



Universidades Lusíada

Souza, Tatiana Fortes de

Endomarketing como ferramenta de redução do Burnout nas organizações

<http://hdl.handle.net/11067/7345>

Metadados

Data de Publicação

2023

Resumo

A síndrome de burnout é o resultado do estresse crônico no trabalho e inclui exaustão emocional, alienação de relacionamento e diminuição da sensação de realização pessoal. Como o ambiente de trabalho está em constante mudança, os gestores precisam entender os profissionais que atuam em suas organizações, mensurar o clima organizacional escolhendo estratégias de endomarketing para identificar e reduzir a ocorrência de síndromes. O presente trabalho tem como objetivo, apresentar a importância do...

Burnout syndrome is the result of chronic work stress and includes emotional exhaustion, relationship alienation, and a diminished sense of personal accomplishment. As the work environment is constantly changing, managers need to understand the professionals who work in their organizations, measure the organizational climate by choosing internal marketing strategies to identify and reduce the occurrence of syndromes. The present work aims to present the importance of internal marketing to reduc...

Palavras Chave

Gestão, Estratégias de marketing - Endomarketing, Síndrome de Burnout, Psicologia das organizações - Comportamento organizacional

Tipo

masterThesis

Revisão de Pares

Não

Coleções

[ULP-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-29T10:37:55Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA DO PORTO

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE
REDUÇÃO DO BURNOUT NAS ORGANIZAÇÕES**

Tatiana Fortes de Souza

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão

Porto 2023

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus por todas as oportunidades que me foram dadas até aqui. Agradeço a toda a minha família, em especial ao meu marido Fabio, ao meu irmão Thiago e à minha filha Catarina, por todo o apoio, amor e incentivo que me deram.

Gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Silverio Cordeiro, pois sua competência e dedicação foram a base para o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço aos amigos que fiz em Portugal através deste curso, que me apoiaram neste percurso acadêmico e tornaram esta experiência tão incrível e singular.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	9
2. REVISÃO DE LITERATURA	10
2.1 Do Marketing ao Endomarketing - Conceitos	10
2.2 Endomarketing e o capital humano - ativo mais importante da Organização	11
2.3 Análise dos pontos fortes e fracos do clima organizacional	12
2.4 Ações de Endomarketing no dia a dia da organização.....	13
2.5 Fortalecimento do vínculo entre colaboradores e organização	17
2.6 Comunicação interna eficaz	17
2.7 Ambiente de trabalho saudável e a cultura organizacional	18
2.8 Reconhecimento e recompensas	19
2.9 Desenvolvimento e Treinamento	20
2.10 <i>Engagement</i>	21
3. CONCEITO, FATORES DE RISCOS, EFEITOS, CONSEQUENCIAS E PREVENÇÃO DO <i>BURNOUT</i>	22
3.1 O Conceito	22
3.2 Diferença de estresse, <i>burnout</i> e depressão	23
3.3 Prevalência da síndrome - Comparativo de empresas no Brasil e Portugal..	24
3.4 Absenteísmo e presenteísmo	29
3.5 Associação com transtornos ansiosos e psiquiátricos	31
3.6 Consequências do <i>burnout</i>	31
3.7 Prevenção ao <i>burnout</i>	32
4. METODOLOGIA	33
4.1 Termo de Consentimento livre e esclarecido	33
4.2 Hipóteses a serem testadas	33
4.3 Caracterização da amostra	33
4.4 Análise de Dados	36
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO	36
5.1 Limitações e Contribuições.....	45
6. CONCLUSÕES	47
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
ANEXOS	54

ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1- Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.....	14
Figura 2 - Trabalhadores com maior risco de <i>burnout</i> na Europa	24
Figura 3 - Detalhamento das 5 forças de Michael Porter	27
Figura 4 - Análise das 5 forças de Michael Porter	29
Figura 5 - Consequências do <i>Burnout</i>	31
Figura 6 - Fatores que influenciam na ocorrência do presenteísmo	32
Tabela 1 – Dados Sociodemográficos dos participantes (N=50)	34
Tabela 2 – Caracterização Laboral	35
Tabela 3 – Consistência interna dos inquéritos segundo o valor de alfa	37
Tabela 4 – Consistência Interna	38
Tabela 5 – Estatísticas descritivas	38
Tabela 6 - Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO Martins	40
Tabela 7 - Descrição do instrumento da escala de caracterização do <i>Burnout</i> – <i>ECB</i>	42
Tabela 8 – Comparação por nacionalidade	43
Tabela 9 – Comparação por função de chefia	44
Tabela 10 – <i>Burnout</i>	44
Tabela 11 – Correlações	45

ANEXOS

Anexo I – Convite para participação na pesquisa

Anexo II - Termo de consentimento livre e esclarecido

Anexo III – Dados Sociodemográficos

Anexo IV – Escala de Caracterização do Burnout (ECB)

Anexo V – Escala de Clima Organizacional (ECO)

Resumo

A síndrome de *burnout* é o resultado do estresse crônico no trabalho e inclui exaustão emocional, alienação de relacionamento e diminuição da sensação de realização pessoal. Como o ambiente de trabalho está em constante mudança, os gestores precisam entender os profissionais que atuam em suas organizações, mensurar o clima organizacional escolhendo estratégias de endomarketing para identificar e reduzir a ocorrência de síndromes.

O presente trabalho tem como objetivo, apresentar a importância do endomarketing para reduzir os casos de funcionários afetados pela síndrome de *burnout*.

Objetiva ainda, levantar informações a respeito da prevalência desta síndrome, fazendo a relação do quadro encontrado no Brasil em comparação ao quadro encontrado em Portugal, demonstrando os fatores de risco e as consequências que traz para o indivíduo e para a organização.

Caracteriza-se como uma pesquisa explicativa e descritiva, em um estudo quantitativo, tendo os dados coletados por meio das escalas ECO (Escala de Clima Organizacional) e ECB (Escala de Caracterização do Burnout), além de inquérito sociodemográfico. Os resultados demonstram a importância de considerar as percepções dos funcionários sobre o clima organizacional para promover um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo. As conclusões obtidas podem servir de base para a tomada de decisões por parte dos gestores, buscando melhorias que impactem positivamente o bem-estar e a eficiência dos colaboradores. Contudo, é válido ressaltar que a pesquisa teve uma amostra limitada e que estudos futuros mais abrangentes seriam recomendados para confirmar e aprofundar essas conclusões.

Abstract

Burnout syndrome is the result of chronic work stress and includes emotional exhaustion, relationship alienation, and a diminished sense of personal accomplishment. As the work environment is constantly changing, managers need to understand the professionals who work in their organizations, measure the organizational climate by choosing internal marketing strategies to identify and reduce the occurrence of syndromes.

The present work aims to present the importance of internal marketing to reduce cases of employees affected by burnout syndrome.

It also aims to gather information about the prevalence of this syndrome, relating the situation found in Brazil compared to the situation found in Portugal, demonstrating the risk factors and the consequences that it brings to the individual and to the organization.

It is characterized as an explanatory and descriptive research, in a quantitative study, with data collected through the ECO (Organizational Climate Scale) and ECB (Burnout Characterization Scale) scales, in addition to a sociodemographic survey. The results demonstrate the importance of considering employees' perceptions of the organizational climate to promote a more satisfying and productive work environment. The conclusions obtained can serve as a basis for decision-making by managers, seeking improvements that positively impact the well-being and efficiency of employees. However, it is worth mentioning that the research had a limited sample and that future, more comprehensive studies would be recommended to confirm and deepen these conclusions.

Palavras-chave: Endomarketing, *burnout*, organização, relacionamento, clima organizacional

Keywords: Endomarketing, *burnout*, organization, relationship, organizational climate

Lista de abreviaturas e siglas:

ANOVA – Análise de Variância

ECB – Escala de Caracterização do *Burnout*

ECO – Escala de Clima Organizacional

MANOVA - Análise de Variância Multivariada

OMS – Organização Mundial da Saúde

SPSS- Statistic Package of Social Science

1. INTRODUÇÃO

Por meio deste trabalho é possível ver a importância do Endomarketing como estratégia para reduzir o *burnout* nas organizações.

Trata-se de um tema que as empresas estão dando enfoque, pois é através da utilização de ferramentas do Marketing que será trabalhado o Endomarketing, e isso acontece ao se valorizar e incentivar o seu cliente interno para que sucessivamente, alcance os clientes externos.

Quando falamos de comportamento organizacional, falamos em ter regras de como as pessoas devem agir dentro da empresa, sendo um tipo de prática que tem a função de sintonizar todos os colaboradores através de uma única visão dos princípios organizacionais que regem a empresa no seu cotidiano, aliado ao engajamento e satisfação de seus funcionários, uma vez que um dos diferenciais competitivos nos dias de hoje, é o capital humano.

Falando em capital humano, não podemos deixar de analisar sua pluralidade, onde fatores comportamentais são complexos e atingem cada indivíduo de forma única, cabendo aos gestores e ao departamento de recursos humanos terem pleno conhecimento do perfil dos colaboradores e uma visão detalhada, onde se permita identificar e resolver os pontos de conflito existentes.

Assim como outras doenças, o *burnout* é silencioso e é acarretado por um esgotamento físico e mental do funcionário, e acontece quando existe, por exemplo, a sobrecarga de trabalho, falta de autonomia ou falta de flexibilidade no ambiente organizacional, ou ao se trabalhar em um ambiente corporativo tóxico.

A prevenção e o acompanhamento psicológico são de suma importância, evitando assim sua associação com outros transtornos psiquiátricos e consequências tanto para o indivíduo quanto para a organização.

O presente trabalho se inicia com a revisão de literatura, onde será construído as redes de pensamento sobre esse tema, e na sequência, seguiremos com conceitos, fatores de riscos, efeitos, consequências e a prevenção do *Burnout*.

