do trabalhador, conforme percebido na pesquisa de Ichino e Maggi (1999) entre trabalhadores do norte e do sul da Itália. Pois, além de causas simples, o absenteísmo pode ter causas profundas com aspectos de moral e valores, escrupulo e dignidade.

Ainda para Edwards e Whitston (1993), a satisfação com o relacionamento social com a liderança, a satisfação com a natureza do trabalho e a satisfação com o valor do salário afetam positivamente a assiduidade, mais que a barganha, ou seja, o paternalismo embora importante, cede poder de influência para categorias da satisfação na racionalização entre benefícios versus absenteísmo. O estudo de Edwards e Whitston (1993) foi realizado na Inglaterra no início dos anos 90 e revelou também que as taxas de ausência por ano em hospitais são as piores (com apenas 13% dos trabalhadores sem nenhuma falta no ano) e no comércio de roupas as melhores taxas (com 38% dos trabalhadores sem nenhuma ocorrência em um ano, devido às participações financeiras recebidas sobre as vendas). Concluíram ainda, que os "colarinhos brancos" se ausentam menos por ter maior senso de responsabilidade e não devido aos altos salários.

Por fim, para Edwards e Whitston (1993), mesmo que o absenteísmo não esteja diretamente relacionado com o esforço ou competência do trabalhador, pois estas características parecem não ser determinantes, caso a organização tenha "bons trabalhadores" se ausentando, este fato causará algum impacto social na equipe ou na organização do trabalho. Assim, sistemas de monitoração e percepção de sua ocorrência devem ser implementadas, não só por questões econômicas, mas sociais, pois esta atitude indica que mesmo uma ausência sem prejuízo financeiro para empresa e empregado, a qualidade de vida estará sendo afetada, pois ou a saúde real ou a necessidade de deturpar o real motivo da ausência também é permissiva e geradora de estresse numa cadeia circular.

3.5.3. Análise Empírica do Absenteísmo no Trabalho

Primeiramente esclarecemos que a ausência ou absenteísmo no Banco do Brasil é classificado da seguinte forma:

Quadro 100 : Classificação da ausência no Banco do Brasil.

Categoria	Tipo	Sub-tipo
Licença Saúde	Doença gerais	até 15 dias
		após 15 dias
	Moléstia infecto contagiosa	até 15 dias
		após 15 dias
	Moléstia parasitária	até 15 dias
		após 15 dias
	Doação de órgãos	até 15 dias
		após 15 dias
Acidente de trabalho	Típico	até 15 dias

Categoria	Tipo	Sub-tipo
		após 15 dias
	Trajeto	até 15 dias
		após 15 dias
	Doença ocupacional	até 15 dias
		após 15 dias
Licença Maternidade		120 dias
Licença Interesse		após 90 dias
Licença para acompanhar enfermo		
Greve		
Falta não abonada	Autorizada (justificada)	
	Não autorizada (injustificada)	
Aposentadoria	Indeferida	

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto às variáveis "licença saúde por doenças gerais" observamos que 69% da amostra não a utilizaram em 2005, e dos 31% que utilizaram qualquer espécie desta licença, 2/3 se ausentaram por até cinco dias, 90% até 15 dias no total, sem considerar a frequência de licenças.

A licença-saúde é o tipo de absenteísmo causado por doença geral ou ocupacional, esta última causada tanto por DORT como por estresse. A média de dias de faltas por funcionário com licença saúde é de 2,51 e a soma das ausências chega a 71.095 dias, o que representa mais de 338 bancários ausentes um ano inteiro, somente para esta amostra, que representa 32,64% da população. Logo, a licença-saúde leva a mais de 1.000 trabalhadores ausentes por um ano inteiro no Banco do Brasil. Número superior de empregados da maioria das empresas nacionais.

Quando observamos apenas as licenças saúde menores ou iguais a 15 dias, aquelas cujo pagamento é realizado integralmente pelo empregador e ignora-se a necessidade de perícia médica governamental (para comprovação da sua veracidade), o quadro anterior não se altera em valores absolutos. Pois 69,2% dos bancários não utilizaram nenhum dia de licença saúde ≤ 15 dias (significativamente diferentes da amostra anterior pelo teste t de Student com $p \leq 0,001$). Esta forma de licença resultou em 51.560 dias de ausências, ou seja, 72,5% das ausências por licença saúde.

Já a utilização de licença saúde por mais de 15 dias parece ser bem restrita, visto apenas 2% dos trabalhadores terem utilizado-a, submetendo-se a perícia médica. Porém, esta categoria de licença foi responsável por 19.535 dias de ausências nesta amostra de

2005, isto é, 27,5% das ausências totais por doenças gerais.

Quanto à variável "faltas não abonadas" nota-se também que apenas 2% da amostra apresentaram alguma frequência, totalizando 1.514 dias de ausências. Somando-se as licenças por doença e as não abonadas, atinge-se a quantia de 72.609 dias de absenteísmo, o que equivale a 1,22% de trabalhadores ausentes diariamente sem certa previsibilidade, levando-se em conta 28.230 funcionários da amostra e 210 dias úteis⁴⁶ em 2005. Assim a cada 81 funcionários, diariamente um falta ao trabalho sem previsibilidade do gestor. Como comparação, na média americana para diversos setores, a cada 50 trabalhadores um está ausente diariamente, porém, levando-se em consideração que em média nos Estados Unidos as férias são de 15 dias anuais, a aposentadoria aos 65 anos e a renda per capita superior, esta comparação se torna subjetiva e inútil.

Quanto às variáveis "licença interesse" e "licença para acompanhar enfermo" destaca-se que apenas 0,3% da amostra apresentou frequência, totalizando 2075 dias de ausências. As frequências dos afastamentos por acidente de trabalho estão descritas na tabela 100 abaixo. Nota-se que apenas 1,1% foram categorizadas como vítimas de doenças ocupacionais e embora os trabalhadores se auto enquadraram nesta categoria, o registro da empresa apontou como licença saúde, inviabilizando sua distinção.

Tabela 101 : Afastamento por acidente de trabalho.

	Frequência	Percent	Percentual válido	Percentual acumulado
Valid Sem acidente de trabalho	27523	97,5	97,5	97,5
Típico	183	,6	,6	98,1
Trajeto	203	,7	,7	98,9
Doença ocupacional	321	1,1	1,1	100,0
Total	28230	100,0	100,0	

Fonte: dados da pesquisa.

As demais formas de ausências não possuem quantidades suficientes para estatísticas robustas ou não são de interesse desta tese (como licença maternidade e greves). O tema greve por si já ocuparia uma tese exclusiva.

Achamos conveniente destacar neste ponto que a nossa opção de representar numa variável dicotômica os funcionários que trabalham no Distrito Federal foi em virtude do fato

46 Para o cálculo levou-se em consideração: 52 semanas no ano de cinco dias úteis, menos 11 feriados anuais que caíram em dias úteis, menos 23 dias úteis de férias (17.560 funcionários com 22 dias de férias e 10.670 com 25 dias úteis de férias anuais, por terem acima de 20 anos de empresa), menos 11 dias úteis de licença a prêmio (16.930 funcionários tem direito a 18 dias anuais), menos 5 dias anuais de abono assiduidade (faltas injustificadas abonadas) resultando em $260 \cdot 11 \cdot 23 \cdot 11 \cdot 5 = 210$ dias úteis para trabalho anuais. Também calculamos $210 \text{ dias} \cdot 28.230 \text{ funcionários}$ da amostra, resultando em 5.928.300 dias úteis de trabalho esperados em 2005 (100%), como teve 72.609 dias de ausências, então 1,224% dias ou trabalhadores estavam ausentes em 2005.

de ser o local com o maior índice de absenteísmo por doença (4,36 dias ausentes por funcionário por ano), muito acima da média nacional da amostra (2,51 dias), conforme análise exploratória resumida na tabela 102 abaixo.

Tabela 102 : Índice de absenteísmo nacional e do Distrito Federal para a amostra em estudo.

Local	Média* faltas por doença / Desvio Padrão (DP)	Faltas por doença <=15dias / DP	Faltas por doença >15dias / DP	Faltas não abonadas / DP
DF	4,36 / 11,74	3,04 / 4,33	1,32 / 8,17	0,06 / 0,72
Brasil	2,51 / 9,08	1,83 / 4,50	0,69 / 6,68	0,05 / 0,93

Fonte: dados da pesquisa. *dias de faltas nos 12 meses de 2005 por funcionário.

Optamos também por representar numa variável dicotômica os funcionários que trabalham na Diretoria de Tecnologia em virtude também da análise exploratória que indicou ser um local de trabalho com altos índices de absenteísmo por doença, acima de 5 dias de faltas por funcionário por ano e acima da média Brasil (2,51) e do DF (de 4,36). Na tabela 103 abaixo também mostramos uma comparação com dados de outras diretorias representativas da amostra e com dependências em vários estados.

Tabela 103 : Índice de absenteísmo por diretorias para a amostra em estudo.

Local	Tamanho da amostra	Média* faltas por doença / Desvio Padrão	Faltas por doença <=15dias / DP	Faltas por doença >15dias / DP
Diretoria de Tecnologia	717	5,00 / 13,59	3,16 / 6,61	1,84 / 9,45
Diretoria de Logística	2.237	3,00 / 10,45	2,15 / 4,84	0,85 / 7,95
Diretoria de Distribuição	20.492	2,30 / 8,65	1,69 / 4,31	0,61 / 6,45
Diretoria Comercial	1.021	2,06 / 8,36	1,45 / 3,57	0,61 / 6,49
Brasil	28230	2,51 / 9,08	1,83 / 4,50	0,69 / 6,68

Fonte: dados da pesquisa. * absenteísmo por doença.

Estas análises exploratórias confirmaram nossa preocupação inicial em focar os bancários do DF e da diretoria de tecnologia, objetivo secundário n.2 desta tese, destacado no item 1.4 (Objetivos da Pesquisa).

3.5.4. Regressão Linear Múltipla do Absenteísmo no Trabalho

O absenteísmo no trabalho referente a 2005 será tratado conforme três tipos: o absenteísmo por doença menor igual a 15 dias em cada afastamento (sendo permitidos inúmeros afastamentos de curta duração para o mesmo bancário); absenteísmo por doença de longa duração, ou seja, maior que 15 dias (sem restrição de números de longas licenças para o mesmo trabalhador); e o absenteísmo voluntário não abonado, isto é, falta não remunerada. Como estas três variáveis são numéricas escalares e observadas diretamente conforme análise descritiva no item 3.5.3, anterior (Análise Empírica da Variável Absenteísmo) partiremos para a regressão linear múltipla para cada uma delas antes de

analisarmos a hipótese H4.

Para a regressão linear do absenteísmo por doença com duração ≤ 15 dias, seguimos com os testes para que as premissas necessárias para o prosseguimento com a regressão fossem aceitas, conforme já descrito em detalhe nas análises da satisfação profissional e saúde ocupacional, ou seja, testou-se a homocedasticidade, a autocorrelação (Durbin-Watson de 2,002) e a multicolinearidade (tolerância e VIF) com sucesso. Novamente, rejeitou-se a normalidade e a necessidade de exclusão de *outliers* ou observações influentes, sem prejuízo à nossa análise. Os dados encontrados foram:

Tabela 104 : Resumo da regressão da variável Y4.1 - Absenteísmo por doença ≤ 15 dias.

Coeficiente de correlação	Coeficiente de determinação otimista	Coeficiente de determinação ajustado (R^2)	Erro padrão da regressão	Durbin-Watson
.304	.099	.099	1,118	2,002

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 105 : Coeficientes padronizados (Betas) das variáveis influentes em Y4.1- Absenteísmo por doença ≤ 15 dias.

Variáveis Independentes	Beta	Tolerância	VIF
Y3.1t - Estresse (log)	0,107	0,812	1,231
X2.3 – Uso de Medicamentos/Drogas (Sim = 1)	0,091	0,938	1,066
X1.1 - Sexo (Feminino = 1)	0,089	0,872	1,146
X3.4 - Local de Trabalho (Distrito Federal = 1)	0,085	0,765	1,307
X4.2t - Qtde de Funcionário na Dependência (log)	0,069	0,740	1,351
Y1.1t - Satisfação com o CONTEÚDO do trabalho (x2)	-.059	0,615	1,625
X4.1t - Salário (log)	-.055	0,231	4,331
Y1.2 - Satisfação com o SALÁRIO no emprego	-.053	0,727	1,375
X1.3 - Tempo de Empresa	-.052	0,585	1,709
Y3.2t - DORT (log)	0,043	0,957	1,044
X1.5 - Grau de Instrução (Não Universitário = 1)	0,042	0,882	1,134
X1.4 - Estado Civil (Não Casado = 1)	0,027	0,657	1,523
X4.4 - Serviço Excessivo (Sim = 1)	-.022	0,837	1,195
X2.1 - Atividade Física (Não = 1)	0,021	0,977	1,024
Y2t - Competência Individual (x2)	-.017	0,983	1,017

Variável Dependente: Y4.1t - Licença Saúde ≤ 15 dias (RQd)

Fonte: dados da pesquisa. Significância $p \leq 0,001$.

Analisando a tabela 105 acima, torna-se evidente a forte influência do estresse sobre as ausências por motivo de saúde com duração inferior a 15 dias. Incluímos nessa regressão a variável "X2.3 - uso de medicamentos ou drogas" para verificar a influência de reais doenças sobre esta forma de ausência, constatando sua grande importância (Beta=0,091) após a variável estresse emocional (Beta=0,107), o que era previsto segundo Levi (1981). A variável DORT (Beta=0,043) embora influente aparece com poder de influência inferior a certas características individuais, ocupacionais, organizacionais e de percepções da satisfação.

As características pessoais que mais influenciam diretamente o uso deste tipo de ausência são o sexo feminino (Beta=0,089), grau de instrução não universitário (Beta=0,042) e estado civil não casado (Beta=0,027), o que reafirma a importância dos aspectos culturais e de valores sociais sobre a responsabilidade individual, como veremos mais à frente. Interessante observar que o tempo de empresa afeta de forma inversa o uso de licença saúde com duração inferior a 15 dias, caracterizando que os bancários à medida que os anos passam, menos se ausentam por simples doenças ou mais resistentes a elas ficam, ou ainda com maior maturidade e comprometimento menos buscam justificativas médicas como estratégia de resistência. Coerentemente, nota-se que a idade não é significativamente influente.

Dentre as características organizacionais percebe-se que as dependências com mais funcionários são as que sofrem de maior desfalque de empregados (Beta=0,069). As características organizacionais que diminuem a utilização da licença saúde com duração inferior a 15 dias são o salário (Beta=-.055) e o serviço excessivo (Beta=-.022), indicando que quanto maior a responsabilidade do cargo ocupado e quando mais se tem atividade a realizar menos se falta.

Entre as características ocupacionais, nota-se que os bancários do Distrito Federal (Beta=0,085) têm o hábito de se ausentarem mais por doenças de curta duração. O que pode indicar uma influência ambiental (clima mais inóspito), emocional (maior distância de familiares e cidades natal) ou cultural (adaptação a novos costumes) ou ocupacional (maior pressão dos níveis estratégicos e maior proximidade da administração central).

Das satisfações que se correlacionam com o absenteísmo por doença de curta duração estão a satisfação com o conteúdo (Beta=-.059) e a satisfação com o salário (Beta=-.053). As demais formas de satisfação não influencia direta e significativamente este tipo de ausência. Assim quem gosta do que faz e se sente realizado, reconhecido e valorizado, tende a faltar menos por doença de curta duração, sendo a recíproca verdadeira.

A competência individual (Beta=-.017) também está diretamente correlacionada com o absenteísmo por doença de curta duração, mas não podemos comprovar aqui se os mais competentes faltam menos ou se os trabalhadores que faltam menos tendem a serem os melhores avaliados por competência, ou ambos.

Para a análise da regressão linear do absenteísmo por doença com duração superior a 15 dias, novamente todas as premissas para o prosseguimento com a regressão foram

aceitas, testando-se a homocedasticidade, a autocorrelação (Durbin-Watson de 2,013) e a multicolinearidade (tolerância e VIF) com sucesso. Sem prejuízo à nossa análise, a normalidade foi rejeitada e não excluimos *outliers* moderados ou observações influentes. Os dados encontrados foram:

Tabela 106 : Resumo da regressão da variável dep. Y4.2 - Absenteísmo por doença > 15dias.

Coefficiente de correlação	Coefficiente de determinação otimista	Coefficiente de determinação ajustado (R ²)	Erro padrão da regressão	Durbin-Watson
.108	.012	.011	0,196	2,013

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 107 : Coeficientes padronizados (Betas) das variáveis influentes em Y4.2- Absenteísmo por doença > 15dias.

Variáveis Independentes	Beta	Tolerância	VIF
X2.3 - Medicamentos/Drogas (Sim = 1)	0,050	0,957	1,045
X4.2t - Qtde de Funcionário na Dependência (log)	0,033	0,832	1,202
Y3.1t - Estresse (log)	0,032	0,855	1,170
X3.4 - Local de Trabalho (Distrito Federal = 1)	0,029	0,715	1,399
Y1.1t - Satisfação com o CONTEUDO do trabalho (x2)	-0,23	0,899	1,112
Y3.2t - DORT (log)	0,023	0,972	1,028
X3.5 - Departamento (Tecnologia = 1)	0,020	0,800	1,250
X2.1 - Atividade Física (Não = 1)	0,017	0,985	1,015
X4.4 - Serviço Excessivo (Sim = 1)	-0,17	0,903	1,107

a Dependent Variable: Y4.2t - Licença Saúde > 15dias (Log)

Fonte: dados da pesquisa. Significância $p \leq 0,001$.

Analisando as tabela 106 e 107 acima, torna-se evidente a grande influência da própria doença, o que era de se esperar, visto o uso de medicamentos ser a variável de maior poder de influência (Beta=0,050), porém o baixo coeficiente de determinação ajustado (R²) de 1,1% confirma a multicausalidade e a dificuldade de determinar o nexos causal das doenças de longa duração, visto que outros fatores biológicos, psicológicos, culturais e sociais do ambiente externo e interno da organização do trabalho explicam 99% desta forma de ausência ao trabalho bancário. Mas, se as características individuais e organizacionais aqui pesquisadas não explicam esta ausência, quais seriam os fatores biopsicossociais não observados além das mais de 40 variáveis independentes esperadas segundo nosso referencial teórico?

Apesar do estresse (com Beta=0,032) e a DORT (com Beta=0,023) também aparecerem como influentes, o que confirmaria a teoria dos fatores psicossociais de Levi (1981), seu poder de determinação apresentou-se muitíssimo aquém do esperado. Outras considerações ainda relevantes para nossa análise é que os bancários do Distrito Federal (Beta=0,029) e da área tecnológica (Beta=0,020) parecem ser os que mais se afastam por doenças de longa duração, caracterizando ser os locais mais insalubres e propícios à

contração de doenças de difícil cura.

Na análise da regressão linear do absenteísmo voluntário não abonado, após validação de todas as premissas para o prosseguimento com a regressão: homocedasticidade, autocorrelação (Durbin-Watson de 2,011) e multicolinearidade (tolerância e VIF), com sucesso e a rejeição da normalidade e não exclusão de *outliers* moderados ou observações influentes, encontramos os seguintes dados:

Tabela 108 : Resumo do modelo de regressão da variável dependente Y4.3 - Faltas não abonadas.

Coefficiente de correlação	Coefficiente de determinação otimista	Coefficiente de determinação ajustado (R ²)	Erro padrão da regressão	Durbin-Watson
.129	.017	.016	0,227	2,013

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 109 : Coeficientes padronizados (Betas) das variáveis influentes em Y4.3 - Faltas não abonadas .

Variáveis Independentes	Beta	Tolerância	VIF
X4.1t - Salário (log)	-.064	0,439	2,276
X1.5 - Grau de Instrução (Não Universitário = 1)	0,050	0,915	1,093
X1.3 - Tempo de Empresa	-.046	0,718	1,393
Y1.1t - Satisfação com o CONTEUDO do trabalho (x2)	-.039	0,608	1,645
X3.1 - Nível Hierárquico (Estratégico e Tático = 1)	0,031	0,546	1,831
X4.2t - Qtde de Funcionário na Dependência (log)	0,029	0,819	1,221
Y3.1t - Estresse (log)	0,027	0,945	1,058
Y1.2 - Satisfação com o SALÁRIO no emprego	-.021	0,718	1,393
Y2t - Competência Individual (x2)	-.018	0,990	1,010

a Dependent Variable: Y4.3t - Falta não abonada (RQd)

Fonte: dados da pesquisa. Significância $p \leq 0,001$.

Analisando as tabelas 108 e 109 acima, concluímos que apesar da grande influência da questão salarial (Beta=-.064) e da satisfação com o salário (Beta=-.021) sobre a decisão racional econômica de faltar ao trabalho sem a respectiva remuneração, o que determina a falta voluntária são outros 98,4% de fatores sociais, de valores e motivacionais não presentes nesta tese (devido ao R² de 1,6%) e de extrema complexidade de mensuração conforme previu Chadwick-Jones, Nicholson e Brown (1982).

3.5.5. Interpretação dos Dados e Teste da Hipótese H4

Para facilitar a corroboração ou não da nossa hipótese H4, que assume que o absenteísmo do trabalhador bancário varia significativamente conforme a satisfação, competência e saúde em níveis diferentes, passamos agora a analisar a tabela 110 comparativa abaixo, onde podemos observar os valores dos coeficientes padronizados (Betas) de cada variável independente para cada variável dependente.

Tabela 110 : Comparativo entre as influências sobre as variáveis do Absenteísmo

Variáveis Independentes	Y4.1-Abs.Saúde<=15d	Y4.2-Abs.Saúde>15d	Y4.3-Falta voluntária
X1.1 - Sexo (Feminino = 1)	0,089		
X1.3 - Tempo de Empresa	-0,052		-0,046
X1.4 - Estado Civil (Não Casado = 1)	0,027		
X1.5 - Grau de Instrução (Não Universitário = 1)	0,042		0,050
X2.1 - Atividade Física (Não = 1)	0,021	0,017	
X2.3 - Medicamentos/Drogas (Sim = 1)	0,091	0,050	
X3.1 - Nível Hierárquico (Estratégico e Tático = 1)			0,031
X3.4 - Local de Trabalho (Distrito Federal = 1)	0,085	0,029	
X3.5 - Departamento (Tecnologia = 1)		0,020	
X4.1t - Salário (log)	-0,055		-0,064
X4.2t - Qtde de Funcionário na Dependência (log)	0,069	0,033	0,029
X4.4 - Serviço Excessivo (Sim = 1)	-0,022	-0,017	
Y1.1t - Satisfação com o CONTEÚDO do trabalho	-0,059	-0,023	-0,039
Y1.2 - Satisfação com o SALÁRIO no emprego	-0,053		-0,021
Y2t - Competência Individual (x2)	-0,017		-0,018
Y3.1t - Estresse (log)	0,107	0,032	0,027
Y3.2t - DORT (log)	0,043	0,023	
Coefficiente de determinação R2	9,90%	1,10%	1,60%

Fonte: dados da pesquisa. Significância $p \leq 0,001$.

Primeiramente o que salta aos olhos são os baixos coeficientes de determinação apresentados nas regressões com o absenteísmo por licença-saúde de longa duração e com a falta não abonada, nem próximos a 2%, significando que este modelo não se ajusta para a realidade destas formas de ausência ao trabalho.

Ao avaliarmos as influências das variáveis independentes sobre as três categorias de variáveis sobre o absenteísmo, notamos que das características que afetam somente o absenteísmo por doença de curta duração, estão os trabalhadores do sexo feminino e os não casados. Resultado de acordo com o previsto por Edwards e Whitston (1993) e diferente do exposto por Vaananen et al. (2003), onde mulheres deveriam se ausentar mais que os homens em casos de licença saúde de longa duração.

O fato das mulheres faltarem o trabalho mais que os homens tem sido discutido ao longo das últimas décadas desde as pesquisas de Chadwick-Jones, Nicholson e Brown (1982) e Nogueira e Azevedo (1982) até as mais recentes de Ichino e Maggi (1999) e Bonato e Lusinyan (2004) e parecem indicar que recentemente, diferente das pesquisas anteriores que apontam o caráter secundário da mulher na família (com mais ausências para acompanhar os maridos ou atender filhos), com a crescente conquista feminina no mercado de trabalho tanto em termos de presença como em qualidade e valorização (chamado de empoderamento feminino), não há mais resquícios da forma secundária dada à profissão, pois não são as mulheres casadas que faltam mais (muito pelo contrário) e não há diferença significativa conforme a existência ou quantidade de dependentes.

Apesar da idade não influenciar nenhum tipo de absenteísmo, contrariamente ao proposto por Ichino e Maggi (1999), o tempo de empresa influencia a utilização de licença saúde de curta duração e da falta não abonada, ou seja, os funcionários com mais tempo de casa tendem a faltar menos sem remuneração ou por doença de curta duração. O fato dos trabalhadores ao longo dos anos faltarem cada vez menos não é uma questão recente devido ao avanço exclusivo da medicina, pois desde as pesquisas de Chadwick-Jones, Nicholson e Brown (1982) há quase três décadas, onde os homens mais velhos tendiam a ter maior absenteísmo somente de longa duração (por reais doenças), atualmente mesmo com menores expectativas de promoções e realizações futuras, com o passar dos anos os trabalhadores com mais tempo de empresa valorizam cada vez mais suas profissões e faltam cada vez menos por curtos períodos de tempo. Assim, os motivos para bancários com mais tempo de empresa faltarem menos são sociais, culturais e econômicos.

Entre os demais fatores que afetam aumentando os curtos absenteísmos (licença saúde até 15 dias e faltas não abonadas) estão o fato do trabalhador não ser graduado, receber mais baixos salários, estar insatisfeito com seu salário e ter os menores índices de desempenho por competência. Ichino e Maggi (1999) também associaram maiores taxas de ausência para os trabalhadores com menores graus de instrução remetendo às questões culturais de valores e responsabilidades individuais. Já o fato de trabalhadores com menores salários e insatisfeitos com o mesmo serem os que mais faltam por curtos prazos foi descrito por Barmby (2002) e realça o cálculo racional de ganho versus custo da ausência como questão objetiva e do sentimento de valorização como uma questão subjetiva nas estratégias de resistência individual ao empregador. Para o fato dos trabalhadores com piores avaliações de desempenho por competência serem os que mais se ausentam foi de certa forma abordado por Kauermann e Ortlieb (2004) que remete a causa não diretamente à questão da competência em si, mas devido ao sentimento de falta de valorização e reconhecimento por parte da empresa, gerando uma cadeia circular de falta e baixo desempenho até resultar numa evasão da ocupação (cargo) ou do emprego.

Dos fatores que afetam aumentando as duas formas de absenteísmo por doença estão a atividade física, o uso de medicamentos, trabalhar no Distrito Federal, ter sintomas de DORT e de uma maneira favorável ao menor absenteísmo por doença é o fato de sentir que se trabalha excessivamente, contrariando o proposto por Chadwick-Jones, Nicholson e Brown (1982).

Nenhum fator afeta concomitantemente as faltas não abonadas e doenças de longa duração, caracterizando real diferença entre as naturezas destas formas de resistência. Apenas três fatores afetam as três formas de absenteísmo estudadas: a quantidade de funcionários na mesma dependência, a insatisfação com o conteúdo do trabalho e o estresse. Confirmando o grande impacto negativo do estresse sobre a assiduidade do bancário e o grande impacto positivo do significado do trabalho (gostar do que se faz) diante de qualquer forma de ausência, de acordo com o previsto por Chadwick-Jones, Nicholson e Brown (1982).

A importância da satisfação profissional, principalmente com o que se faz (conteúdo) e com o sentimento de valorização (salário), foi amplamente discutida por Barmby (2002), Chadwick-Jones, Nicholson e Brown (1982), Edwards e Whitston (1993) e inclusive Mayo (1933), que enfatizaram que o absenteísmo é causado por questões de envolvimento e comprometimento do trabalhador frente à organização do trabalho, mais do que devido aos aspectos de características individuais. Para Muchinsky (2003), as ausências temporárias estão correlacionadas com a satisfação profissional em 25%, embora o autor assuma a dificuldade de se controlar metodologicamente esta forma de pesquisa, pois a ausência depende de inúmeros outros fatores como: familiar, saúde, etc. Porém, o autor conclui que em doenças simples ou moderadas, trabalhadores satisfeitos sempre estarão mais dispostos a não faltar seu trabalho.

