

GESTÃO DE PESSOAS

BURNOUT: ANALISANDO A SÍNDROME EM GERENTES DE UMA EMPRESA FAMILIAR

AUTORES

LUCIO JOSE DUARTE

Faculdade Novos Horizontes

lucio.duarte@mestrado.unihorizontes.br

FERNANDO COUTINHO GARCIA

Faculdade Novos Horizontes

fernandocoutinho@unihorizontes.br

RESUMO

O objetivo deste artigo é avaliar a possibilidade de incidência da síndrome de *Burnout* em empregados que exercem a função de Gerentes em uma empresa familiar do ramo de revenda de pneus e serviços automobilísticos em Belo Horizonte e Região Metropolitana. O referencial teórico consubstancia-se nos estudos sobre esta síndrome que decorre do estresse gerado pelas exigências do trabalho e tem como características principais a exaustão emocional, a despersonalização, e a falta de envolvimento pessoal no trabalho. O ápice da fadiga emocional é atingido quando as circunstâncias tornam-se insustentáveis para o trabalhador e ele desiste, entra em *burnout* “abandona a profissão”. Trata-se de um estudo de caso de natureza quantitativa. Os dados foram coletados por meio de questionário cujos fatores de *burnout* foram levantados por meio do *Maslach Burnout Inventory* (MBI). Os resultados revelaram que os fatores de exaustão emocional, despersonalização, e de envolvimento pessoal no trabalho, apresentaram um nível baixo de *burnout*, porém esses profissionais, no que tange ao fator exaustão emocional, sentem um esgotamento ao final de um dia de trabalho e, ainda, estão trabalhando em excesso no emprego, o que sugere a empresa em adotar providências no sentido de minimizar e/ou neutralizar esse sofrimento em seus gerentes.

Palavras-chaves: Estresse ocupacional, exaustão emocional, desânimo.

ABSTRACT

The aim of this paper is to evaluate the possibility of incidence of burnout in employees who perform the function of a family firm managers in the business of reselling the tire and service centers in Belo Horizonte and its surrounding area. The theoretical framework is embodied in studies of this syndrome caused stress generated by the demands of work and its key features to emotional exhaustion, depersonalization, and lack of personal involvement in the work. The apex of emotional fatigue is reached when circumstances become untenable for the worker and he gives up, goes into burnout "abandon the profession." It is a case study of a quantitative nature. Data were collected through a questionnaire whose factors of burnout were raised through the Maslach Burnout Inventory (MBI). The results showed that the factors of emotional exhaustion, depersonalization, and personal involvement in work, had a low level of burnout, but these professionals with regard to factor emotional exhaustion, a feeling exhausted at the end of a workday, and also are working overtime on the job, which suggests the company take steps to minimize and / or neutralize the distress among managers.

Keywords: occupational stress, emotional exhaustion, depression.

1 INTRODUÇÃO

Transformações no âmbito social, cultural, econômico, político, e o avanço tecnológico, têm marcado as últimas décadas, em decorrência da integração mundial dos mercados, ou seja, a globalização. Essas mudanças têm provocado interferências no comportamento das pessoas e também das organizações forçando tanto trabalhadores como empresas a se adaptarem aos novos métodos de trabalho em busca da sobrevivência, haja vista que tais mutações dinamizam o mercado e o torna extremamente competitivo. A competição internacional, os novos modelos de gestão praticados pelas multinacionais, o crescimento do setor de serviços, dentre outros, incrementam importantes mudanças na organização do trabalho, repercutindo nos sistemas de gerenciamento e supervisão, nos processos de produção e na natureza das tarefas (SARTORI *et al.*, 2008).

Segundo Carlloto e Gobbi (2003), estudos realizados nos Estados Unidos indicam que a síndrome de *Burnout* constitui-se em um dos grandes problemas psicossociais da contemporaneidade, desperta interesse e preocupação não só por parte da comunidade científica internacional, mas também das entidades governamentais, empresariais e sindicais norte-americanas e européias, haja vista as graves conseqüências para os indivíduos e também para as organizações. Para o indivíduo, traz conseqüências para a sua saúde e também sobre seu desempenho, e destaca-se a ocorrência de graves problemas psicológicos e físicos, que podem levá-lo à incapacidade total para o trabalho. Para as organizações, com repercussões econômicas e sociais. Batista *et al.* (2010) ressaltam que alguns desses custos organizacionais decorrem da rotatividade de pessoal, absenteísmo, problemas de produtividade e de qualidade.

No que tange à legislação brasileira, Batista *et al.* (2010) registram que o Ministério da Previdência e Assistência Social, publicou, no Diário Oficial da União, de 12 de dezembro de 1999, uma nova lista de Doenças Profissionais e Relacionadas ao Trabalho, a qual é constituída por doze categorias diagnóstica de transtornos mentais, que podem ser determinados pelos lugares, pelo tempo e pelas ações do trabalho. A síndrome de *burnout* é a décima segunda categoria contemplada.

Segundo Maslach¹ (1986) apud Souza *et al.*(2009), *burnout* é definida como sendo uma síndrome psicológica caracterizada por reações que provocam no indivíduo a exaustão física e emocional, interfere de forma negativa nos relacionamentos com as pessoas, colegas e superiores e com o próprio trabalho, bem como sentimentos de falta de realização pessoal, eficácia e produtividade.

Essas reações provocam nas pessoas indiferenças e distanciamentos com relação ao trabalho e aos colegas, haja vista que a frieza lhes proporciona sentimentos de maior segurança. Entretanto, o que esses fatores geram é nada mais que a ineficiência e a perda da autoconfiança, e, tornando as pessoas ineficientes e inseguras provocam nos colegas a perda de confiança nelas.

Tentando lidar com essas circunstâncias, problemas de relacionamento tanto no seio da família quanto no convívio social podem emergir, conduzindo, não raro, o indivíduo ao uso freqüente de drogas e ao alcoolismo.