A metodologia utilizada para a coleta e análise de dados foi a abordagem quantitativa, fazendo uso de instrumentos psicométricos e escalas de medição.

Segue-se depois com a conclusão sobre o estudo, as referências bibliográficas e os anexos.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, serão apresentados e discutidos os aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema escolhido, bem como as pesquisas e inquéritos realizados, os quais serão a base para a condução do estudo.

2.1 Do Marketing ao Endomarketing - Conceitos

Estes são dois conceitos que estão relacionados, porém, que possuem importantes diferenças entre si.

De acordo com Kotler e Keller (2006) o conceito de marketing está relacionado a suprir necessidades lucrativamente, ou seja, o marketing vai de encontro aos desejos mais secretos ou ainda, desejos que o consumidor não sabe que tem até lhe ser apresentado um produto ou serviço que o surpreenda.

Para a empresa, o marketing quando bem elaborado traz resultados lucrativos e vantajosos, alavancando as vendas e proporcionando satisfação a quem adquire, no caso, os clientes.

Pode-se dizer então, que o marketing é um conjunto de atividades destinadas a criar, identificar, comunicar e entregar valor aos clientes de uma empresa, sendo suas análises utilizadas para entender o mercado em que atuam, definir o público-alvo, desenvolver uma estratégia de comunicação e implementar ações de promoção de um produto ou serviço. O objetivo do marketing é conquistar e reter clientes, gerar vendas e obter uma vantagem competitiva.

O endomarketing por sua vez, se refere as estratégias e as ações de marketing direcionadas para o público interno da organização, no caso, seus colaboradores. Seu objetivo é criar um ambiente interno engajado, motivado e positivo, onde exista a valorização do funcionário e estes estejam alinhados com as estratégias e objetivos da organização.

É com ações e estratégias de endomarketing que se reconhece os trabalhadores como peças-chave para o sucesso da organização e busca-se estimulá-los.

Para Bekin (2004), o endomarketing é composto por ações do marketing desenvolvidas para seus clientes internos, isto é, para seus colaboradores, e que tem o objetivo de reforçar o foco nos objetivos determinados pela empresa e a importância do cliente nos processos da organização. Ele compara ainda ao dizer que se o marketing visa construir relacionamentos com o público externo da organização e seus

stakeholders, o endomarketing visa estabelecer um processo de trocas que constrói lealdade no relacionamento com o público interno. (p. 49)

Em breve conceituação, pode-se dizer que a principal diferença entre estes dois conceitos é o público-alvo, com o marketing visando atingir o público externo e o endomarketing atingir o público interno.

2.2 Endomarketing e o capital humano - ativo mais importante da Organização

Por Bekin (2004), o endomarketing existe não só como um meio de absorção e transmissão da cultura organizacional existente, mas também para ser uma ferramenta de auxílio aos líderes no processo de mudanças que está cada vez mais dinâmico e ágil com a globalização e a constante necessidade de inovação.

Agrega-se com isso, qualidade e excelência, não só no processo produtivo como ainda, no produto final.

Com o auxílio do envolvimento dos colaboradores junto à organização, consegue-se uma verdadeira sincronia dos objetivos da mesma, facilitando a diminuição de obstáculos às mudanças que serão implementadas na organização.

Bekin (2004) cita ainda que os líderes devem fazer com que as informações passadas por eles se convertam em conhecimentos, para poder gerar resultado para a organização. Tornando-se assim um motivo para o gestor estar aberto a opiniões e sugestões, além de incentivar a troca de experiências, cultivando o clima de liberdade em sugerir ideias.

Bekin (2004) afirma que o objetivo do endomarketing é facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado.

Um exemplo prático dessa situação, seria quando, através do endomarketing, trata-se diretamente nos funcionários, ao informá-los sobre uma determinada situação de crise e lhes fornece orientação e treinamento sobre como tratar e abordar este tema junto ao público externo. Desta forma, o colaborador se torna capaz de ajudar a organização a enfrentar e corrigir os problemas encontrados.

Como formas de manter todos os níveis da organização informados, além do diálogo entre superior e funcionário, a organização pode utilizar mural de avisos, reuniões, treinamentos, intranet, cartilhas, e-mails, dentre outros. (Caetano e Vala, 2003)

Chiavenato (2005) descreve que o capital humano é uma questão de conteúdo (talentos) e de contexto (desenho e cultura). Ao se plantar uma semente, ela passa a depender da qualidade do solo e da maneira que será tratada. A semente viverá e se desenvolverá dependendo dessas duas circunstâncias decisivas.

Assim, atrair e reter talentos na organização constitui apenas o primeiro passo do processo.

2.3 Análise dos pontos fortes e fracos do clima organizacional

O endomarketing é importante, pois faz com que todos tenham a possibilidade de conhecer e compartilhar os processos da empresa, como por exemplo, missão, valores, visão, objetivos e metas, tornando possível que todos os funcionários se sintam parte fundamental dentro da organização, desde o board de diretoria até os cargos operacionais de chão de fábrica.

Para Brum (2000), o surgimento do endomarketing deve-se também ao aumento da concorrência, desequilíbrio da demanda e oferta de bens e serviços, justamente em decorrência das inúmeras mudanças promovidas pela dinâmica da competição.

O ambiente organizacional de uma empresa é composto por quatro variáveis: ambiente, organização, grupo e indivíduo.

No ambiente interno, os fatores tangíveis e intangíveis compõem as condições que a organização será regida. A forma que a empresa dispõe das suas instalações físicas, a tecnologia empregada, cultura, critérios de recompensa e expectativas de desempenho fazem o conjunto que definirá a identidade da empresa perante seu público interno.

Como contextualizado por Rueda et al., em artigo publicado em 2007 e disponível [https://www.researchgate.net/publication/276524484 Burnout e sua relacao com o clima organizacional em funcionarios de um hospital](https://www.researchgate.net/publication/276524484_Burnout_e_sua_relacao_com_o_clima_organizacional_em_funcionarios_de_um_hospital), o clima organizacional é o ambiente que os colaboradores convivem e percebem no dia a dia de trabalho e com um clima organizacional saudável, as condições psicológicas de trabalho são positivas e consequentemente trazem retorno favorável para a organização como também para o bem-estar físico e psicológico dos seus colaboradores.

Percebe-se que as principais causas da síndrome de *burnout* tem sua origem diretamente nas condições de trabalho que o funcionário é submetido. A análise constante de estratégias para se evitar sobrecargas e práticas abusivas de gestão são formas de na

prática prevenir o problema. Uma pesquisa de clima organizacional pode apontar os pontos que podem ser trabalhados e melhorados.

É preciso analisar não só os funcionários, como também, o ambiente organizacional em sua visão macro.

Inúmeros fatores podem ter um impacto direto no estresse ocupacional, incluindo a carga de trabalho, a natureza dos relacionamentos e as cobranças associadas ao cumprimento de metas.

A obrigação de fornecer espaço físico suficiente para permitir que os funcionários executem suas responsabilidades sem o risco de sofrer problemas de saúde e desconforto físico, é de responsabilidade exclusiva da empresa.

No entanto, também é dever do indivíduo se preocupar em criar uma rotina diária que promova a saúde da mente e do corpo, adotando medidas para prevenir lesões, levando um estilo de vida ativo e evitando turbulências emocionais.

Atualmente, a comunicação interna pode desempenhar um papel estratégico não só para garantir o bem-estar dos colaboradores, mas também para mostrar o compromisso da empresa com estes, fomentando assim um maior sentimento de lealdade e ligação entre ambos.

2.4 Ações de Endomarketing no dia a dia da organização

Brum (2000), diz que os pilares do endomarketing são: Motivação, integração e comunicação.

Não podemos falar de endomarketing sem citar a Pirâmide de Maslow, por se tratar de uma hierarquia das necessidades, conforme figura abaixo:



Figura 1 – Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow

Fonte: Brum (2000)

Citado por Chiavenato (1999), Abraham H. Maslow definiu em 5 categorias as necessidades humanas, conforme sua prioridade.

O autor acredita que os seres humanos vivem para satisfazerem suas necessidades, com o objetivo de conquistar a auto realização e para chegar ao topo da pirâmide, precisa suprir completamente a necessidade, antes de passar para a seguinte, subindo gradualmente para realizar seus objetivos.

Essa teoria coloca pontos comuns a todas as pessoas, o que torna mais fácil a análise das motivações.

Ninguém pode se sentir motivado quando não se está satisfeito e isso vale também para o marketing interno.

Com isso, Silva (2017) nota que as empresas estão buscando cada vez mais conquistar a consideração de seus funcionários como clientes internos, e fazem isto, utilizando-se da gestão estratégica de pessoas. Desta forma, conseguem sucesso ao descobrir e reter talentos, motivá-los e direcioná-los para os objetivos que a organização almeja chegar.

Após leitura de artigo do blog do especialista em marketing, Neil Patel, de maneira prática, podemos dizer que a base da pirâmide seria a garantia de saúde do funcionário, assim como uma alimentação saudável e descanso físico e mental. Já a segunda etapa seria exemplificada com políticas de benefícios e planos de carreira, dando segurança e estabilidade. No terceiro nível, pode-se promover a integração da equipe, aumentando o senso de pertencimento com os membros da organização. A quarta e penúltima etapa, seria o feedback, premiações e aumentos de salários. No topo da pirâmide, fechamos com os fatores de participação nas decisões da organização e conquista de autonomia.

Desta forma, a Pirâmide de Maslow torna-se de suma importância de base teórica para desenvolver ações de engajamento, além de atrair e reter talentos valiosos para a organização.