Estes dados também convergem com os achados de Kristensen et al. (2006) que analisaram cerca de 7.000 bancários dinamarqueses de 500 unidades organizacionais e encontraram forte indício de que a satisfação no emprego é inversamente causal de alta frequência de absenteísmo, ou seja, bancários insatisfeitos faltam poucos dias, mas com maior frequência que os demais. Neste estudo, os autores utilizaram uma perspectiva do hedonismo (prazer físico e econômico) para definir a satisfação no emprego.

Outras pesquisas apontaram resultado semelhante ao encontrado aqui sobre a maior influência do estresse e de problemas sociais e/ou organizacionais sobre o absenteísmo do que problemas estritamente da saúde física como observado por Buist-Bouwman et al. (2005), Dewa e Lin (2000), Kessler e Frank (1997) e McDaid, Curran e Knapp (2005). Evidencia-se que os dias de absenteísmo aumentem ainda mais quando os problemas mentais (estresse) se somam a problemas físicos (DORT), observados na literatura principalmente em Vaananen et al. (2003) e também encontrados nos dados desta tese.

Porém, trabalhadores com jornada parcial de trabalho (6 horas/dia) deveriam faltar mais, como proposto por Bonato e Lusinyan (2004), o que não foi observado nesta amostra.

Independente das estratégias de enfrentamento, substituição ou deslocamento individual dos estressores, para Levi (1981) a infelicidade e a ausência ao trabalho só serão amenizados quando descobrirmos e controlarmos os fatores responsáveis pela gratificação no trabalho, medidos pela satisfação ou insatisfação individuais e coletivas na profissão.

Com estes dados confirmamos a hipótese H4 que assume que "aspectos da satisfação profissional, da competência individual e da saúde ocupacional, somados a determinadas características sócio-demográficas e ocupacionais, afetam significativamente o absenteísmo", como uma provável estratégia de resistência e enfrentamento dos trabalhadores.

Embora estas análises e conclusões das hipóteses sejam pertinentes, elas indicam influências diretas das variáveis independentes (exógenas) sobre as dependentes (endógenas). O total de influência de cada variável só poderá ser medida pela análise de trajetórias, ou seja, com a construção do *path diagram*, conforme a seguir.

3.5.6. Efeitos Indiretos sobre o Absenteísmo no Trabalho

Para analisarmos as influências indiretas e totais de cada categoria da satisfação profissional, da competência individual, da saúde ocupacional e das variáveis sócio-demográficas e ocupacional sobre a variável endógena (dependente) absenteísmo por doença com duração ≤ 15 dias, demonstraremos uma tabela em ordem de importância das variáveis independentes a fim de facilitar o entendimento e poder confirmar ou refutar a última hipótese H4 de pesquisa.

As influências indiretas, diretas e totais sobre o absenteísmo por doença com duração menor ou igual a 15 dias podem ser observadas em detalhes na tabela 111 abaixo.

Ao avaliarmos a tabela 111 abaixo sobre as influências totais em "Y4.1 - Absenteísmo por doença ≤ 15 dias", não percebemos grandes alterações em relação ao já apresentado na análise dos efeitos diretos (item 3.5.5 anterior) com destaque para o maior efeito do estresse emocional na ausência por doença de curta duração seguido do sexo feminino e do uso de medicamentos (já discutidos).

Tabela 111 : Influências diretas e indiretas em Y4.1 – Absenteísmo por doença ≤ 15 dias.

Influências em Y4.1t – Absenteísmo por doença <= 15d	Efeito		
	Indireto	Direto	Total
Variáveis Independentes			
Y3.1t - Estresse (log)	0,005	0,107	0,112
X1.1 - Sexo (Feminino = 1)	0,018	0,089	0,107
X2.3 - Medicamentos/Drogas (Sim = 1)		0,091	0,091
X3.4 - Local de Trabalho (Distrito Federal = 1)	-0,001	0,085	0,084
<u>Y1.1t - Satisfação com o CONTEÚDO do trabalho (x2)</u>	<u>-0,024</u>	<u>-0,059</u>	<u>-0,083</u>
X4.2t - Qtde de Funcionário na Dependência (log)	0,005	0,069	0,074
<u>Y1.2 - Satisfação com o SALÁRIO no emprego</u>	<u>-0,018</u>	<u>-0,053</u>	<u>-0,071</u>
<u>X4.1t - Salário (log)</u>	<u>-0,014</u>	<u>-0,055</u>	<u>-0,069</u>
X1.5 - Grau de Instrução (Não Universitário = 1)	0,001	0,042	0,043
Y3.2t - DORT (log)		0,043	0,043
<u>X1.3 - Tempo de Empresa</u>	0,012	<u>-0,052</u>	<u>-0,040</u>
X2.1 - Atividade Física (Não = 1)	0,008	0,021	0,029
X1.4 - Estado Civil (Não Casado = 1)	0,001	0,027	0,028
<u>Y1.5t - Satisfação com APRENDIZADO no trabalho (x2)</u>	<u>-0,028</u>		<u>-0,028</u>
<u>Y1.4t - Satisfação com as CONDIÇÕES de trabalho (x2)</u>	<u>-0,020</u>		<u>-0,020</u>
<u>Y1.3t - Satisfação com o AMBIENTE SOCIAL de trabalho (x2)</u>	<u>-0,018</u>		<u>-0,018</u>
<u>Y2t - Competência Individual (x2)</u>		<u>-0,017</u>	<u>-0,017</u>
X4.5 - Esforço muscular no trabalho (Sim = 1)	0,015		0,015
X1.6 - Qtde. Conhecimentos	0,007		0,007
<u>X4.3 - Tempo de Trabalho (6 h./d. = 1)</u>	<u>-0,007</u>		<u>-0,007</u>
X2.2 - Atividade Relaxamento (Não = 1)	0,003		0,003
X3.3 - Tipo de Dependência (Área meio = 1)	0,003		0,003
X3.1 - Nível Hierárquico (Estratégico e Tático = 1)	0,002		0,002
X3.2 - Tipo de Cargo (Gerencial = 1)	0,002		0,002
<u>X3.5 - Departamento (Tecnologia = 1)</u>	<u>-0,002</u>		<u>-0,002</u>
<u>X1.2 - Idade</u>	<u>-0,002</u>		<u>-0,002</u>
X4.4 - Serviço Excessivo (Sim = 1)	0,023	<u>-0,022</u>	0,001

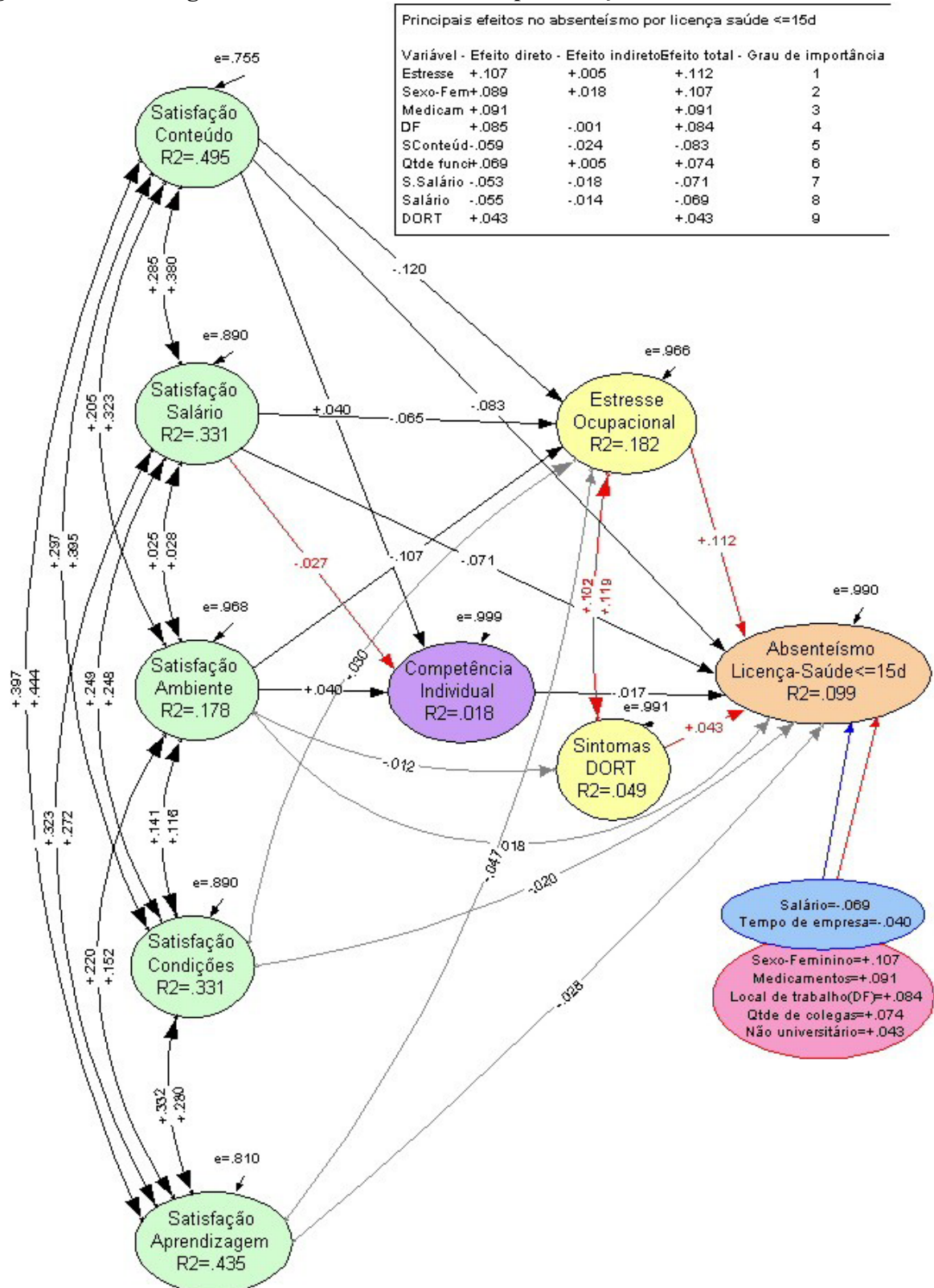
Fonte: dados da pesquisa.

Destacamos que o efeito maléfico (positivo) indireto do serviço excessivo (Beta=-0,022) praticamente anula o efeito direto favorável (Beta=0,023) nesta forma de ausência. Assim não se pode afirmar mais que o excesso de serviço reduz o absenteísmo de curta duração, comprovando o efeito sempre maléfico da intensificação do trabalho sobre o trabalhador e sua organização do trabalho.

Também se nota que com os efeitos indiretos, todas as variáveis da pesquisa, sem exceção, acabam afetando de alguma forma este tipo de absenteísmo. O efeito mesmo que indireto de todas as categorias da satisfação profissional reduzindo o absenteísmo de curta duração foi previsto por Nogueira e Azevedo (1982), Levi (1981) e Souto (1980) e confirmam nossa principal suspeita: a satisfação profissional reduz estresse e absenteísmo.

Não avaliaremos em detalhes os efeitos indiretos e totais sobre o absenteísmo por doença com duração superior a 15 dias e o absenteísmo voluntário não abonado devido ao valor dos coeficientes de determinação ajustado serem menores que 2%, porém manteremos suas tabelas e diagramas de trajetórias para apreciação no apêndice 6.

Figura 16 : Path Diagram da variável Absenteísmo por doença <= 15 dias.



Fonte: dados da pesquisa..

Finalizando nossa análise, destacamos que todas as categorias da satisfação passam a ter influência nas formas de ausências tratadas, mesmo aquelas sem efeito direto, realçando novamente o grande poder da satisfação com o conteúdo (significado do trabalho) em

minimizar o absenteísmo em qualquer situação, conforme previsto por Chadwick-Jones, Nicholson e Brown (1982), Edwards e Whitston (1993). Nota-se ainda o efeito maléfico do estresse em todas as formas de absenteísmo e o efeito negativo da DORT nas ausências por doença. Tais observações não nos impedem de continuar aceitando a hipótese H4, a qual assume que "aspectos da satisfação profissional, da competência individual e da saúde ocupacional, somados a determinadas características sócio-demográficas e ocupacionais, afetam significativamente o absenteísmo no trabalho bancário".

Devido aos quadros enxutos do modelo flexível de produção, a ausência do trabalhador do seu local de trabalho sempre acarretará para todas as partes envolvidas (trabalhador, empregador, colegas, família, sociedade, etc.) um prejuízo financeiro, de imagem, de moral, entre outras de maior ou menor intensidade. Mesmo que a ausência, permita ao trabalhador recarregar suas energias, aumentar sua satisfação extrínseca, baixar seus níveis de estresse, reciclar-se profissionalmente, entre outras vantagens pessoais, seja em férias ou em treinamentos, os quais geram benefício em longo prazo para a própria empresa, sempre estarão associados a algum impacto negativo no processo produtivo.

O próprio trabalhador sempre será o principal prejudicado, pois mesmo causando redução na produtividade organizacional, aumentando o custo operacional e reduzindo o lucro financeiro, sua ausência involuntária ou voluntária causará além de menores ganhos (salariais, participação nos lucros, bônus, promoções, etc.), também transtornos emocionais, influenciando seu próprio estresse, sua satisfação profissional e sua avaliação de competência num ciclo vicioso, pois toda estratégia de resistência está associada com um sentimento de impotência, até acarretar em evasão permanente por demissão ou por óbito, afetando a qualidade de vida de toda a sociedade (Bonato e Lusinyan, 2004).

Resumindo: na relação entre a organização do trabalho e o absenteísmo de curta duração no trabalho por motivo de doença, evidencia-se que a saúde ocupacional (estresse e DORT) concomitante com a insatisfação profissional promovem um *habitus* de resistência do bancário através da ausência involuntária (como enfrentamento psicodinâmico) ou voluntária (como estratégia reflexiva), imprevisíveis e nocivas econômica e socialmente à organização do trabalho e à organização da vida humana. Para o absenteísmo de longa duração por motivo de doença e o absenteísmo voluntário sem remuneração o modelo apresentou-se frágil e sem poder de influência, confirmando a complexidade de medir fatores biopsicossociais.

3.6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas duas tabelas 112 e 113 abaixo mostramos um resumo de todas os valores dos coeficientes de determinação estandardizados (Betas) de todas as regressões realizadas nesta pesquisa. O primeiro mostra as influências diretas e o segundo com as influências totais (diretas e indiretas). Podemos perceber a complexidade da segunda tabela (113), onde quase que todas as variáveis independentes têm algum efeito sobre as dependentes, inclusive com expressivas alterações em relação à tabela 112.

Os fatores de influências seguem, em determinados casos, lógicas inversas. A principal inversão observada foi a relação mútua negativa entre a satisfação com o salário e a satisfação com o ambiente social no trabalho, indicando que os mais satisfeitos com o salário percebem piores ambientes sociais, conforme indicado pela teoria do diferencial de compensação apontado por Adam Smith, segundo Duncan e Holmlund (1983), enquanto que as demais categorias da satisfação se influenciam positivamente. Outras inversões foram identificadas como: trabalhadores de jornada de trabalho de 6 horas diárias são menos satisfeitos com o conteúdo e com o aprendizado do que aqueles de 40 horas semanais, porém, são os mais satisfeitos com o salário; os gerentes tendem a ser os mais satisfeitos com o conteúdo, mas, os mais insatisfeitos com o salário.

Algumas dessas lógicas, inclusive se alternam quando avaliadas distintamente os efeitos diretos (das regressões lineares) com os efeitos totais (incluídos os efeitos indiretos da análise de trajetórias), como por exemplo: o excesso de trabalho que diretamente é positivo no correlacionamento com a satisfação com o conteúdo do trabalho, indicando que trabalhadores que gostam do que fazem percebem que trabalham excessivamente, mas que quando analisado o efeito total da variável, ela passa a ser negativa e prejudicial para qualquer forma de satisfação profissional, indistintamente. Assim o excesso de trabalho se torna frustrante mesmo aos viciados em trabalho (*workaholism*) ou àqueles mais comprometidos com a empresa.

Nesse sentido percebemos outra interessante inversão, o efeito direto da satisfação com o salário que é negativo sobre a satisfação com o ambiente social de trabalho e vice-versa, quando acrescentado os efeitos indiretos, as influências se tornam positivas como todos os demais efeitos da satisfação profissional, gerando um efeito recíproco o qual podemos chamar de "espelho da satisfação", plagiando o termo de Heskett, Sasser e Schlensinger (1997), eliminando a contraditória teoria do diferencial de compensação, ou

seja, para se ter prazer no trabalho, é necessário boas condições da organização do trabalho.

Concluimos então, que metodologicamente é imprescindível analisarmos as influências totais numa análise de trajetórias, pois, apesar de complexas, as regressões lineares múltiplas podem enviesar e parcializar resultados finais.

Por fim, acreditamos que o volume da satisfação profissional, da competência individual, da saúde ocupacional e do absenteísmo no trabalho podem ser considerados como preciosos indicadores do grau de aceitação da forma da organização do trabalho. Porém, cada vez mais, são sugeridas soluções estratégicas, gerando experiências variadas de administração de pessoas, caracterizada por um aumento e distribuição mais equilibrada dos diversos fatores de influências, que, associadas a essas experiências, exponenciam contradições que levam os membros das organizações a vivenciarem, ao mesmo tempo e com mais intensidade, as angústias dos insucessos e as alegrias dos êxitos, o desejo de liberdade e o acato à conformação, a reflexividade (consciente) e a psicodinâmica (inconsciente). Porém, quanto à grande diversidade de características sócio-demográficas e ocupacionais identificadas, concordamos com Clark (2005) quando afirma que a heterogeneidade das características gerais dos trabalhadores no mercado de trabalho é o que proporciona equilíbrio e harmonia no mercado econômico global. Assim, também evidencia-se um *habitus* próprio dos bancários da instituição financeira pública em estudo.

Como por essência, todo modelo é simplificador, não pretendemos aqui representar num diagrama todos os elementos e interações afetas à função satisfação-competência-saúde-absenteísmo, nem mesmo esgotar sua lógica de funcionamento. Nossa intenção é de expor, de forma resumida, os relacionamentos detectados na teoria e empiricamente nesta pesquisa. Assim apresentamos dois *path diagrams*, um somente com os efeitos diretos (figura 17 com resultado das nove regressões sobre as variáveis latentes endógenas) e o segundo com os efeitos totais (figura 18), ou seja, modelo estrutural final da pesquisa.

Tabela 112 : Mapa geral de efeitos diretos.

Variáveis Independentes	Y1.1-Sat.Conteúdo	Y1.2-Sat.Salário	Y1.3-Sat.Ambie	Y1.4-Sat.Condiç	Y1.5-Sat.Aprendiz	Y2-Competenc	Y3.1-Estresse	Y3.2-DORT	Y4.1-Abs.Saúde	Y4.2-Abs.Saúde	Y4.3-Falta n.abona
X1.1 - Sexo (Feminino = 1)		0,018	<u>-0,027</u>				0,049	0,161	0,066	0,089	
X1.2 - Idade	0,051		<u>-0,061</u>				<u>-0,058</u>				
X1.3 - Tempo de Empresa				0,026			0,033	0,077	0,089	<u>-0,052</u>	<u>-0,046</u>
X1.4 - Estado Civil (Não Casado = 1)	<u>-0,025</u>		<u>-0,019</u>							0,027	
X1.5 - Escolaridade (Não Universitário = 1)	0,056		<u>-0,032</u>	<u>-0,023</u>				0,033	0,020	0,042	0,050
X1.6 - Qtde Conhecimentos		<u>-0,058</u>	<u>-0,030</u>		0,018	0,061	0,033	0,033			
X2.1 - Atividade Física (Não = 1)							0,072			0,021	0,017
X2.2 - Atividade Relaxamento (Não = 1)							0,032				
X2.3 - Medicamentos/Drogas (Sim = 1)	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliad		0,091	0,050
X3.1 - Nível Hierárquico (Estratégico e Tático = 1)			0,037	<u>-0,019</u>	0,058		0,023				0,031
X3.2 - Tipo de Cargo (Gerencial = 1)	0,046	<u>-0,088</u>	0,064	<u>-0,026</u>	0,104						
X3.3 - Tipo de Dependência (Área meio = 1)	<u>-0,032</u>	<u>-0,025</u>	0,027	<u>-0,028</u>	0,043	0,035					
X3.4 - Local de Trabalho (Distrito Federal = 1)	<u>-0,025</u>	0,041			<u>-0,041</u>				0,085	0,029	
X3.5 - Departamento (Tecnologia = 1)	0,030	0,025		<u>-0,050</u>	<u>-0,061</u>	<u>-0,037</u>				0,020	
X4.1t - Salário (log)		0,198			<u>-0,099</u>			<u>-0,080</u>	<u>-0,055</u>		<u>-0,064</u>
X4.2t - Qtde de Funcionário na Dependência (log)	<u>-0,067</u>	<u>-0,030</u>			<u>-0,034</u>	0,043			0,069	0,033	0,029
X4.3 - Tempo de Trabalho (6 h./d. = 1)	<u>-0,084</u>	0,088	0,040	0,053	<u>-0,082</u>	<u>-0,033</u>	<u>-0,058</u>	<u>-0,036</u>			
X4.4 - Serviço Excessivo (Sim = 1)	0,049	<u>-0,104</u>	<u>-0,041</u>	<u>-0,082</u>	<u>-0,076</u>		0,192		<u>-0,022</u>	<u>-0,017</u>	
X4.5 - Esforço muscular no trabalho (Sim = 1)		<u>-0,028</u>		<u>-0,032</u>			0,091	0,093			
Y1.1t - Satisfação com o CONTEUDO do trabalho	X	0,286	0,290	0,266	0,316	0,040	<u>-0,076</u>		<u>-0,059</u>	<u>-0,023</u>	<u>-0,039</u>
Y1.2 - Satisfação com o SALÁRIO no emprego	0,215	X	<u>-0,070</u>	0,156	0,182	<u>-0,033</u>	<u>-0,055</u>		<u>-0,053</u>		<u>-0,021</u>
Y1.3t - Satisfação com o AMBIENTE SOCIAL	0,178	<u>-0,056</u>	X	0,057	0,096	0,031	<u>-0,097</u>				
Y1.4t - Satisfação com as CONDIÇÕES de trabalho	0,200	0,156	0,069	X	0,182						
Y1.5t - Satisfação com APRENDIZADO no trabalho	0,283	0,216	0,138	0,215	X						
Y2t - Competência Individual (x2)	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado	X				<u>-0,017</u>	<u>-0,018</u>
Y3.1t - Estresse (log)	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado	X	0,119	0,107	0,032	0,027
Y3.2t - DORT (log)	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado	0,102	X	0,043	0,023	
R2- Coeficiente de determinação ajustado	0,495	0,331	0,178	0,331	0,435	0,018	0,182	0,049	0,099	0,011	0,016

N=27384; p<=0.001.

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 113 : Mapa geral de efeitos totais.

Variáveis Independentes	Y1.1-Sat.Conteúdo	Y1.2-Sat.Salário	Y1.3-Sat.Ambie	Y1.4-Sat.Condiç	Y1.5-Sat.Aprendiz	Y2-Competenc	Y3.1-Estresse	Y3.2-DORT	Y4.1-Abs.Saúde	Y4.2-Abs.Saúde	Y4.3-Falta n.abona	
X1.1 - Sexo (Feminino = 1)		0,020	<u>-0,028</u>				0,048	0,169	0,085	0,107	0,007	0,003
X1.2 - Idade	0,040	0,018	<u>-0,046</u>	0,010	0,010	<u>-0,058</u>	0,002		<u>-0,002</u>	<u>-0,001</u>	<u>-0,001</u>	
X1.3 - Tempo de Empresa	0,005	0,004	0,002	0,026	0,005	0,033	0,086	0,098	<u>-0,040</u>	0,005	<u>-0,045</u>	
X1.4 - Estado Civil (Não Casado = 1)	<u>-0,028</u>	<u>-0,006</u>	<u>-0,026</u>	<u>-0,008</u>	<u>-0,010</u>	<u>-0,002</u>	0,004		0,028	0,001	0,001	
X1.5 - Escolaridade (Não Universitário = 1)	0,046	0,014	<u>-0,017</u>	<u>-0,010</u>	0,010	0,001	0,034	0,024	0,043			0,049
X1.6 - Qtde Conhecimentos	<u>-0,013</u>	<u>-0,052</u>	<u>-0,023</u>	<u>-0,007</u>	0,005	0,062	0,042	0,037	0,007	0,002	0,001	
X2.1 - Atividade Física (Não = 1)							0,072	0,009	0,029	0,019	0,002	
X2.2 - Atividade Relaxamento (Não = 1)							0,032	0,004	0,003	0,001	0,001	
X2.3 - Medicamentos/Drogas (Sim = 1)	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado			0,091	0,050		
X3.1 - Nível Hierárquico (Estratégico e Tático = 1)	0,019	0,007	0,044	<u>-0,004</u>	0,058	0,001	0,019	0,003	0,002	0,001	0,001	0,032
X3.2 - Tipo de Cargo (Gerencial = 1)	0,063	<u>-0,060</u>	0,096	<u>-0,001</u>	0,104	0,007	<u>-0,005</u>		0,002	<u>-0,001</u>		
X3.3 - Tipo de Dependência (Área meio = 1)	<u>-0,026</u>	<u>-0,031</u>	0,023	<u>-0,030</u>	0,026	0,035	0,001		0,003	0,001	0,001	
X3.4 - Local de Trabalho (Distrito Federal = 1)	<u>-0,028</u>	0,025	<u>-0,016</u>	<u>-0,009</u>	<u>-0,041</u>	<u>-0,002</u>			0,084	0,030		
X3.5 - Departamento (Tecnologia = 1)	0,008	0,013	<u>-0,005</u>	<u>-0,051</u>	<u>-0,056</u>	<u>-0,037</u>	<u>-0,004</u>		<u>-0,002</u>	0,019	<u>-0,001</u>	
X4.1t - Salário (log)	0,015	0,177	<u>-0,028</u>	0,010	<u>-0,063</u>	<u>-0,007</u>	<u>-0,019</u>	<u>-0,080</u>	<u>-0,069</u>	<u>-0,002</u>	<u>-0,068</u>	
X4.2t - Qtde de Funcionário na Dependência (log)	<u>-0,083</u>	<u>-0,057</u>	<u>-0,022</u>	<u>-0,030</u>	<u>-0,061</u>	0,041	0,007		0,074	0,035	0,031	
X4.3 - Tempo de Trabalho (6 h./d. = 1)	<u>-0,071</u>	0,052	0,002	0,029	<u>-0,079</u>	<u>-0,038</u>	<u>-0,064</u>	<u>-0,043</u>	<u>-0,007</u>	<u>-0,001</u>		
X4.4 - Serviço Excessivo (Sim = 1)	<u>-0,019</u>	<u>-0,117</u>	<u>-0,036</u>	<u>-0,104</u>	<u>-0,098</u>	0,004	0,198	0,023	0,001	<u>-0,012</u>	0,005	
X4.5 - Esforço muscular no trabalho (Sim = 1)	<u>-0,012</u>	<u>-0,033</u>		<u>-0,036</u>	<u>-0,011</u>	0,001	0,102	0,104	0,015	0,005	0,003	
Y1.1t - Satisfação com o CONTEUDO do trabalho	X	0,380	0,332	0,395	0,444	0,040	<u>-0,120</u>	<u>-0,009</u>	<u>-0,083</u>	<u>-0,025</u>	<u>-0,048</u>	
Y1.2 - Satisfação com o SALÁRIO no emprego	0,285	X	0,028	0,248	0,272	<u>-0,027</u>	<u>-0,065</u>	<u>-0,007</u>	<u>-0,071</u>	<u>-0,007</u>	<u>-0,030</u>	
Y1.3t - Satisfação com o AMBIENTE SOCIAL	0,205	0,025	X	0,116	0,152	0,040	<u>-0,107</u>	<u>-0,012</u>	<u>-0,018</u>	<u>-0,007</u>	<u>-0,009</u>	
Y1.4t - Satisfação com as CONDIÇÕES de trabalho	0,297	0,249	0,141	X	0,280	0,005	<u>-0,030</u>		<u>-0,020</u>	<u>-0,005</u>	<u>-0,011</u>	
Y1.5t - Satisfação com APRENDIZADO no trabalho	0,397	0,323	0,220	0,332	X	0,008	<u>-0,047</u>		<u>-0,028</u>	<u>-0,007</u>	<u>-0,016</u>	
Y2t - Competência Individual (x2)	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado	X			<u>-0,017</u>		<u>-0,018</u>	
Y3.1t - Estresse (log)	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado	X	0,119	0,112	0,035	0,027	
Y3.2t - DORT (log)	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado	0,102	X	0,043	0,023		
R2- Coeficiente de determinação ajustado	0,495	0,331	0,178	0,331	0,435	0,018	0,182	0,049	0,099	0,011	0,016	

N=27384; p<=0.001.