O ponto culminante da exaustão emocional é alcançado quando a situação se torna insustentável para o indivíduo e ele se sucumbe vindo a abandonar uma profissão que, outrora, lhe dera auto-estima, orgulho e identidade pessoal e profissional.

Batista *et al.* (2010) ressaltam que os efeitos do *burnout* implicam conseqüências a curto e a longo prazo. Em curto prazo são: a diminuição do auto-controle, do auto-respeito, da eficiência no

¹ MASLACH, C. Maslach burnout inventory Manual. Palo Alto, CA: **Consulting Psychologists Press**, 1986.

trabalho e o alto nível de irritabilidade; e a longo prazo os efeitos são: a depressão, o possível surgimento de úlcera, hipertensão, dentre outras, e o alcoolismo.

Segundo Gianasi e Borges (2009), na literatura inerente ao *burnout*, existem duas posições que divergem quanto às categorias profissionais que podem vir a ser acometidas pela síndrome. Uma defende que o *burnout* está relacionado especificamente às categorias que lidam com os serviços de cuidados humanos que exigem contatos diretos, freqüentes e intensos, como por exemplo: profissionais da saúde (médicos, enfermeiros, etc.), professores, policiais, funcionários de presídios, dentre outros. Outra corrente diverge dessa especificidade e advoga que a síndrome pode atingir profissionais de qualquer ocupação que lide com pessoas, independentemente do tipo de relacionamento.

Para Stacciarini e Tróccoli (2001), alguns fatores destacam como ameaçadores ao meio ocupacional do enfermeiro, quais sejam: o número reduzido de profissionais no atendimento em detrimento ao excesso de atividades; as dificuldades em delimitar os diferentes papéis entre enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem; e a falta de reconhecimento que permeia entre o público em geral de saber quem é o enfermeiro.

Complementando, Ortiz e Platiño² (1991) apud Murofuse *et al.*, (2005), ressaltam que no âmbito do setor público, a enfermagem foi classificada pela *Health Education Authority*, como a quarta profissão mais estressante, a qual vem lutando para afirmar-se profissionalmente visando obter maior reconhecimento social.

Para Souza *et al.* (2009), a síndrome acomete professores tendo em vista ser a docência uma atividade intelectual que exige inovações constantes. A concorrência do mercado implica um maior comprometimento com a organização e uma maior capacidade de lidar com novas formas didáticas de ensino. As exigências de qualificação impostas pelas autoridades públicas e o elevado número de criação de universidades aumentam ainda mais a cobrança pelo aprimoramento intelectual. O baixo investimento em educação ocasiona situações conflituosas, pois além da baixa remuneração eles ainda têm de empregar parte dela em materiais didáticos para o exercício da função. Carlotto e Palazzo (2006) destacam que o professor lida com as atividades ligadas à educação, as extracurriculares, os materiais da escola, com a parte administrativa de planejamento e reciclagem, com atividades de orientação, dentre outras. Contudo, ficam de fora quando das reestruturações curriculares e decisões institucionais, o que gera conflitos que podem provocar o adoecimento.

De acordo com Codo e Vasques-Menezes (1999), os profissionais das áreas da educação e da saúde são mais propensos à síndrome de *burnout* que os trabalhadores de outros segmentos. Entretanto, Souza *et al.* (2009) postulam que, devido às transformações ocorridas no mundo do trabalho e as exigências de um serviço personalizado em relação ao cliente, a síndrome tem acometido trabalhadores das mais diversas profissões, e, ainda, ressaltam que a síndrome pode ser identificada em outras esferas da vida, como na relação familiar, entre pais e filhos, entre membros de um casal, ou em estudantes.

A despeito de a maioria dos estudos acerca do tema relacioná-los aos profissionais das áreas do magistério e da saúde (CODO; VASQUES-MENEZES, 1999), o trabalho ora proposto torna-se relevante na medida em que aborda outro segmento ocupacional: trabalhadores que assumem gerência, traçando o diagnóstico das relações destes profissionais com o trabalho gerencial o que, de certa forma, poderá contribuir para a expansão do debate no âmbito da sociedade, e, ainda, possibilitar a empresa pesquisada desenvolver mecanismos que evitem a ocorrência deste mal.

2 Ortiz GCM, Platiño NAM. El stress y su relacion com las condiciones de trabajo del personal de enfermaria. **Rev Invest Educ Enfermeria** 1991.

Este estudo foi desenvolvido com o objetivo de avaliar o nível da síndrome de *burnout* nos empregados que atuam como gerentes em uma empresa familiar do ramo de revenda de pneus e serviços automobilísticos em Belo Horizonte e Região Metropolitana, e também de traçar um diagnóstico desses gerentes no que tange às três dimensões da escala de Maslach: *falta de envolvimento pessoal no trabalho; despersonalização; e exaustão emocional*. Nesse sentido, a pergunta que norteia esta pesquisa é: qual o nível da síndrome de *burnout* apresentado pelos empregados que atuam como gerentes em uma empresa familiar do ramo de comércio em Belo Horizonte e Região Metropolitana?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 *Burnout* – conceitualizações

Malasch é considerada como uma das pioneiras do estudo da Síndrome de *Burnout*. Os primeiros trabalhos foram desenvolvidos com profissionais do ramo da saúde, devido à natureza das atividades laborais, para as quais são necessários contatos de forma direta e constante com pessoas. Esses profissionais seriam os mais afetados devido ao fato de serem detentores de uma filosofia humanística no trabalho e, constantemente, vêm-se obrigados a se adaptarem ao sistema de saúde, geralmente desumanizado e despersonalizado (FILGUEIRAS e HIPPERT, 2002).

Segundo Gianasi e Borges (2009, p. 298), a expressão *burnout* tem a gênese no idioma inglês e tem o significado de “queimar-se” ou “destruir pelo fogo de fora para dentro”; relaciona-se a algo que, por absoluta falta de energia, deixou de funcionar.