Aprofundando um pouco mais a prática de exemplificar ações de endomarketing, utilizaremos itens abaixo, em citação direta, com as ideias de Klatt (2009), onde este considera que as principais ferramentas para o desenvolvimento de uma estratégia e ação de endomarketing, nas organizações, são:

- a) Vídeos institucionais e/ou de produtos: tem o mesmo objetivo que quando expostos ao cliente externo: cativá-lo e envolvê-lo com a organização e os seus produtos/serviços; um funcionário saber como fica, por exemplo, em estágio final, visualmente, de sabor, aroma ou aspecto, o produto que ele ajudou a construir, torna este mais próximo da organização.
- b) Manuais educativos: apresentam produtos, serviços, lançamentos e tendências assim como reforçam aspectos da cultura organizacional, como forma de integração.
- c) Jornal/Newsletter Interna: para fazer circular notícias sobre a organização, departamentos ou funcionários.
- d) Cartazes motivacionais ou informativos: tem como objetivo transmitir novas informações ou mensagens;
- e) Canais Diretos: reuniões com chefias e presidência, conferências e palestras: tem por objetivo apresentar as novidades e desafios da empresa;
- f) Assinatura e materiais da marca: seja em fardas e uniformes, pastas, cadernos ou outros acessórios;
- g) Conhecimento da história da empresa: objetivo de passar informações e de aproximar as pessoas com a criação, evolução e transformações da empresa;

- h) Jornal em formato de vídeo: que divulga pensamentos, ideias e mensagens gestores para os funcionários;
- i) Intranet: sistema de informação interno, para todos os colaboradores;
- j) Encontros e atividades internos: criação de uma equipe ou grupo cuja responsabilidade é desenvolver e divulgar atividades e iniciativas de âmbito cultural, desportivo, lúdico, etc dirigidas a colaboradores;
- k) Sub-responsáveis de endomarketing: em cada edifício, unidade ou departamento da empresa é escolhido um colaborador cuja responsabilidade é a de repassar as informações que recebe do departamento responsável pelas ações de endomarketing e de passá-las aos demais colegas;
- l) Questionários e inquéritos: cuja informação recolhida seja utilizada para trabalhar e melhorar a proximidade e satisfação dos funcionários.

Com a equipe engajada, conseguimos não só bons resultados, como também diminuir o índice de *turnover*, ou seja, diminuir a rotatividade de profissionais na organização, poupando tempo e recursos financeiros da empresa.

Nos 4 P's do endomarketing, baseado nas afirmações de Kotler (2000), o ambiente interno se divide em duas partes: a primeira diz respeito às instalações da organização e às condições que oferece. Já a segunda parte se refere ao clima organizacional que compõem a qualidade do ambiente interno, e, conseqüentemente, influencia as condições de trabalho.

Essas duas partes ao se conectarem, formam o canal comunicativo entre a empresa e os seus colaboradores, e com ele observamos como no dia a dia a empresa fala às pessoas, transmitindo os seus objetivos, valores, cultura e identidade.

A função do endomarketing fica sendo de atingir seus colaboradores em prol do entendimento, comprometimento e atingimento da missão, visão e valores da organização, não sendo, no entanto, uma função fácil de ser alcançada e mantida. Sabemos que diversos fatores positivos e negativos influenciam a gestão de pessoas, e principalmente, que cada ser humano é único, seja por seus objetivos, valores, estilo de vida, expectativas e/ou experiência adquirida.

O endomarketing ajuda a criar um ambiente de trabalho saudável, motivador e estimulante, onde os colaboradores se sintam valorizados, reconhecidos e engajados com os objetivos e valores da instituição. Comunicação interna, desenvolvimento de planos de

incentivo, plano de cargos e salários, treinamento, criação e manutenção de uma cultura organizacional positiva, dentre outras ações, podem fazer parte da estratégia de Endomarketing.

2.5 Fortalecimento do vínculo entre colaboradores e organização

Quando os colaboradores acreditam na organização, se envolvem e se comprometem com suas iniciativas, eles ficam mais motivados e engajados nas ações e no dia a dia da organização, desenvolvendo uma atitude de trabalho mais proativa.

Acreditar na sua organização é também ver os seus valores reconhecidos por entidades externas e pela sociedade e, por isso, ver a legitimidade de todos os esforços e compromissos que todos os colaboradores assumem todos os dias.

É importante ressaltar que o fortalecimento do vínculo entre empregado e empresa não ocorre apenas através do endomarketing, mas também depende de uma cultura organizacional sólida, liderança inspiradora, remuneração justa e oportunidades de crescimento.

O endomarketing é ético, respeita os direitos e a dignidade dos trabalhadores. Visa criar um ambiente de trabalho favorável e ainda, atua como uma ferramenta estratégica para potencializar esses elementos e promover um ambiente de trabalho saudável e motivador.

2.6 Comunicação interna eficaz

Entende-se por comunicação interna, na visão de Nassar (2005) que é a interação entre empresa e colaboradores, permitindo a circulação de informações e troca de conhecimentos, como por exemplo, a partir do momento que um e-mail ou qualquer documento é enviado aos funcionários, a empresa está fazendo comunicação interna.

De acordo com Bekin (2004), para a empresa manter uma boa comunicação com o público externo, é preciso que tenha um bom nível de comunicação com o público interno.

Partindo dessa premissa, surge a necessidade de supervisionamento para garantir na comunicação interna o alinhamento e comprometimento em todos os níveis hierárquicos, começando na residência e até o nível operacional, incluindo as comunicações realizadas entre pares e subordinados diretos ou indiretos.

A comunicação dentro das organizações deve ser feita de maneira clara e objetiva, sendo possível que todos entendam quais os objetivos da empresa e qual o seu

papel para alcançarem as tais metas determinadas e as tarefas de dia a dia, garantindo a motivação e o comprometimento individual e coletivo no processo de consolidação e fortalecimento contínuo dos relacionamentos.

Brum (2012) diz que a cultura do diálogo deve ser promovida para a construção de relações profissionais sólidas, saudáveis e produtivas por meio da troca de informações, experiências e iniciativas.

Os funcionários ganham espaço para falar, permitindo que ideias sejam articuladas, conhecimentos sejam partilhados e os diálogos sejam facilitados. Quanto maior for a interação entre o funcionário e os assuntos relacionados com a empresa, mais notório será o seu empenho com a organização.

Deixa-se de ter assim, um papel de agente passivo e desprovido de opiniões.

Podemos dizer que os colaboradores com alto nível de empenho são aqueles que são menos propícios a desvincular-se da instituição.

Associar endomarketing com comunicação organizacional é regular uma relação entre equipes e processos, em que se é apurado as percepções da equipe para saber o valor da sua conduta no ambiente da empresa.

Por meio da interação e do diálogo, é possível promover a motivação dos indivíduos com o seu trabalho, garantindo seu compromisso com os objetivos estratégicos da administração.

2.7 Ambiente de trabalho saudável e a cultura organizacional

Clima organizacional e a cultura organizacional são dois conceitos distintos, porém, relacionados entre si e que influenciam o ambiente de trabalho e o comportamento dos funcionários.

De acordo com Chiavenato (2008), a cultura organizacional é um conjunto de pensamentos e ações vindos dos fundadores da organização e que devem ser aceitos e aprendidos pelos demais funcionários.

A cultura cria uma identidade que diferencia uma organização da outra e descreve os padrões apropriados que se espera que os funcionários sigam.

Uma cultura organizacional forte e positiva contribui para um clima organizacional saudável, onde os colaboradores se sintam valorizados, engajados e motivados. Com uma cultura organizacional tóxica ou disfuncional, pode-se criar um clima organizacional negativo e com altos níveis de estresse, conflito e insatisfação.

As empresas que valorizam e alcançam esse equilíbrio tendem a ter maior satisfação dos funcionários, como por exemplo retenção de talentos, diminuição da rotatividade e do absenteísmo, além de produtividade e desempenho geral aumentados.

Os líderes e gestores são os responsáveis por criar e manter um ambiente de trabalho agradável, promovendo uma cultura organizacional forte e coerente com os valores e objetivos previamente traçados pela alta administração.

Chiavenato (2006) estabelece que o comportamento da equipe é diretamente afetado pelo estilo de supervisão recebido. Sendo esses gestores eficazes, conseguem influenciar positivamente seus subordinados, conquistando lealdade, alto padrão de comprometimento e de desempenho em relação as metas organizacionais, reduzindo automaticamente os custos e aumentando a lucratividade da organização.

Ter funcionários engajados e produtivos é fundamental para uma organização atingir suas metas e objetivos de negócios, sendo considerável o benefício de se fazer uso de uma linguagem comum dentro da organização que seja capaz de promover valores, comportamentos e atitudes, reconhecendo e valorizando os colaboradores.

2.8 Reconhecimento e recompensas

Chiavenato (2002) diz que os indivíduos aguardam recompensas, satisfações e frustrações e, essas expectativas tendem a levar à motivação. Fatores de satisfação são os que demonstram os sentimentos mais positivos do profissional em relação ao trabalho.

Para Chiavenato (2006), não existe um conceito definido de motivação, visto que as organizações aplicam o entendimento desse termo em diferentes sentidos. Ele afirma que a motivação está diretamente ligada às necessidades humanas e que o estímulo para agir e se comportar parte do próprio indivíduo, sendo oriundo de forças que existem dentro dele próprio.

Ele afirma ainda, que a motivação está vinculada a percepção da pessoa quanto a seus valores pessoais e sofre influência do ambiente físico, social, suas necessidades, experiencias e expectativas de crescimento.