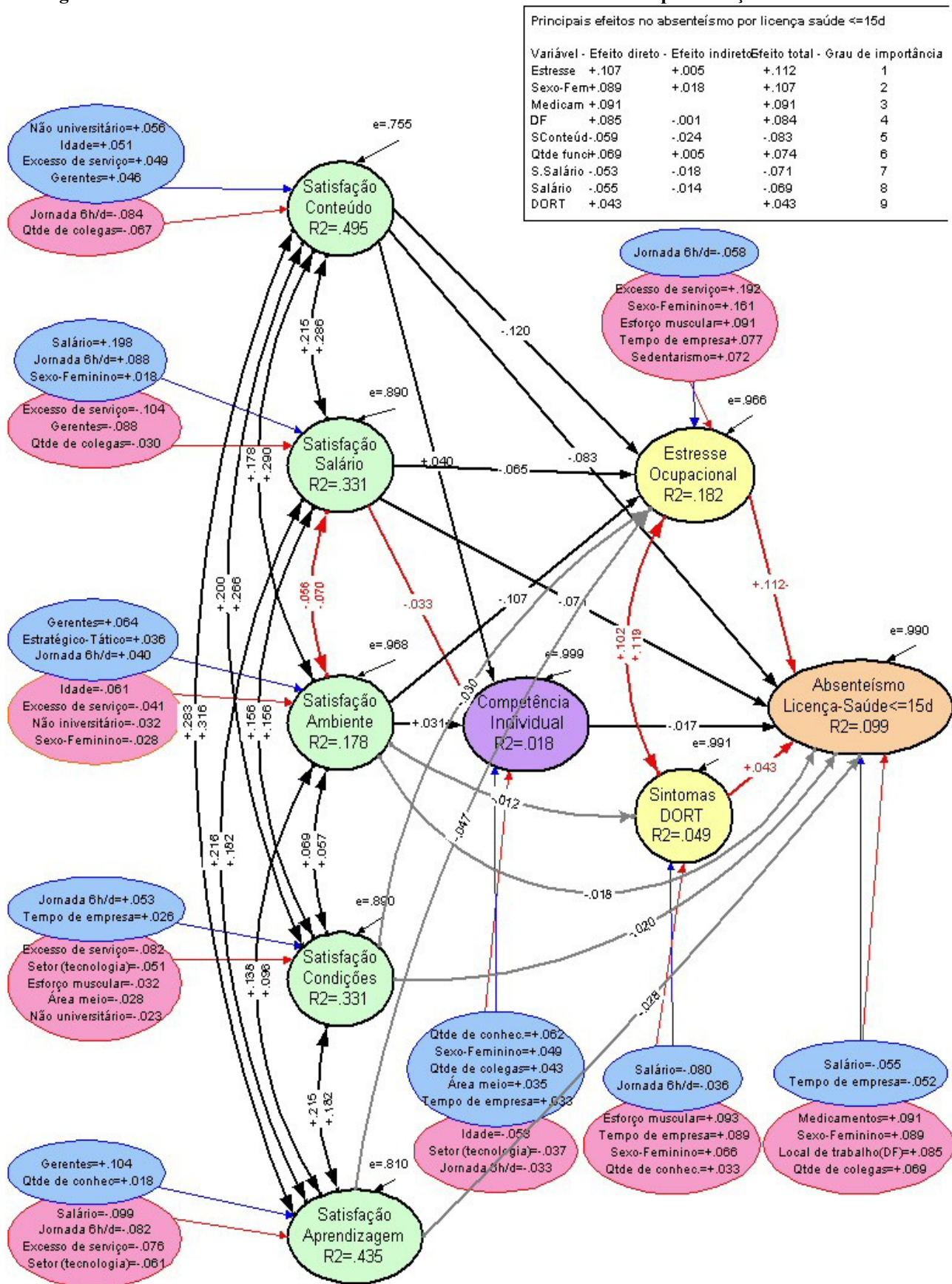
Fonte: dados da pesquisa.

Figura 17 : Modelo Estrutural Final - Efeitos Diretos sobre o Absenteísmo por doença <= 15 dias.



Fonte: dados da pesquisa.

Figura 18 : Modelo Estrutural Final - Efeitos Totais sobre o Absenteísmo por doença <= 15 dias.



Fonte: dados da pesquisa.

Sobre a questão dos bancários localizados no Distrito Federal ou na diretoria de tecnologia, objetivo secundário n.2 desta pesquisa, destacamos que os trabalhadores na Capital Federal são os que mais se ausentam por doença e os mais insatisfeitos com o conteúdo, com o ambiente, com as condições e com o aprendizado no trabalho, porém, são os menos insatisfeitos com o salário, visto ocuparem cargos comissionados na direção geral da empresa, em sua maioria. Não percebemos significativas alterações em relação à avaliação 360 graus de desempenho por competência individual ou na saúde ocupacional dos bancários do DF em relação aos bancários de outras localidades do país.

Concluimos também, que os trabalhadores da área tecnológica são os mais satisfeitos com que realizam (satisfação com o conteúdo) mesmo que enquadrados no mesmo grupo de trabalhadores da área meio e na grande maioria localizados no Distrito Federal, os quais tendem a ser os mais insatisfeitos com o conteúdo do trabalho realizado. Porém, os bancários da área tecnológica são os mais insatisfeitos com a aprendizagem profissional enquanto que os bancários de área meio, no geral, tendem a ser os mais satisfeitos que os da área fim (agências e atendimento ao público). Percebe-se o inverso em relação à satisfação com o salário, ou seja, bancários de área meio são mais insatisfeitos com o salário, enquanto que bancários do Distrito Federal (de áreas meio e áreas fim) e/ou bancários da área tecnológica são os mais satisfeitos com o salário. Logo, concluimos que trabalhadores de áreas mais especializadas, apesar de gostarem do que fazem e serem menos insatisfeitos com seus salários são os mais exigentes com o crescimento profissional por meio de treinamentos e das condições de trabalho para realizarem sua especialização (profissão). Porém, os trabalhadores da área tecnológica são os com menores notas nas avaliações de desempenho por competências individuais, causando a impressão de que ou o departamento de tecnologia mantém um elevado nível de exigência de seus trabalhadores, ou há uma distorção de resultados por avaliar técnicos de informática e telecomunicações (área das ciências exatas) em indicadores fundamentais de desempenho, base para todos os bancários da instituição. Porém, achamos mais provável que o descrédito no modelo de gestão por competência somado à resistência tornem os resultados aleatórios e tendendo-os à superavaliação, remetendo-nos novamente a recorrer a Giddens (2002) e Bourdieu (2003) para a explicação pela reflexividade e *habitus*, respectivamente. Já os trabalhadores da área tecnológica não apresentaram saúde ocupacional (estresse ou DORT) de forma diferenciada dos demais bancários da empresa, nem maiores ou menores ausências de curta duração (por licença-saúde ou faltas não abonadas), mas, são os bancários que mais se ausentam por

licença-saúde de longa duração, aquelas superior a 15 dias e que caracterizam doenças mais graves e complexas de tratamento.

Para o objetivo secundário n.3 desta pesquisa, sugestões para adaptações nos instrumentos de pesquisas organizacionais, constatamos a possibilidade de exclusões de algumas perguntas sobre determinados aspectos da satisfação profissional (conforme resumo no quadro 24 e figura 8) e a necessidade de inclusão de questões sobre a segurança no emprego e no cargo, questões sobre o relacionamento interpessoal entre subordinado e superior hierárquico e vice-versa, questões sobre formas de resolução de conflitos e participação em decisões, questões sobre jornada de trabalho e também sobre quantidade de serviço, além de adaptações nas questões sobre promoções e crescimento profissional e sobre formas de comunicação e circulação de informações. Sobre os exames de saúde ocupacional não houve possibilidade de sugerir adaptações devido ao caráter técnico (médico) do levantamento realizado pela empresa e do nosso uso apenas de indicadores específicos dos sintomas do estresse e da DORT, os quais atenderam plenamente nossa proposta de estudo.

Em relação ao modelo de avaliação 360 graus, proposta por Flannery, Hofrichter e Platten (1997), destacamos a importância das visões dos pares e subordinados, pois foram as de maior homogeneidade e importância no construto da competência individual, ao invés da tradicional avaliação pelo superior hierárquico imediato. Indicamos que o discurso da competência, apesar de apresentar uma promessa às expectativas dos trabalhadores de valorização da potencialidade individual, da capacidade de aprendizagem e participação, parece também valorizar aspectos inter-subjetivos pessoais e de socialização prévia (capital social) para que os trabalhadores agreguem o máximo de valor possível ao seu trabalho. Pois este discurso sutilmente imposto pelo contexto econômico globalizado pode ser um mecanismo de ordem simbólica para dissimular as relações de poder dentro das organizações em prol da busca por resultados. Desconfiamos que a distorção da gestão por competência está muito próxima da idéia de polissemia, conceito que Bourdieu (2003) utiliza para o compartilhamento de termos por diferentes interessados para legitimar versões opostas em disputas num nível simbólico. Pois, o fato do coeficiente de determinação ser baixo (1,8%), nos faz refletir sobre a inutilidade desta avaliação, visto o desgaste econômico e emocional para fins ideológicos e de interesses societários.

"Os verdadeiros analfabetos são os que aprenderam a ler e não lêem." Mário Quintana

4. CONCLUSÕES

Como os sujeitos vivenciam e dão sentido às suas experiências de trabalho? Como os trabalhadores equilibram adaptação e resistência? Sendo a vida humana a síntese do social, o sujeito se apropria, media, filtra e retraduz o social compondo-o num conjunto de significados que vai estruturar sua subjetividade. É esta subjetividade que procuramos analisar nesta tese ao avaliar as percepções e sentimentos do bancário do Banco do Brasil com seu bem-estar, observados pelas pesquisas e levantamentos institucionais de satisfação profissional, desempenho humano por competência individual, saúde ocupacional e ausência ao trabalho.

A subjetividade costuma ser pressionada no espaço-tempo pela ética, a qual justifica racionalmente o código ou padrão de conduta. Num momento neoliberal e de alta flexibilidade em que vivemos, significa que as subjetividades dos bancários do Banco do Brasil seguem determinadas normas e valores peculiares? Nossas análises confirmam a visão de Nardi, Tittoni e Bernardes (2002: 305), que indicam a transformação constante dos *habitus* ao afirmarem que:

As novas formas de gestão têm por objetivo a gestão das subjetividades, através de uma internalização forçada das metas e objetivos da empresa, buscando negar, desta forma, a exploração da força de trabalho e o conflito capital/trabalho. O trabalhador é transformado em colaborador, destruindo, assim, a solidariedade operária clássica através da competição interna, individualização dos salários e a transformação das relações entre os pares em uma relação entre clientes.

Este novo processo de reestruturação produtiva transforma a organização do trabalho e torna o trabalhador mais capacitado e flexível, em busca da competência individual e organizacional. Assim, também concordamos com Enriquez (1997), quando sugere que esta “adaptação ao extremo” redefine a qualificação técnica, enriquece as tarefas, mas sujeita e induz o desejo do trabalhador aos objetivos da empresa. Portanto, as pesquisas de satisfação no trabalho e no emprego, de desempenho humano por competência e de saúde ocupacional (esta obrigatória pela legislação vigente) realizadas pela instituição financeira estudada expressam os sentimentos dos bancários ou apenas o que deles é esperado? O que passa a ser normal e patológico no Banco do Brasil à véspera de completar 200 anos?

Nesse sentido é que este estudo teve como objetivo investigar a relação entre as diversas categorias da satisfação profissional, proposto basicamente por Locke (1969), o

desempenho humano por competência individual, aplicado na empresa conforme conceitos de Carbone et al. (2005) e Kaplan e Norton (1997), a saúde ocupacional separada em sintomas do estresse emocional (Levi, 1981; e Lipp, 2002) e da DORT (Codo e Almeida, 1997; e Hoefel, 2002) e seus reflexos no absenteísmo involuntário e voluntário no trabalho, como estratégia de resistência individual à organização do trabalho, como proposto por Roscigno e Rodson (2004), na maior instituição bancária pública brasileira.

A satisfação no trabalho e no emprego, ou seja, a satisfação profissional, foi constituída de diversos elementos tangíveis e intangíveis, individuais e coletivos e foram analisadas conforme suas inter-relações sem a consolidação numa única forma geral e sintética, permitindo maior poder de análise. As categorias da satisfação profissional, identificadas na pesquisa institucional e medidas pelos seus volumes entre os funcionários da instituição financeira estudada, foram:

- a satisfação com o conteúdo da tarefa executada;
- a satisfação com o salário recebido no emprego;
- a satisfação com o ambiente social de trabalho;
- a satisfação com as condições físicas de trabalho;
- a satisfação com o aprendizado e treinamento no emprego.

A competência individual do bancário em estudo foi avaliada por diversas visões conforme seu desempenho humano verificado numa perspectiva chamada 360 graus, ou seja, o bancário foi avaliado pelo seu superior hierárquico, pelo próprio trabalhador, pelos seus colegas (pares) e pelos seus subordinados (quando cabível). A verificação das competências fundamentais abordou cinco perspectivas organizacionais conforme o conceito do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1997):

- do rendimento financeiro organizacional;
- da satisfação do cliente;
- da qualidade na execução dos processos internos de trabalho;
- do aprendizado e crescimento pessoal e em equipe;
- da capacitação socioambiental do trabalhador.

A saúde ocupacional do bancário foi dividida em saúde mental e física, avaliada por médicos credenciados e medido separadamente conforme sintomas do estresse emocional e

da DORT (Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho), respectivamente.

Para melhor avaliar as relações descritas fizeram-se análises, segmentando o absenteísmo no trabalho durante o ano de 2005 entre causados por doença de curta recuperação (quantidade de dias afastados menor ou igual a 15 dias para cada licença-saúde), causados por doença de longa recuperação (quantidade de dias afastados maior que 15 dias para cada licença-saúde) e causados por falta não abonada (quantidade de dias por falta voluntária sem rendimentos, justificada ou injustificada).

Metodologicamente, esta tese enquadra-se nas categorias de estudo de caso, tipo descritiva, com corte transversal, com procedimentos quantitativos e análise multivariada, não experimental. O sujeito de análise é o bancário do Banco do Brasil com mais de 90 dias na função exercida e sem distinção de ocupação. Para medir as variáveis em estudo coletaram-se dados secundários da organização a qual aplicou pesquisas institucionais distintas no tempo e no espaço para três focos: o da satisfação do trabalhador (realizada em agosto de 2005), o da avaliação de desempenho humano por competências individuais (realizada entre janeiro e março de 2006 pertinente ao período avaliativo do segundo semestre de 2005) e o exame de saúde ocupacional (realizado durante o ano de 2005). Os dados sócio-demográficos e ocupacionais, incluindo as informações sobre as formas de ausências, foram obtidas dos sistemas de recursos humanos da instituição entre abril e maio de 2006.

De uma população de 86.475 bancários do Banco do Brasil em 30 de abril de 2006, foram analisados dados de 28.230 trabalhadores que se enquadravam como público alvo desta pesquisa. Assim a amostra ficou constituída com 32,64% da população, sendo 66,4% homens, 60,6% casados, 64,3% com nível superior completo, 85,9% do nível operacional, 32,9% com função gerencial, 87,4% da área de atendimento aos clientes, 61,7% com jornada de trabalho de 40 horas semanais, média etária de 39 anos, média de tempo na empresa de 14 anos e média salarial de R\$3 mil mensais (sem considerar participações em lucros e resultados - PLR), 49,5% percebem trabalhar em excesso, 79,9% estão satisfeitos com o conteúdo do trabalho, 67,2% estão insatisfeitos com o salário, 88,1% estão satisfeitos com o ambiente social de trabalho, 80,7% estão satisfeitos com as condições físicas de trabalho, 66,8% estão satisfeitos com o aprendizado e treinamento, 0,4% estão avaliados com desempenho por competência abaixo do esperado, 74,3% têm algum sintoma de estresse, 15,2% têm algum sintoma de DORT, 30,8% utilizaram licença-saúde menor ou

igual a 15 dias de duração em 2005 e mais de 98% não utilizaram licença-saúde acima de 15 dias cada ou faltaram voluntariamente sem direito a remuneração.

Academicamente, a importância desta espécie de pesquisa sempre foi foco da sociologia e cresce a medida que se alteram os modelos de produção flexível, tornando-se cada dia mais dinâmicos diante da atual realidade presenciada pelas instituições financeiras. Os bancos no Brasil enfrentam o desafio de se manterem saudáveis financeiramente no mercado ante ao final da "ciranda financeira" (ocasionada pelo fim da alta inflação) e à forte concorrência internacional, impulsionada pelas altas taxas de juros e valorização da moeda no cenário econômico global. Há pouco mais de uma década grandes instituições financeiras mundiais começaram a se instalar no Brasil, através de privatizações, aquisições e fusões. Com isso, especialmente o segmento tecnológico, com o aumento da automação bancária, responsável pela principal matéria prima dos bancos, a informação, recebeu grande foco de investimentos e inovações se tornando a maior despesa contábil da indústria bancária. Porém, a informação só se transformará em inteligência empresarial e competitiva se devidamente assimilada, manipulada e posta em uso pelo capital humano, principal componente da sociedade. Daí nosso foco no trabalhador e na organização do trabalho, pois baixa qualidade de vida no trabalho, significa investimento tecnológico e social em vão.

Portanto, na consolidação de novas estruturas flexíveis da área bancária, seja com trabalhadores próprios ou terceirizados, o empregador poderá criar a organização ideal que necessita de ter, adequada à sua estratégia política, econômica e tecnológica, criando processos o mais previsíveis possíveis, seja pela burocratização normativa e computadorizada ou pela idealização de uma cultura organizacional. Entretanto, no dia-a-dia, surge um hábito explícito ou velado diferente do ideal estratégico, aquele considerado formal, pois na realidade, entre os trabalhadores, ocorre a real cultura e processo, decorrente da própria maneira como os empregados vivenciam o trabalho e o emprego. Esta cultura informal, porém real, tem muitas variantes (*habitus*, reflexividade e psicodinâmica do trabalho) não percebidas no papel ou organograma da empresa, mas que influenciam em quase tudo que se realiza, deformando completamente o esperado ou prescrito formalmente. Antes que a cultura formal e informal criem problemas irreversíveis na qualidade de vida no trabalho afetando negativamente tanto empregados como empregador, é necessária uma reavaliação e reorganização, fato natural devido ao dinamismo das empresas contemporâneas. Para esta reflexão, o resultado das constatações empíricas desta pesquisa podem contribuir significativamente de forma positiva aos acadêmicos, pesquisadores

organizacionais, consultores técnicos e dirigentes estrategistas.

Os objetivos secundários ou específicos desta tese foram tratados nas considerações finais (item 3.6 anterior), a saber: apresentação de um modelo esquemático "satisfação–competência–saúde–absenteísmo"; comparar este modelo entre bancários em geral e aqueles localizados no Distrito Federal e na área de tecnologia da informação; e analisar necessidades de ajustes nos instrumentos de pesquisas institucionais. Já o objetivo central deste estudo, foi analisado através de quatro hipóteses norteadoras desta tese, onde corroborou-se duas (H1 e H4) e refutou-se outras duas (H2 e H3).

A análise dos dados nesta tese confirma fortemente nossa primeira proposição, hipótese H1 deste estudo, a qual assume que a organização do trabalho e as características pessoais afetam a satisfação profissional. Porém, as categorias da satisfação dependem muito mais das próprias características organizacionais, específicas ou através das demais categorias da satisfação, do que das características individuais. A maior frustração dos bancários aqui analisados foi a intensificação do trabalho, reflexo da flexibilização produtiva. Os hábitos de vida não afetam nenhuma categoria da satisfação profissional e a satisfação com o conteúdo da atividade exercida é o principal fator de influência sobre as demais categorias da satisfação profissional.

Logo, não podemos deixar de sugerir a constante monitoração na satisfação profissional principalmente com o conteúdo intrínseco da atividade executada, avaliando se o trabalhador está contente e sentindo-se realizado com sua função ocupacional. Caso o bancário não se identifique com sua atividade ou não perceba significado em seu trabalho, deve-se promover possibilidades de transferências para novas colocações com funções mais condizentes com suas expectativas. Assim, colocar e manter as pessoas certas nos locais adequados é essencial para a boa política de gestão de pessoas, pois estes bancários sempre agregarão valor aos aspectos econômicos e sociais na organização.

A segunda proposição de nossa tese, a hipótese H2, que assume que a satisfação profissional e as características sócio-demográficas e ocupacionais afetam o desempenho humano por competência individual, não foi confirmada. O baixo coeficiente de determinação ajustado (R^2 de 1,8%) sugere demonstrar que características inter-subjetivas são muito mais influentes na avaliação de desempenho por competências que as características organizacionais e individuais tratadas nesta pesquisa, o que conjuntamente com os altos valores da avaliação (média de 3,98) parece indicar uma estratégia ora

consciente de enfrentamento reflexivo (Giddens, 2002) ora inconsciente de resistência psicodinâmica (Dejours, 2004) para buscar segurança e redução de riscos profissionais.

Mas por que o coeficiente de determinação na regressão do construto competência não seguiu a tendência esperada? Fatores importantes teoricamente, como a determinação para a ação, que não foram levantados e avaliados neste trabalho, poderiam ter provocado as fracas correlações verificadas? Acreditamos que não. Na verdade, a manipulação de dados desta natureza exige cautela em virtude de, pelo menos, duas razões principais. Em primeiro lugar, os dados não captam aspectos biológicos nem psicológicos das características individuais. É claro que a competência não pode ser prescrita pelos códigos genéticos, caso contrário, em vez de exames de seleção por conhecimentos usaria-se testes de DNA. Sua aleatoriedade (apesar das super-avaliações) parece ser justificada pela inter-subjetividade, por exemplo, pelo capital social e redes de relacionamento em vez dos testes de QI. Uma outra razão diz respeito ao significado e legitimidade da avaliação de desempenho nos moldes aplicados pela empresa. Estas competências, mensuradas como desempenho não objetivado e para resultados futuros, podem ser “contaminadas” pela natureza do processo subjetivo de validação das notas utilizado, que dá margens às estratégias de resistência individual e coletiva, consciente e inconsciente, face ao descrédito do modelo.

Nossa terceira proposição inicial, a hipótese H3, que assume que aspectos da satisfação profissional e da competência individual, somados a determinadas características sócio-demográficas e ocupacionais, afetam significativamente a saúde ocupacional dos bancários também não foi comprovada. Pois, a percepção do bom ou mau desempenho humano através da competência individual não se correlacionou nem ao estresse nem à DORT e as categorias da satisfação profissional não se correlacionaram diretamente com a saúde física aqui tratada.

Os fatores que mais influenciam o estresse ocupacional dizem respeito a intensificação do trabalho manifestada pelo sentimento de se trabalhar em excesso somado ao esforço muscular e jornada de trabalho igual ou acima de 8 horas diárias. As características individuais que também influenciam aumentando os sintomas do estresse emocional foram o sexo feminino e o sedentarismo. A organização do trabalho manifestada na satisfação profissional de forma benéfica e a saúde física manifestada pela DORT de forma maléfica, também ocuparam papel de destaque na análise do estresse ocupacional dos bancários do Banco do Brasil aqui analisados.

Já os sintomas da DORT são mais aparentes em bancários com maior estresse, que trabalham sob esforço muscular, com maior tempo de empresa, com baixos salários e do sexo feminino. Sem nenhuma surpresa em relação ao referencial estudado, pois além da própria tarefa, fatores psicossociais ligados à organização do trabalho também estão presentes.

Nossa última e principal proposição do objetivo geral desta tese, a hipótese H4, que assume que os construtos da satisfação profissional, da competência individual e da saúde ocupacional entre outras características organizacionais e individuais afetam o absenteísmo, foi bem sucedida para os casos de licença-saúde de curta duração (≤ 15 dias). Pois o estresse, o sexo feminino, o uso de medicamentos e o local de trabalho (Distrito Federal) são as variáveis que mais afetam a quantidade de curtas ausências por doença, além da satisfação com o conteúdo do trabalho, da satisfação com o salário e os altos salários que são os fatores que mais diminuem esta estratégia de resistência individual à organização do trabalho. A DORT aumentando e a competência individual reduzindo, também demonstraram estar significativamente correlacionadas a esta principal e mais expressiva forma de ausência ao trabalho, corroborando nossa quarta hipótese e permitindo-nos montar um modelo estrutural de satisfação-competência-saúde-absenteísmo (figuras 17 e 18).

O total de ausências por licença-saúde inferior a quinze dias levam em média mais de 725 bancários a se ausentarem por um ano inteiro, ou mais de um milhão de horas não trabalhadas anualmente no Banco do Brasil. Fato que evidencia a resistência individual no trabalho relacionado ao desgaste ou ao limite de tolerância frente às condições e organização do trabalho. Acreditamos que a melhor “cura” para possibilitar a redução desta forma de absenteísmo seria o enriquecimento do trabalho, um mix de agregação de valor para o trabalhador, que variam entre elementos causadores da satisfação profissional e da saúde física e mental, aumento do significado e redução da intensificação do trabalho.

O absenteísmo causado por licença saúde de duração superior a quinze dias não foi prescrito pelas variáveis tratadas nesta tese. Percebe-se que não há indícios diretos de que a organização do trabalho pode estar afetando esta forma de ausência, nem a insatisfação, estresse ou DORT. O baixo coeficiente de determinação ajustado encontrado (R^2 de 1,1%) indica que fatores não dimensionados nesta pesquisa determinam 99% dos problemas graves de saúde. Confirma-se assim, a dificuldade estatística da comprovação do nexos causal das licenças saúde superiores a 15 dias no Banco do Brasil, tão pouco se são oriundas da

intensificação do trabalho bancário.

Já o absenteísmo totalmente voluntário por falta não remunerada, aquela em que o bancário simplesmente ignora sua responsabilidade ou julga que a ausência ao trabalho é mais benéfica que seu pagamento financeiro, também sofre mais de 98% de influência de aspectos sociais, culturais e de valores individuais não tratados nesta tese. Fatores que esperávamos encontrar maior grau de influência, como os aspectos financeiros, explicaram apenas 1,6% (R^2) de influência sobre esta decisão de se ausentar ao trabalho.

Na análise estatística multivariada, onde todos os critérios são analisados conjuntamente num modelo de regressão, foi verificado um nível de significância alto na maioria das variáveis. Mas para três condições, apenas uma pequena parte dos resultados pôde ser explicada pelas variáveis indicadas no modelo. Com efeito, o baixo coeficiente de determinação (da ordem de 1%) sugere ser impróprio afirmar que a competência, o absenteísmo por doença de longa duração e o absenteísmo voluntário sem remuneração no trabalho dependem de características sócio-demográficas, ocupacionais, da organização do trabalho, da satisfação, do estresse ou da DORT. Achados contraditórios com o levantamento teórico e que nos levam a encarar a realidade de uma forma diferente: que mudanças no mundo do trabalho estão levando os trabalhadores a serem competentes, a adoecerem e se ausentarem voluntariamente no trabalho? Para esta questão do absenteísmo parece haver um *habitus* ou fatores biopsicossociais ainda não explorados sociologicamente, mas para a nova competência fundamental exigida dos bancários nos parece existir uma cortina de fumaça onde ideologias e estratégias de manipulações aparentam estar em jogo.

Neste sentido, observamos que a alta média de 3,98 numa escala de 1 a 5 das avaliações de desempenho, significa que todos os bancários expressam "muito" a competência requerida. Se este fato não indica um descrédito, representa ineficiência nesta forma de avaliação da competência individual, causada por: corporativismo, falta de sanções, vinculação com o pagamento da participação nos lucros, caráter estatal da empresa, tentativa de enquadrar o bancário num tipo ideal de profissional ignorando a diversidade humana, excesso de subjetivismo e generalização extremada dos itens observados, falta de indicadores quantificáveis, medo à lei do retorno, onde ninguém avalia o outro mal para não ser mal avaliado numa lógica da troca de favores subjetivos, entre outros. Evidentemente, não podemos descartar a possibilidade da real competência profissional da grande maioria dos bancários que se comprometem com a empresa e assumem para si a capacidade e

possibilidade de crescer juntamente com a organização. Porém, esta forma de avaliação reflete a cultura e valores dos trabalhadores desta organização de se auto alto avaliarem positivamente onde dificilmente uma avaliação teria médias baixas, conforme já relatado por Glen (1975) ou por Hofstede (1984), pois a cada 250 funcionários, apenas um não atende as expectativas da empresa.