Codo e Vasques-Menezes (1999) a definem como uma síndrome por meio da qual o trabalhador perde o sentido de sua relação com o trabalho de tal forma que as coisas passam a não ter mais sentido e qualquer esforço lhe parece ser inútil. De acordo com estes autores, o termo *burnout* surgiu como uma metáfora para exprimir o sentimento de profissionais que trabalhavam diretamente com pacientes dependentes de substâncias químicas. Afirmam, ainda, que o acometimento da síndrome é mais comum em docentes e em profissionais da saúde e também em policiais e agentes penitenciários (CODO e VASQUES-MENEZES, 1999).

Maslach e Jackson³ (1981) apud Codo e Vasques-Menezes (1999) definem a síndrome como uma reação à tensão emocional crônica gerada a partir do contato direto e excessivo com outras pessoas, particularmente quando estas estão preocupadas ou com problemas. É de Maslach e Jackson (1981), a definição de maior aceitação sobre a síndrome, as quais a caracterizam por sentimentos de exaustão emocional, despersonalização e falta de realização pessoal no trabalho.

2.2 As dimensões da síndrome de *burnout*

Segundo Codo e Vasques-Menezes (1999), a síndrome é determinada por diversos fatores, ou seja, é compreendida como um conceito multidimensional, um fenômeno multifacetado, não podendo ser explicado apenas por uma variável e sim por múltiplas inter-relações. O fenômeno é difuso, portanto, deve ser explicado a partir da reconstrução da dinâmica desta difusão. Para Maslach (2005), as variáveis situacionais são relevantes no estudo da síndrome. Sendo um conceito multidimensional envolve três componentes, a saber:

- Exaustão emocional – situação em que os trabalhadores sentem que não podem dar mais de si mesmo no aspecto afetivo.

3 MASLACH, Cristina, JACKSON, Susan E. The measurement of experienced burnout. **Journal of Occupational Behaviour**. Vol. 2.99-113 (1981).

- Despersonalização – desenvolvimento de sentimentos e atitudes negativas e de cinismo às pessoas destinatárias do trabalho, endurecimento afetivo, “coisificação” da relação.
- Falta de envolvimento pessoal no trabalho – tendência de uma evolução negativa no trabalho.

A despeito de serem estas dimensões independentes podem ocorrer de forma associada. Em alguns estudos a dimensão despersonalização é denominada de cinismo.

Maslach⁴ (2007) citada por SOUZA *et al.*, (2009) ressalta que a dimensão exaustão emocional diz respeito ao componente individual da síndrome, já a despersonalização trata do componente interpessoal, e, por fim, a dimensão falta de envolvimento pessoal no trabalho, ou cinismo ou falta de realização pessoal refere-se ao componente da auto-avaliação. Nesse sentido, para Maslach, *burnout* seria um processo de erosão psicológica que decorre da exposição crônica a estressores ocupacionais de forma constante, produzindo efeito cumulativo e de maneira gradual, cujas defesas dos indivíduos vão tornando-se vulneráveis.

Contextualizando, Codo e Vasques-Menezes (1999), retratam a questão da nova organização do trabalho, do foco na produtividade a qualquer custo e das conseqüências que estas práticas podem trazer aos indivíduos. Eles sustentam que o *burnout* é a síndrome que acomete os trabalhadores do final do século.

“A teoria do ser humano solitário, na época em que parece se esvanecer a solidariedade; a ênfase na despersonalização quando a ruptura dos contratos sociais parece ter eliminado a pessoa” (CODO e VASQUES-MENEZES, 1999, p. 05).

Desta forma, o *burnout* ocorre quando da perda de certos recursos pessoais, ou quando estes recursos se mostram inadequados para atender às demandas sejam elas do trabalho ou da vida pessoal/social, ou ainda quando estes não proporcionam retornos esperados.

Segundo Codo e Vasques-Menezes (1999), a dinâmica da síndrome acontece quando o trabalhador desgasta-se por ter se envolvido afetivamente com seus clientes, não suporta esta situação e desiste, entra em *burnout*. Daí, a maior ocorrência da síndrome nos profissionais da educação e da saúde. O interessante, conforme nos mostra estes autores, é que trabalhadores altamente motivados apresentam *burnout* como reação ao *stress* do trabalho, isto é, reagem trabalhando ainda mais até que não suportam mais e entram em colapso.

Lima *et al.* (2007) investigaram a incidência de *burnout* em médicos residentes de um hospital público. Os resultados indicam a alta incidência da síndrome na amostra pesquisada (78,4%). A manifestação da síndrome foi caracterizada por apresentar uma classificação alta nas dimensões exaustão emocional e despersonalização, contudo mostraram-se realizados profissionalmente. Uma fase propícia à ocorrência da síndrome deve-se ao período de residência médica, haja vista suas características de dualidade de papéis (aprendizagem e trabalho) e a grande exigência.

De acordo com Maslach e Leiter (1999) existem outros fatores do ambiente de trabalho que também influenciam no acometimento dessa síndrome, quais sejam: o excesso de trabalho, a ausência de controle sobre a tarefa, a recompensa insuficiente, a falta de equidade, o colapso na união e os conflitos de valores.

4 MASLACH, C. **Entendendo o Burnout**. In ROSSI, A.M.; PERREWÉ, P.L.; SAUTER, S.L. Stress e qualidade de vida no trabalho: Perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo, Atlas, 2007.

Nessa perspectiva, Gianasi e Borges (2009) investigaram a relação entre o *burnout* e as fontes de desgaste físico e emocional no setor de transporte coletivo da cidade de Natal-RN, cujos resultados confirmaram a prevalência da síndrome e que a fonte principal de desgaste que a prediz está relacionada a conflitos de valores e ausência de equidade no ambiente laboral.