Cunha et al. (2007) ressalta um ponto importante que é o caráter transitório da motivação, ao constatar que o empenho pode se mostrar intrinsecamente motivador em um determinado momento, porém, em outro, pode se revelar o oposto. Assim, uma tarefa que pode ser muito motivadora e desafiante para uma pessoa num determinado momento, pode deixar de ser noutro, basta que esta pessoa, por exemplo,

passa a dominar a tarefa e não tê-la mais como um desafio, ou ainda que tenha a qualificação necessária para conseguir exercê-la.

Nem toda recompensa necessariamente precisa ser financeira, pode ser também através de oportunidades de aprendizagem com treinamentos e palestras, benefícios que sejam além dos que a lei trabalhista considera como mínimo, seguros saúde, odontológico e de vida, intervalos para lanche, espaços dentro da empresa com área de descanso e jogos, incentivo a projetos pessoais, reembolso de despesas de educação, prêmios por desempenho e atingimento de metas, modelo de jornada de trabalho flexível, dias de folgas, emenda de feriados e brindes, são alguns exemplos práticos desse tipo de ação.

O estímulo ao feedback e a atitudes proativas são fortes e importantes exemplos de impulsionadores de desempenho e engajamento das pessoas.

Todas essas ações só farão sentido se as avaliações forem justas e imparciais, empregando critérios transparentes e deixando claro os objetivos que possam reforçar o comportamento positivo e melhorar o desempenho esperado.

Não fazer isso pode resultar em redução da motivação, insatisfação e ressentimento entre os funcionários envolvidos.

Deste modo, é importante a organização celebrar conquistas e elogiar, enaltecendo o entusiasmo e as competências técnicas e pessoais que geraram algum resultado bem-sucedido.

2.9 Desenvolvimento e Treinamento

Os treinamentos e capacitações permitem que o colaborador acompanhe as atualizações de métodos, técnicas e ferramentas e que adquira novas habilidades para melhorar os processos de trabalho, tornando-se mais criativo, suas responsabilidades mais complexas e muitos outros benefícios que a renovação profissional pode trazer.

O desenvolvimento, por outro lado, diz respeito à preparação desses profissionais para o futuro da organização e também ajuda a alinhar os profissionais com a empresa. Esses processos de treinamento ajudam a responsabilizar os funcionários e, ao mesmo tempo, auxiliam em seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Para Boiteux et al. (1982), o treinamento é necessário em todas as fases da vida funcional, pois permite que o empregado esteja constantemente se ajustando a novas situações, uma vez que se imagina a empresa em permanente progresso. Só uma empresa estagnada, a caminho da falência ou do fechamento das suas portas não necessita de treinamento.

Por outro lado, o treinamento não deve ter o caráter formalista, com vistas apenas a justificar o nome. O treinamento deve ser dinâmico, acompanhar o crescimento da empresa e destinar-se a solução dos seus problemas específicos.

Ter em sua cultura organizacional a disponibilização de um plano de carreira estruturado ajuda a dar transparência e segurança aos colaboradores quanto ao seu futuro profissional. Além disso, oferece uma perspectiva de crescimento que auxilia no engajamento na relação empresa e funcionário, além de ser uma forma de estimular o crescimento profissional e a valorizar seus colaboradores.

2.10 *Engagement*

Este é um conceito que se refere à ligação emocional e ao compromisso entre uma pessoa e uma atividade, marca, organização ou causa. Em um contexto corporativo, o termo *engagement* refere-se ao grau em que um funcionário se envolve com a organização em que trabalha, ou seja, o grau de conexão emocional e motivacional que um funcionário tem com sua carreira, colegas e empresa como um todo.

Pode ser impulsionado por diferentes fatores, como por exemplo, com definição de objetivos claros e inspiradores, liderança eficaz, oportunidades de desenvolvimento dentro e crescimento, reconhecimento e recompensas, comunicação transparente, participação em decisões e aumento de autonomia. É importante que as organizações adotem práticas e políticas que incentivem e valorizem o *engagement* e criem um ambiente onde os funcionários se sintam motivados e apoiados em suas atividades.

Para Meyer e Allen (1997), este tópico é descrito com a teoria Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional, onde se divide as diferentes formas de comprometimento do funcionário em relação a organização, sendo elas classificadas em: afetiva, instrumental e normativa.

a) Comprometimento Afetivo: Os funcionários se sentem emocionalmente conectados e valorizam sua participação e o desejo de permanecer na organização. O sentimento de afeto e identificação são sólidos.

b) Comprometimento Instrumental: Tem o único interesse de realizar e satisfazer seus interesses pessoais. É baseado uma relação de custo-benefício em permanecer na organização, ou seja, é uma análise racional onde o funcionário avalia os benefícios, salário e oportunidades que a empresa oferece e isso supera os custos de sair e procurar outro emprego.

c) Comprometimento Normativo: Suas características são o senso de obrigação moral, normas e lealdade, isto quer dizer que os funcionários com alto comprometimento normativo permanecem na organização devido a um senso de retribuição para com a organização. Eles acreditam que é seu dever ficar e retribuir a lealdade e os benefícios recebidos pela empresa.

Dessa forma, demonstra-se que o endomarketing é uma ferramenta estratégica para aumentar o engajamento dos funcionários. Por meio de ações de endomarketing, como comunicação interna eficaz, programas de treinamento e desenvolvimento, eventos e incentivos, as empresas buscam engajar os funcionários, fortalecer sua ligação emocional com a organização e aumentar seu engajamento no trabalho.

Promover um ambiente de trabalho positivo e produtivo, valorizar os colaboradores e envolvê-los nas decisões e processos são estratégias importantes para aumentar o engajamento e alcançar melhores resultados nos negócios.

3. CONCEITO, FATORES DE RISCOS, EFEITOS, CONSEQUENCIAS E PREVENÇÃO DO *BURNOUT*

3.1 O Conceito

Trigo et al. (2017), fazendo uso de um jargão inglês, diz que o termo *burnout* é definido como aquilo que deixou de funcionar por absoluta falta de energia, pois em sua tradução, entende-se que queimou-se até a exaustão. Ou seja, é aquilo/aquele que atingiu o seu limite, trazendo consigo um grande prejuízo em seu desempenho físico ou mental.

O *burnout* pode ser considerado um problema que atinge atualmente profissionais do mundo todo, e o desenvolvimento o que tange a gestão de pessoas tem sido cada vez mais discutido e sendo fonte de investimento das organizações para não terem perda de seus talentos (Nascimento, 2021).

A World Health Organization (WHO, 2022) informou que a Síndrome de *Burnout* será definida como “estresse crônico de trabalho que não foi administrado com sucesso”.

A doença continuará sendo considerada um problema de saúde mental e um quadro psiquiátrico.

Ainda de acordo com a fonte acima citada, estão identificados entre os principais sintomas de *burnout*: sensação de esgotamento, sentimentos negativos relacionados ao trabalho e eficácia profissional reduzida.

Maximiano (2011), pondera que a insatisfação, absenteísmo, rotatividade e aposentadoria precoce podem ser apontadas como exemplos que esta síndrome acarreta.

Já tendo sido expresso por diversas fontes, inclusive por Barbosa (2015), que uma das causas do absenteísmo é o desequilíbrio na saúde do profissional, podendo fazê-lo se ausentar trabalho por falta injustificada, atestado médico ou por licenças de auxílio-doença.

De acordo com o artigo “Síndrome de *burnout* ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos” de Trigo et al. (2017), são considerados 3 níveis que os efeitos do burnout podem prejudicar de uma pessoa: individual (físico, mental, profissional e social), profissional (atendimento negligente e lento ao cliente, contato impessoal com colegas de trabalho e/ou pacientes/clientes) e organizacional (conflito com os membros da equipe, rotatividade, absenteísmo, diminuição da qualidade dos serviços), por exemplo.

Como motivos de esgotamento profissional o artigo mencionado anteriormente cita ainda: trabalho com tratamento injusto; carga excessiva de trabalho; falta de clareza nas funções desempenhadas; falta de comunicação com o gestor direto e pressão de metas e de prazos de entrega.

3.2 Diferença de estresse, *burnout* e depressão

A World Health Organization (WHO, 2022) esclarece que *burnout* é uma síndrome de esgotamento profissional, tendo sido oficializada como estresse crônico de trabalho e se refere especificamente a fenômenos relativos ao contexto profissional, não devendo ser utilizado para descrever experiências em outros âmbitos da vida.

Esta fonte continua ainda, ao dizer que a síndrome está ligada ao trabalho e não ao trabalhador.

Em suma, a World Health Organization (WHO, 2022) exemplifica:

- a) *Burnout*: é uma síndrome resultante de estresse crônico e necessariamente tem origem no ambiente de trabalho;
- b) Depressão: é uma doença psiquiátrica crônica, que afeta pessoas de todas as idades, incluindo crianças e idosos. Diversos fatores podem contribuir para o aparecimento da depressão, sendo os três mais comuns, estão: predisposição genética, eventos traumáticos e estresse crônico.

c) Estresse: é uma reação fisiológica automática do corpo a circunstâncias que exigem ajustes comportamentais. Diferente da depressão, é a maneira como o corpo reage a diferentes situações de grande esforço emocional. Apesar de nem sempre levar a transtornos, o estresse contínuo e intenso pode ser um indício de transtornos psiquiátricos. O estresse em si não é uma doença, mas pode ser o gatilho.

3.3 Prevalência da síndrome - Comparativo de empresas no Brasil e Portugal

No Brasil, esta síndrome foi classificada como doença desde maio 1999, como transtorno mental e do comportamento relacionado ao trabalho, recebendo o código CID-10.

Na Europa, Portugal em 2021 foi eleito o país em primeiro lugar com risco de *burnout*, onde para se ter esse resultado, foi-se levado em conta a relação índice de felicidade mundial de cada país, salário médio anual e as horas de trabalho semanais, como mostra matéria de Santos (2021), disponível em <https://rfm.sapo.pt/content/9638/portugal-e-o-pais-da-ue-com-o-maior-risco-de-burnout> e exemplificado na sequência.