Em virtude de todas as análises dos objetivos geral e específicos aqui resumidos, podemos concluir ainda que, conforme descreveu Bourdieu (1999), uma vez que a economia e a política já estão muito bem estudados, busca-se explicar o comportamento do trabalhador num “mundo simbólico”, crença em que todo indivíduo vale alguma coisa, algum capital. O capital simbólico pode ser positivo ou negativo e é o reconhecimento do indivíduo pela sua riqueza, honra, conhecimento, força física ou poder social. A agregação do capital (cultural, econômico, intelectual, social, etc.) é o que posiciona o indivíduo na sociedade e, assim como em Durkheim, para Bourdieu (1999), pela teoria da prática a sociedade é que faz o indivíduo. Uma vez que a escola o molda para seu futuro, suas categorias mentais e seus julgamentos geram cumplicidades sociais e confirmam o que a família lhe educou, principalmente pelo capital cultural naturalmente transmitido, também confirmado pela rede de relacionamentos. Dessa forma o capital simbólico gera o “*habitus*”, espécie de senso prático do que se deve fazer em dada situação. Assim, o *habitus* destes bancários em estudo são atitudes que estão na cabeça e no corpo de um agente singular ou de uma classe de agentes, constituindo espaço de disposição cuja função é de dar conta da unidade de estilo que vincula suas práticas.

Com esse enraizamento do *habitus*, diferentemente da qualificação operária, o caráter não manual do trabalho bancário torna-o um tipo de capital simbólico que os trabalhadores acumulam durante sua vida organizacional, e numa forma de socialização pequeno-burguesa moldando o indivíduo às regras do meio social e do processo de trabalho, pode não ser manifestada numa pesquisa de satisfação. Esse capital cultural faz com que o indivíduo se sinta igual ao grupo e aceite seus valores, pois trabalhar além do horário ou de forma excessiva sem reivindicação de pagamento extra servirá para acumular confiança de seus superiores e garantir um reconhecimento futuro para uma promoção, adiando o sentimento de frustração. Como para Bourdieu (2003), na teoria da prática a idéia de liberdade, evolução e auto-realização do indivíduo na sociedade se realizam pela profissão, o que justifica a espera e o adiamento da satisfação imediata das necessidades de subsistência, então podemos argumentar o porquê de encontrarmos alta satisfação profissional e a alto

desempenho humano por competência associado ao grande volume de estresse ocupacional. Porém, uma vez que a alta satisfação, competência e estresse refletem direta e indiretamente nas formas de licença-saúde de curta duração, evidencia-se o absenteísmo como estratégia de enfrentamento consciente, *coping* de Lazarus e Folkman (1984), reflexividade de Giddens (2002) ou resistência inconsciente, psicodinâmica de Dejours (2003), à organização flexível do trabalho e à reestruturação produtiva simbólica.

Concluimos assim, recorrendo novamente a Bourdieu (1999), que o bancário está num espaço social peculiar que tem suas próprias leis gerais, mas que lhe atribui visões, gostos e comportamentos, uma vez que ele classifica e é classificado pelos outros. Como o setor financeiro tem seu *habitus* específico, o bancário possui autonomia relativa e lógica interna, leis de funcionamentos variantes e específicas. Logo o Banco do Brasil se torna um lugar de lutas, discussões e conhecimentos comuns onde os atores (subordinados e subordinantes) dependem entre si para poderem “jogar”, isto é, interagir. Nessa lógica, os grupos recompensam as condutas às quais creditam universalidade, onde se obtém lucros materiais ou simbólicos em submeter-se ao universal, em dar-se a aparência da virtude, em curvar-se exteriormente à regra oficial. Conseqüentemente, os resultados das pesquisas institucionais de satisfação profissional e competência individual estão nos campos e refletem os *habitus* esperados em cada um de seus atores (bancários), pois:

Os sujeitos são, de fato, agentes que atuam e que sabem, dentro de um senso prático, de um sistema adquirido de preferências, de princípios de visão e de divisão, de estruturas cognitivas duradouras e de esquemas de ação que orientam a percepção da situação e da resposta adequada. (Bourdieu, 1999: 42)

Como outro influenciador desse comportamento, parece-nos que é impossível dissociar a constituição das sociedades modernas em sua complexidade atual sem levar em conta as conseqüências dramáticas que a globalização ou os riscos sociais imprimem tanto ao trabalhador quanto à coletividade, contribuindo de forma decisiva para afetar “os aspectos mais pessoais de nossa existência”. Esta reflexão baseada no livro “Modernidade e identidade” de Giddens (2002), não está centrada no “eu” fruto de uma abordagem eminentemente psicológica, mas na importância do entendimento dos mecanismos de auto-identidade que são constituídos pelas instituições da modernidade, influenciando também em sua constituição. Por não ser uma entidade passiva, mas determinada por influências externas, ao forjar suas auto-identidades, os bancários contribuem para as influências sociais que são globais em suas conseqüências e implicações, base da teoria da estruturação, independente de quão locais sejam os contextos específicos da ação.

Nessa visão, podemos concluir que nas circunstâncias da modernidade, noções tradicionais de destino podem ainda existir, mas são em sua maioria inconsistentes com uma visão em que o risco se torna elemento fundamental. Nessa dialética, confirmando Giddens (2002), tanto a cultura quanto a economia e as dimensões sociais têm papel preponderante. E aceitar o risco como um risco, mais ou menos imposto pelos sistemas abstratos da modernidade é reconhecer que nenhum aspecto de nossa vida segue um curso predestinado, e todos estão expostos a acontecimentos contingentes. É que as transformações na auto-identidade e a globalização em decorrência da dialética do local e do global influenciam diretamente a relação em aspectos mais íntimos da vida pessoal com conexões sociais de grande amplitude.

Assim, neste sentido e na perspicaz lógica neoliberal, recentemente o termo “motivação” passa a ser substituído por “mobilização”, onde os aspectos pessoais ganham mais importância do que a valorização dos aspectos racionais na relação com os bancários visando entretanto, o compartilhamento dos valores da organização, precisamente observado por Boltanski e Chiapello (1999).

Porém, a especialização dos sistemas abstratos desqualificam e alienam o “saber local” pela divisão do trabalho (poder) e gera-se a dialética do controle, com o desencaixe e a requalificação com a reapropriação do poder individual ou coletivo por parte dos bancários. Entretanto, Giddens (2002) não concorda com a idéia de que uma esfera pública deixa o indivíduo exposto ao mundo social complexo e esmagador. Pois, a vida social moderna empobrece a ação individual, mas favorece a apropriação de novas possibilidades. Ela é alienante, mas ao mesmo tempo, de maneira própria, o indivíduo com competências próprias ou adquiridas pode reagir contra as circunstâncias sociais que acham opressivas, manifestadas individualmente pela super-avaliação de desempenho e altas taxas de absenteísmo tratados aqui ou coletivamente através de manifestações sindicais.

Pelo menos, espera-se que os bancários com as competências descritas nesta tese sejam capazes de, com uma visão crítica da organização do trabalho, se posicionar, se não coletivamente, individualmente, em prol de sua qualidade geral de vida, preocupando-se não só com sua competência individual, mas com sua saúde e moral, felicidade e satisfação.

Estes novos processos flexíveis e regras contemporâneas e neoliberais do trabalho, ao aumentarem o grau de exigências e qualificação, aumentam os sentimentos de indignidade, inutilidade e desqualificação agravando a qualidade geral da saúde, agindo profundamente

sobre a saúde mental, bem estar físico, psicológico e social dos bancários. Assim confirma-se que as organizações podem ser tanto benéficas como maléficas para os trabalhadores e destaca-se que a gestão da saúde psíquica e mental para o bem dos trabalhadores e da organização depende de um esforço conjunto entre todos os envolvidos, empresa (em maior escala) e empregados, com influências das características individuais e organizacionais.

Assim, do ponto de vista acadêmico, este estudo apresenta algumas contribuições importantes. Em primeiro lugar, as análises apontam para a capacidade de confirmação de alguns resultados previamente encontrados na literatura a respeito das categorias da satisfação profissional, da competência individual, da saúde ocupacional e do absenteísmo, conforme nossa ampla revisão bibliográfica e as análises dos dados de pesquisa com possibilidade de refinar e analisar em detalhes, aspectos específicos do nosso modelo de relacionamento entre as variáveis estudadas. Em segundo lugar, as análises de regressão produziram pelo menos três resultados imprevistos, nos quais os modelos explicativos não operam senão em situações marginais, para menos de 2% dos casos, pois o baixo coeficiente de determinação indica que não existe uma relação forte entre as variáveis independentes e a competência individual, absenteísmo por licença-saúde de longa duração e absenteísmo voluntário. Restam questões: como explicar empiricamente tais resultados inusitados? Se a literatura não oferece explicações convincentes até o momento, podemos supor que a intersubjetividade dos fatores psicológicos e sociais ocupam o principal papel nas explicações hermenêuticas contrapondo o pensamento cartesiano, racional e objetivo de tais construtos.

Do ponto de vista social, os resultados do estudo podem fornecer dados importantes para futuras decisões políticas e empresariais. Em primeiro lugar, reforçam diversas conclusões a respeito da importância da utilização de determinadas características organizacionais como a desaceleração da intensificação do trabalho e aumento do significado do trabalho para proporcionar qualidade de vida aos bancários. A integração multifuncional para realizar a interface entre os trabalhadores envolvidos (cooperação entre bancários estrategistas e bancários operacionais), é uma das principais formas de aumentar o conhecimento e compartilhamento de influências relativas ao setor financeiro altamente competitivo. Além disso, quanto mais adequada for a forma de gestão de pessoas sob o enfoque socioambiental da qualidade de vida, independente dos períodos pré-avaliativos em pesquisas institucionais, maior será a possibilidade da redução do estresse e absenteísmo e do alcance da harmonia empresa-empregado, sempre e cada vez mais alvo da governança corporativa e nossa, nesta tese.

4.1. SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

O prosseguimento de estudos nesta área requer a investigação de maiores detalhes dos fenômenos aqui constatados. Neste sentido, e levando em conta que a pesquisa limitou-se a uma instituição financeira, o Banco do Brasil, sugerem-se investigações considerando uma abrangência maior em termos de organizações do setor de serviços de forma a possibilitar a generalização dos resultados para um universo maior.

Como a amostra obtida não foi composta de terceirizados ou profissionais sob outro regime de trabalho bancário, não foi possível realizar uma comparação entre bancários e prestadores de serviços de diferentes origens de contratos (estagiários, menores aprendizes, terceirizados, sub contratados, etc.). Assim, sugere-se um estudo comparativo entre bancários de regime da CLT e demais trabalhadores em bancos nacionais (inclusive entre públicos e privados) para detectar as especificidades de cada um.

Também seria válido limitar o estudo ao tipo de serviço em centrais de teleatendimento, onde a amostra foi pequena, como forma de verificar se, no caso de tratar separadamente este tipo mais recente e complexo de atividade bancária, resultados diferentes possam ser obtidos. Holman (2003) relata que são poucos os estudos em *call centers* e que a maioria das pesquisas nesses ambientes visam estudar o desempenho (como o gerenciamento de chamadas para garantia da quantidade de vendas) ou a qualidade do serviço (como redução do tempo de espera nas chamadas para o aumento da satisfação dos clientes). Porém, a busca por bem-estar nestes ambientes em crescimento mundial deve ser prioritária à busca por produtividade, pois a médio e longo prazo, o reflexo da alta satisfação e baixo estresse se refletirá positivamente na satisfação do cliente, ou seja, deve-se buscar mais qualidade do que quantidade no gerenciamento e na monitoração da produtividade através dos sistemas informatizados.

Para futuras pesquisas, sugerimos também aprofundar estudos sobre a síndrome de *burnout* e o *workaholic* como processos em respostas à exaustão do estresse ocupacional, com conseqüências negativas tanto em nível individual, como profissional, familiar e social. Pois no contexto organizacional, os efeitos destas síndromes parecem se fazer sentir tanto na diminuição da produção como na qualidade do trabalho executado, no aumento do absenteísmo, na alta rotatividade, no incremento de acidentes ocupacionais, afetando negativamente a competitividade empresarial e trazendo prejuízos financeiros. Apesar dos primeiros estudos internacionais sobre a síndrome de *burnout* surgirem no final da década

de 60, sua consolidação se deu na década seguinte. Atualmente no Brasil, mesmo prevista como doença do trabalho pela Previdência Social, ainda é desconhecida entre a maioria de nossas organizações e de seus profissionais.

Outra sugestão é a realização de estudos causais, que expliquem como se processam as relações, tanto no caso onde foram encontrados resultados significativos, como onde as associações não puderam ser detectadas, através de estudos longitudinais com modelos probabilísticos de causa-efeito. Abordar a efetividade real da avaliação individual na gestão de desempenho por competência parece ser ponto ainda embrionário na academia, pois nenhum estudo foi identificado nesta linha.

Sugere-se ainda o acompanhamento simultâneo de alguns processos de reestruturação produtiva, como o impacto da aposentadoria antecipada que atingiu mais de 7 mil bancários do Banco do Brasil entre junho e agosto de 2007, através da pesquisa-ação em todos os aspectos do processo de trabalho, com o objetivo de verificar a real intensidade e distribuição de influências na organização e nos indivíduos.

Finalmente, consideramos de primordial importância acadêmica e gerencial a identificação analítica dos preditores e influenciadores inter-subjetivos da competência individual e subjetivos do absentismo de longa duração causado por doença e do absentismo voluntário sem remuneração, uma vez que o modelo descritivo nesta tese foram considerados frágeis, com baixos coeficientes de determinação.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADLER, P. S.; KWON, S. Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, v.27, n.1, p.17-40, 2002.
- ALLISON, P. D. **Multiple Regression: a primer**. Thousand Oaks, Califórnia: Pine Forge Press, 1999.
- ANABB. Associação Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil. Disponível em <http://www.anabb.org.br/jornal/jornal-175.pdf>. Acesso em 05.09.2005.
- ANDRADE, A. **Ocorrência e controle subjetivo do estresse na percepção de bancários ativos e sedentários: a importância do sujeito na relação “atividade física e saúde”**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Departamento de Engenharia da Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- ANTUNES, R. Anotações sobre o capitalismo recente e a reestruturação produtiva no Brasil. In: ANTUNES, R.; SILVA, M. A. M (Orgs.). **O Avesso do trabalho**. São Paulo: Expressão Popular, 2004.
- BALLONE, G. J. **Estresse**. 2005. Disponível em www.psiqweb.med.br. Acesso em 08.09.2005.
- BANCO do BRASIL. Disponível em <https://www.intranet.bb.com.br>. Acesso em 05.09.2005 e 20.06.2007.
- BACEN. Banco Central do Brasil. Disponível em <http://www3.bcb.gov.br>. Acesso em 30.07.2007.
- BARMBY, T. Worker absenteeism: a discrete hazard model with bivariate heterogeneity. *Laboral Economy*, v.9, p.469-476, 2002.
- BARRETO, E. F. **Desemprego e (des)mobilização política: a luta do sindicato dos bancários de Campinas e região**. Dissertação (Mestrado em Ciência Política). Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 165f., 2004.
- BATT, R.; DOELLGAST, V. Organizational performance in services. In: HOLMAN, D.; WALL, T. D.; CLEGG, C. W.; SPARROW, P.; HOWARD, A. **The new workplace: a guide to the human impact of modern working practices**. West Sussex, UK: John Willey & Sons Ltd, 2003.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BELL, D. **Las contradicciones culturales del capitalismo**. Madrid: Alianza Editorial, 1997.
- BENSON, G. S; LAWLER III, E. E. Employee involvement: utilization, impacts, and future prospects. In: HOLMAN, D.; WALL, T. D.; CLEGG, C. W.; SPARROW, P.; HOWARD, A. **The new workplace: a guide to the human impact of modern working practices**. West Sussex, UK: John Willey & Sons Ltd, 2003.
- BERGER, A. N.; LEUSNER, J. H.; MINGO, J. J. The efficiency of bank branches. *Journal of Monetary Economics*, v.40, n.1, p.141-162, Sept. 1997.
- BERNSTORFF, V. H. Como a organização do trabalho afeta a avaliação de desempenho 360 graus por competência individual? In: XXXI Encontro Anual da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro RJ. **ANAIS... ANPAD**, 2007.
- BOHMERWALD, P. **Gerenciando o sistema de avaliação do desempenho**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Oltoni, 1996.
- BORHRNSTEDT, G. W.; KNOKE, D. *Statistics for social data analysis*. Itasca, Illinois: F. E. Peacock Publishers Inc., 1994.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **Le nouvel esprit du capitalisme**. Paris: Gallimard, 1999.

- BONATO, L.; LUSINYAN, L. Work absence in Europe. International Monetary Fund, 2004. Working Paper v.04, n.193.
- BORGES, L. O. et al. Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. RAE-Eletrônica, v.3, n.1, Art. 8, jan./jun. 2004. Disponível em <http://www.rae.com.br/eletronica>. Acesso em 05.08.2005.
- BORZAGA, C.; DEPEDRI, S. Interpersonal relations and job satisfaction: some empirical results in social and community care services. In: GUI, B.; SUGDEN, R. **Economics and social interaction**. New York: Cambridge University Press, 2005.
- BOURDIEU, P. **O Desencantamento do Mundo**. São Paulo: Perspectiva, 1979.
- _____. **Sociologia**. (org. Renato Ortiz). São Paulo: Ática, 1983.
- _____. **Nobless d'Etat: grandes écoles et esprit de corps**. Paris: Les Éditions de Minuit, 1989.
- _____. **Coisas Ditas**. São Paulo: Brasiliense, 1990.
- _____. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.
- BOURDIEU, P.; WACQUANT, L. J. D. **An invitation to reflexive sociology**. Chicago, IL: University of Chicago Press, 1992.
- BOYATZIS, R. E. **The competent management: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.
- BRANDÃO, H. P. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a avaliação 360 graus, o Balanced Scorecard e a gestão por competências. In: XXIX Encontro Anual da ANPAD, 2005, Brasília DF. **ANAIS... ANPAD, 2005**.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Competências emergentes na indústria bancária: um estudo de caso. Revista Comportamento Organizacional e Gestão. Lisboa, Portugal, Instituto Superior de Psicologia Aplicada, v.8, n.2, p.173-190, 2002.
- BRAWNE, C. D. Et al. Occupational repetition strain injuries guidelines for diagnosis and management. [S.I.]: The Medical Journal, v17, p.329-332, 1984.
- BRYSON, A.; CAPPELLARI, L.; LUCIFORA, C.. Job satisfaction and employer behaviour. In: BAZEN, S.; LUCIFORA, C.; SALVERDA, W. **Job quality and employer behaviour**. New York: Palgrave Macmillan, 2005.
- BUIST-BOUWMAN, M. A.; GRAAF, R.; VOLLEBERGH, W. A. M.; ORMEL, J. Comorbidity of physical and mental disorders and the effect on work-loss days. Acta Psychiatrica Scandinavica, v.111, p.436-443, Jan. 2005.
- CAMPOS, E. M. **A política de formação profissional do Sindicato dos Bancários em face da reestruturação capitalista**. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2000.
- CAPRA, F. **O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente**. São Paulo: Editora Cultrix, 1997.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- CARDOSO, L. S. **Trabalho bancário, sofrimento psíquico e identidade profissional**. Tese (Doutorado em Saúde Mental). Instituto de Psiquiatria. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 209f., 1997.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CATTANI, A. D. **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2002.
- CHADWICK-JONES, J. K.; NICHOLSON, N.; BROWN, C. **Social psychology of absenteeism**. New York: Praeger Publishers, 1982.

- CLARK, A. What makes a good job? Evidence from OECD countries. In: BAZEN, S.; LUCIFORA, C.; SALVERDA, W. **Job quality and employer behaviour**. New York: Palgrave Macmillan, 2005.
- CODO, W; ALMEIDA, M. C. C. G. LER – **Lesões por esforços repetitivos: diagnóstico, tratamento e prevenção**. Petrópolis: Ed. Vozes, 1997.
- CODO, W. Um diagnóstico integrado do trabalho com ênfase em saúde mental. In: JACQUES, M. G.; CODO, W. **Saúde mental & trabalho: leituras**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- COELHO, M. M. B.; REIS, R. J. **Doenças músculo – esqueléticas dos membros superiores de origem ocupacional**. Belo Horizonte: Health, 1998.
- DAL ROSSO, S. A intensidade do trabalho. In: ALAS 2005, Porto Alegre RS. **ANAIS... ALAS 2005**.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez – Oberé. 1992.
- _____ **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- _____ **Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, 2004.
- DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C.: **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.
- DEWA, C. S.; LIN, E. Chronic physical illness, psychiatric disorder and disability in the workplace. *Social Science and Medicine*, v.51, p.41-50, 2000.
- DIEESE. Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas 2005. Estudos e pesquisas, ano 3, n. 22, Agosto de 2006. disponível em http://www.dieese.org.br/esp/estpesq22_plr.pdf Acesso em 04.01.2007.
- DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos. Disponível em <http://www.dieese.org.br>. Acesso em 04.01.2007.
- DUBAR, C. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. *Educação e Sociedade*. Campinas, v.19, n.64(número especial), p.87-103, set. 1998.
- DUNCAN, G.; HOLMLUND, B. Was Adam Smith right after all? another test of the theory of compensating differentials. *Journal of Labor Economics*, v.1, p.366-379, 1983.
- DURKHEIM, E. **O Suicídio**. Rio de Janeiro: Martins Fontes, 1977.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- EBY, L. T.; FREEMAN, D. M.; RUSCH, M. C.; LANCE, C. E. Motivational bases of affective organizational commitment: a partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v.72, p.463-483, 1999.
- EDGREN, B.; OLHAGEN, G. The association between indicators of perceived stress and perceived health for workers and work of different character. In: LEVI, L. **Society, stress, and disease**. New York: Oxford University Press, 1981.
- EDWARDS, P.; WHITSTON, C. **Attending to work: the management of attendance and shopfloor order**. Oxford, UK: T.J. Press, 1993.
- ENRIQUEZ, E. **Lês jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise**. Paris: Desclée de Brouwer, 1997.
- FARIS, R. E. L.; DUNHAM, H. W. **Mental disorders in urban areas**. Chigaco: University of Chigado Press, 1939.
- FEBRABAN. Federação Brasileira de Bancos. Disponível em <http://www.febraban.org.br>. Acesso em 05.05.2007.

- FERNANDES, B. H. R. **Competências e performance organizacional**: um estudo empírico. Tese (Doutorado em Administração). FEA/USP. São Paulo: Universidade de São Paulo, 232f., 2004.
- FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FERREIRA, M. C. O sujeito forja o ambiente, o ambiente “forja” o sujeito: mediação indivíduo-ambiente em ergonomia da atividade. In: FERREIRA, M. C; DAL ROSSO, S. (Orgs.). **A regulação social do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2003.
- FLANNERY, T. P.; HOFRICHTER, D.; PLATTEN, P. E. **Pessoas, desempenho e salários**: as mudanças nas formas de remuneração nas empresas. São Paulo: Futura, 1997.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.
- FONSECA, C. A. M. **Criatividade e comprometimento organizacional**: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 136f., 2002.
- FRANCÈS, R. **La satisfaction dans le travail et l'emploi**. Paris: Presses Universitaires de France, 1984.
- FRANKENHAEUSER, M.; JOHANSSON, G. On the psychophysiological consequences of understimulation and overstimulation. In: LEVI, L. **Society, stress, and disease**. New York: Oxford University Press, 1981.
- FREUDENBERGER, H. J. Staff burnout. *Journal of Social Issues*, v. 30, n. 1, p.159-163, 1974.
- FRIED, Y.; FERRIS, G. R. The validity of the job characteristics model: a review and meta-analysis. *Personal Psychology*, v. 40, p.287-322, 1987.
- FRIEDMANN, G. **La puissance e la sagesse**. Paris: Gallimard, 1977. Avant-propos, p.9-14.
- FRIEDMANN, G.; NAVILLE, P. **Traité de Sociologie du Travail**. Paris: Armand Colin, 1962.
- GAZIOGLU, S.; TANSEL, A. Job satisfaction in Britain: individual and job related factors. *Applied Economics*, v.38, n.10, p.1163-1171, June 2006.
- GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: Editora UNESP, 1991.
- _____. **A transformação da intimidade**. 2ª ed. São Paulo: Editora UNESP, 1993.
- _____. **Em defesa da sociologia**. São Paulo: Editora UNESP, 2001.
- _____. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- _____. **A constituição da sociedade**. 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- GIL, T. M.; FEINSTEIN, A. R. A critical appraisal of the quality of quality-of-life measurements. *JAMA*, v.272, p.619-626, 1994.
- GINI, A. **My job, my self**: work and the creation of the modern individual. New York: Routledge, 2001.
- GLEN, F. **The Social psychology of organization**. London: Methuen & Co ind. 1975.
- GOLDBERG, D. P. **The detection of psychiatric illness by questionnaire**. London: Oxford University Press, 1972.
- GOLEMBIEWSKI, R. T. Is organizational membership bad for your health? Phases of burnout as covariants of mental and physical well-being. In: FARAZMAND, A. **Modern Organizations**: theory and practice. London: Praeger Publishers, 2002.
- GRISCI, C. L. I.; BESSI, V. G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 6, n. 12, p.160-200, Jul./Dez. 2004,.
- GROTE, R. C. **O indicador de performance**: perguntas e respostas, carreira de sucesso, harmonia pessoal e mais satisfação, como chegar a isso. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

- HAIR Jr., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate data analysis**. Delhi, India: Pearson Education, 2003.
- HERZBERG, F. B. **Work and the nature of man**. Cleveland, Ohio: Word Publishing Co, 1966.
- HESKETT, J.; SASSER, W.; SCHLENSINGER, L. **The service profit chain**: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value. New York: The Free Press, 1997.
- HIRATA, H. S. Competências e divisão social do trabalho no contexto de novos paradigmas produtivos. In: Seminário Internacional de Educação Profissional, Trabalho e Competências, Rio de Janeiro, 1998. **Anais**. Rio de Janeiro: Senai, 1998. p.53-62.
- HOBBSAWM, E. J. **A Era dos Extremos**: O breve século XX. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- HOEFEL, M. G. L. Lesões de esforços repetitivos. In: DUNCAN, B.; SCHIMIDT, M.; GIUGLIANI, E. **Medicina ambulatorial**: condutas clínicas em atenção primária. Porto Alegre: Artes médicas, 1996.
- _____. **Saúde-enfermidade-trabalho**: síndrome do sobrevivente: (estudo de caso no setor financeiro). Tese (Doutorado em Sociologia). Departamento de Sociologia. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 591f., 2002.
- HOFSTEDE, G. **Cultures's consequence**: international differences in work-related values. Beverly Hills, CA: SAGE Publications, 1984.
- HOLMAN, D. Call Centres. In: HOLMAN, D.; WALL, T. D.; CLEGG, C. W.; SPARROW, P.; HOWARD, A.. **The new workplace**: a guide to the human impact of modern working practices. West Sussex, UK: John Willey & Sons Ltd, 2003.
- HUEZ, D. La précarisation de la santé au travail. In: APPAY; B.; THÉBAUD-MONY; A. **Précarisation sociale, travail et santé**. Paris: Institut de Recherche sur les Sociétés Contemporaines (IRESCO), 1997.
- ICHINO, A.; MAGGI, G. Work environment and individual background: explaining regional shirking differentials in a large italian firm. National Bureau of Economic Research: Cambridge, November, 1999.
- JACOBY, R. **O fim da utopia**: política e cultura na era da apatia. São Paulo: Record, 2001.
- JACQUES, M. G.; CODO, W. **Saúde mental & trabalho**: leituras. Petrópolis: Vozes, 2002.
- JIMENEZ, S. V. A CUT e a formação centrada no mercado: o programa de requalificação do trabalhador bancário em questão. In: JIMENEZ, S. V.; RABELO, J. (Orgs.). **Trabalho, Educação e Luta de Classes**: a pesquisa em defesa da história. Fortaleza: Brasil Tropical, v. 1, p. 227-244, 2003.
- JINKINGS, N. **O mister de fazer dinheiro**: Automatização e Subjetividade no Trabalho Bancário. São Paulo: Boitempo Editorial, 1995.
- _____. As formas contemporâneas da exploração do trabalho nos Bancos. In: ANTUNES, R e SILVA, M. A. M (Orgs.). **O Averso do trabalho**. São Paulo: Expressão Popular, 2004.
- JOSE-SILVA, M F. **Para onde vamos?** A saúde física e mental de ex-empregados do mercado de trabalho formal, do ramo de metalurgia, que se encontram empregados/ocupados na informalidade: um estudo comparativo entre Brasil e Argentina. Tese (Doutorado em Integração da América Latina). São Paulo: Universidade de São Paulo, 2006.
- KAGAN, A. R. A practical model of the psychosocial-stress-health system. In: LEVI, L. **Society, stress, and disease**. New York: Oxford University Press, 1981.
- KAPLAN, H. B. **The sociology of mental illness**. New Haven: College & University Press, 1972.

- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação**. Tradução: Luiz Euclides Trindade F. Filho. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. **The social psychology of organizations**. New York: John Wiley & Sons, 1978.
- KAUERMAN, G.; ORTLIED, R. Temporal pattern in number of staff on sick leave: the effect of downsizing, *Royal Statistical Society*, v.53 part.2, p.355-367, 2004.
- KERLINGER, F. N.; LEE, H. B. **Foundations of behavioral research**. Orlando, Florida: Harcourt College Publishers, 2000.
- KESSLER, R. C.; FRANK, R. The impact of psychiatric disorders on work loss days. *Psychology and Medicine*, v.27, p.861-873, 1997.
- KOPINAK, K. **Desert capitalism: maquiladoras in North America's western industrial corridor**. Tucson: The University of Arizona Press, 1996.
- KOYS, D. The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level longitudinal study. *Personnel Psychology*, v.54, p.101-114, 2001.
- KRISTENSEN; K.; JORN-JUHL, H.; ESKILDSEN, J.; NIELSEN, J.; FREDERIKSEN, N.; BISGAARD, C. Determinants of absenteeism in a large Danish bank. *International Journal of Human Resources Management*, v.17, n.9, p1645-1658, Sept. 2006.
- KUMAR, K. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.
- LARANGEIRA, S. M. G. Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. *Educação & Sociedade*, v. 18, n.61, p.110-138, dez. 1997.
- LASCH, C. **O mínimo eu: sobrevivência psíquica em tempos difíceis**. Rio de Janeiro: Brasiliense, 1987.
- LAZARUS, R. S. Environmental planning in the context of estresse and adaptation. In: LEVI, L. **Society, stress, and disease**. New York: Oxford University Press, 1981.
- LAZARUS, R.S.; FOLKMAN, S. **Stress, appraisal and coping**. New York: Springer, 1984.
- LE BOTERF, G. **Construir as competências individuais e coletivas: respostas a 80 questões**. Porto: ASA Editores, 2005.
- LECH, O.; HOEFEL, M G. **Protocolo de investigação das lesões por esforços repetitivos (LER)**. [S.I.]: Rhodia Farma Ltda, 1994.
- LEVI, L. **Society, stress, and disease**. New York: Oxford University Press, 1981.
- _____ Working life and mental health - A challenge to psychiatry? *World Psychiatry*, v.4, n.1, p.53-57, 2005.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISSO 9000**. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. USP, 244f., 1996.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. **Stress e Trabalho: uma abordagem psicossomática**. São Paulo: Atlas, 2002.
- LINCOLN, J. R.; KALLEBERG A. L. **Culture, control and commitment: a study of work organization and work attitudes in the United States and Japan**. New York: Cambridge University Press, 1990.
- LINO, M. M. **Qualidade de vida e satisfação profissional de enfermeiras de unidades de terapia intensiva**. Tese (Doutorado em enfermagem). Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo - USP, 238f., 2004.
- LIPP, M. E. N. **O Stress e a beleza da mulher**. São Paulo: Connection, 2001.
- _____ **Manual do inventário de sintomas de stress para adultos de Lipp (ISSL)**, São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

- _____. **Stress e o turbilhão da raiva**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.
- LIPP, M. E. N.; GUEVARA, A. J. H. **Validação empírica do Inventário de Sintomas de Stress**. Estudos de Psicologia, v.11, n.3, p.42-49, 1994.
- LIPP, M. E. N.; TANGANELLI, M. S. Stress and quality of life in judges who deal with labor relations: differences in gender. *Psicologia Reflexiva Crítica*, Porto Alegre, v.15, n.3, 2002. Acesso em 08.12.2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722002000300008.
- LOCKE, E. A. What is job satisfaction? *Organization Behavior Human Performance*, v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969.
- LOURENÇO, G. M. A marcha ascendente dos bancos. Caderno opinião, *Jornal Gazeta do Povo: Curitiba Paraná*, 14 de maio de 2007.
- LUKES, S. Poder e autoridade. In: BOTTOMORE, T.; NISBET, R. (org.). **História da análise sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1990. p. 823-880.
- MAC-FADDEN, M. A. J. Estudos sociológicos e epidemiológicos em saúde mental. Acesso em 01.08.2005. Disponível em www.cnpq.br/gpesq2/garea4/apg999/regse/uf_sp/i_unicamp_6304/p6304.htm.
- MACHADO, L. R. de S. O “modelo de competências” e a regulamentação da base curricular nacional e de organização do ensino médio. *Trabalho e Educação*. Belo Horizonte, n.4, p.79-95, Ago/Dez. 1998.
- MAIDA, C. A.; GORDON, N. S.; FARBEROW, N. L. **The crisis of competence: transitional estresse and the displaced worker**. New York: Brunner/Mazel Publishers, 1989.
- MANNING, P. K.; ZUCKER, M. **The sociology of mental health and illness**. Indianapolis: Bobbs-Merrill, 1978.
- MARTINEZ, M. C. **As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador**. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública). Faculdade de Saúde Pública da USP, 2002.
- MASLACH, C.; JACKSON, S. E. **Maslach bournout inventory**. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1986.
- MASLACH, C.; LEITER, M. P. **The truth about burnout: how organization cause, personal estresse and what to do about it**. San Francisco: Jossey Bass, 1997.
- MATTOSO, J. **A desordem do trabalho**. São Paulo: Página Aberta, 1995.
- MAYO, E. **The human problems of an industrial civilization**. New York: The Macmillan Company, 1933.
- _____. **The social problems of an industrial civilization**. Andover: The Andover Press, 1945.
- McDAID, D.; CURRAN, C.; KNAPP, M. Promoting mental well-being in the workplace: A European policy perspective. *International Review of Psychiatry*, v.17, n.5, p.365-373, October 2005.
- McHORNEY, C.A., WARE, J.E., RACZEK, A.E. The MOS 36-item short-form health survey (SF-36): II. Psychometric and clinical tests of validity in measuring physical and mental health constructs. *Med Care*, v.31, p.247-63, 1993.
- McLAGAN, P. A. **Competencies: the next generation**. *Training and Development*, Alexandria VA, v. 34, n. 12, p. 40-47, May 1997.
- MERLO, A. R. C. Psicodinâmica do trabalho. In: JACQUES, M. G.; CODO, W. **Saúde mental & trabalho: leituras**. Petrópolis: Vozes, 2002a.
- _____. Lesões por esforços repetitivos - LER. In: CATTANI, A. D. **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2002b.

- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. RICHARDS, H. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. RAE - Revista de Administração de Empresas. v.1, n.3, p.8-19. Jul./Set. 2001.
- MOULIN, M. G. B. **Trabalho, Gênero e Saúde Mental**: Modos de Inserção da Mulher no Trabalho. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Rio de Janeiro, Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1996.
- MUCHINSKY, P. M. **Psychology applied to work**. Belmont, California: Wadsworth/Thomson Learning, 2003.
- MUELLER, F. Human Resource as strategic assets: an evolutionary resource-based theory. Journal of Management Studies, Oxford, v. 33, n. 6, p.757-785, Nov. 1996.
- MUNZ, D. C.; KOHLER, J. M.; GREENBERG, C. I.; Effectiveness of a Comprehensive Worksite estresse Management Program: Combining Organizational and Individual Interventions. Internacional Journal of Stress Management, v.8, n.1, p.49-62, January 2001.
- NAKAMURA, E. K. K. **Avaliação dos casos de LER/DORT em uma instituição bancária**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2001.
- NARDI, H. C. **Saúde, trabalho e discurso médico**. São Leopoldo: Unisinos, 1999.
- NARDI, H. C.; TITTONI, J.; BERNARDES, J. S. Subjetividade e trabalho. In: CATTANI, A. D. **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2002.
- NEELY, A. **Measuring business performance**: why, what and how. London: The Economist Profit Book, 1998.
- NEELY, A.; NAJJAR, M. Linking financial performance to employee and customer satisfaction. In NEELY, A. **Business performance measurement**: theory and practice. Cambridge. Cambridge University Press, 2003.
- NICHOLSON, S.; PAULY, M. V.; POLSKY, D.; SHARDA, C.; SZREK, H.; BERGER, M. L. Measuring the effects of workloss on productivity with team production. National Bureau of Economic Research. Cambridge, July 2004.
- NOGUEIRA, J. R. S.; AZEVEDO, C. A. B. Absenteísmo – doença em mulheres. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. São Paulo, v.38, n.10, p. 48-51, abr./jun. 1982.
- OATES, W. **Confessions of a workaholic**: the facts about work addiction. New York: World Publishing, 1971.
- OIT, Organização Internacional do Trabalho. Resolução relativa à medição do rendimento ligado ao emprego. Estatísticas 1999. Acesso em 19.02.2007. Disponível em <http://www.ilo.org/public/portugue/bureau/stat/res/empinc.htm>.
- OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; LIMA, G. B. C.; VEIGA, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. Revista de Administração da Universidade de São Paulo. v.1, n.3, p.27-45. Jul./Set. 1996.
- OLIVEIRA, P. M.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. RAE-Eletrônica, v.4, n.1, Art. 9, jan./jun. 2005. Disponível em <http://www.rae.com.br/eletronica>. Acesso em 05.08.2005.
- OUTHWAITE, W.; BOTTOMORE, T. **Dicionário do pensamento social do século XX**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.
- PASQUALI, L.; GOUVEIA, L.; ADRIOLA, W.B.; MIRANDA, F.J.; RAMOS, A.L.M. **Questionário de saúde geral de Goldberg**. São Paulo: Casa do psicólogo, 1996.
- PASQUALI, L. **Psicometria**: teoria e aplicações. Brasília: Editora da UnB, 1997.
- PEIRO, J. M. **Desencadeantes del estres laboral**. Madrid: Eudema, 1993.

- PEREIRA, A. M. T. B. **Burnout**: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.
- PERROW, C. A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, v.32, n.2, p.194, Apr. 1967.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. Lisboa: Edições Silabo, 2005.
- _____. **Descobrendo a regressão: com a complementaridade do SPSS**. Lisboa: Edições Silabo, 2005b.
- PIMENTEL, D; VIEIRA, M. J. Perfil e saúde mental de psicanalistas. São Paulo: *Psyche*, v.9, n. 15, p.155-166, jun. 2005.
- POUSETTE, A.; JOHANSSON, H. J. Job characteristics as predictors of ill-health and sickness absenteeism in different occupational types: a multigroup structural equation modelling approach. *Work & Stress*, v.16, n.3, p.229-250, July 2002.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competences of the corporation. *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June. 1990.
- PREVIDÊNCIA SOCIAL. Disponível em www.previdencia.gov.br. Acesso em 20.10.2005.
- QUICK, T. C.; LAPERTOSA, J. B. Análise do absenteísmo em usina siderúrgica. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. São Paulo, v.10, n.40, p. 62-67, out/dez. 1982.
- REBECCHI, E. **O sujeito frente à inovação tecnológica**. Petrópolis: Vozes, 1990.
- RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Editora, 2002
- RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise gerencial**. Petrópolis: Vozes, 1999.
- RODRIGUES, L C. **Metáforas do Brasil: demissões voluntárias, crise e rupturas no Banco do Brasil**. São Paulo: Annablume; Fapesp, 2004.
- ROSCIGNO, V. J.; RODSON, R. The organizational and social foundations of worker resistance. *American Sociological Review*, v.69, n.39, p.14-39, Feb. 2004.
- ROXBURGH, S. There just aren't enough hours in the day': the mental health consequences of time pressure. *Journal of Health and Social Behavior*. v. 45 , p.115-131, June 2004.
- RUCCI, A. J.; KIM, S. P.; QUINN, R.T. The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, Boston, v.76, n.1, p.83-97, jan-feb 1998.
- SAMPAIO, J. J. C.; MESSIAS, E. L. M. A epidemiologia em saúde mental e trabalho. In: JACQUES, M. G.; CODO, W. **Saúde mental & trabalho: leituras**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- SANT'ANNA, A. S.; MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. *RAE-Eletrônica*, v.4, n.1, Art. 1, jan./jun. 2005. Disponível em www.rae.com.br/eletronica. Acesso em 05.08.2005.
- SANTOS, O. A. **Ninguém morre de trabalhar: o mito do estresse**. São Paulo: Texto Novo, 1994.
- SANTOS, W. S. F. Avaliação de desempenho individual: análise da adequação às expectativas dos funcionários do Banco do Brasil. In: XXXI Encontro Anual da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro RJ. **ANAIS... ANPAD**, 2007.
- SCHMITZ, H.; CARVALHO, R. Q. **Automação, competitividade e trabalho: a experiência internacional**. São Paulo: HUCITEC, 1988.
- SCOTT, K. et al. An exploration of meaning and consequences of workaholism. *Human Relations*, v. 50, n. 3, 1997.
- SEGNINI, L. R. P. Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. *Educação & Sociedade*, v. 20, n.67, p.183-209, ago. 1999.

- _____. Constantes recomeços: desemprego no setor bancário. In: BRUSCHUNI, C.; PINTO, R. C. (Org.). **Tempos e lugares de gênero**. São Paulo, 2001.
- SELIGMANN-SILVA, E. Saúde mental e trabalho. In: TUNDIS, S. A. e COSTA, N. R. **Cidadania e loucura: políticas de saúde mental no Brasil**. Petrópolis: Vozes/ABRASCO, 1992 (p.218-288).
- SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974.
- SELYE, H. **The stress of life**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1956.
- _____. Stress without distress in working life. In: LEVI, L. **Society, stress, and disease**. New York: Oxford University Press, 1981.
- SIEBERN-THOMAS, F. Job quality in european labour markets. In: BAZEN, S.; LUCIFORA, C.; SALVERDA, W. **Job quality and employer behaviour**. New York: Palgrave Macmillan, 2005.
- SERVA, M.; FERREIRA, J. L. O. O fenômeno workaholic na gestão de empresas. RAP- Revista de Administração Pública, v. 40, n. 2, Rio de Janeiro, mar./abr, 2006. Disponível em <http://www.scielo.br>. Acesso em 27.07.2007.
- SILVA, E. P. **Demissões (in)voluntárias e subjetividade**. Dissertação (Mestrado em Sociologia), Universidade Estadual de Campinas, 212f. 2000.
- SOUTO, D. F. **Absenteísmo, preocupações constante das organizações**. Temas de Saúde Ocupacional. Eletrobrás: Gridis, 1980.
- SPARKS, K.; COOPER, C. L. Occupational differences in the work-strain relationship: towards the use of situation-specific models. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Manchester school of Management UK: v.72 p.219-229, 1999.
- STOTZ, M. R. **O trabalho como possibilidade de satisfação pulsional: sublimação**. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 197f. 2003.
- SUTHERLAND, V. J.; COOPER, C. L. Sources of work. In: HURRELL Jr, J. J.; MURPHY, L. R.; SAUTER, S. L.; COOPER, C. L. **Occupational estresse: issues and developments in research**. Great Britan: Taylor & Francis, 1988. p.3-40.
- SVEIBY, K. A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, v. 2, n. 4, p.344-358, 2001.
- THOMPSON, G. L.; LOUQUE, A. C. **Exposing the “culture of arrogance” in the academy: a blueprint for increasing black faculty satisfaction in higher education**. Sterling, Virginia: Stylus Publishing, 2005.
- UHRY, R.; BULGACOV, S. Gestão do conhecimento e formação de capacidades em bancos. RAE-Eletrônica, v. 2, n. 1, jan./jun. 2003. Disponível em <http://www.rae.com.br/electronica>. Acesso em 05.08.2005.
- VAANANEN, A.; TOPPINEN-TANNER, S.; KALINO, R.; VAHTERA, J.; PEIRO, J. M. Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industrial sector. *Social Science and Medicine*, v.57, n.5, p.807-824, September 2003.
- VARMA, A.; BEATTY, R. W.; SCNEIDER, C. E.; ULRICH, D. High performance work sustems: exciting discovery or passing fad? *Human Resource Planning*. New York NY, v.22, n.1, p.26-37, 1999.
- VISWESVARAN, C. Absenteeism and measures of job performance: a meta-analysis. *International Journal of Selection and Assesment*, v.10, n.1-2, p.12-17, March 2002.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YOLLES, S. F.; CARONE, P. A.; KRINSKY, L. W. **Absenteeism in industry**. Illinois: Thomas Books, 1975.

- ZARIFIAN, P. Travail et competente: retour sur une question. In: Compétences et stratégies d'entreprise. Paris: Éditions Liaisons. Artigos disponível em <http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian>. Acesso em 04.01.2007.
- ZHANG, L. **Does quality pay?** benefits of attending a high-cost, prestigious college. New York: Routledge, 2005.

6. APÊNDICES

6.1. APÊNDICE I - ANÁLISE DOS DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS E OCUPACIONAIS

Neste apêndice, são descritos e analisados os dados obtidos na pesquisa empírica sobre os trabalhadores da amostra. Inicialmente é realizada uma análise descritiva das características individuais, hábitos de vida, características ocupacionais e características organizacionais do trabalhador clarificando os dados gerais dos participantes da amostra. Em segundo, explora-se os dados sócio-demográficos e ocupacionais com uma análise fatorial para conhecer o perfil do bancário participante da amostra.

Os dados pesquisados são apresentados abaixo, como obtidos na amostra, conforme análise predominantemente univariada e sem a preocupação (neste item) de relacioná-los com vista à análise das hipóteses da pesquisa.

6.1.1. Sexo

A distribuição dos 28.230 trabalhadores participantes da amostra conforme seu sexo demonstra uma concentração maior do sexo masculino. Quase que exatamente 2/3 dos bancários são homens (18.748 homens e 9.492 mulheres), o que confirma uma concentração ainda predominantemente masculina no setor bancário brasileiro, diferentemente de outros países como Estados Unidos e da Comunidade Européia, onde a maioria é feminina.

Segundo dados da FEBRABAN (2007), as mulheres representam 43,1% da população brasileira economicamente ativa. O setor financeiro nacional costuma apresentar uma concentração de 46,5% de mulheres, acima da média do país e muito superior ao encontrado no banco pesquisado (33,6%). Esta diferença pode ser influenciada devido aos baixos salários iniciais proporcionados pelo setor, pois as mulheres ainda representam uma força de trabalho economicamente secundária nas famílias brasileira e se sujeitam a salários inferiores aos homens, apesar da alta taxa de desemprego neutralizar qualquer propensão referente ao sexo. Nota-se ainda que o processo de seleção do banco pesquisado tem sido baseado em concurso público sem restrição de gênero desde 1960.

Tabela 114 : Bancários por sexo.

	Freqüência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Válido Masculino	18748	66,4	66,4	66,4
Feminino	9482	33,6	33,6	100,0
Total	28230	100,0	100,0	

Fonte: dados da pesquisa.

6.1.2. Idade do Trabalhador

A distribuição dos bancários por idade mostra maior concentração de trabalhadores com mais de 40 anos (quase 53%), revela ainda a presença de somente 18 bancários com 19 anos e de 25 bancários acima dos 60 anos entre os 28.230 trabalhadores analisados. A média etária é de 39 anos e a mediana 40 anos, significando que metade da amostra tem acima de 40 anos. A moda ou idade de maior frequência é de 45 anos. Observando-se os percentis destacamos que 25% da amostra têm menos que 32 anos e 25% acima dos 46 anos.

Estes dados caracterizam uma empresa que mantém trabalhadores com maior idade e não muito jovens, acima da média do setor. Dados da FEBRABAM (2007) indicam que 20% dos bancários brasileiros possuem mais de 46 anos e 63,1% possuem entre 26 e 45 anos. Segundo dados do IBGE 16,5% dos trabalhadores nacionais possuem mais de 50 anos, porém nesta amostra apenas 2564 trabalhadores (6,2%) têm mais de 50 anos.

Tabela 115 : Idade.

N - Amostra	Válida	28230
	Missing	0
Média		39.07
Erro padrão da média		.055
Mediana		40.36
Moda		45
Desvio padrão		9.175
Variância		84.185
Simetria		-.222
Erro padrão da simetria		.015
Achatamento		-1.032
Erro padrão do achatamento		.029
Intervalo		50
Mínimo		19
Maximo		69
Percentis	25	31.20
	50	40.36
	75	46.65

Fonte: dados da pesquisa.

6.1.3. Tempo de Empresa

Quanto ao tempo em que os bancários estão trabalhando no Banco do Brasil, a maior frequência (moda) é de bancários com 5 anos (com 12,2% da amostra) e 25% tem até 4 anos de empresa. O fato de 9% terem somente até um ano de empresa indica um *turnover* abaixo do observado no setor financeiro (7,7%), visto o crescimento do número de funcionários de 2004 para 2005 ter sido da ordem de 5% e os dados da FEBRABAN (2007) indicarem que em 2005 havia 41,1% de bancários com até 5 anos de empresa (na amostra 38,1%), 50,5% acima dos 10 anos (na amostra são 58,2%) e 21,5% acima dos 20 anos de banco (na amostra são 36,3%). Estas médias são comparáveis e pouco acima do exposto pelo DIEESE (2007),

que indica que 57,6% dos funcionários públicos ficam mais de dez anos no mesmo órgão governamental (maiores taxas do país, pois nas grandes empresas estes índices não superam os 35% enquanto que 50% têm até 5 anos de empresa).

Destaca-se que a média de tempo na empresa é em torno de 14 anos, que metade da amostra tem acima de 17 anos (mediana) e que 25% têm mais de 23 anos na organização, indicando que é uma empresa que aparentemente conserva seu capital intelectual. Esta desconfiança só poderia ser confirmada se tivéssemos a certeza de que os bancários que deixam a organização não fossem preponderantemente os de maiores competência. Nota-se ainda que 3% da amostra possuem mais de 30 anos de empresa (com garantida aposentadoria parcial pela PREVI - Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil) e 47 casos (0,15%) com mais de 33 anos (com possibilidade formal de aposentadoria, conforme as leis vigentes até a data de defesa desta tese).

Tabela 116 : Tempo de empresa.

N - Amostra	Válida	28230
	Missing	0
Média		14.16
Erro padrão da média		.059
Mediana		17.07
Moda		5
Desvio padrão		9.945
Variância		98.902
Simetria		.018
Erro padrão da simetria		.015
Achatamento		-1.555
Erro padrão do achatamento		.029
Intervalo		41
Mínimo		0
Maximo		41
Percentis	25	4.18
	50	17.07
	75	23.18

Fonte: dados da pesquisa.

A alta rotatividade de pessoal (*turnover*) no Banco do Brasil fixou-se nos 5% no primeiro governo Lula bem abaixo dos 20% da indústria e dos 7,7% do setor financeiro e atualmente um pacote interno de reestruturação a partir de maio de 2007 possibilitou a aposentadoria antecipada aos 50 anos de cerca de 7000 bancários e a demissão voluntária de mais 500 com incremento no processo de terceirização e abertura de novo concurso público. Apesar da baixo custo inicial de novos funcionários, o custo do investimento em treinamento e o tempo de maturidade profissional têm se tornado alto para liberar “recursos” capacitados à sociedade "faminta" por emprego ou à concorrência sempre apostando em

profissionais com habilidades já adquiridas (DIEESE, 2007; FEBRABAN 2007; BANCO do BRASIL, 2007).

6.1.4. Estado Civil

A distribuição dos bancários por estado civil mostra uma maioria de casados (60,6%) sendo que 11% destes são casados com outro funcionário(a) da mesma empresa (6% do total). Desta forma, a cada vinte funcionários, há um casal na empresa. Observa-se ainda, apenas 92 viúvos (30 homens e 62 mulheres) e apenas um caso de divórcio entre funcionário(a) casado(a) com funcionária(o), entre os 1879 casos de separações e divórcios. Informação curiosa, pois não achamos na literatura referências para este fenômeno. Compartilhar mesmo emprego reduz a chance da separação conjugal? Pelo menos no Banco do Brasil parece que sim, apontando para que o compartilhamento da mesma cultural profissional e, no entanto mesmo *habitus* de Bourdieu (2003), influenciam maior cumplicidade.

Tabela 117 : Estado-civil.

		Frequência	%	% Válido	% Acumulado
Válidas	Solteiro(a)	9146	32.4	32.5	32.5
	Casado(a)	15419	54.6	54.6	87.3
	Casado(a) com funcionário(a)	1694	6.0	6.0	93.3
	Viúvo(a)	92	.3	.3	93.6
	Separado judicialmente	952	3.4	3.4	97.0
	Divorciado(a)	926	3.3	3.3	100.0
	Divorciado(a) de funcionário(a)	1	.0	.0	100.0
	Total	28230	100.0	100.0	
Missing		00	.0		
Total		28230	100.0		

Fonte: dados da pesquisa.

Esta variável foi transformada em dicotômica (dummy) para ser analisada nas regressões lineares. O estado civil "casado" foi escolhido como categoria de referência devido à sua representatividade (60,6%) na amostra e ao nosso interesse em aferir a influência dos "não casados" nas regressões lineares.

6.1.5. Grau de Instrução

A distribuição dos bancários por grau de instrução realça a quantidade de trabalhadores com alto nível de instrução acadêmica, sendo apenas 35% com segundo grau completo, mínima qualificação requerida para ingresso na instituição e 64,3% com nível universitário. Estes níveis de escolaridade superam a média dos dados da FEBRABAN (2007) para os bancários do país com 41,2% com o ensino médio e 44,5% com o ensino superior. Para a população economicamente ativa os índices são ainda inferiores com 23,1%

com o equivalente ao ensino médio e 6,1% com 15 anos ou mais de estudo, equivalente ao ensino superior.

Destaca-se o incentivo dado pela empresa nos últimos 10 anos na qualificação acadêmica através de bolsas de estudos presenciais e à distância, além de bolsas de mestrado e doutorado. O fato de existir 218 trabalhadores na amostra com menor grau de instrução do que a requerida atualmente (2o. grau) ocorre devido à data de início desta exigência ser a partir de 1985.

Tabela 118 : Grau de instrução.

	Freqüência	%	% Válido	% Acumulado
Válidos 2-Primário completo	1	.0	.0	.0
3-Ginasial ou equivalente incompleto	1	.0	.0	.0
4-Ginasial ou equivalente completo	87	.3	.3	.3
5-Secundário incompleto	119	.4	.4	.7
6-Secundário completo	5269	18.7	18.7	19.4
7-Nível universitário incompleto	4611	16.3	16.3	35.7
8-Nível universitário completo	18142	64.3	64.3	100.0
Total	28230	100.0	100.0	

Fonte: dados da pesquisa.

Esta variável foi transformada em dicotômica (*dummy*) para ser analisada nas regressões lineares. O grau de instrução "Universitário Completo" foi escolhido como categoria de referência devido à sua representatividade (64,3%) na amostra.

6.1.6. Quantidade de Conhecimentos Registrados

Enquanto o grau de instrução mede a formação, a informação que cada bancário possui é medida pela quantidade de conhecimentos por funcionário. Este dado é registrado no banco de talentos da empresa, varia entre 1 e 190 tipos e abrange várias áreas de conhecimento de interesse da instituição. Alguns são registrados pelo próprio bancário (os quais devem ser comprovados em exames de seleção interna) e outros são automáticos à medida que se realizam cursos técnicos internos ou externos reconhecidos pela empresa. Observa-se grande número de conhecimentos registrados visto que metade da amostra possui até 86 conhecimentos e 25% acima de 176. Destaca-se que a média é 94,5 e a moda (maior freqüência) é 180.

Tabela 119 : Quantidade de conhecimentos registrados.

N - Amostra	Válida	28230
	Missing	0
Média		94.51
Erro padrão da média		.409
Mediana		86.25
Moda		180
Desvio padrão		68.656
Variância		4713.673

Simetria		.126
Erro padrão da simetria		.015
Achatamento		-1.641
Erro padrão do achatamento		.029
Intervalo		189
Mínimo		1
Maximo		190
Percentis	25	23.25
	50	86.25
	75	176.44

Fonte: dados da pesquisa.

As próximas três variáveis dizem respeito aos hábitos de vida do bancário em estudo.