Sartori e Vercesi (2008) realizaram pesquisa relacionando os fatores da síndrome entre as condições e a organização do trabalho em um batalhão da polícia militar. Os resultados indicaram que as condições de trabalho no batalhão, ligadas principalmente às ferramentas de trabalho como os veículos, equipamentos de segurança e de ação, estão diretamente relacionadas à alta exaustão emocional.

Almeida, Silva, e Carvalho (2006) estudaram a relação das dimensões da justiça organizacional como preditoras das três dimensões de *burnout* e concluíram que existe relacionamento significativo e inverso entre as dimensões de justiça organizacional e as dimensões de *burnout* e um relacionamento positivo com o comprometimento organizacional.

Vários estudos existentes acerca do tema demonstram os aspectos de fenômeno multifacetado e de múltiplas inter-relações que envolvem a síndrome de *burnout*. De acordo com Fascina *et al.* (2009), mesmo assim, a síndrome ainda é desconhecida pela maioria dos profissionais e muitas vezes é tratada como estresse ou depressão, o que pode prejudicar o tratamento do indivíduo.

2.3 O trabalho gerencial e o estresse do gerente

Para Braverman (1980), a despeito de terem sido os economistas clássicos os primeiros teóricos a cuidar dos problemas da organização do trabalho gerencial, quem efetivamente iniciou o debate sobre a gerência foram: Frederick Taylor e Henri Fayol, de nacionalidade americana e francesa, respectivamente. O primeiro, com a publicação de seu livro *Princípios de administração científica*, no qual esboça parte do trabalho gerencial (os supervisores), distinguindo o que competia aos trabalhadores e o que competia à administração da empresa. O segundo, foi quem realmente começou preocupar com o trabalho gerencial, com base em sua própria experiência gerencial, propôs as regras gerais da administração (planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar); definiu que o conjunto das operações das empresas pode ser dividido em funções essenciais: técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, de contabilidade, e administrativas; elencou quatorze princípios mais observados e experimentados por ele: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, supremacia do interesse geral sobre o particular, remuneração, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade do pessoal, iniciativa, e união pessoal (FAYOL, 1994).

Doravante, outras propostas surgiram sobre as características do gerente, atribuindo-lhe a figura de um “grande homem”, um empreendedor, um inovador, um tomador de decisões em circunstâncias incertas, aquele que lidera com eficácia, que insere nas organizações seus valores pessoais e profissionais (DAVEL; MELO, 2005, p. 69). Contudo, a despeito desses novos atributos, uma lacuna paira sobre as questões relacionadas ao trabalho cotidiano do gerente. Nesse sentido, Davel e Melo (2005) registram que a partir da década de 1950, respostas as essas questões começaram emergir, sendo Mintzberg um dos pesquisadores que deu início às observações a respeito das atividades diárias de gerentes.

Assim, Mintzberg (1986), por meio do método de observação direta do cotidiano desses profissionais, verifica que os gerentes trabalham num ritmo implacável e que sua rotina de trabalho é composta de ações breves, variadas e fragmentadas, e que raramente têm a oportunidade de tomar decisões com base em planejamento.

De acordo com Drucker (1990), o trabalho gerencial exige eficácia, e um gerente eficaz deve aprender cinco competências básicas: administrar bem o tempo; focar nos resultados e não nos meios; realizar apoiando-se nas forças e não nas fraquezas de superiores, colegas e subordinados; estabelecer prioridades e manter suas decisões; e tomar decisões eficazes. Para o autor, gerentes são trabalhadores instruídos, “de quem se esperam, em virtude de sua posição, ou seu conhecimento, e no decorrer normal de seu trabalho, decisões que tenham impacto significativo no desempenho e nos resultados de conjunto” (DRUCKER, 1990, p. 8).

Segundo Hill (1993), existe uma diversidade de conceitualizações sobre o trabalho gerencial produzida por profissionais e acadêmicos, porém o único denominador comum é que o papel do gerente é complexo e exigente. A função implica fazer malabarismos entre responsabilidades muitas vezes diversas e ambíguas, pois são envolvidos com subordinados, chefes e outros, dentro e fora da organização e são pessoas que têm, freqüentemente, necessidades conflitantes. Por conseguinte, “a rotina diária do gerenciamento, não raro, é estressante, agitada e, ao mesmo tempo, fragmentada” (HILL, 1993, p. 12).

Nesse sentido, Motta (2003) afirma que o trabalho gerencial se diferencia de todas as outras funções e profissões o que implica na dificuldade de descrevê-lo. Apesar da publicação de vários livros e artigos científicos com vistas a caracterizá-lo as controvérsias ainda persistem. Contudo, o desempenho da função gerencial tem sido um desafio para diversos profissionais e também para aqueles que, há muito, adotaram esse segmento como profissão. Dessa forma, necessário se faz aprofundar os estudos que analisem a temática gerencial em um contexto mais amplo, de maneira que possa contribuir para que as práticas gerenciais se tornem mais claras na atualidade (MARRA; MELO, 2005).

3 A EMPRESA PESQUISADA

A história da empresa pesquisada inicia-se em um município do interior de Minas Gerais. Em 1960, dois amigos, que já eram sócios em outro empreendimento, fundaram com outras pessoas a “Irmãos Melgaço e Souza Ltda”.

Depois de cinco anos de atuação no mercado de pneus os dois vieram para a capital abrir uma nova empresa, no mesmo ramo, dando-lhe outra denominação, em fevereiro de 1965.

Nessa época, o contexto econômico era bastante propício: a Cidade Industrial de Contagem-MG (a primeira cidade concebida e projetada para abrigar indústrias) crescia e a indústria automobilística passava por um período de franca expansão. Nesse cenário, havia uma demanda crescente por reposição de pneus e prestação de serviços e uma concorrência bastante acirrada pelo mercado. Estrategicamente, a sede da empresa foi instalada na Cidade Industrial, exatamente entre Belo Horizonte e Contagem, bem próximo a Betim-MG. A proposta da empresa, desde o início, foi a de prestar serviços no mercado de reposição de pneus para todos os veículos inclusive carga, tratores e máquinas - e recauchutagem.