RANK	EU countries	World happiness index (out of 10)	Avg. salary (EUR)	Working hours (weekly)
1	Portugal	5.7	€22,373	39.5
2	Greece	5.3	€23,066	38.8
3	Latvia	5.9	€23,901	39.1
4	Hungary	5.8	€22,027	39.6
5	Slovakia	6.2	€21,380	39.1
6	Poland	6.2	€26,855	39.8
7	Slovenia	6.1	€33,785	39.0
8	Estonia	5.9	€25,449	38.2
9	France	6.7	€39,044	36.2
10	Czech Republic	6.9	€24,596	40.0
11	Lithuania	6.2	€24,288	38.7
12	Iceland	7.5	€57,125	38.8
13	Spain	6.4	€32,557	36.5

Figura 2 -Trabalhadores com maior risco de burnout na Europa

Fonte: Santos (2021)

A carga horária limite estabelecida pelas leis de trabalho brasileira, são de 8 horas diárias ou 44 horas semanais e não se pode haver mais do que 2 horas extraordinárias por dia. Em Portugal, a carga máxima definida pelo código de trabalho português estabelece a

carga máxima semanal de 40 horas, com até 2 horas extraordinárias também, por dia, sendo limite anual de horas determinado pela legislação e com o tamanho da empresa (micro, médias ou grandes).

Em 2023, Portugal começou a incentivar, de forma voluntária e sem contrapartidas financeiras, o modelo de jornada de trabalho de 4 dias, ao invés dos tradicionais 5 dias, sendo um tema que além de ser bastante recente, divide opiniões.

A pandemia trouxe a necessidade do trabalho remoto, o *home office*, até então pouco utilizado no Brasil, o qual continua a ser utilizado por muitas empresas ao redor do mundo, tanto como em regime integral de trabalho como um regime híbrido de trabalho. Essas medidas, unidas a uma cultura de trabalho equilibrada e as regulamentações relacionadas às horas de trabalho podem ajudar a prevenir o *burnout*.

É importante ressaltar que as culturas organizacionais e práticas de trabalho variam amplamente entre setores e entre empresas. Algumas empresas estão mais avançadas na implementação de políticas de bem-estar dos funcionários, como horários de trabalho flexíveis, programas de apoio emocional e medidas para reduzir cargas de trabalho excessivas, enquanto outras, não identificam ou preferem não ter a conscientização sobre este tema.

Para este trabalho, apliquei os inquéritos em duas empresas: a primeira, empresa brasileira, do setor de direito autoral de música e entretenimento, que trabalha fazendo a distribuição dos rendimentos gerados pela utilização das músicas, para seus titulares de direito. Possui 80 anos de existência e está localizada no Rio de Janeiro, Brasil.

No Brasil, a execução pública de música está sujeita a regulamentações e cobranças de direitos autorais (tanto em solo nacional como no exterior, através de acordos de reciprocidade com organizações similares, possibilitando a coleta de direitos autorais de obras brasileiras executadas no exterior e a distribuição aos compositores participantes do seu quadro associativo). Ou seja, para utilizar músicas publicamente no Brasil, como por exemplo em shows, festividades, rádios, televisão, cafés, restaurantes, entre outros, é preciso ter a autorização dos titulares dos direitos autorais e na sequência, realizar o pagamento dos direitos devidos.

A segunda, empresa portuguesa, do setor industrial têxtil, mais especificamente na área de estamparia, com 50 anos de existência e atuação no mercado nacional e internacional, localizada em Braga, Portugal.

Esta região, possui um mercado têxtil bastante relevante e construiu uma longa história na região, sendo considerada uma das principais atividades econômicas da cidade, com variações nos ramos de vestuário, tecidos para a casa, calçados e acessórios, além de ter presença expressiva em exportações para a Europa.

Ambas as empresas selecionadas para este trabalho são de médio porte e possuem níveis operacionais e gerenciais em sua estrutura hierárquica.

Para abordar essas organizações de forma eficaz e eficiente, será utilizado a análise das 5 Forças de Porter.

Pode-se então, resumir cada força da seguinte maneira:

1- Poder dos clientes

Está relacionado com a influência dos clientes sobre as empresas de um determinado setor. Quanto mais poderosos os clientes, mais eles podem ditar os termos de compra, preços e requisitos da empresa, por exemplo. Nesse cenário, se um cliente responde por uma parcela significativa das vendas da empresa, ele pode ter maior poder para negociar melhores preços, ou até condições de pagamento, por exemplo.

2- Poder dos fornecedores

Representa o poder que os fornecedores possuem em influenciar os preços, a qualidade ou as condições de fornecimento, por exemplo. Havendo poucos fornecedores ou se eles tendo recursos exclusivos, seu poder de negociação será maior.

3- Ameaça de produtos substitutos

Retrata a probabilidade de os consumidores substituírem um produto ou serviço por outra alternativa. Quanto mais opções substitutas disponíveis, maior será a ameaça para as empresas no mercado.

4- Ameaça de entrada de novos concorrentes (novos entrantes)

Refere-se a facilidade ou dificuldade para novas empresas ingressarem no mesmo ramo de atuação. Se existirem barreiras significativas à entrada, como por exemplo, altos custos de investimento ou até mesmo por regulamentações complexas, a ameaça de novos entrantes se torna menor.

5- Competição (rivalidade entre os concorrentes)

Indica a intensidade da competição entre as empresas que já fazem parte do setor. Podemos afirmar que quanto maior for a rivalidade, menor será a margem de lucro para as empresas. Como fatores que podem aumentar a rivalidade, podemos citar a presença

de muitos concorrentes, crescimento lento do mercado, custos fixos elevados, produtos substituídos e barreiras de saída.

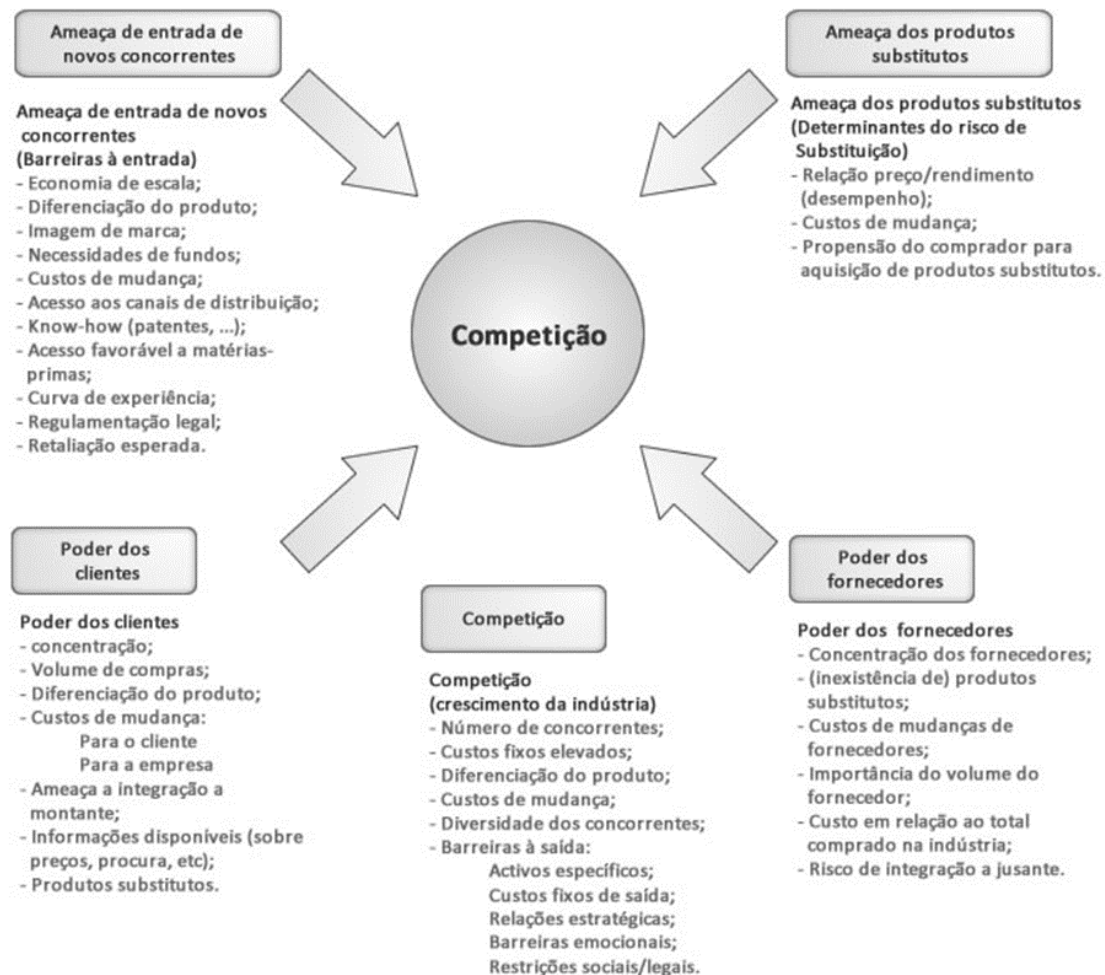


Figura 3: Detalhamento das Cinco Forças de Michael Porter

Fonte: Porter (2004)

Na empresa brasileira selecionada, o “Poder dos Clientes” é quando a empresa em questão atende clientes que utilizam obras musicais protegidas por direitos autorais. A empresa tem poderes para negociar acordos e licenças em nome de seus associados que garantam o pagamento adequado pela execução de músicas protegidas por direitos autorais. O grau de poder de barganha que os clientes têm, está sujeito a variações com base na demanda e no contexto geral do mercado da música.