6.1.7. Atividade Física

Quanto ao hábito de se exercitar, percebe-se que 42% da amostra levam uma vida sedentária e 29,2% se exercitam regularmente.

Tabela 120 : Atividade física

		Frequência	%	% Válido	% Acumulado
Válidas	Exercícios moderados	8235	29,2	29,2	29,2
	Pouca atividade física	8092	28,7	28,7	57,8
	Inatividade física	11903	42,2	42,2	100,0
	Total	28230	100,0	100,0	

Fonte: dados da pesquisa.

Esta variável foi transformada em dicotômica (*dummy*). A categoria de referência escolhida foi a "não sedentária" com 57,8% de representatividade para podermos avaliar o impacto negativo do sedentarismo nas variáveis dependentes da tese.

6.1.8. Práticas de Relaxamento

Quanto à prática de técnicas de relaxamento como *yoga*, *tai-chi-chuan*, meditação, *ikebana*, pintura, dança, etc. Nota-se que quase 1/4 da amostra realiza semanalmente alguma atividade.

Tabela 121 : Prática de relaxamento.

		Frequência	Percent	Percentual válido	Percentual acumulado
Valid	0-Sim	6750	23.9	23.9	23.9
	1-Não	21480	76.1	76.1	100.0
	Total	28230	100.0	100.0	

Fonte: dados da pesquisa.

A categoria de referência escolhida foi a "pratica alguma atividade" que apesar de possuir menor representatividade (23,9%) permite-nos manter o padrão lógico das demais variáveis de hábitos de vida, ou seja, as categorias de referência são as teoricamente positivas ao indivíduo, para melhor identificar o impacto negativo de sua inexistência.

6.1.9. Uso de Medicamentos e Drogas

A última variável observável dos hábitos de vida foi sobre o consumo de drogas, considerando drogas ilícitas, uso de antidepressivo e antipsicóticos ou uso de medicamentos controlados (com retenção de receita). Observou-se que 19% dos bancários da amostra fazem uso freqüente destes químicos (apenas 36 casos apontaram uso de drogas ilícitas, ou seja, 0,1% da amostra). Devido à dificuldade de precisão das informações e à baixa freqüência observada, não trataremos o uso de drogas isoladamente e incluímos os casos com a categoria de uso de medicamentos.

Tabela 122 : Uso de medicamentos e drogas.

	Freqüência	Percent	Percentual válido	Percentual acumulado
Valid 0-Não	22866	81.0	81.0	81.0
1-Sim	5364	19.0	19.0	100.0
Total	28230	100.0	100.0	

Fonte: dados da pesquisa.

A categoria de referência desta variável *dummy* é o "não uso de medicamentos" com 81% de representatividade da amostra. Esta variável não foi aplicada em todas as regressões por ser considerada mais como efeito do que causa de doenças, mas a utilizamos para caracterizar um real problema de saúde (física ou mental) que podem influenciar as diversas formas de absenteísmo.

As próximas variáveis se referem às características ocupacionais.

6.1.10. Níveis Hierárquicos e Tipo de Cargo

Ao analisarmos a tabela de cargos dos funcionários da amostra, nota-se que a grande maioria (63,8%) pertence ao nível operacional técnico composto pelas seguintes funções e suas respectivas quantidades absolutas: escriturário - 6.658 casos; caixas - 3.908; assistentes de negócio - 2.639; analista pleno - 924; auxiliar de operações - 641; assistente de operações - 589; analista junior - 562; auxiliar técnico - 395; analistas assistentes de informática - 193; auxiliares administrativos - 138; assistentes de administração - 131; analistas auxiliares de informática - 123; advogados junior e pleno - 118; contínuos 107; e outros 906 analistas, assessores (junior e pleno), assistentes, auxiliares, operadores e atendentes caracterizados como operacionais técnicos pela empresa.

O nível operacional gerencial, com 22,2% da amostra é composto pelas funções: gerentes de contas - 3445 casos; gerentes de expediente - 1973; gerentes de setores - 670; gerentes de operações - 124; e outros 41 caracterizados como gerentes de negócios operacionais.

O nível tático gerencial, com 10,6% da amostra é composto pelas funções: gerentes de agências - 1.846; gerentes de administração - 433; gerentes de núcleo - 230; gerentes de divisão - 127; e outros 365 gerentes de auditoria, gerentes de mercado, gerentes de negócios, chefes e superintendentes regionais.

O nível tático operacional, com apenas 3,3% da amostra é composto pelas funções: analista sênior - 443; analistas de informática - 252; auditores - 128; e outros 112 assessores, advogados, médicos e engenheiros.

Por fim, o nível estratégico foi o composto por 34 executivos e superintendentes. A tabela resumida completa apresenta-se conforme abaixo.

Tabela 123 : Nível hierárquico

		Freqüência	Percent	Percentual válido	Percentual acumulado
Valid	Estratégico	34	.1	.1	.1
	Tático Gerencial	3001	10.6	10.6	10.8
	Tático Operacional	935	3.3	3.3	14.1
	Operacional Gerencial	6253	22.2	22.2	36.2
	Operacional Técnico	18007	63.8	63.8	100.0
	Total	28230	100.0	100.0	
Missing	0	0	.0		
	Total	28230	100.0		

Nível Hierárquico (Estratégico e Tático = 1)

		Freqüência	Percent	Percentual válido	Percentual acumulado
Valid	0	24260	85.9	85.9	85.9
	1	3970	14.1	14.1	100.0
	Total	28230	100.0	100.0	

Tipo de Cargo (Gerencial = 1)

		Freqüência	Percent	Percentual válido	Percentual acumulado
Valid	0	18942	67.1	67.1	67.1
	1	9288	32.9	32.9	100.0
	Total	28230	100.0	100.0	

Fonte: dados da pesquisa.

Criamos duas variáveis dicotômicas para representar os níveis hierárquicos e o tipo de responsabilidade (cargo) ocupado. Em relação ao nível hierárquico (estratégico, tático e operacional) criamos uma variável *dummy* com a categoria de referência "nível operacional" composta por 86% da amostra (operacional gerencial e operacional técnico), para identificar os cargos de maior responsabilidade e autonomia, isto é, níveis estratégico e tático.

Em relação ao tipo de cargo foi criada a variável *dummy* com a categoria de referência "não gerencial" composta por 67,1% da amostra (tático operacional e operacional técnico) para melhor identificar os cargos de gerência da empresa numa única variável nas regressões.

6.1.11. Tipo de Dependência

Quanto ao tipo de dependência dos participantes da pesquisa, 20 ao total, percebemos a presença representativa da totalidade da empresa. Como ela depende do organograma da empresa e é instável no tempo, resolvemos dividir em dependência que atendem diretamente a finalidade essencial de uma instituição financeira, o atendimento ao público (correntista ou não), cuja área fim é a venda e "entrega" de produtos e serviços financeiros para pessoa física (indivíduos em geral) ou pessoa jurídica (empresas do setor privado ou governamental). Já as demais dependências foram categorizadas como de área meio, que dão suporte operacional como: núcleos jurídicos, de auditoria, de desenvolvimento de pessoal, de logística, de análises de operações de crédito, superintendências e órgãos da direção geral, estes últimos representados por 22 diretorias e 10 unidades organizacionais estratégicas para o conglomerado.

Não optamos por dividir em centros de custo e centros de receita, em virtude da corrente discussão e mudança destes conceitos na pós-modernidade (Bauman, 2001). Porém, optamos por incluir a dependência "central de atendimento telefônico" (*call center*) com 234 casos na categoria de área fim, por se tratar de um órgão que faz contato diretamente com os correntistas, clientes do banco, mesmo que virtualmente (Holman, 2003).

Tabela 124 : Tipo de dependência.

	Freqüência	Percent	Percentual válido	Percentual acumulado
Valid 0-Área fim	21862	77.4	77.4	77.4
1-Área meio	6368	22.6	22.6	100.0
Total	28230	100.0	100.0	

Fonte: dados da pesquisa.

Dados da FEBRABAN (2007) não divergem muito do apresentado nesta amostra, pois apontam para uma representatividade de 24% de bancários em áreas de infra-estrutura de apoio (equivalente a área meio desta amostra de 22,6%) e entre as áreas fim 76%, divididos em: 69% em agências, postos de atendimento bancário PABs e postos de arrecadação e pagamentos PAPs, 2,9% em atendimento remoto (*call center*) e 4,1% em órgão de negócios centralizados (câmbio, *open market*, repasses, etc.). Escolhemos a classificação "área fim" para representar a categoria de referência, visto possuir 77,4% da amostra.

6.1.12. Local de Trabalho (Distrito Federal - DF)

Quanto ao estado da federação do local de trabalho, as freqüências se comportam conforme abaixo.

Tabela 125 : UF do local de trabalho em Agosto de 2005.

		Frequência	Percent	Percentual válido	Percentual acumulado
Valid	AC	80	,3	,3	,3
	AL	397	1,4	1,4	1,7
	AM	218	,8	,8	2,5
	AP	51	,2	,2	2,6
	BA	1741	6,2	6,2	8,8
	CE	650	2,3	2,3	11,1
	DF	3066	10,9	10,9	22,0
	ES	495	1,8	1,8	23,7
	GO	900	3,2	3,2	26,9
	MA	389	1,4	1,4	28,3
	MG	2660	9,4	9,4	37,7
	MS	543	1,9	1,9	39,6
	MT	479	1,7	1,7	41,3
	PA	457	1,6	1,6	43,0
	PB	377	1,3	1,3	44,3
	PE	1041	3,7	3,7	48,0
	PI	245	,9	,9	48,8
	PR	2106	7,5	7,5	56,3
	RJ	2351	8,3	8,3	64,6
	RN	448	1,6	1,6	66,2
	RO	182	,6	,6	66,9
	RR	43	,2	,2	67,0
	RS	2332	8,3	8,3	75,3
	SC	1419	5,0	5,0	80,3
	SE	244	,9	,9	81,2
	SP	5140	18,2	18,2	99,4
	TO	176	,6	,6	100,0
	Total	28230	100,0	100,0	

Fonte: dados da pesquisa.

Quando associamos naturalidade e local de trabalho (por estado da federação) dos bancários da amostra, não se observa grandes surpresas visto ser o estado de São Paulo o de maior representatividade (20.3% naturalidade e 18,2% local de trabalho), visto ser o estado que mais possui agências no país. Os demais 26 estados e ex-territórios nacionais mantêm a mesma proporção naturalidade por local de trabalho à exceção do Distrito Federal com 2,2% dos bancários nascidos e 10,9% trabalhando. O motivo não é somente devido ao fato da capital nacional ser uma das mais novas unidades, fundada em 1960, mas devido ao fato de abrigar a grande maioria dos órgãos da direção geral da empresa, com mais altos salários e com inúmeros processos seletivos internos de âmbito nacional.

Optamos por representar numa variável dicotômica os funcionários que trabalham no Distrito Federal em virtude da peculiaridade descrita acima e ao fato de ser o local com o mais alto índice de absenteísmo por doença (4,36 dias ausentes por funcionário por ano), muito acima da média nacional da amostra (2,51 dias), conforme análise exploratória resumida na tabela 126 abaixo. Assim, a categoria de referência "outros estados" ficou com 89,1% da amostra e a variável *dummy* "local de trabalho = Distrito Federal" com 10,9%,

conforme tabela 125 acima.

Tabela 126 : Índice de absenteísmo nacional e do Distrito Federal para a amostra em estudo.

Local	Média* faltas por doença / Desvio Padrão (DP)	Faltas por doença <=15dias / DP	Faltas por doença >15dias / DP	Faltas não abonadas / DP
DF	4,36 / 11,74	3,04 / 4,33	1,32 / 8,17	0,06 / 0,72
Brasil	2,51 / 9,08	1,83 / 4,50	0,69 / 6,68	0,05 / 0,93

Fonte: dados da pesquisa. *dias de faltas nos 12 meses de 2005 por funcionário.

6.1.13. Local de Trabalho - Diretoria de Tecnologia

Optamos também por representar numa variável dicotômica os funcionários que trabalham na Diretoria de Tecnologia em virtude também da análise exploratória prévia que indicou ser um local de trabalho com altos índices de absenteísmo por doença, acima de 5 dias de faltas por funcionário por ano e acima da média Brasil e DF (descritos na tabela 126 acima). Na tabela 127 abaixo também mostramos a comparação com dados de outras diretorias representativas da amostra e com dependências em vários estados.

Tabela 127 : Índice de absenteísmo por diretorias para a amostra em estudo.

Local	Tamanho da amostra	Média* faltas por doença / Desvio Padrão	Faltas por doença <=15dias / DP	Faltas por doença >15dias / DP
Diretoria de Tecnologia	717	5,00 / 13,59	3,16 / 6,61	1,84 / 9,45
Diretoria de Logística	2.237	3,00 / 10,45	2,15 / 4,84	0,85 / 7,95
Diretoria de Distribuição	20.492	2,30 / 8,65	1,69 / 4,31	0,61 / 6,45
Diretoria Comercial	1.021	2,06 / 8,36	1,45 / 3,57	0,61 / 6,49
Brasil	28230	2,51 / 9,08	1,83 / 4,50	0,69 / 6,68

Fonte: dados da pesquisa. * absenteísmo por doença.

No total foram todas as 22 diretorias analisadas pela amostra e mais 10 unidades estratégicas para o conglomerado, como: Auditoria, Contadoria, Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários e Secretaria Executiva da Presidência para citar algumas. Assim, a categoria de referência "outras diretorias" ficou com 97,5% da amostra e a variável *dummy* Diretoria de Tecnologia com 2,5% (717 casos).

As próximas variáveis estão relacionadas com as características organizacionais da empresa em estudo.

6.1.14. Salário

A distribuição dos bancários por salário mostra maior frequência de trabalhadores (24% da amostra) com o menor nível salarial (R\$1.034,25). A média salarial ficou em R\$2.916,47 e a metade da amostra recebe abaixo de R\$2.424,71. Observando-se os percentis destacamos que 25% da amostra recebem menos de R\$1.353,97 e 25% acima de

R\$3.741,75. Nota-se ainda que 1,8% da amostra (494 bancários) recebem acima de R\$10.000,00 e que não foi possível identificar o salário de 16 empregados (*missing*). Para efeito de comparação um dólar americano era cotado em 03 de Janeiro de 2005 a R\$2,66, em 31 de Agosto de 2005 em R\$2,36 e em 30 de Dezembro de 2005 em R\$2,33.

Tabela 128 : Salário.

Estatísticas		Valor - Erro padrão		
X4.1 - Salário	Média	2916.4702	12.12200	
	95% Intervalo de confiança pela média	Lower Bound	2892.7105	
		Upper Bound	2940.2299	
	5% Trimmed Média	2710.8750		
	Mediana	2500.0000		
	Variância	4145845.365		
	Desvio padrão	2036.13491		
	Mínimo	1034.25		
	Máximo	20073.6		
	Intervalo	19039.35		
	Intervalo interquartil	2334.00		
	Assimetria	1.643	.015	
	Achatamento	3.816	.029	
	X4.1t - Salário (log)	Média	3.369352	.0016914
95% Intervalo de confiança pela média		Lower Bound	3.366037	
		Upper Bound	3.372667	
5% Trimmed Média		3.359298		
Mediana		3.397940		
Variância		.081		
Desvio padrão		.2841092		
Mínimo		3.000		
Máximo		4.303		
Intervalo		1.3026		
Intervalo interquartil		.4076		
Assimetria		.220	.015	
Achatamento		-.930	.029	

Fonte: dados da pesquisa.

A variável acima (salário) foi transformada em seu logaritmo para diminuir o enviesamento, melhorar a assimetria positiva e o achatamento leptocúrtico encontrado.

6.1.15. Número de Funcionários na Mesma Dependência

A distribuição dos bancários por "quantidade de funcionários no mesmo local de trabalho" ou mesma dependência mostra maior frequência de trabalhadores em dependências com oito funcionários (3,4% da amostra). A média ficou em 58,13 e metade dos bancários da amostra trabalha com menos de 28 colegas. Ao avaliar os percentis nota-se que 25% da amostra trabalha com menos de 14 colegas e 25% com mais de 50. Nota-se ainda que 2% da amostra (561 bancários) compartilham o mesmo local de trabalho com mais de 500 colegas e que foi identificado dois *missing*.

Tabela 129 : Quantidade de funcionários do local de trabalho.

N	Válido	28228
	Missing	2
Média		58.13
Mediana		28.14
Moda		8
Desvio padrão		96.404
Variância		9293.782
Assimetria		3.869
Desvio padrão da assimetria		.015
Achatamento		16.909
Desvio padrão do achatamento		.029
Intervalo		701
Mínimo		1
Máximo		702
Percentil	25	14.65
	50	28.14
	75	49.92

Fonte: dados da pesquisa.

A variável acima "quantidade de trabalhadores na mesma dependência" foi transformada em seu logaritmo para diminuir o enviesamento, melhorar a assimetria positiva e o achatamento leptocúrtico encontrado.

Tabela 130 : Quantidade de funcionários na mesma dependência (análise descritiva).

	Estadística	Valor	Erro padrão	
X4.2 - Qtde. de Funcionário na Dependência	Média	58.13	.574	
	95% Confiança Intervalo pela média	Lower Bound	57.01	
		Upper Bound	59.26	
	5% Trimmed Média	41.43		
	Mediana	28.00		
	Variância	9293.782		
	Desvio padrão	96.404		
	Mínimo	1		
	Máximo	702		
	Intervalo	701		
	Intervalo interquartil	35		
	Assimetria	3.869	.015	
	Achatamento	16.909	.029	
	X4.2t - Qtde de Funcionário na Dependência (log)	Média	1.472207	.0027833
95% Confiança Intervalo pela média		Lower Bound	1.466751	
		Upper Bound	1.477662	
5% Trimmed Média		1.457632		
Mediana		1.447158		
Variância		.219		
Desvio padrão		.4676270		
Mínimo		.0000		
Máximo		2.846		
Intervalo		2.8463		
Intervalo interquartil		.5229		
Assimetria		.481	.015	
Achatamento		.281	.029	

Fonte: dados da pesquisa.

6.1.16. Jornada de Trabalho Diária

Para o DIEESE (2007) a jornada média de trabalho no Brasil é superior a 40 horas semanais, na nossa amostra esta média ficou em 36,15 horas por semana e a quantidade de horas trabalhadas por dia indica que 38,3% dos bancários exercem seu trabalho 6 horas por dia. Nota-se que todos estes trabalhadores são do segmento operacional técnico. Para esta variável originalmente dicotômica foi escolhido o grupo que trabalha 8 horas/dia como categoria de referência com 61,6% de representatividade. Também foram observados 16 *missing*.

Tabela 131 : Jornada de trabalho diário.

		Freqüência	%	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Válido	8 horas	17402	61.6	61.7	61.7
	6 horas	10812	38.3	38.3	100.0
	Total	28214	99.9	100.0	
Missing		16	.1		
Total		28230	100.0		

Fonte: dados da pesquisa.

6.1.17. Volume de Serviços

No exame de saúde ocupacional foi perguntado se o trabalhador considerava o volume de seu trabalho excessivo e como resultado uma pequena maioria o considerava adequado 50,5%, considerados como categoria de referência.

Tabela 132 : Volume de serviços.

		Freqüência	%	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Válido	Adequado	14252	50.5	50.5	50.5
	Excessivo	13978	49.5	49.5	100.0
	Total	28230	100.0	100.0	

Fonte: dados da pesquisa.

6.1.18. Esforço Muscular

Também no exame de saúde ocupacional foi perguntado se o trabalhador realizava esforço repetitivo com sobrecarga muscular. Como resultado 35,9% respondeu positivamente em relação ao trabalho bancário. Embora 3% da amostra consideraram realizar sobrecarga muscular exclusivamente em atividades domésticas ou em outros lugares, decidimos incluir estes dois grupos junto com a categoria de referência (nenhum esforço) passando de 61% para 64%. Assim criamos a variável dicotômica para checar o efeito do esforço exclusivamente no trabalho bancário 35,3% e concomitante com atividades doméstica 0,6%, conforme as duas tabelas abaixo, totalizando 36% da amostra.

Tabela 133 : Sobrecarga muscular/esforço repetitivo.

		Freqüência	%	% Válido	% Acumulado
Valid	0-Nenhum	17226	61.0	61.0	61.0

1-No trabalho	9975	35.3	35.3	96.4
2-Atividades domésticas	217	.8	.8	97.1
3-No trabalho e em atividades domésticas	176	.6	.6	97.7
4-Outras atividades	636	2.3	2.3	100.0
Total	28230	100.0	100.0	

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 134 : Esforço muscular.

	Frequência	%	% Válido	% Acumulado
Valid 0-Sem esforço no trabalho (itens 0, 2 e 4)	18079	64.0	64.0	64.0
1-Esforço no trabalho (itens 1 e 3 acima)	10151	36.0	36.0	100.0
Total	28230	100.0	100.0	

Fonte: dados da pesquisa.

6.1.19. Demais Variáveis Sócio-Demográficas e Ocupacionais

Apresentamos abaixo análise descritiva de informações sócio-demográficas de variáveis que não entraram nas análises de regressão para os testes das hipóteses desta tese por não apresentarem na análise exploratória, influências relevantes nas variáveis latentes satisfação, competência, saúde e absenteísmo, foco deste estudo.

6.1.19.1. Número de Dependentes

A distribuição dos bancários por número de dependentes mostra maior concentração de três dependentes, embora haja casos de nove e até dez dependentes, a média fica próxima de 2 dependentes por funcionário e 59% tem no mínimo 2 dependentes. Outra informação importante é que apesar de 32,4% dos trabalhadores serem solteiros apenas 25,1% não possui nenhum dependente, o que pode indicar um grande número de arrimos de família e pai ou mãe solteiros(as).

Tabela 135 : Frequência por numero de dependentes .

	Frequência	Percent	Percentual válido	Percentual acumulado
Valid Nenhum dependente	7075	25.1	25.1	25.1
Um dependente	4506	16.0	16.0	41.0
2 dependentes	5632	20.0	20.0	61.0
3 "	7392	26.2	26.2	87.2
4 "	2914	10.3	10.3	97.5
5 "	573	2.0	2.0	99.5
6 "	98	.3	.3	99.9
7 "	29	.1	.1	100.0
8 "	6	.0	.0	100.0
9 "	4	.0	.0	100.0
10 "	1	.0	.0	100.0
Total	28230	100.0	100.0	

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 136 : Numero de dependentes II.

N	Valid	28230
	Missing	0
Média		1.89
Desvio padrão da média		.009
Mediana		1.94

Moda		3
Desvio padrão		1.451
Variância		2.106
Assimetria		.207
Desvio padrão da assimetria		.015
Achatamento		-.712
Desvio padrão do achatamento		.029
Intervalo		10
Mínimo		0
Máximo		10
Percentil	25	.61
	50	1.94
	75	3.05

Fonte: dados da pesquisa.

6.1.19.2. Tempo de Função

A distribuição dos bancários por tempo na mesma função mostra um grande percentual (47%) atuando entre um e 5 anos e 20% a menos de um ano. Destaca-se que quase um terço da amostra está na mesma função a mais de cinco anos. Não faremos inferência sobre este último dado, pois não temos como afirmar se se trata de comodismo por parte do trabalhador em não querer mudar de função ou de falta de oportunidade de crescimento vertical e horizontal pela organização do trabalho, ou ambas.

Tabela 137 : Tempo na mesma função.

		Freqüência	Percent	Percentual válido	Percentual acumulado
Valid	Até 3 meses	949	3,4	3,4	3,4
	>3 meses a 1 ano	4815	17,1	17,1	20,4
	>1 a 5 anos	13296	47,1	47,1	67,5
	>5 anos	9170	32,5	32,5	100,0
	Total	28230	100,0	100,0	

Fonte: dados da pesquisa.

6.1.19.3. Segunda Atividade

Ao analisarmos a segunda atividade, notamos que muitos trabalhadores preocupam-se em se manter atualizados face às novas exigências profissionais, pois são quase 38% que ou estão se formando ou realizando pós-graduações. Pouco mais de 6% mantêm um segundo emprego, o que apesar de caracterizar uma necessidade financeira, ou estratégia de se preparar para a saída futura da organização estudada, reflete certa empregabilidade destes profissionais face à alta taxa de desemprego do país.

Tabela 138 : Outras atividades.

		Freqüência	Percent	Percentual válido	Percentual acumulado
Valid	Não	15891	56.3	56.3	56.3
	Outro trabalho	1623	5.7	5.7	62.0
	Estudo	10543	37.3	37.3	99.4
	Estudo e outro trabalho	173	.6	.6	100.0
	Total	28230	100.0	100.0	

Fonte: dados da pesquisa.

6.1.19.4. Tarefas repetitivas iguais ou superior a 2 horas diárias no emprego

Ainda no exame de saúde ocupacional foi perguntado se o trabalhador considerava executar tarefas repetitivas iguais ou superior a 2 horas por dia e como resultado a maioria o considerava que sim 60,1%. Nas análises preliminares das regressões lineares esta variável demonstrou fraca significância e poder de influência sobre todas as variáveis dependentes. A variável nos parecia importante para análise, mas como ela é respondida pelo próprio trabalhador, desconfiamos da falta de padrão em sua resposta. Uma análise mais acurada deveria ser realizada conforme cada tipo de atividade executada, o que não foi possível observar nesta pesquisa. Assim, optamos por excluí-la do nosso modelo de análise.

Tabela 139 : Realiza tarefas repetitivas no trabalho ≥ 2 horas.

	Frequência	Percent	Percentual válido	Percentual acumulado
Valid Não	11255	39,9	39,9	39,9
Sim	16975	60,1	60,1	100,0
Total	28230	100,0	100,0	

Fonte: dados da pesquisa.

6.1.19.5. Posição Predominante

Também foi perguntado no exame de saúde ocupacional, qual a posição física predominante e confirmamos que o bancário trabalha na maior parte do dia sentado (84,7%) e poucos predominantemente de pé (2,3%). Identificamos nas análises exploratórias que a possibilidade do bancário alternar sua posição física à sua vontade é a melhor das opções, embora com muito baixa influência sobre a satisfação profissional e sobre a saúde ocupacional, o que nos fez retirá-la de nosso modelo.

Tabela 140 : Posição predominante.

	Frequência	%	% Válido	% Acumulado
Valid Sentado	23917	84.7	84.7	84.7
Em pé	637	2.3	2.3	87.0
Alternando à sua vontade	3676	13.0	13.0	100.0
Total	28230	100.0	100.0	

Fonte: dados da pesquisa.

6.1.19.6. Atividade Repetitiva Fora da Empresa

Outra variável dicotômica originalmente é sobre se o trabalhador possui atividades repetitivas fora da organização pesquisada, como atividades domésticas, passa-tempos, esportes, outro emprego, etc. onde 8,8% declararam realizar atividade repetitivas por mais de 2 horas diariamente fora do seu local de trabalho na empresa.

Tabela 141 : Realiza tarefas repetitivas fora do trabalho ≥ 2 horas.

	Frequência	Percent	Percentual válido	Percentual acumulado
Valid Não	25733	91,2	91,2	91,2
Sim	2497	8,8	8,8	100,0

Total	28230	100,0	100,0
-------	-------	-------	-------

Fonte: dados da pesquisa.

6.1.19.7.Vítimas de Assalto

Observou-se que 10% dos bancários já foram vítimas de assalto.

Tabela 142 : Foi vítima de assalto/seqüestro relacionado ao banco.

	Freqüência	Percent	Percentual válido	Percentual acumulado
Valid Não	25386	89,9	89,9	89,9
Sim	2844	10,1	10,1	100,0
Total	28230	100,0	100,0	

Fonte: dados da pesquisa.

6.1.19.8.Raça

A grande maioria se considera de raça branca.

Tabela 143: Raça.

	Freqüência	Percent	Percentual válido	Percentual acumulado
Valid Indígena	10	.0	.0	.0
Branca	22011	78.0	78.0	78.0
Preta	507	1.8	1.8	79.8
Amarela	761	2.7	2.7	82.5
Parda	4936	17.5	17.5	100.0
Total	28225	100.0	100.0	
Missing System	5	.0		
Total	28230	100.0		

Fonte: dados da pesquisa.

6.1.19.9.Deficiência, Limitação ou Deformidade Física.

A amostra é composta por 223 (0,8%) de bancários com algum tipo de deficiência, limitação ou deformidade física.

Tabela 144: Deficiente, limitação ou deformidade física.

	Freqüência	Percent	Percentual válido	Percentual acumulado
Valid Não	28007	99,2	99,2	99,2
Sim	223	,8	,8	100,0
Total	28230	100,0	100,0	

Fonte: dados da pesquisa.