No início, havia apenas uma loja, uma reformadora e 18 funcionários, a maior parte constituía-se por membros das famílias. Com o crescimento de Belo Horizonte e o surgimento de novos bairros, vislumbrou-se a necessidade de ampliação da empresa para acompanhar os novos rumos que a cidade tomava. Sempre procurando acompanhar a expansão da capital e atender às demandas descobertas em cidades do interior do Estado, a empresa abriu novas lojas em Belo Horizonte, na região metropolitana e em municípios do interior de Minas Gerais. A empresa possui hoje uma estrutura com mais de 25 lojas espalhadas por toda a cidade e interior. São lojas que atendem

automóveis e Truck Centers (lojas exclusivas e especializadas no atendimento de caminhões e ônibus). Também possui uma unidade industrial destinada à recapagem de pneus.

No ano de 2007 houve a dissolução da sociedade, que existia desde 1965, em decorrência, a estrutura organizacional da empresa foi modificada, com extinção de diretorias e com alteração na forma de administrar.

4 METODOLOGIA

Quanto à abordagem, a pesquisa é quantitativa, uma vez que “[...] num estudo quantitativo o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido *a priori*, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas. (GODOY, 1995, p. 58).

Como se pretende avaliar o nível da Síndrome de *Burnout* nos empregados que atuam na função de gerentes, quanto aos fins, de acordo com Vergara (2005), trata-se de pesquisa de caráter descritivo por expor “características de determinada população ou de determinado fenômeno”. Triviños (1987) fortalece esta proposição, ao afirmar que “o estudo descritivo pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade”.

Quanto aos meios, a pesquisa configura-se em estudo de caso. A escolha deste método justifica-se pelo desejo de se conhecer o posicionamento dos sujeitos da pesquisa por meio das situações reais de trabalho e das relações sociais que serão observadas para melhor avaliação e compreensão do problema de pesquisa. De acordo com Triviños (1987), o grande valor do estudo de caso está no sentido de fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o prosseguimento de outras pesquisas.

De acordo com Ludke e André (1986), estudos de caso se caracterizam pela ênfase na interpretação e no contexto dos fatos e buscam retratar a realidade de forma completa e profunda. Estudos de caso visam à descoberta e utilizam de uma variedade de fontes de informação (YIN, 2001).

Para o desenvolvimento deste trabalho foram pesquisados os gerentes das quinze lojas situadas em Belo Horizonte e Região Metropolitana e os sujeitos de pesquisa foram escolhidos pelo critério da intencionalidade e acessibilidade.

Os dados quantitativos foram coletados por meio da escala *Maslach Burnout Inventory - MBI*, adaptada por Codo e Vasquez-Menezes (1999). Esta escala permite avaliar de que forma o trabalhador sente ou percebe seu trabalho em conformidade com as três dimensões conceituais: exaustão emocional, envolvimento pessoal no trabalho e despersonalização (CARLOTTO e CÂMARA, 2004).

Durante a análise dos dados, primeiramente, foi feita uma análise exploratória com o objetivo de caracterizar a amostra dos informantes, sendo para isso utilizada distribuições de frequências para as variáveis demográficas e ocupacionais. Medidas descritivas (média, desvio-padrão, mediana e quartis) foram utilizadas tanto para os indicadores relativos aos fatores de *burnout* quanto para cada uma das três dimensões constituintes da síndrome. Posteriormente, realizaram-se as análises estatísticas com vistas a responder as questões de pesquisa. Essas análises serão identificadas e descritas à medida da apresentação dos resultados, dando prioridade à síntese expositiva.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, foi feita uma análise exploratória com o objetivo de caracterizar a amostra dos informantes, sendo para isso utilizadas distribuições de frequências para as variáveis demográficas e ocupacionais. Medidas descritivas (média, desvio-padrão, mediana e quartis) para os indicadores referente aos fatores de *burnout*. Também, usaremos medidas descritivas para cada fator: *Exaustão Emocional, Despersonalização e Envolvimento Pessoal no Trabalho*. Os dados da pesquisa foram tratados por meio do programa estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 17, e no *Microsoft Excel 2007*.

5.1 Análise descritiva das variáveis demográficas e ocupacionais

Integra esta pesquisa uma amostra de 15 gerentes pesquisados composta, em termos de tamanho, por 11 pessoas do sexo masculino (73,3%) e 4 do sexo feminino (26,7%). A Tabela 1 ilustra essa distribuição.

Tabela 1 – Distribuição da amostra, segundo o sexo

Gênero	F	(%)
Masculino	11	73,3
Feminino	4	26,7
Total	15	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em termos de idade, a maior parte dos gerentes pesquisados tem idade entre 30 a 43 anos, pois 50% da amostra se encontra nesse intervalo (1º quartil a 3º quartil). Pode-se dizer que a idade média é de 37,2 anos e desvio-padrão de 9,39 anos, Tabela 2.

Tabela 2 – Distribuição da amostra, segundo a idade

Variável	Medidas descritivas				
	Média	Desvio padrão	P25	Mediana	P75
Idade	37.20	9.39	30.00	39.00	43.00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em relação ao estado civil, segundo se observa na Tabela 3, 60% dos informantes são casados, 33,3% são solteiros e 6,7% são divorciados.

Tabela 3 – Distribuição da amostra, segundo o estado civil

Estado civil	F	%
Solteiro	5	33.3
Casado	9	60.0
Divorciado	1	6.7
Total	15	100.0

No que se refere ao número de filhos dos respondentes, 4 pessoas (26,7%) não possuem filhos e 5 pessoas (34,6%) da amostra possuem um filho. Compõem o percentual restante, 26,7% possui dois filhos e 13,3% possui três filhos, Tabela 4.