Quanto ao “Poder dos Fornecedores”, os associados (compositores, músicos e gravadoras) são os seus fornecedores. Estabelece-se uma conexão estável e transparente

com seus participantes, onde esta organização se esforça para fornecer assistência, consultoria e suporte de alta qualidade para proteger sua propriedade intelectual e garantir uma remuneração correta e justa.

Em “Ameaça de Produtos Substitutos”, pode-se dizer que além da execução pública, métodos alternativos de utilização e aquisição de música podem ser levados em consideração. A evolução da tecnologia e a constante chegada de diversas plataformas de streaming, conseguem transformar os padrões de monetização e consumo de música.

No quesito “Ameaça de Novos Concorrentes”, somente mediante alteração na Constituição Brasileira. Esse tópico é complementar a força “Rivalidade entre os Concorrentes Existentes”, já que atualmente são 6 concorrentes e todos são regidos por lei federal, a qual estipula o mesmo percentual de recolhimento e pagamento para cada uma das 7 sociedades, no total. O que faz um cliente ser fiel a uma sociedade, é a qualidade da prestação de serviço recebido e suporte, fortalecendo a uma relação sólida entre as partes.

Na empresa têxtil portuguesa, o cenário das 5 Forças de Porter se desenha com o “Poder dos Clientes”, ao atender diversos clientes de porte grande e com pedidos na casa dos milhares de euros, estes clientes, devido seu poder de compra, possuem condições diferenciadas de prazo e de pagamento.

Neste ramo, a “Ameaça de Novos Concorrentes” tem as barreiras de entrada baixas apesar do alto custo de investimento em equipamentos e apresenta ter facilidade para captação de mão de obra.

A empresa analisada enfrenta a forte concorrência das milhares de empresas Portuguesas e do restante da Europa. Seu diferencial e sua marca registrada são qualidade e prazo de entrega.

Em “Poder dos Fornecedores” foi analisado o relacionamento e o poder de barganha com os fornecedores de matéria-prima, insumos e logísticos. A empresa em questão aposta em ter poucos fornecedores dominantes, parcerias estratégicas e diversificação dos fornecedores menores, além de frota própria de distribuição de seus produtos acabados.

No que tange a “Rivalidade entre os Concorrentes Existentes”, temos por exemplo o impacto da invasão dos produtos Chineses, acirrando a competitividade no mercado.

Sobre “Ameaça de Produtos Substitutos”, a utilização de roupas sintéticas ou novas tecnologias, por exemplo, podem vir a representar uma ameaça. Um dos fatores da empresa ser hoje bastante reconhecida é por conta da qualidade de seus tecidos e fios.

O quadro abaixo, extraído da obra de Michael Porter, evidencia e resume a explicação do mapeamento feito acima:

Força	Fatores de análise	
Rivalidade e concorrência	Custos fixos (ou de armazenamento)/valor agregado; Diferenciação de produtos; Concentração; Poder da marca; Custos de mudança; Regulação; Complexidade das informações.	
O poder do comprador	Alavancagem de negociação	Sensibilidade ao preço
	Concentração de compradores versus concentração de empresas; Volume do comprador; Custos de mudança do comprador em relação aos custos mudança na empresa	Preço/compras totais; Diferenças nos produtos; Identidade de marca; Lucros do comprador; Impacto na qualidade; Impacto no desempenho
A ameaça de substituição	Custos de mudança, Desempenho relativo; Preços; Qualidade; Diferenciação; Flexibilidade; Condições de entrega	
O poder do fornecedor	Diferenciação; Custos de mudança; Concentração; Volume-preço; Integração para frente e para trás; Custos relativos às compras totais.	
As barreiras à entrada no negócio	Economias de escala; Diferenciação; Identidade da marca; Custos de mudança; Capital exigido; Acesso à distribuição; Disponibilidade de insumos; Política governamental; Retaliação	

Figura 4 - Análise das 5 forças de Michael Porter

Fonte: Porter (2004)

O exame das Cinco Forças de Porter é apenas o começo da compreensão da conexão entre as instituições designadas. É crucial levar em consideração que cada setor e entidade pode possuir características únicas que podem impactar o ambiente competitivo. Essas análises devem ser vistas como uma base para uma exploração mais aprofundada.

3.4 Absenteísmo e presenteísmo

O Absenteísmo, também é conhecido como ausentismo, ou seja, seu significado é "estar fora, afastado ou ausente".

Silva e Pizolotto (2015) definiram o absenteísmo como a soma dos períodos em que os colaboradores se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, por atraso ou algum motivo interveniente.

Bargas e Monteiro (2014) acrescentam que o período de ausência laboral atribuível a uma incapacidade do indivíduo e pode ser categorizado em voluntário (por razões particulares), legal (amparado por lei, como por exemplo licença maternidade e férias),

compulsório (impedimentos de ordem disciplinar) e por doença. A ausência devido a acidente de trabalho é registrada de forma distinta.

Na classificação de Altoé (2010), o absenteísmo se divide em: voluntário (ausência no trabalho por razões particulares, não justificada por doença); por doença (inclui todas as ausências por doença ou por procedimento médico, excetuam-se os infortúnios profissionais); por patologia profissional (ausências por acidentes de trabalho ou doença profissional); legal (faltas no serviço amparadas por leis, tais como: gestação, maternidade e paternidade, nojo - falecimento, gala - casamento, doação de sangue e serviço militar) e compulsório (impedimento ao trabalho devido à suspensão imposta pelo patrão, por prisão ou outro impedimento que não permita ao trabalhador chegar ao local de trabalho).

Para Silva (2017), o presenteísmo pode ser definido em duas vertentes principais: em uma, o empregado produz pouco e consegue simular seu rendimento rateando sua tarefa com os outros empregados, já na outra vertente, o empregado procura produzir acima da sua capacidade, por medo de ser demitido, mesmo que para isso seu descanso não seja respeitado.

Melo e Silva (2013) acreditam que a principal consequência do presenteísmo é o vínculo à perda de produtividade frente ao esforço do indivíduo em continuar no trabalho, mesmo sem ter condições de saúde.

Na visão de Tavares e Kamimura (2012), o presenteísmo é classificado como a impossibilidade de se produzir o que se deveria produzir, ou o que seria sua capacidade de produzir, por problemas de saúde, porém, não levando o trabalhador a se ausentar do trabalho.

Ao longo do tempo, esse funcionário, devido a doenças crônicas, passa a ter afastamentos maiores, acarretando prejuízos para a empresa, não só na questão da produtividade, como também em despesas médicas e assistenciais.

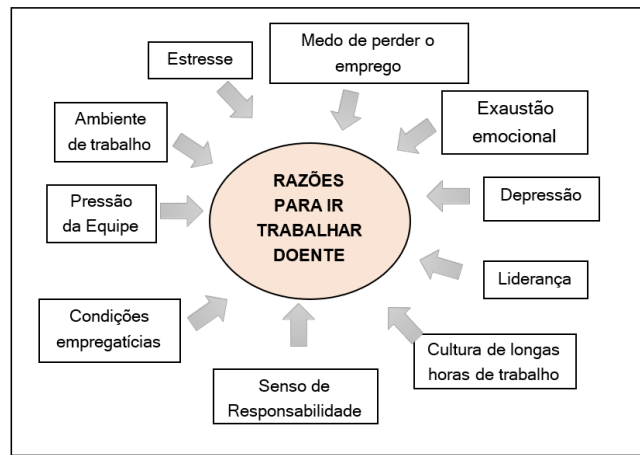


Figura 5: Fatores que influenciam na ocorrência do presentismo

Fonte: Elaboração própria

3.5 Associação com transtornos ansiosos e psiquiátricos

A definição de um diagnóstico fechado ainda vem sendo estudado e alguns autores, Iacovides (2003), acredita que “a depressão seguiria o *burnout* e que altos níveis de exigência psicológica, baixos níveis de liberdade de decisão, baixos níveis de apoio social no trabalho e estresse devido a trabalho inadequado são preditores significantes para subsequente depressão. Sugere-se também que os indivíduos jovens com *burnout* têm maior percentagem de depressão leve do que ausência de depressão”. (p.209)

Segundo Maslach e Leiter (1997), os indivíduos que estão neste processo de desgaste estão sujeitos a largar o emprego, tanto psicológica quanto fisicamente. Eles investem menos tempo e energia no trabalho, fazendo somente o que é absolutamente necessário e faltam com mais frequência. Além de trabalharem menos, não trabalham tão bem. Trabalho de alta qualidade requer tempo e esforço, compromisso e criatividade, mas o indivíduo desgastado já não está disposto a oferecer isso espontaneamente. A queda na qualidade e na quantidade de trabalho produzido é o resultado profissional do desgaste.

3.6 Consequências do *burnout*

Apesar de ser um tema recente e com muitos estudos feitos, alguns pontos permanecem sem serem esclarecidos. Para este trabalho, os autores, de forma geral, concordam que o *burnout* interfere nos níveis institucional, social e pessoal.