6.1.19.10.Lateralidade.

A grande maioria dos bancários é destro.

Tabela 145: Lateralidade.

	Freqüência	Percent	Percentual válido	Percentual acumulado
Valid Destro	25912	91.8	91.8	91.8
Canhoto	1852	6.6	6.6	98.3
Ambidestro	466	1.7	1.7	100.0
Total	28230	100.0	100.0	

Fonte: dados da pesquisa.

6.1.19.11.Peso corporal.

Mais da metade dos trabalhadores estão fora do peso ideal.

Tabela 146: Peso corporal.

		Frequência	Percent	Percentual válido	Percentual acumulado
Valid	<5kg do peso normal	2824	10.0	10.0	10.0
	Peso normal	13703	48.5	48.5	58.5
	5-10kg > peso normal	6691	23.7	23.7	82.2
	11-19kg > peso normal	2932	10.4	10.4	92.6
	20-25kg > peso normal	1125	4.0	4.0	96.6
	>26kg do peso normal	955	3.4	3.4	100.0
	Total	28230	100.0	100.0	

Fonte: dados da pesquisa.

6.1.19.12. Uso de bebidas alcoólicas.

Um quarto dos bancários admite usar álcool com certa frequência.

Tabela 147: Uso de Álcool.

		Frequência	Percent	Percentual válido	Percentual acumulado
Validos	Não	20929	74.1	74.1	74.1
	Sim	7301	25.9	25.9	100.0
	Total	28230	100.0	100.0	

Fonte: dados da pesquisa.

6.1.19.13. Uso de cigarros e afins.

Mais de 90% dos trabalhadores não fumam.

Tabela 148: Fumo.

		Frequência	Percent	Percentual válido	Percentual acumulado
Valid	Nunca fumou	21268	75.3	75.3	75.3
	Ex-fumante	4198	14.9	14.9	90.2
	<10 cigarros/dia	1243	4.4	4.4	94.6
	10-20 cigarros/dia	1263	4.5	4.5	99.1
	21-30 cigarros/dia	184	.7	.7	99.7
	>30 cigarros/dia	74	.3	.3	100.0
	Total	28230	100.0	100.0	

Fonte: dados da pesquisa.

6.2. APÊNDICE 2 - ANÁLISE FATORIAL DAS VARIÁVEIS SÓCIO-DEMOGRÁFICAS E OCUPACIONAIS

Utilizamos a análise fatorial para exploração e extração de grupos de variáveis observáveis sócio-demográficas e ocupacionais a fim de identificar grupos com características distintas dos demais, ou seja, grupos que possuam variâncias diversas e que não sejam autocorrelacionados. Podemos assim identificar entre os grupos quais são os mais e menos coesos, isto é, os de maior homogeneidade e os de maior heterogeneidade de comportamento.

Foi utilizado o método da "componente principal", que não assume que as 27 variáveis analisadas possuam distribuição normal. A adequação amostral (teste KMO) com valor de 0,719, considerada média, permite prosseguir com a análise fatorial, embora não pretendemos excluir variáveis observáveis originais, nem medir conceitos para criar

variáveis latentes. Foram observados apenas 18 casos de *missing* (0.1% da amostra) e nenhum *outlier*.

Não pretendemos explicar a variância total dos dados sócio-demográficos e ocupacionais, visto serem variáveis isoladas no tempo e espaço, com peculiaridades próprias que distinguem os indivíduos entre si ou coletivamente. Destacamos novamente que nosso objetivo é simplesmente agrupar as variáveis para caracterizar grupos de indivíduos com comportamentos semelhantes. Portanto, não levamos em consideração a matriz das variâncias compartilhadas (comunalidades) e apenas como informação adicional observamos que as seis componentes extraídas explicam 57% da variância total de todas as variáveis sócio-demográficas e ocupacionais, o que consideramos alto em se tratando de aspectos peculiares da individualidade do trabalhador.

Neste sentido, utilizamos o procedimento da rotação ortogonal Varimax com o critério de Kaiser para simplificação da análise. Usamos a opção "*exclude cases listwise*", onde todos os casos com pelo menos uma não resposta foram excluídos. Percebemos a existência de seis grupos com características distintas, conforme tabela 149 abaixo:

Tabela 149 : Matriz rotacionada das variáveis sócio-demográficas e ocupacionais.

Matriz rotacionada das componentes	1	2	3	4	5	6
X1.2 - Idade	0,830	0,061	0,125	-0,070	-0,081	0,192
X1.3 - Tempo de Empresa	0,815	0,201	0,100	0,016	-0,077	0,172
X1.6 - Qtde. Dependentes	0,751	0,075	-0,048	0,027	0,094	-0,178
X1.4 - Estado Civil (Não Casado = 1)	<u>-0,644</u>	-0,067	0,014	-0,018	-0,101	0,252
X1.8 - Tempo na Função (Menos que um ano = 1)	<u>-0,299</u>	-0,028	0,218	0,046	0,090	-0,254
X4.1 - Salário	0,310	0,743	-0,009	0,394	-0,037	0,043
X4.3 - Tempo de Trabalho (6 h./d. = 1)	-0,211	<u>-0,731</u>	-0,088	-0,127	-0,046	-0,022
X3.2 - Tipo de Cargo (Gerencial = 1)	0,303	0,627	-0,300	-0,111	0,034	0,012
X1.6 - Qtde. Conhecimentos	-0,257	0,579	0,000	-0,032	0,043	-0,155
X1.5 - Grau de Instrução (Não Universitário = 1)	0,024	<u>-0,552</u>	-0,189	0,113	0,111	0,002
X3.1 - Nível Hierárquico (Estratégico e Tático = 1)	0,267	0,551	-0,137	0,404	-0,067	0,019
X3.3 - Tipo de Dependência (Área meio = 1)	0,147	0,074	0,744	0,214	0,005	0,049
X4.5 - Esforço muscular no trabalho (Sim = 1)	0,065	-0,131	<u>-0,675</u>	0,033	-0,036	0,099
X4.2 - Qtde. de Funcionário na Dependência	-0,015	0,022	0,669	0,097	-0,028	0,164
X4.4 - Serviço Excessivo (Sim = 1)	-0,021	0,157	<u>-0,491</u>	-0,062	0,035	0,090
X3.5 - Departamento (Tecnologia = 1)	-0,017	0,044	0,175	0,739	-0,002	0,027
X3.4 - Local de Trabalho (Distrito Federal = 1)	-0,076	0,152	0,232	0,728	-0,043	0,122
X2.1 - Atividade Física (Não = 1)	-0,064	0,008	-0,016	0,012	0,775	0,107
X2.2 - Atividade Relaxamento (Não = 1)	0,073	-0,004	-0,013	-0,059	0,766	-0,042
X2.5 - Medicamentos/Drogas (Sim = 1)	0,062	0,021	0,083	0,020	-0,031	0,636
Y4 - Absenteísmo por doença	-0,050	-0,097	-0,019	0,139	0,118	0,555
X1.5 - Sexo (Feminino = 1)	-0,269	0,057	0,069	-0,260	0,027	0,399

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 7 iterations.

Fonte: dados da pesquisa.

Nota-se que o grupo mais coeso de bancários é o formado por características individuais comuns de idade, tempo de empresa, quantidade de dependentes, estado civil e tempo na mesma função. Não há surpresas, pois há uma tendência natural que com o avanço da idade cresça o tempo de empresa, que se tenha mais dependentes, que se case (visto o *loading* negativo) e que se mantenha na mesma função por mais tempo. Obviamente os bancários mais jovens têm menor tempo de empresa, são solteiros sem ou com poucos dependentes e costumam ser promovidos com maior intensidade, pois tendem a estar na base da pirâmide organizacional.

No segundo grupo de alta homogeneidade, fica clara a valorização do capital intelectual para a empresa, pois aspectos de conhecimentos e habilidades da competência parecem se relacionar diretamente com a ocupação, visto o fato de que neste grupo bancários com maior conhecimentos registrados serem também os com grau universitário e estarem ocupando cargos estratégicos e táticos e de nível gerencial. O fato deste grupo possuir altos salários e trabalharem em regime integral de 8 horas por dia faz muito sentido, por ser conseqüência direta da função ocupacional. Da mesma forma, percebemos que baixos salários estão associados a menores jornadas de trabalho, cargos operacionais e não gerenciais, ocupados por bancários com menor grau de instrução e com menos conhecimentos.

No terceiro grupo de importância e de homogeneidade temos algumas observações peculiares, pois reúne funcionários de áreas meio (de infra-estrutura operacional), que basicamente não atendem o público diretamente, que compartilham o local de trabalho com mais colegas que nas agências e que não consideram seu serviço excessivo nem com grande esforço muscular. O inverso também pode ser inferido como padrão, ou seja, bancários de agências trabalham com menos colegas e consideram seu serviço excessivo e com mais esforço muscular.

O quarto grupo além de mostrar o óbvio de que os trabalhadores da Diretoria de Tecnologia estão no Distrito Federal, pois há pouquíssimas unidades descentralizadas, também destaca a heterogeneidade nas características dos bancários que trabalham nestes locais, pois estão isolados em uma exclusiva componente.

O quinto grupo, embora com maior heterogeneidade, afirma que quem se preocupa em fazer exercícios físicos também tendem a realizar atividades de relaxamento. Já os sedentários tendem a não realizar nenhuma atividade de meditação ou de distração mental.

O sexto grupo com mais baixa variância e mais heterogêneo, incita-nos a aprofundar a questão do absenteísmo por doença estar associado às mulheres e que estas usam mais medicamentos antidepressivos que os homens. Estes dados foram objeto de destaque no tratamento geral da hipótese H4, item 3.5 (Absenteísmo).

6.3. APÊNDICE 3 - ANÁLISE FATORIAL DA COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

Case Processing Summary

		N	%
Casos	Valid	1623	5.7
	Excluded(a)	26607	94.3
	Total	28230	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Summary Item Statistics

	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Máximo /Mínimo	Variância	N of Items
Item Médias	4.040	3.895	4.286	.390	1.100	.010	40
Item Variâncias	.197	.096	.295	.199	3.072	.003	40
Inter-Item CoVariâncias	.029	-.008	.152	.161	-18.727	.001	40
Inter-Item Correlations	.155	-.038	.680	.718	-17.919	.024	40

The coVariância matrix is calculated and used in the analysis.

Communalities

	Initial	Extraction
Sp1-F1 Conhece produtos e serviços	1.000	.468
Sp2-F2 Analisa oportunidades	1.000	.525
Sp3-C1 Atende expectativas do cliente	1.000	.446
Sp4-P1 Identifica e implementa novas ações	1.000	.516
Sp5-P2 Utiliza SI com agilidade e qualidade	1.000	.377
Sp6-P3 Comunica-se bem por escrito e oralmente	1.000	.456
Sp7-P4 Cumpre prazos e é tempestivo	1.000	.476
Sp8-A1 Tem iniciativa para solucionar problemas	1.000	.545
Sp9-A2 Colabora com colegas	1.000	.412
Sp10-S1 Age socioambientalmente	1.000	.458
Aa1-F1 Conhece produtos e serviços	1.000	.481
Aa2-F2 Analisa oportunidades	1.000	.495
Aa3-C1 Atende expectativas do cliente	1.000	.457
Aa4-P1 Identifica e implementa novas ações	1.000	.533
Aa5-P2 Utiliza SI com agilidade e qualidade	1.000	.329
Aa6-P3 Comunica-se bem por escrito e oralmente	1.000	.449
Aa7-P4 Cumpre prazos e é tempestivo	1.000	.452
Aa8-A1 Tem iniciativa para solucionar problemas	1.000	.546
Aa9-A2 Colabora com colegas	1.000	.444
Pa1-F1 Conhece produtos e serviços	1.000	.574
Pa2-F2 Analisa oportunidades	1.000	.618
Pa3-C1 Atende expectativas do cliente	1.000	.581
Pa4-P1 Identifica e implementa novas ações	1.000	.626
Pa5-P2 Utiliza SI com agilidade e qualidade	1.000	.480
Pa6-P3 Comunica-se bem por escrito e oralmente	1.000	.593
Pa7-P4 Cumpre prazos e é tempestivo	1.000	.610
Pa8-A1 Tem iniciativa para solucionar problemas	1.000	.676
Pa9-A2 Colabora com colegas	1.000	.583
Pa10-S1 Age socioambientalmente	1.000	.539
Sb1-F1 Conhece produtos e serviços	1.000	.543
Sb2-F2 Analisa oportunidades	1.000	.566

Sb3-C1 Atende expectativas do cliente	1.000	.610
Sb4-P1 Identifica e implementa novas ações	1.000	.577
Sb5-P2 Utiliza SI com agilidade e qualidade	1.000	.459
Sb6-P3 Comunica-se bem por escrito e oralmente	1.000	.575
Sb7-P4 Cumpre prazos e é tempestivo	1.000	.593
Sb8-A1 Tem iniciativa para solucionar problemas	1.000	.654
Sb9-A2 Colabora com colegas	1.000	.634
Sb10-S1 Age socioambientalmente	1.000	.540

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component			
	1	2	3	4
Pa8-A1 Tem iniciativa para solucionar problemas	.659	-.320	-.240	-.286
Pa1-F1 Conhece produtos e serviços	.625	-.287	-.179	-.264
Pa2-F2 Analisa oportunidades	.616	-.308	-.214	-.314
Pa3-C1 Atende expectativas do cliente	.613	-.243	-.268	-.272
Pa7-P4 Cumpre prazos e é tempestivo	.611	-.321	-.226	-.286
Pa4-P1 Identifica e implementa novas ações	.606	-.339	-.225	-.306
Pa6-P3 Comunica-se bem por escrito e oralmente	.603	-.290	-.227	-.305
Pa9-A2 Colabora com colegas	.596	-.234	-.296	-.293
Pa10-S1 Age socioambientalmente	.539	-.317	-.212	-.322
Pa5-P2 Utiliza SI com agilidade e qualidade	.526	-.301	-.181	-.283
Sp3-C1 Atende expectativas do cliente	.459	-.202	.011	.441
Sp1-F1 Conhece produtos e serviços	.457	-.225	.080	.450
Sb8-A1 Tem iniciativa para solucionar problemas	.491	.631	-.111	.052
Sb9-A2 Colabora com colegas	.461	.622	-.177	.049
Sb6-P3 Comunica-se bem por escrito e oralmente	.425	.617	-.109	.046
Sb2-F2 Analisa oportunidades	.432	.609	-.083	.034
Sb4-P1 Identifica e implementa novas ações	.447	.605	-.088	.056
Sb10-S1 Age socioambientalmente	.407	.603	-.102	.029
Sb3-C1 Atende expectativas do cliente	.485	.592	-.150	.046
Sb7-P4 Cumpre prazos e é tempestivo	.483	.590	-.107	.032
Sb1-F1 Conhece produtos e serviços	.475	.559	-.059	.039
Sb5-P2 Utiliza SI com agilidade e qualidade	.382	.552	-.090	.012
Aa8-A1 Tem iniciativa para solucionar problemas	.322	-.002	.643	-.170
Aa4-P1 Identifica e implementa novas ações	.313	-.014	.633	-.185
Aa2-F2 Analisa oportunidades	.297	.003	.614	-.174
Aa6-P3 Comunica-se bem por escrito e oralmente	.268	.031	.585	-.183
Aa1-F1 Conhece produtos e serviços	.343	.014	.584	-.151
Aa7-P4 Cumpre prazos e é tempestivo	.308	.053	.575	-.156
Aa3-C1 Atende expectativas do cliente	.310	.043	.572	-.180
Aa9-A2 Colabora com colegas	.323	.056	.550	-.183
Aa5-P2 Utiliza SI com agilidade e qualidade	.265	.027	.483	-.156
Sp4-P1 Identifica e implementa novas ações	.431	-.245	.067	.515
Sp2-F2 Analisa oportunidades	.439	-.242	.099	.514
Sp10-S1 Age socioambientalmente	.381	-.235	.084	.501
Sp8-A1 Tem iniciativa para solucionar problemas	.486	-.242	.063	.497
Sp6-P3 Comunica-se bem por escrito e oralmente	.407	-.232	.076	.481
Sp7-P4 Cumpre prazos e é tempestivo	.452	-.211	.042	.475
Sp9-A2 Colabora com colegas	.424	-.195	-.018	.440
Sp5-P2 Utiliza SI com agilidade e qualidade	.387	-.233	.067	.410

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 4 components extracted.

Rotated Component Matrix(a)

	Component			
	1	2	3	4
Pa8-A1 Tem iniciativa para solucionar problemas	.798	.078	.168	.067

Pa4-P1 Identifica e implementa novas ações	.776	.031	.134	.068
Pa2-F2 Analisa oportunidades	.770	.060	.123	.085
Pa7-P4 Cumpre prazos e é tempestivo	.763	.050	.146	.064
Pa6-P3 Comunica-se bem por escrito e oralmente	.755	.072	.117	.067
Pa9-A2 Colabora com colegas	.746	.129	.099	.000
Pa3-C1 Atende expectativas do cliente	.740	.127	.130	.026
Pa1-F1 Conhece produtos e serviços	.727	.079	.164	.106
Pa10-S1 Age socioambientalmente	.727	.014	.082	.063
Pa5-P2 Utiliza SI com agilidade e qualidade	.680	.017	.105	.077
Sb8-A1 Tem iniciativa para solucionar problemas	.071	.801	.064	.063
Sb9-A2 Colabora com colegas	.081	.791	.045	-.006
Sb3-C1 Atende expectativas do cliente	.101	.771	.066	.026
Sb7-P4 Cumpre prazos e é tempestivo	.091	.759	.058	.069
Sb6-P3 Comunica-se bem por escrito e oralmente	.036	.756	.033	.045
Sb4-P1 Identifica e implementa novas ações	.042	.753	.057	.067
Sb2-F2 Analisa oportunidades	.040	.747	.032	.074
Sb10-S1 Age socioambientalmente	.036	.732	.015	.049
Sb1-F1 Conhece produtos e serviços	.077	.721	.075	.106
Sb5-P2 Utiliza SI com agilidade e qualidade	.045	.674	.007	.055
Sp8-A1 Tem iniciativa para solucionar problemas	.139	.055	.720	.067
Sp2-F2 Analisa oportunidades	.086	.027	.715	.080
Sp4-P1 Identifica e implementa novas ações	.094	.026	.710	.048
Sp7-P4 Cumpre prazos e é tempestivo	.122	.067	.674	.045
Sp10-S1 Age socioambientalmente	.058	.006	.672	.052
Sp6-P3 Comunica-se bem por escrito e oralmente	.086	.021	.667	.058
Sp1-F1 Conhece produtos e serviços	.131	.049	.664	.088
Sp3-C1 Atende expectativas do cliente	.153	.082	.644	.029
Sp9-A2 Colabora com colegas	.139	.075	.622	-.008
Sp5-P2 Utiliza SI com agilidade e qualidade	.114	.008	.600	.064
Aa8-A1 Tem iniciativa para solucionar problemas	.053	.027	.076	.733
Aa4-P1 Identifica e implementa novas ações	.065	.014	.062	.725
Aa2-F2 Analisa oportunidades	.049	.024	.057	.699
Aa1-F1 Conhece produtos e serviços	.073	.063	.091	.681
Aa3-C1 Atende expectativas do cliente	.059	.072	.041	.668
Aa6-P3 Comunica-se bem por escrito e oralmente	.034	.038	.024	.668
Aa7-P4 Cumpre prazos e é tempestivo	.041	.081	.057	.664
Aa9-A2 Colabora com colegas	.072	.093	.038	.655
Aa5-P2 Utiliza SI com agilidade e qualidade	.058	.055	.036	.567

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 5 iterations.

Fonte: dados da pesquisa.

6.4. APÊNDICE 4 - ANÁLISE FATORIAL DAS VARIÁVEIS DA SAÚDE OCUPACIONAL

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.718	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	187919.862
	df	276
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
Dor/dormência/desconforto nos membros superiores/pescoço em atividade	1.000	.716
Dor/dormência/desconforto nos membros superiores/pescoço em repouso	1.000	.700
Hipertensão arterial sistêmica	1.000	.558
Obesidade	1.000	.535
Doenças psiquiátricas	1.000	.572

Patologias neurológicas	1.000	.450
Doenças reumatológicas	1.000	.532
Distúrbios endócrinos	1.000	.275
Auscultura cardíaca	1.000	.484
Exame neurológico	1.000	.493
Avaliação osteomuscular	1.000	.400
Sofrimento psíquico/estresse	1.000	.581
Estresse (teste de Lipp)	1.000	.603
Alterações - Membros superiores dir. - inspeção	1.000	.537
Alterações - Membros superiores esq. - inspeção	1.000	.533
Alterações - Membros superiores dir. - mob. ativa	1.000	.685
Alterações - Membros superiores esq. - mob. ativa	1.000	.673
Alterações - Membros superiores dir. - mob. passiva	1.000	.736
Alterações - Membros superiores esq. - mob. passiva	1.000	.719
Alterações - Membros superiores dir. - palpação	1.000	.888
Alterações - Membros superiores esq. - palpação	1.000	.879
Alterações - Membros superiores dir. - força muscular	1.000	.553
Alterações - Membros superiores esq. - força muscular	1.000	.551
SF DORT	1.000	.500

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variância Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variância	Cumulative %	Total	% of Variância	Cumulative %
1	4.763	19.847	19.847	4.763	19.847	19.847
2	2.114	8.809	28.656	2.114	8.809	28.656
3	1.391	5.798	34.454	1.391	5.798	34.454
4	1.316	5.481	39.936	1.316	5.481	39.936
5	1.256	5.233	45.168	1.256	5.233	45.168
6	1.150	4.793	49.962	1.150	4.793	49.962
7	1.081	4.506	54.467	1.081	4.506	54.467
8	1.012	4.217	58.684	1.012	4.217	58.684
9	.942	3.924	62.608			
10	.917	3.822	66.430			
11	.903	3.760	70.191			
12	.879	3.664	73.854			
13	.821	3.421	77.276			
14	.786	3.275	80.551			
15	.757	3.154	83.705			
16	.726	3.026	86.732			
17	.630	2.626	89.357			
18	.616	2.566	91.923			
19	.557	2.321	94.244			
20	.427	1.779	96.023			
21	.400	1.667	97.690			
22	.297	1.238	98.927			
23	.137	.572	99.500			
24	.120	.500	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Alterações - Membros superiores dir. - mob. ativa	.745	-.110	.268	-.189	.076	.064	-.025	.005
Alterações - Membros superiores esq. - mob. ativa	.717	-.161	.315	-.168	.018	.043	.007	.065
Alterações - Membros superiores dir. - mob. passiva	.697	-.144	.369	-.247	.105	.139	-.028	.041
Alterações - Membros superiores esq. - mob. passiva	.674	-.188	.388	-.226	.074	.107	.003	.106
Alterações - Membros superiores dir. - palpação	.633	-.040	-.500	-.071	.444	-.134	.098	.076
Alterações - Membros superiores esq. - palpação	.597	-.067	-.501	-.068	.461	-.148	.129	.109
SF DORT	.586	.114	-.078	.010	-.006	.024	-.156	-.204

Alterações - Membros superiores dir. - força muscular	.562	-.181	-.065	.258	-.335	-.120	.072	-.037
Alterações - Membros superiores esq. - inspeção	.550	-.152	-.178	.255	-.260	-.207	-.009	.009
Alterações - Membros superiores esq. - força muscular	.529	-.228	-.039	.270	-.358	-.114	.066	-.005
Alterações - Membros superiores dir. - inspeção	.528	-.171	-.099	.273	-.352	-.132	-.045	-.023
Dor/dormência/desconforto nos membros superiores/pescoço em atividade	.324	.661	-.061	-.159	-.116	-.050	-.272	-.237
Estresse (teste de Lipp)	.255	.656	.028	.008	-.107	-.023	.088	.295
Dor/dormência/desconforto nos membros superiores/pescoço em repouso	.340	.651	-.042	-.133	-.102	-.061	-.279	-.223
Sofrimento psíquico/estresse	.196	.605	.004	-.007	-.136	-.050	.146	.368
Hipertensão arterial sistêmica	.022	.128	.313	.499	.339	-.190	-.195	.074
Obesidade	.027	.121	.327	.477	.340	-.202	-.168	.038
Distúrbios endócrinos	.053	.129	.193	.359	.228	-.087	.082	-.154
Exame neurológico	.158	-.005	-.155	.263	-.069	.589	-.147	.048
Auscultura cardíaca	.036	-.022	-.054	.166	.027	.465	-.347	.338
Patologias neurológicas	.114	.103	.021	.218	-.006	.403	.394	-.245
Avaliação osteomuscular	.258	.018	-.297	.179	.172	.353	-.219	-.103
Doenças psiquiátricas	.116	.340	.065	.154	.001	.154	.567	.264
Doenças reumatológicas	.175	.183	.108	.051	.142	.138	.310	-.564

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a 8 components extracted.

Rotated Component Matrix(a)

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Alterações - Membros superiores dir. - mob. passiva	.835	.133	.075	.101	.009	.002	.050	.049
Alterações - Membros superiores esq. - mob. passiva	.828	.163	-.001	.075	.038	.005	.026	.007
Alterações - Membros superiores esq. - mob. ativa	.764	.270	.054	.108	.042	.008	.003	.020
Alterações - Membros superiores dir. - mob. ativa	.761	.233	.133	.172	.014	.011	.027	.056
Alterações - Membros superiores esq. - força muscular	.198	.712	-.032	.032	.023	-.007	.027	.039
Alterações - Membros superiores dir. - força muscular	.199	.708	.021	.074	.033	-.007	.019	.069
Alterações - Membros superiores dir. - inspeção	.151	.708	.071	.058	-.011	.008	.067	-.017
Alterações - Membros superiores esq. - inspeção	.127	.687	.068	.195	.018	.024	.016	-.041
Dor/dormência/desconforto nos membros superiores/pescoço em atividade	.063	.025	.825	.035	.167	-.010	.007	.047
Dor/dormência/desconforto nos membros superiores/pescoço em repouso	.079	.038	.812	.038	.168	.025	.010	.038
SF DORT	.304	.307	.495	.231	-.053	.028	.121	.121
Alterações - Membros superiores esq. - palpação	.203	.171	.030	.896	.061	-.013	.022	-.002
Alterações - Membros superiores dir. - palpação	.220	.189	.087	.890	.051	-.015	.041	.012
Sofrimento psíquico/estresse	.016	.027	.292	.022	.698	.017	-.009	-.088
Doenças psiquiátricas	.022	.005	-.146	.046	.670	.036	-.001	.313
Estresse (teste de Lipp)	.056	.026	.387	.026	.665	.064	.027	-.045
Hipertensão arterial sistêmica	.009	-.005	.005	-.015	.031	.741	.047	-.073
Obesidade	.024	-.007	.008	-.016	.016	.730	.009	-.041
Distúrbios endócrinos	-.016	.029	.017	.019	.031	.462	-.049	.238
Exame neurológico	.017	.114	.003	-.020	.028	-.050	.671	.162
Auscultura cardíaca	.062	-.054	-.052	-.051	.061	.039	.650	-.211
Avaliação osteomuscular	.013	.076	.159	.284	-.130	.034	.502	.137
Doenças reumatológicas	.099	-.026	.197	.051	-.065	.082	-.118	.675
Patologias neurológicas	.015	.059	-.069	-.029	.153	-.015	.189	.617

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in. 7 iterations

Fonte: dados da pesquisa.