Tabela 4 – Distribuição da amostra segundo o numero de filhos

Número de filhos	F	%
Nenhum	4	26.7
Um	5	33.3

Dois	4	26.7
Três	2	13.3
Total	15	100.0

Quanto à jornada semanal na empresa pesquisada, pode-se dizer que, todos os gerentes amostrados (100%) trabalham 44 horas semanais, Tabela 5.

Tabela 5 – Distribuição da jornada semanal dos gerentes

Carga horária	F	%
30 horas	0	0.00
44 horas	15	100.0
Total	15	100.0

Os resultados apontaram que todos os respondentes amostrados (100%) possui renda entre 1 a 10 salários mínimos, Tabela 6.

Tabela 6 – Distribuição da renda mensal dos gerentes

Renda	F	%
1 a 10 SM	15	100.0
11 a 20 SM	0	0.00
Total	15	100.0

Em relação ao tempo em que trabalha, pode-se dizer que a maior parte dos gerentes (50%) trabalham há menos de 10 anos. Em média, os gerentes possuem 10,87 anos de trabalho com desvio-padrão de 7,21 anos, Tabela 7.

Tabela 7 – Distribuição do tempo de trabalho, em anos

Variável	Medidas descritivas				
	Média	Desvio padrão	P25	Mediana	P75
Tempo de trabalho	10.87	7.21	6.00	9.00	12.00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Os resultados apontaram que todos os entrevistados (100%), são gerente de filial.

Em síntese, considerando a representatividade da amostra pesquisada, pode-se deduzir que, em termos demográficos e ocupacionais, que a maior parte dos técnicos é do sexo masculino com idade de 30 a 43 anos, casados, com um filho, que estão trabalhando há menos de 10 anos na empresa, trabalham 44 horas semanais e recebem de 1 a 10 salários mínimos.

5.2 Escala de *Burnout*.

Foram analisadas e comparadas as variáveis presentes no modelo aplicado pela primeira vez por Maslach e Jackson (1978), correspondentes à parte II do questionário, por meio da qual foram colhidos os dados indicadores dos fatores de *burnout* para a amostra total. Para efeito de apresentação, procurou-se agrupar estes indicadores em três fatores: (1) Exaustão Emocional, (2) Envolvimento Pessoal no Trabalho e (3) Despersonalização.

Tendo em vista que o instrumento utilizado para a coleta de dados foi composto basicamente por escalas de resposta do tipo *Likert* de 5 pontos, a Tabela 8 A e B mostram os resultados dos três

níveis para Exaustão Emocional, Despersonalização e Envolvimento Pessoal no Trabalho, respectivamente.

Tabela 8 A – Resultado dos três níveis para os fatores Exaustão Emocional e Despersonalização.

Resultado	Interpretação do resultado
Entre 1,00 a 2,99	Nível Baixo de <i>Burnout</i>
Entre 3,00 a 3,99	Nível Mediano de <i>Burnout</i>
Entre 4,00 a 5,00	Nível Elevado de <i>Burnout</i>

Tabela 8B – Resultado dos três níveis para os fatores Exaustão Emocional e Despersonalização.

Resultado	Interpretação do resultado
Entre 1,00 a 2,99	Nível Elevado de <i>Burnout</i>
Entre 3,00 a 3,99	Nível Mediano de <i>Burnout</i>
Entre 4,00 a 5,00	Nível Baixo de <i>Burnout</i>

No que diz respeito aos fatores de *burnout* em relação à amostra total, constatou-se uma situação de nível baixo de *burnout* com os três fatores dos informantes, uma vez que os escores obtidos apresentaram uma média entre 1,00 a 2,99 para *exaustão emocional* e *despersonalização* e uma média entre 4,00 a 5,00 para envolvimento pessoal no trabalho (Tabela 9).

Tabela 9 – Caracterização da amostra total segundo os fatores de burnout

Burnout	Medidas descritivas				
	Média	Desvio padrão	P25	Mediana	P75
Exaustão Emocional	1.99	0.56	1.56	1.89	2.33
Envolvimento Pessoal no Trabalho	4.30	0.38	4.13	4.38	4.50
Despersonalização	1.55	0.66	1.20	1.20	1.70

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A seguir são apresentados os resultados dos indicadores de cada fator de *burnout* dos gerentes da amostra total. Para sintetizar as informações de cada indicador, utilizou-se a média e a mediana como medida de tendência central e para a medida de dispersão utilizou-se o desvio-padrão e intervalo interquartil (P_{25} e P_{75}). As Tabelas 10, 11 e 12 mostram os resultados dos fatores exaustão emocional, despersonalização e envolvimento pessoal no trabalho, respectivamente.

Tabela 10 – Caracterização da amostra total segundo o fator exaustão emocional
continua

Fator Exaustão Emocional	Medidas descritivas				
	Média	Desvio padrão	P25	Mediana	P75
Eu me sinto esgotado ao final de um dia de trabalho	2.67	0.62	2.00	3.00	3.00
Eu sinto que estou trabalhando demais no meu emprego	2.60	0.74	2.00	3.00	3.00
Eu me sinto emocionalmente exausto pelo meu trabalho	2.07	0.88	1.00	2.00	3.00
Eu me sinto como se estivesse no meu limite.	2.00	0.76	1.00	2.00	3.00

Eu me sinto cansado quando me levanto de manhã e tenho que encarar outro dia de trabalho	1.93	0.80	1.00	2.00	3.00
Trabalhar com pessoas o dia inteiro é realmente um grande esforço para mim	1.93	1.22	1.00	2.00	2.00

Conclusão					
Fator Exaustão Emocional	Medidas descritivas				
	Média	Desvio padrão	P25	Mediana	P75
Trabalhar diretamente com pessoas me deixa muito estressado	1.73	1.10	1.00	1.00	2.00
Eu me sinto esgotado com meu trabalho	1.53	0.83	1.00	1.00	2.00
Eu me sinto frustrado com meu trabalho	1.40	0.63	1.00	1.00	2.00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

No que diz respeito aos indicadores em relação ao fator exaustão emocional para a amostra total, todos os indicadores de exaustão emocional constataram uma situação de nível baixo de *burnout*, uma vez que os escores obtidos apresentaram uma média entre 1,00 a 2,99, Tabela 10.