Observou-se que a Síndrome de *Burnout* tem vários efeitos importantes, como os resumidos e descritos no quadro abaixo:

Indivíduo	Trabalho	Organização	Sociedade
<p>Sintomas gerais: fadiga, mialgia, distúrbios de sono, cefaleia, enxaqueca, resfriados constantes, alergias, quedas de cabelo.</p> <p>Sintomas específicos: gastrointestinais, cardiovasculares (hipertensão arterial, infartos), respiratórios (bronquite e asma), sexuais (disfunção sexual, ejaculação precoce, diminuição de libido).</p> <p>Sintomas psicológicas: falta de concentração, sentimento de solidão, déficit de memória, baixa autoestima, agressividade.</p> <p>Outros: abuso de álcool, café e cigarro, além de substâncias ilícitas, tranquilizantes e até mesmo pensamentos de autoexterminio.</p>	<p>Mau rendimento no trabalho, maior quantidade de erros cometidos, procedimentos equivocados, negligência, imprudência.</p> <p>Falta de integração entre os membros da equipe de trabalho (médicos, enfermeiros, psicólogos, fisioterapeutas, nutricionistas, auxiliares de enfermagem, etc.).</p>	<p>Aumento dos gastos em tempo e dinheiro, devido à alta rotatividade de funcionários, uma vez que os profissionais de saúde acometidos por Burnout são mais propensos ao absenteísmo e ao presenteísmo.</p>	<p>Desarmonia familiar.</p> <p>Menor satisfação do paciente em relação ao atendimento obtido.</p>

Figura 6 – Consequências do Burnout

Fonte: Elaboração própria

Para Tamayo e Troccoli (2009), no nível individual, observou-se que as possíveis variáveis de consequências do *burnout* foram: depressão, desconforto psicossomático, problemas de saúde, uso de drogas, má atitude, insatisfação no trabalho, falta de comprometimento organizacional e vontade de desistir com frequência.

Já no nível organizacional, estes mesmos autores citam destacam os seguintes impactos nas organizações: rotatividade, absenteísmo, insatisfação no trabalho, baixo desempenho, atitudes negativas em relação ao trabalho.

3.7 Prevenção ao *burnout*

Preocupadas em cuidar do seu capital humano, muitas organizações buscam a prevenção desse tipo de problema, não só com boas práticas de convivência, mas também através de consultas regulares com profissional da área da saúde mental, distribuição de material informativo nos canais de comunicação da empresa, alertando sobre os sinais iniciais da doença, pequenas pausas na jornada de trabalho, reavaliação de metas e projetos e também estimulando a prática de atividades físicas.

Para Furlan (2007), em seu blog na Revista Você RH, para prevenção e tratamento da síndrome de *burnout* é importante que ocorram alterações na organização, tanto na postura da equipe, quanto no fortalecimento de estratégias de enfrentamento individual. Complementa citando que ainda visando a prevenção, a adoção de estratégias de endomarketing que abrangem autocuidado, reconhecimento precoce dos sinais pelos

colegas de trabalho, acompanhamento clínico, modificações dos fatores de estresse e treinamentos que visem ajudar o indivíduo a lidar com os seus estressores.

4. METODOLOGIA

De acordo com Toro (2001), a metodologia de pesquisa do clima organizacional segue dois tipos de vertentes: uma quantitativa e a outra qualitativa, sendo ambas as abordagens a maioria dos estudos considera o clima organizacional com base na percepção do trabalhador. A abordagem quantitativa, com a utilização de instrumentos psicométricos mais estruturados como escalas, permite maior apreensão de aspectos importantes. Entretanto, através da abordagem qualitativa, através de entrevistas (sejam elas dirigidas, não dirigidas, grupais ou individuais) focadas em dimensões específicas, é possível alcançar níveis de detalhe em maior profundidade sendo que os mesmos não podem ser alcançados convenientemente pelos instrumentos psicométricos.

O presente trabalho se caracteriza como uma pesquisa descritiva e explicativa, desenvolvida através de pesquisa bibliográfica relacionada às práticas de Endomarketing e outras áreas de conhecimento que estão envolvidas no processo de implantação, análise, gestão e melhoria contínua. As informações levantadas serão realizadas por meio de pesquisas em livros, sites e artigos de apoio.

Desta forma, foram coletados dados via inquérito e mensurado os resultados para análise estatística, objetivando possíveis relações entre endomarketing e o burnout nessas organizações, descrevendo o clima organizacional predominante.

4.1 Termo de Consentimento livre e esclarecido

Cada participante, recebeu além do convite impresso para participação voluntária e anônima nesta pesquisa, recebeu ainda o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, onde possibilitou-se aos sujeitos da pesquisa estarem cientes e de acordo com a participação.

Ambos os modelos de documentos encontram-se em anexo.

4.2 Hipóteses a serem testadas

H1: Empresas com ações de endomarketing possuem baixa incidência de *burnout*

H2: O *burnout* relaciona-se de forma negativa com o clima organizacional

4.3 Caracterização da amostra

Foi feita uma pesquisa quantitativa com 50 (cinquenta) funcionários, gestores ou não, de ambos os sexos, sendo 25 (vinte e cinco) inquéritos aplicados em funcionários de uma empresa do Rio de Janeiro/Brasil e 25 (vinte e cinco) inquéritos aplicados em uma empresa de Braga/Portugal, ambas de médio porte, através de preenchimento de formulário impresso, avaliando as variáveis que afetam o clima organizacional, como: condições de trabalho, liderança, comunicação, motivação e aspectos pessoais.

Dos 50 (cinquenta) inquéritos aplicados, foram obtidos 50 (cinquenta) Termos de Consentimento Livre e Esclarecidos assinalados com o aceite na participação da pesquisa. Analisando a amostra (N= 50), a maioria era do género feminino (54%), do escalão etário 26-40 anos (56%), solteira (54%), sem filhos (56%), com o ensino superior incompleto (34%) e com rendimentos inferiores a 1.000 euros.

Tabela 1 – Dados Sociodemográficos dos participantes (N=50)

	N	%
Género		
Masculino	23	46,0
Feminino	27	54,0
Idade		
Menos de 25 anos	8	16,0
26-40	28	56,0
41-65	14	28,0
Estado Civil		
Solteiro	27	54,0
Casado	19	38,0
Divorciado	4	8,0
Nr de filhos		
Sem filhos	28	56,0
1 filho	12	24,0
2	7	14,0
≥ 3 filhos	3	6,0
Escolaridade		
Ensino fundamental completo	3	6,0
Ensino médio completo	15	30,0
Ensino superior completo	3	6,0
Ensino superior incompleto	17	34,0
Especialização	6	12,0
Mestrado	2	4,0
Doutoramento	4	8,0

Rendimentos		
Menor ou igual a 1.000€	28	56,0
1.000€ - 2.000€	14	28,0
> 2.000€	8	16,0

Fonte: Elaboração própria

Metade dos inquiridos trabalhava no setor terciário e a outra metade trabalhava no setor secundário. A maioria tinha entre 1 a 5 anos de tempo de instituição (40%), não tinha duplo emprego (84%), e não desempenhava funções de chefia (72%).

Tabela 2 – Caracterização Laboral

	N	%
Setor		
Secundário	25	50,0
Terciário	25	50,0
Tempo de instituição		
< 1 ano	6	12,0
1 - 5	20	40,0
5 e 10 anos	6	12,0
> 10 anos	18	36,0
Carga		
30	2	4,0
40	42	84,0
> 40 horas	6	12,0
Duplo emprego		
Sim	8	16,0
Não	42	84,0
Turno		
Manhã	11	22,0
Tarde	4	8,0
Integral	35	70,0
Chefia		
Sim	14	28,0
Não	36	72,0

Fonte: Elaboração própria

4.4 Análise de Dados

A análise estatística envolveu medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e respectivos desvios-padrão) e estatística inferencial. Nesta, utilizou-se o coeficiente de consistência interna Alpha de Cronbach, o coeficiente de correlação de Pearson, o teste t de Student para uma amostra e o teste Manova.

O nível de significância para rejeitar a hipótese nula foi fixado em $\alpha \leq .05$.

A análise estatística foi efetuada com o software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versão 28.0 para Windows.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Pode-se dizer que se um investigador não conhece a validade e a confiabilidade de seus dados, o que pode levar a surgir questionamentos em relação os resultados obtidos e ainda, das conclusões geradas.

A análise de fiabilidade alfa de Cronbach é um método estatístico amplamente utilizado para avaliar a consistência interna de uma escala de medição ou conjunto de itens.

Através disso, é possível medir o grau de correlação entre os itens desta escala, demonstrando até que ponto esses itens medem consistentemente a mesma estrutura básica.

Quanto a resultados, os valores mais altos encontrados de alfa de Cronbach indicam maior consistência interna e, portanto, maior confiabilidade da escala.

De acordo com Streiner (2003), o coeficiente alfa de Cronbach é uma propriedade inerente do padrão de resposta da população estudada, não uma característica da escala por si só, ou seja, o valor de alfa sofre mudanças conforme a população na qual se aplica a escala. (p.217)

Streiner (2003) complementa ainda, que o valor mínimo aceitável para alfa é 0,70 e que abaixo desse valor, a consistência interna da escala utilizada é considerada baixa. Em contrapartida, o valor máximo esperado de ser encontrado é de 0,90.

Além disso, pode-se considerar que há redundância ou duplicação, ou seja, vários itens medem exatamente o mesmo elemento de uma estrutura. Portanto, itens redundantes devem ser eliminados. Normalmente, um valor alfa entre 0,80 e 0,90 é o preferido.

Abaixo, segue imagem com o nível de fiabilidade:

Tabela 3 – Consistência interna dos inquéritos segundo o valor de alfa

Valor de alfa	Consistência interna
Maior do que 0,80	Quase perfeito
De 0,80 a 0,61	Substancial
De 0,60 a 0,41	Moderado
De 0,40 a 0,21	Razoável
Menor do que 0,21	Pequeno

Fonte: Landis, J.R., Koch, G.G. (1977)

Cortina (1993) considera a comparação do alfa de 0,80 para escalas construídas de 3 e 10 itens. Sendo para a escala de 3 itens, a média da correlação entre os itens é 0,57, enquanto que para a escala de 10 itens, é de 0,28. O coeficiente alfa não leva em consideração o tamanho do teste, sendo assim um motivo pelo qual não deve ser a única forma de avaliar a adequação de uma escala. Para se ter um nível de confiabilidade adequado, depende-se da decisão que é realizada com a escala.