6.5. APÊNDICE 5 - EFEITOS INDIRETOS SOBRE A COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

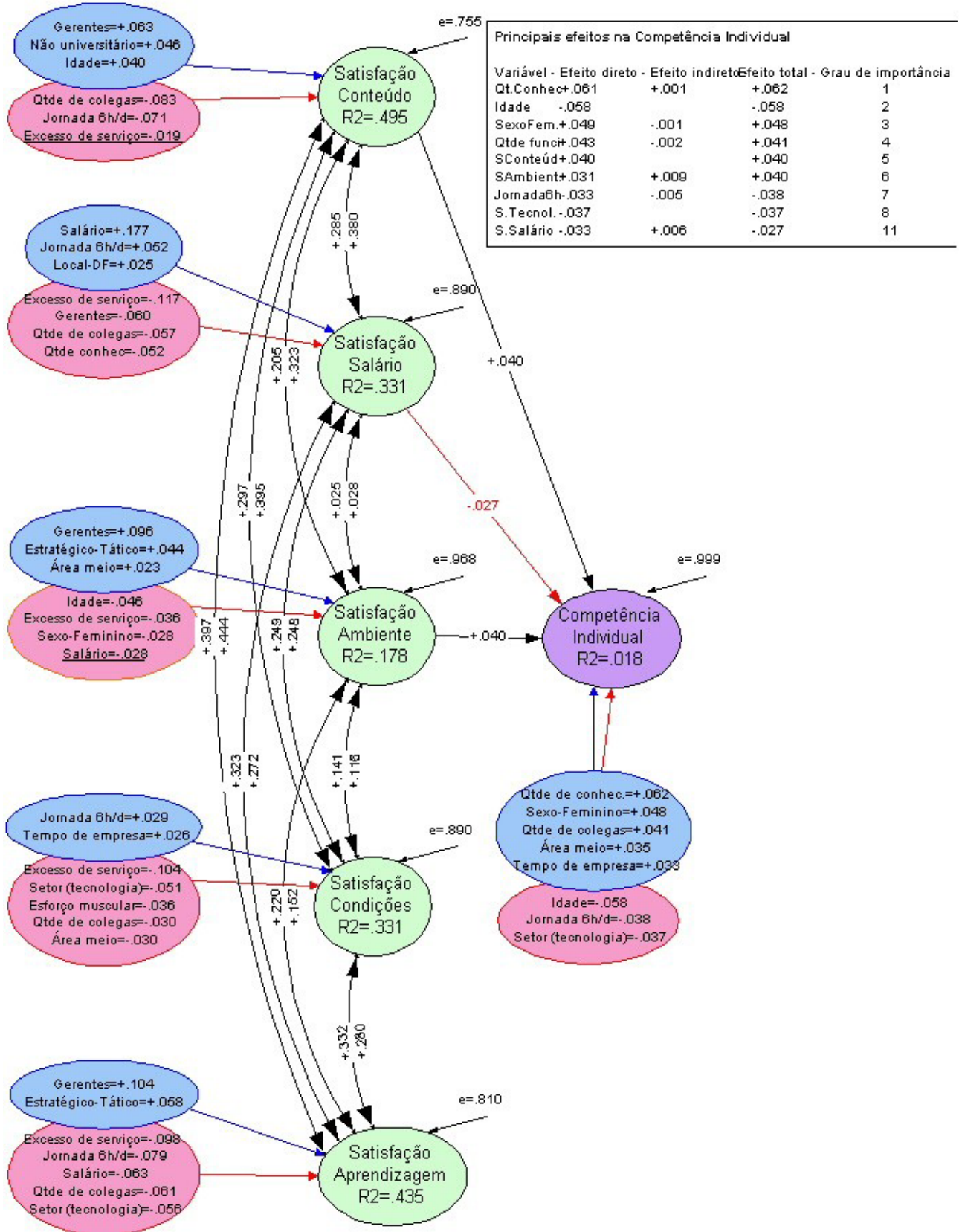
Tabela 150 : Influências diretas e indiretas em Y2 – Competência Individual.

Influências em Y2 – Competência Individual (x2)	Efeito		
	Indireto	Direto	Total
Variáveis Independentes			
X1.6 - Qtde. Conhecimentos	0,001	0,061	0,062
<u>X1.2 - Idade</u>		<u>-0,058</u>	<u>-0,058</u>
X1.1 - Sexo (Feminino = 1)	<u>-0,001</u>	0,049	0,048
X4.2t - Qtde de Funcionário na Dependência (log)	<u>-0,002</u>	0,043	0,041
Y1.3t - Satisfação com o AMBIENTE SOCIAL de trabalho (x2)	0,009	0,031	0,040
Y1.1t - Satisfação com o CONTEÚDO do trabalho (x2)		0,040	0,040
<u>X4.3 - Tempo de Trabalho (6 h./d. = 1)</u>	<u>-0,005</u>	<u>-0,033</u>	<u>-0,038</u>
<u>X3.5 - Departamento (Tecnologia = 1)</u>		<u>-0,037</u>	<u>-0,037</u>
X3.3 - Tipo de Dependência (Área meio = 1)		0,035	0,035
X1.3 - Tempo de Empresa		0,033	0,033
<u>Y1.2 - Satisfação com o SALÁRIO no emprego</u>	0,006	<u>-0,033</u>	<u>-0,027</u>
Y1.5t - Satisfação com APRENDIZADO no trabalho (x2)	0,008		0,008
X3.2 - Tipo de Cargo (Gerencial = 1)	0,007		0,007
<u>X4.1t - Salário (log)</u>	<u>-0,007</u>		<u>-0,007</u>
Y1.4t - Satisfação com as CONDIÇÕES de trabalho (x2)	0,005		0,005
X4.4 - Serviço Excessivo (Sim = 1)	0,004		0,004
<u>X3.4 - Local de Trabalho (Distrito Federal = 1)</u>	<u>-0,002</u>		<u>-0,002</u>
<u>X1.4 -Estado Civil (Não Casado = 1)</u>	<u>-0,002</u>		<u>-0,002</u>
X1.5 -Grau de Instrução (Não Universitário = 1)	0,001		0,001
X3.1 - Nível Hierárquico (Estratégico e Tático = 1)	0,001		0,001
X4.5 - Esforço muscular no trabalho (Sim = 1)	0,001		0,001
X2.2 - Atividade Relaxamento (Não = 1)			0,000
X2.1 - Atividade Física (Não = 1)			0,000

Fonte: dados da pesquisa.

Figura 19 : Path Diagram da variável Competência Individual.

Fonte: compilado pelo autor.



6.6. APÊNDICE 6 - EFEITOS INDIRETOS SOBRE O ABSENTEÍSMO POR DOENÇA > 15 DIAS E VOLUNTÁRIO

Tabela 151 : Influências diretas e indiretas em Y4.2 – Absenteísmo por doença > 15 dias.

Influências em Y4.2t – Absenteísmo por doença > 15d	Efeito		
	Indireto	Direto	Total
Variáveis Independentes			
X2.3 - Medicamentos/Drogas (Sim = 1)		0,050	0,050
Y3.1t - Estresse (log)	0,003	0,032	0,035
X4.2t - Qtde de Funcionário na Dependência (log)	0,002	0,033	0,035
X3.4 - Local de Trabalho (Distrito Federal = 1)	0,001	0,029	0,030
Y1.1t - Satisfação com o CONTEÚDO do trabalho (x2)	-0,002	-0,023	-0,025
Y3.2t - DORT (log)		0,023	0,023
X3.5 - Departamento (Tecnologia = 1)	-0,001	0,020	0,019
X2.1 - Atividade Física (Não = 1)	0,002	0,017	0,019
X4.4 - Serviço Excessivo (Sim = 1)	0,005	-0,017	-0,012
Y1.3t - Satisfação com o AMBIENTE SOCIAL de trabalho (x2)	-0,007		-0,007
Y1.2 - Satisfação com o SALÁRIO no emprego	-0,007		-0,007
Y1.5t - Satisfação com APRENDIZADO no trabalho (x2)	-0,007		-0,007
X1.1 - Sexo (Feminino = 1)	0,007		0,007
X4.5 - Esforço muscular no trabalho (Sim = 1)	0,005		0,005
X1.3 - Tempo de Empresa	0,005		0,005
Y1.4t - Satisfação com as CONDIÇÕES de trabalho (x2)	-0,005		-0,005
X4.1t - Salário (log)	-0,002		-0,002
X1.6 - Qtde. Conhecimentos	0,002		0,002
X2.2 - Atividade Relaxamento (Não = 1)	0,001		0,001
X3.1 - Nível Hierárquico (Estratégico e Tático = 1)	0,001		0,001
X3.3 - Tipo de Dependência (Área meio = 1)	0,001		0,001
X1.4 -Estado Civil (Não Casado = 1)	0,001		0,001
X1.2 - Idade	-0,001		-0,001
X3.2 - Tipo de Cargo (Gerencial = 1)	-0,001		-0,001
X4.3 - Tempo de Trabalho (6 h./d. = 1)	-0,001		-0,001
X1.5 -Grau de Instrução (Não Universitário = 1)			0,000
Y2t - Competência Individual (x2)			0,000

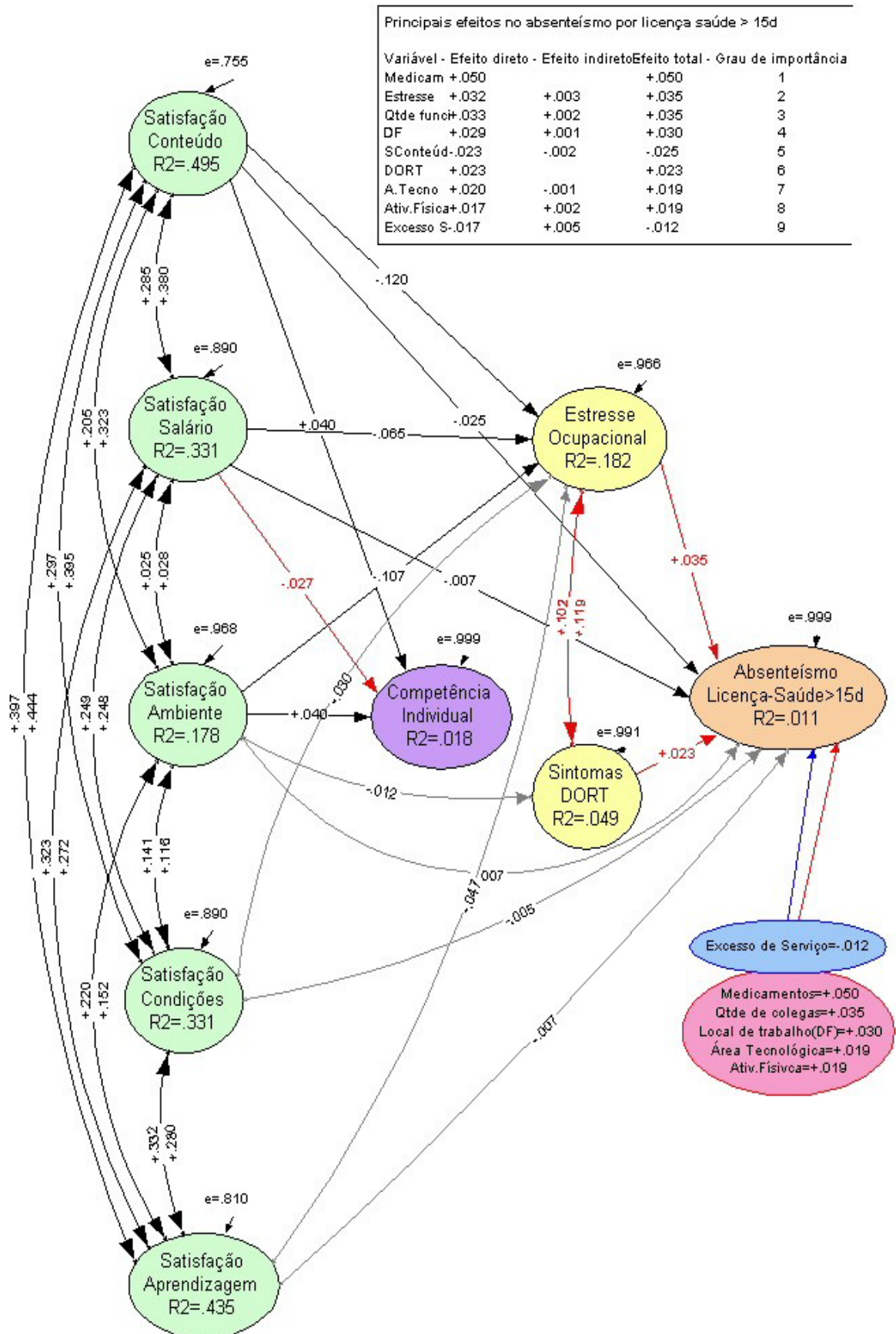
Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 152 : Influências diretas e indiretas em Y4.3 – Absenteísmo voluntário não abonado.

Influências em Y4.3t – Faltas não abonadas	Efeito		
	Indireto	Direto	Total
Variáveis Independentes			
X4.1t - Salário (log)	-0,004	-0,064	-0,068
X1.5 -Grau de Instrução (Não Universitário = 1)	-0,001	0,050	0,049
Y1.1t - Satisfação com o CONTEÚDO do trabalho (x2)	-0,009	-0,039	-0,048
X1.3 - Tempo de Empresa	0,001	-0,046	-0,045
X3.1 - Nível Hierárquico (Estratégico e Tático = 1)	0,001	0,031	0,032
X4.2t - Qtde de Funcionário na Dependência (log)	0,002	0,029	0,031
Y1.2 - Satisfação com o SALÁRIO no emprego	-0,009	-0,021	-0,030
Y3.1t - Estresse (log)		0,027	0,027
Y2t - Competência Individual (x2)		-0,018	-0,018
Y1.5t - Satisfação com APRENDIZADO no trabalho (x2)	-0,016		-0,016
Y1.4t - Satisfação com as CONDIÇÕES de trabalho (x2)	-0,011		-0,011
Y1.3t - Satisfação com o AMBIENTE SOCIAL de trabalho (x2)	-0,009		-0,009
X4.4 - Serviço Excessivo (Sim = 1)	0,005		0,005
X1.1 - Sexo (Feminino = 1)	0,003		0,003
X4.5 - Esforço muscular no trabalho (Sim = 1)	0,003		0,003
X2.1 - Atividade Física (Não = 1)	0,002		0,002
X3.3 - Tipo de Dependência (Área meio = 1)	0,001		0,001
X1.6 - Qtde. Conhecimentos	0,001		0,001
X1.4 -Estado Civil (Não Casado = 1)	0,001		0,001
X2.2 - Atividade Relaxamento (Não = 1)	0,001		0,001
X3.5 - Departamento (Tecnologia = 1)	-0,001		-0,001
X1.2 - Idade	-0,001		-0,001
X4.3 - Jornada de Trabalho (6 h./d. = 1)			0,000
X3.4 - Local de Trabalho (Distrito Federal = 1)			0,000
X3.2 - Tipo de Cargo (Gerencial = 1)			0,000
X2.3 - Medicamentos/Drogas (Sim = 1)			0,000
Y3.2t - DORT (log)			0,000

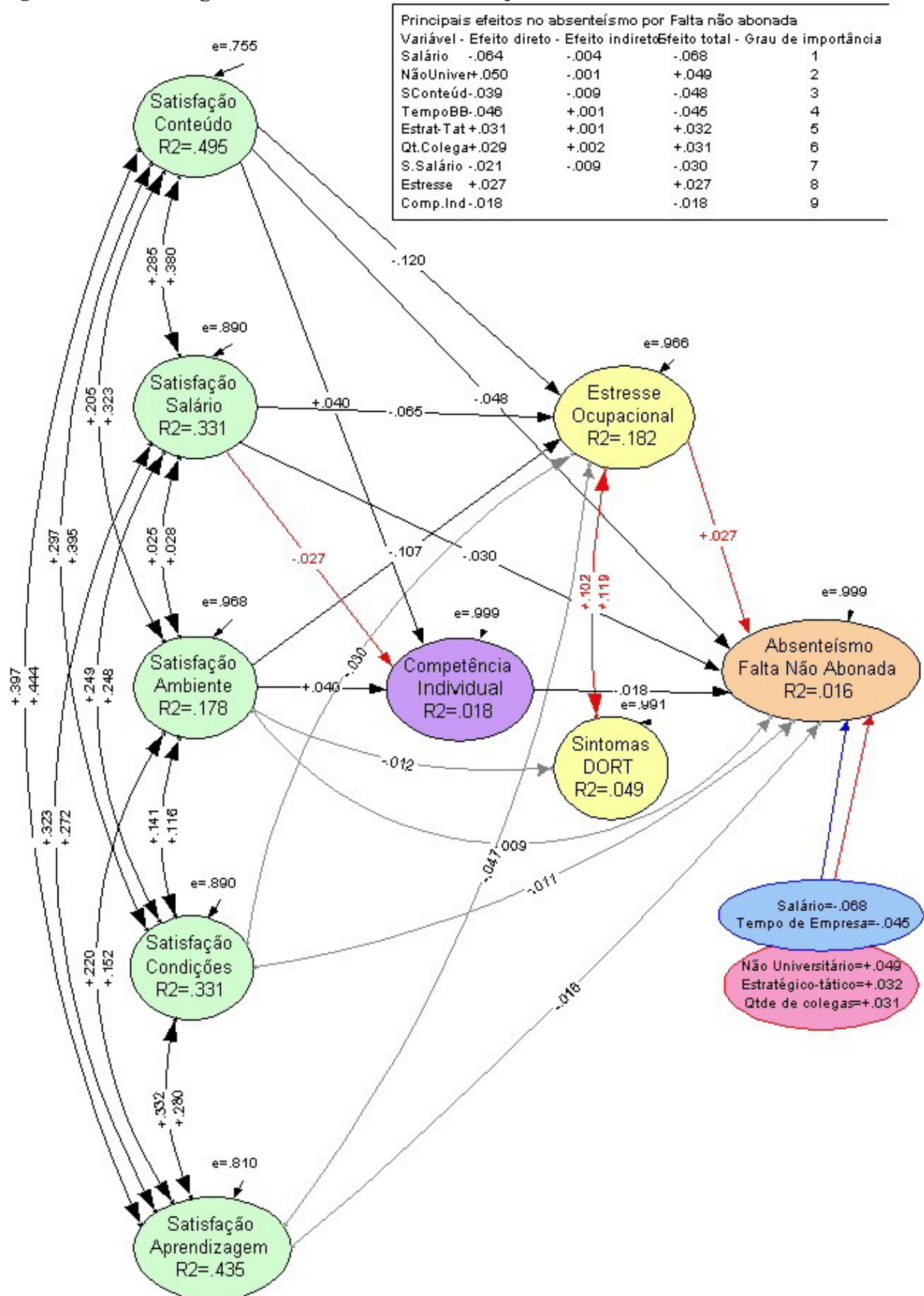
Fonte: dados da pesquisa.

Figura 20 : Path Diagram da variável Absenteísmo por doença > 15 dias.



Fonte: dados da pesquisa.

Figura 21 : Path Diagram da variável Absenteísmo por falta não abonada.



Fonte: dados da pesquisa.

7. ANEXOS

7.1. ANEXO 1 - PESQUISA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO DO BCO.BRASIL

MSTMEO30 SISBB - Sistema de Informações Banco do Brasil 16/08/2005
F9556441 Pesquisa 18:10:30

+----- Avaliação da Satisfação do Funcionário -----+

A finalidade deste questionário é investigar o grau de satisfação do funcionário do Banco do Brasil.

Por satisfação no trabalho entende-se 'a atitude geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho', ou seja, como este indivíduo avalia de modo geral seu trabalho.

Você está sendo convidado a compartilhar conosco sua opinião de como está a sua satisfação hoje no Banco do Brasil.

+-----+
1 2 3 | 4 5 6
Discordo Totalmente <<<<<<< | >>>>>>> Concordo Totalmente

01. Tenho oportunidade de treinamentos ao longo do ano _
02. Há um clima de desconfiança entre os membros da minha equipe. _
03. As condições físicas do meu trabalho são adequadas (higiene, iluminação, ventilação, ruído, temperatura, mobiliário). _
04. Tenho acesso a materiais e equipamentos adequados ao trabalho que realizo. _
05. Faço os treinamentos pelos quais tenho interesse. _
06. Recebo um salário justo pela responsabilidade que me é conferida. _
07. A chefia não trata com igualdade os membros de minha equipe. _
08. A quantidade de treinamentos que realizo no meu trabalho é satisfatória. _
09. Os funcionários têm igualmente chance de promoção no Banco do Brasil. _
10. Trabalho bem feito no meu Setor não é premiado. _
11. É possível se obter treinamento quando solicitado. _
12. Há suporte tecnológico (computadores, impressoras) para as atividades de trabalho. _
13. Não confio em meus colegas de trabalho. _
14. Executo tarefas diversificadas em meu trabalho. _
15. Não me relaciono bem com determinadas pessoas na minha equipe de trabalho. _

- | | |
|--|---|
| 16. O espaço físico do meu trabalho é adequado à natureza do meu serviço. | — |
| 17. Meu salário é justo em relação às atribuições que tenho. | — |
| 18. O meu local de trabalho é adequado à realização das minhas atividades. | — |
| 19. O meu salário corresponde ao desempenho que apresento no Banco do Brasil. | — |
| 20. Não se compartilha informação na minha equipe. | — |
| 21. O meu trabalho é fonte de inspiração para mim. | — |
| 22. Existe variedade no meu trabalho. | — |
| 23. Tenho oportunidade de ascensão profissional no Banco do Brasil. | — |
| 24. O sistema de retribuição do Banco do Brasil é justo. | — |
| 25. Utilizo amplamente meus conhecimentos em meu trabalho. | — |
| 26. Os equipamentos do meu local de trabalho são adequados ao tipo de tarefas desempenhadas. | — |
| 27. Participo de treinamentos freqüentemente no meu trabalho. | — |
| 28. O salário do meu cargo é insuficiente. | — |
| 29. Ponho em prática minhas habilidades e capacidades em meu trabalho. | — |
| 30. Não percebo as pessoas em meu local de trabalho como uma equipe. | — |
| 31. A política salarial do Banco estimula o meu desempenho. | — |
| 32. A política de ascensão profissional no Banco do Brasil é confusa. | — |
| 33. Posso ser criativo em meu trabalho. | — |
| 34. Estou satisfeito com meu trabalho no Banco do Brasil. | — |

Fonte: Pesquisa de Satisfação no Trabalho, Banco do Brasil (2005).

7.2. ANEXO 2 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL DO BB

Quadro 153 : Itens avaliados no desempenho por competências fundamentais do Bco. Brasil.

Perspectivas	Competências fundamentais a todos os bancários
Financeira	1. Demonstra conhecimento dos produtos e serviços relacionados à estratégia de sua área de atuação. 2. Identifica e aproveita oportunidades para o banco, analisando o ambiente interno e o externo.
Clientes	3. Presta atendimento com cortesia e agilidade, considerando as expectativas do cliente (interno ou externo) e as orientações da empresa.
Processos Internos	4. Identifica riscos na realização das atividades sob sua responsabilidade e implementa ações adequadas. 5. Opera sistemas e aplicativos de informática para realizar com agilidade e qualidade seus serviços. 6. Comunica-se (por escrito e oralmente) de forma clara, objetiva e acessível ao interlocutor. 7. Organiza suas atividades para realiza-las no tempo previsto, possibilitando a continuidade do processo de trabalho.
Aprendizagem e crescimento	8. Demonstra iniciativa para solucionar problemas e para aprender continuamente. 9. Colabora com os colegas de trabalho, a fim de concretizar os objetivos da empresa em um clima de harmonia.
Sociedade	10. Direciona suas ações, levando em consideração os impactos sociais, ambientais e econômicos e os princípios de responsabilidade socioambiental adotados pela empresa.

Fonte: Gestão de Desempenho por Competências, Banco do Brasil (2005).

Quadro 154 : Itens avaliados no desempenho por competências gerenciais do Bco. Brasil.*

	Competências gerenciais*
Perspectiva aprendizagem e crescimento	1. Estimula a participação dos funcionários nas decisões da equipe, incentivando o diálogo, a troca de idéias e o compartilhamento de conhecimentos. 2. Mobiliza os esforços das pessoas para propósitos comuns, estimulando o comprometimento com as estratégias, os resultados e os princípios de responsabilidade socioambiental do banco. 3. Orienta a atuação da equipe, fornecendo as informações necessárias para a realização do trabalho e comunicando suas expectativas sobre o desempenho das pessoas. 4. Promove o desenvolvimento profissional dos membros da equipe, valorizando suas competências e oferecendo oportunidade de capacitação e feedback freqüente. 5. Adota medidas preventivas e corretivas para a melhoria contínua da saúde e qualidade de vida de sua equipe.

Fonte: Gestão de Desempenho por Competências, Banco do Brasil (2005). * Não analisado nesta tese.

10 - EXAMES COMPLEMENTARES

1 Normal 2 Alterado 0 Não aplicável (Parâmetros aplicáveis dos itens 10.1 ao 10.8)

10.1 Mamografia ou Ecografia (funcionárias com idade de 40 a 49 anos, a cada 2 anos; com idade igual ou superior a 50 anos, anual)

10.2 Papanicóu (todas funcionárias, anual - no tempo resultado; informar a classe)

Obs.: No caso em que o laudo de laboratório não forneça a classificação do método papanicóu, utilizar a seguinte escala:

Classe I: Ausência de células atípicas ou anormais
Classe II: Citologia atípica, mas sem evidência de malignidade
Classe III: Citologia sugestiva, mas não conclusiva de malignidade
Classe IV: Citologia fortemente sugestiva de malignidade
Classe V: Citologia conclusiva para malignidade

10.3 Avaliação urológica (funcionário com idade igual ou superior a 50 anos, ou igual ou superior a 45 anos com história familiar de câncer de próstata, anual)

Obs.: Avaliar análise acompanhada de teste médico

10.4 PSA (funcionário com idade igual ou superior a 50 anos, ou igual ou superior a 45 anos com história familiar de câncer de próstata, anual)

10.5 Triglicérides (funcionários com idade igual ou superior a 40 anos, anual)

10.6 HDL (funcionários com idade igual ou superior a 40 anos, anual)

10.7 Colesterol total (funcionários com idade igual ou superior a 40 anos, anual)

10.8 Glicemia (funcionários com idade igual ou superior a 40 anos, anual)

10.9 Outros Foram solicitados outros exames. (Preencher o formulário de Parecer/ Recomendações) 1 Sim 0 Não

11 - AVALIAÇÃO DE RISCOS

11.1 Tabela de Avaliação para Risco Coronariano

Preenchimento obrigatório para todos os funcionários

Nunca fuma	0 a 9 cigarros/dia	10-19 cigarros/dia	20-29 cigarros/dia	30-39 cigarros/dia	40 cigarros/dia	a. Fumo	<input type="checkbox"/>
+ 5kg de peso normal	Peso normal	5-10 kg + Peso normal	11-19 kg + Peso normal	20-29 kg + Peso normal	30 kg + Peso normal	b. Peso	<input type="checkbox"/>
Atividade regular	Atividade moderada	Atividade moderada	Atividade profissional sedentária/ Exercícios moderados	Atividade profissional sedentária/ Pouca atividade física	Atividade física	c. Atividade física	<input type="checkbox"/>
Homem 20-39 anos Mulher até 39 anos	Homem 40-49 anos	Homem 50-59 anos Mulher 40-49 anos	Homem 60-69 anos Mulher 50-59 anos	Homem 70-79 anos Mulher 60-69 anos	Homem 80 anos Mulher 70 anos	d. Idade	<input type="checkbox"/>
Ausente	Pa ou Mãe > 60 anos sem doença coronariana	Pa e Mãe > 60 anos com doença coronariana	Pa ou Mãe > 60 anos com doença coronariana	Pa e Mãe > 60 anos com doença coronariana	Pa, Mãe e Tio com doença coronariana	e. Antecedentes familiares	<input type="checkbox"/>
< 110 mm Hg	100-109 mm Hg	110-119 mm Hg	120-129 mm Hg	130-139 mm Hg	140 mm Hg ou mais	f. Pressão arterial sistólica	<input type="checkbox"/>

Preenchimento obrigatório para funcionários com idade igual ou superior de 40 anos

Jépm < 110	Diabetes na família	Curva glicêmica Jépm 110-119 ou 1 hora > 190	Curva glicêmica Jépm > 120 ou 1 hora > 180	Diabetes sob controle	Diabetes não controlada	g. Glicemia	<input type="checkbox"/>
até 150	161-200	201-230	231-260	260-300	> 300	h. Colesterol	<input type="checkbox"/>

Obs.: Considerar a glicemia de jejum

i. Soma: (a+b+c+d+e+f+g+h) preencher somente para funcionários com idade igual ou superior a 40 anos

Interpretação das faixas de risco

Total	0 a 8	9 a 17	18 a 30	31 a 50	50 a 65
Risco	Sem risco	Risco leve	Moderado	Alto	Perigoso

12 - PARECER FINAL

12.1 Hipótese diagnóstica (CID 10)

12.2 Natureza (de) risco(s) ocupacional(ais) 1 Física 2 Química 4 Biológico 8 Ergonômico 16 Acidente 0 Sem Risco

12.3 Conclusão 1 Apto 2 Inapto

12.4 Recomendações (Em caso de mais de uma seleção informar a soma dos itens)

1 Mudança de tarefas 2 Encaminhamento a especialista. Qual?
 4 Encaminhamento à CASSI para acompanhamento pela equipe saúde família 8 Outros 0 Nenhuma

Assinatura e Carimbo CRM do Médico Examinador

--- Fim ---