Os indicadores **mais críticos** a este fator foram: esgotamento ao final de um dia de trabalho e trabalho excessivo no emprego, pois a média foi de 2,67 e 2,60, respectivamente.

Tabela 11 – Caracterização da amostra total segundo o fator envolvimento pessoal no trabalho

Fator Exaustão Emocional	Medidas descritivas				
	Média	Desvio padrão	P25	Mediana	P75
Eu trato de forma adequada os problemas da minha equipe	4.53	0.64	4.00	5.00	5.00
Eu me sinto estimulado depois de trabalhar lado a lado com a minha equipe.	4.47	0.64	4.00	5.00	5.00
Eu tenho realizado muitas coisas importantes neste trabalho	4.47	0.64	4.00	5.00	5.00
Eu sinto que estou influenciando positivamente a vida de outras pessoas através do meu trabalho	4.27	0.80	4.00	4.00	5.00
Eu me sinto muito cheio de energia	4.20	0.68	4.00	4.00	5.00
Eu posso criar facilmente um ambiente tranquilo com a minha equipe.	4.20	0.56	4.00	4.00	5.00
Eu posso entender facilmente o que sente a minha equipe acerca das coisas.	4.20	0.56	4.00	4.00	5.00
No meu trabalho, eu lido com os problemas emocionais com muita calma.	4.07	0.70	4.00	4.00	5.00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Pode-se dizer que todos os indicadores, referentes ao fator envolvimento pessoal no trabalho, apresentaram uma situação de nível baixo de *burnout* por parte dos informantes (media entre 4,00 a 5,00). Tabela 11.

Tabela 12 – Caracterização da amostra total segundo o fator despersonalização.

Fator Despersonalização	Medidas Descritivas				
--------------------------------	----------------------------	--	--	--	--

	Média	Desvio padrão	P25	Mediana	P75
Eu sinto que os colegas me culpam por alguns dos seus problemas	2.00	0.65	2.00	2.00	2.00
Eu acho que este trabalho está me endurecendo emocionalmente	1.73	1.16	1.00	1.00	2.00
Eu acho que me tornei mais insensível com as pessoas desde que comecei este trabalho.	1.60	1.30	1.00	1.00	1.00
Eu sinto que eu trato alguns dos meus colegas como se eles fossem objetos.	1.40	1.12	1.00	1.00	1.00
Eu não me importo realmente com o que acontece com alguns dos meus colegas.	1.00	0.00	1.00	1.00	1.00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Com relação às variáveis do fator despersonalização para a amostra total, constatou-se uma situação de nível baixo de *burnout* com os indicadores de despersonalização, uma vez que todos os escores obtidos apresentaram uma média entre 1,00 a 2,99, (Tabela 12).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura mostra que a grande maioria dos estudos sobre a síndrome de *burnout* está relacionada às categorias que lidam com atividades de cuidados humanos que implicam contatos de forma direta, freqüente e intensa com outras pessoas, e as pesquisas estão mais direcionadas aos profissionais ligados à saúde, especialmente médicos e enfermeiros, e também ao magistério.

Outras atividades permeadas por estas circunstâncias também têm sido objeto de pesquisas, dado à constatação da síndrome de *burnout*, tais como: policiais, agentes penitenciários, dentre outros.

Entretanto, alguns autores divergem dessa exclusividade ao postular que a síndrome também pode ser acometida por profissionais de qualquer outra ocupação que lide com pessoas, independentemente do tipo de relacionamento, fato que motivou a presente pesquisa, cuja unidade de análise é uma empresa do ramo de revenda de pneus e serviços automobilísticos em Belo Horizonte e Região Metropolitana, e os sujeitos de pesquisa são os empregados que exercem as funções de gerência de filiais.

Como o trabalho gerencial é, no ponto de vista de vários autores, complexo e exigente, implicando num grande “jogo de cintura” face às responsabilidades muitas vezes diversas e ambíguas, pois sua dinâmica envolve subordinados, chefes e clientes, dentro e fora da organização, e são pessoas que têm, freqüentemente, necessidades conflitantes, o que torna a rotina diária do gerenciamento, não raro, estressante, agitada e, ao mesmo tempo, fragmentada, trabalham num ritmo implacável, e sua rotina é composta de ações breves, variadas, e que raramente têm a oportunidade de tomar decisões com base em planejamento. Assim, o desempenho da função gerencial torna-se um desafio para diversos profissionais, fato esse que instigou investigar a síndrome na profissão gerente.

A despeito desse contexto, nesta categoria de profissionais os resultados revelaram que todos os indicadores em relação aos fatores de *exaustão emocional*, *despersonalização*, e *de envolvimento pessoal no trabalho*, apresentaram um nível baixo de *burnout*, o que traduz o sentimento de realização profissional. Todavia, no que tange ao fator *exaustão emocional*, esses profissionais sentem um esgotamento ao final de um dia de trabalho e, ainda, que estão trabalhando em excesso

no emprego, o que sugere a importância da empresa em adotar providências no sentido de minimizar e/ou neutralizar esse sofrimento em seus gerentes.

Constitui-se a presente pesquisa de algumas limitações: os trabalhos foram focados no segmento do comércio e teve uma pequena quantidade de amostra, constituída de 15 gerentes, de 15 filiais existentes; a pouca complexidade do tratamento de dados; e a especificidade da população investigada, o que impede a generalização dos resultados e dificulta as conclusões. Sugere-se, na oportunidade, que outras pesquisas devam ser realizadas, concomitantemente com outras empresas, e de outros setores econômicos, com vistas a comparar com os dados aqui encontrados, confirmando-os, refutando-os ou mesmo complementando-os. Sugere-se, também, pesquisas no setor industrial, com diferentes tipos de gerência e em diferentes níveis hierárquicos, objetivando uma realidade mais consistente e uma generalização confiável. Recomenda-se, ainda, que se explore outro método de pesquisa, como a abordagem qualitativa, pouco explorada na literatura atual, especificamente nos casos de gerência e *burnout*, o que pode contribuir para os avanços das pesquisas e o debate na sociedade sobre essa síndrome, no contexto gerencial. Por fim, espera-se que esta pesquisa possa servir de estímulo para futuras investigações na área.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, G. O.; SILVA, A. M. M.; CARVALHO, D. Justiça Organizacional: Implicações para o *Burnout* e o Comprometimento dos Trabalhadores. XXX Encontro da **ANPAD**. 23 a 27 de setembro de 2006, Salvador-BA.

BATISTA, J. B. V.; CARLOTTO, M. S.; COUTINHO, A. S.; AUGUSTO, L. G. S. Prevalência da Síndrome de Burnout e fatores sociodemográficos e laborais em professores de escolas municipais da cidade de João Pessoa-PB. **Revista Brasileira Epidemiol.** João Pessoa-PB, p. 502-512, 2010.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e Capital Monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. 2ª ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1980.

CARLOTTO, M. S.; GOBBI, M. D.; **Síndrome e Burnout: um problema do indivíduo ou do seu contexto de trabalho**. Disponível em< [www. Scielo.br/scielo](http://www.scielo.br/scielo). PhD>. Acesso em abr. 2010.

CARLOTTO, M. S.; CAMARA, S. Análise fatorial do Maslach Burnout Inventory MBI) em uma amostra de professores de instituições particulares. **Revista Psicologia em Estudo**, Maringá, v.9, n.3, p. 499-505, set/dez., 2004.

CARLOTTO, M. S.; PALAZZO, L. S. **Síndrome de burnout e fatores associados: um estudo epidemiológico com professores**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v22n5/14.pdf>>. Acesso em abr. 2010.

CODO, W.; VASQUES-MENEZES, I. **O que é burnout?** In: CODO, Wanderley Coord.Educação, carinho e trabalho. Petrópolis, RJ: Vozes; Brasília, DF: CNTE; UnB, 1999. p. 237-254.

CHANLAT, J. F. Mitos e realidades sobre o estresse dos gerentes. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. Org. **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005, p. 281-322.

DRUCKER, P. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1990.

FASCINA, L. P.; HIDAKA, K. S.; GUIMARÃES, C. P. A.; RESENDE, F.; MEKLER, P. L. Avaliação do Nível da Síndrome de *Burnout* na Equipe de Enfermagem da UTI-Adulto. XXXIII Encontro da **ANPAD**, São Paulo, 19 A 23 de setembro, 2009.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Editora Atlas S/A, 10ª ed. 1994.
FILGUEIRAS, J. C.; HIPPERT, M. I. **Estresse**. In: JACQUES, M. G.; CODO, W. orgs. Saúde mental & trabalho. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

GIANASI, L.; BORGES, L. **Síndrome de burnout no setor de transporte de Natal**. Psicologia: Teoria e Pesquisa. Vol. 25. n 3, pp 297-305. 2009.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresa – RAE**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HILL, L. A. **Novos Gerentes**: assumindo uma nova identidade. São Paulo: Makron Books, 1993.

LIMA, F. D.; BUUNK, A. P.; ARAÚJO, M. B. J.; CHAVES, J. G. M.; MUNIZ, D. L. O.; QUEIROZ, L. B. Síndrome de Burnout em Residentes da Universidade Federal de Uberlândia. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 31, n. 2, p. 137-146, 2007.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MARRA, A. A.; MELO, M. C. O. L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 9, n. 3, p. 9-31, jul/set. 2005.

MASLACH, C. **Entendendo o Burnout**. In: ROSSI, A.M.; PERREWÉ, P.L.; SAUTER, S.L. orgs. Stress e qualidade de vida no trabalho. São Paulo: Atlas, 2005.

MASLACH, C. The client role in staff burnout. **Journal of Social Issues**. 1978.

MASLACH, C.; JACKSON, S.E. **Maslach burnout inventory**. Palo Alto: Consulting Psychologist Press. 1981.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. **Trabalho: fonte de prazer ou desgaste**. Campinas: Papirus, 1997.

MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. 102 p.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**, 14^a. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

MUROFUSE, N.; ABRANCHES, S.; NAPOLEAO, A. A. **Reflexões sobre estresse e Burnout e a relação com a enfermagem**. Rev. Latino-Am. Enfermagem, Ribeirão Preto, v. 13, n. 2, Apr. 2005. Disponível em: < www.scielo.br > Acesso em Nov. 2010.

SARTORI, L. F.; CASSANDRE, M. P.; VERCESI, C. *Burnout* em Policiais: a Relação entre o Trabalho e o Sofrimento. XXXII Encontro da **ANPAD**. Rio de Janeiro, 06 a 10 de setembro de 2008.

SOUSA, I. F.; MENDONÇA, H. **Burnout em professores universitários: impacto de percepções de justiça e comprometimento afetivo**. Psicologia e Pesquisa. Out-Dez 2009, Vol. 25, n. 4, p. 499-508.

STACCIARINI, J. M. R.; TRÓCCOLI, B. T. **O estresse da atividade ocupacional do enfermeiro**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v9n2/11510.pdf>> Acesso em mai. 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005. p. 95.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001