Uma vez que o valor de alfa é afetado pelo número de itens que compõem uma escala, pode-se dizer que à medida que o número de itens aumenta, aumenta também a variância, sistematicamente colocada no numerador, de tal forma que se alcança um valor superestimado da consistência da escala.

Da mesma maneira, pode-se ainda considerar o valor do alfa de Cronbach superestimado, caso não seja considerado o tamanho da amostra, ou seja, quanto maior for o número de pessoas que preenchem uma escala, maior será a variância esperada.

A consistência interna das dimensões das escalas utilizadas no presente estudo, analisada com o coeficiente de consistência interna Alfa de Cronbach, variou entre um mínimo de .765 (razoável / substancial) na dimensão Controle/Pressão a um máximo de .949 (excelente / quase perfeito) na dimensão Apoio da chefia e da organização.

Os resultados encontrados demonstram que as escalas utilizadas neste trabalho são consistentes para medir suas respectivas dimensões, garantindo confiabilidade das medidas.

A categorização dos valores de Alfa tem como referência Hill (2014).

Tabela 4 – Consistência interna

	Alpha Cronbach	Nº de itens
Burnout		
Exaustão	.920	12
Desumanização	.923	10
Decepção no trabalho	.932	13
Clima organizacional		
Apoio da chefia e da organização	.949	21
Recompensa	.933	13
Conforto físico	.948	13
Controle/pressão	.765	9
Coesão entre colegas	.930	7

Fonte: Elaboração própria

As estatísticas descritivas dos valores obtidos nas variáveis de Alfa de Cronbach, em análise, podem ser observadas na tabela seguinte.

Nela, indicamos os valores mínimos (menor número encontrado) e máximos (maior número encontrado), média (soma de todos os números dividido pelo total de números) e respectivos desvios padrão (medida que mostra a dispersão dos valores encontrados em relação a média, se o desvio padrão for pequeno, quer dizer que os valores estão mais próximos da média; se for grande, quer dizer que os valores estão mais afastados em relação à média).

Quanto ao Clima Organizacional, as dimensões Apoio da chefia e da organização, Conforto físico e Coesão entre colegas podem ser considerados como altos pois são significativamente superiores ao ponto médio da escala (3), $p < .001$.

Tabela 5 – Estatísticas descritivas

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Burnout				
Exaustão	1,08	4,17	2,35	0,82
Desumanização	1,00	5,00	2,43	0,91
Decepção no trabalho	1,23	4,00	2,18	0,69
Clima organizacional				
Apoio da chefia e da organização	1,43	4,71	3,45	0,72
Recompensa	1,00	4,69	2,70	0,84
Conforto físico	1,46	5,00	3,86	0,84
Controle/pressão	1,44	4,11	2,88	,59
Coesão entre colegas	1,57	5,00	3,83	,76

Fonte: Elaboração própria

Para estatística descritiva de *burnout* afirma-se que:

- a) Exaustão: A pontuação média de burnout entre os funcionários é relativamente baixa (2,35), sugerindo que, em geral, eles não se sentem muito esgotados no trabalho.
- b) Desumanização: A média de desumanização também é moderada (2,43), sugerindo que os funcionários não sentem um alto grau de distanciamento emocional de seus empregos ou daqueles que os cercam.
- c) Decepção no Trabalho: O valor médio da decepção no trabalho é relativamente baixo (2,18), sugerindo que os funcionários não se sentem profundamente desiludidos ou insatisfeitos com suas atividades laborais.

E para a estatística descritiva de Clima organizacional temos:

- a) Apoio da chefia e da organização: Esta dimensão apresenta valor médio alto (3,45), indicando que os colaboradores percebem, em geral, forte apoio da liderança e da empresa. Considera-se como ponto positivo, pois impacta diretamente na satisfação e no engajamento dos colaboradores.
- b) Recompensas: As médias encontradas são moderadas (2,70), o que pode indicar que os funcionários sentem que suas recompensas e reconhecimento podem ser aprimorados para aumentar a motivação e os sentimentos de valorização.
- c) Conforto Físico: Nesta dimensão o resultado médio encontrado foi (3,86), o que significa que os funcionários estão satisfeitos com as condições físicas de seu ambiente de trabalho, contribuindo assim para o bem-estar e produtividade.
- d) Controle/pressão: A classificação média moderada foi de 2,88, sendo considerada moderada. Criar um tipo de monitoramento dessa dimensão seria crucial para evitar que a pressão excessiva afete negativamente o bem-estar dos funcionários.
- e) Coesão entre colegas: Os funcionários percebem um bom relacionamento e trabalho em equipe, resultando em uma média alta de 3,83. Essa coesão fortalece o ambiente de trabalho e aumenta a colaboração dos envolvidos.

A pesquisa de cunho quantitativo, tipo estudo de caso e exploratória, coletará dados e utilizará por meio das escalas ECO (escala de clima organizacional) e ECB (escala de caracterização do *burnout*), além de um inquérito de dados sociodemográficos criado para este estudo.

A escolha do inquérito ser impresso foi devido esta pesquisa alcançar diferentes níveis de idade e cultural, e ainda porque alguns participantes poderiam não finalizar todo o inquérito online, ou ainda, se sentirem desconfortáveis com questões de segurança online. Sendo assim, foram aplicados na sede das empresas escolhidas para este trabalho.

De acordo com Siqueira e cols (2008), a escala ECO é um instrumento utilizado para mensuração do clima organizacional da organização e tem como objetivo avaliar a percepção do trabalhador em relação a várias dimensões do clima organizacional, sendo composta por 63 itens e agrupados em 05 fatores, conforme tabela abaixo:

Tabela 6 - Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO Martins

Variável	Fator	Definições	Escala de respostas	Itens	Alfas de Cronbach Validação
Clima Organizacional	Apoio da chefia e da organização	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização, fornecido aos empregados no desempenho das suas atividades laborais	1= discordo totalmente	1 ao 21	0,942
	Recompensa	Diversas formas de recompensas usadas pela empresa para premiar a qualidade, produtividade, esforço e desempenho do trabalhador	2 = discordo	22 ao 34	0,933
	Conforto físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	3= nem concordo nem discordo	35 ao 47	0,948
	Controle/Pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados	4= concordo	48 ao 56	0,765
	Coesão entre colegas	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho	5= concordo totalmente	57 ao 63	0,930

Fonte: Elaboração própria

Seus resultados devem ser contabilizados por fator. Portanto, cada fator terá um resultado (ou média fatorial), ou seja, o diagnóstico do clima organizacional será baseado em cinco aspectos (fatores ECO).

Martins (2010) desenvolve a linha de cálculo para esta escala, somando os valores marcados pelos participantes do inquérito em cada item de cada fator e dividindo o total pelo número de itens. Como por exemplo, para o Fator 1, apoio da chefia e da organização, somam-se os valores das respostas aos itens 1 até o 21 e divide-se o resultado por 21.

Na sequência, somam-se as médias de cada respondente e assim sucessivamente. Os resultados das médias fatoriais deverão ser sempre um número entre 1 e 5, que é a amplitude da escala de respostas.

Para fins de interpretação, devemos considerar que quanto maior for o valor da média fatorial, melhor é o clima organizacional.

Considera-se ainda que valores maiores que 4 apontam um bom clima e valores menores que 2,9 apontam clima ruim. (p.34)

A ECB (Escala de Caracterização do Burnout) é também uma escala multifatorial e é composta 35 itens, divididos por 3 fatores:

Exaustão emocional (12 itens, $\alpha = 0,920$), Desumanização (10 itens, $\alpha = 0,923$) e Decepção no trabalho (13 itens, $\alpha = 0,932$) totalizando assim, 35 itens.

Seus resultados devem ser contabilizados por fator, apurando um resultado (ou média fatorial) para cada um dos fatores, como explicado por Tamayo e Tróccoli (2009).

Assim, haverá um resultado (ou média fatorial) para cada um dos fatores, ou seja, o diagnóstico do burnout será feito baseando-se nesses três aspectos (os fatores da ECB). Tamayo e Tróccoli (2009) explicam ainda que isso é feito, ao somar os valores marcados pelos respondentes dos inquéritos, em cada item de cada fator e dividindo o total pelo número de itens.

Desta forma, por exemplo, para análise do fator Exaustão Emocional, somamos os itens dessa dimensão e dividimos o resultado pelo número de itens nessa dimensão, e assim sucessivamente para todas as dimensões do inquérito. Após isso, somamos a média de cada respondente.

Os resultados das médias fatoriais deverão sempre ser um número de 1 a 5, que é a amplitude da escala de respostas.

Para fins de interpretação, devemos considerar que quanto maior for o valor da média fatorial, maior é a exaustão emocional.

Considera-se que valores superiores a 4, tendem a indicar muita exaustão e que valores abaixo de 2, pouca exaustão.

De acordo com Maslach, Schaufeli e Leiter (2001), os fatores Exaustão Emocional e Desumanização são os núcleos centrais do *burnout*, e com isso, níveis maiores do que a média em ambos os fatores, já se caracteriza como *burnout*.

A seguir, segue tabela com a descrição do instrumento desta escala.

Tabela 7 – Descrição do instrumento da escala de caracterização do Burnout - ECB

Variável	Escala	Valores	Itens	Alfas de Cronbach Validação
BURNOUT	Exaustão Emocional	1= nunca	1,4,7,10,13,16,19,22,24,27,29,31	0,920
		2 = raramente		
	Desumanização	3 = algumas vezes	2,5,8,11,14,17,20,26,30,34	0,923
		4 = frequentemente		
	Decepção no Trabalho	5 = sempre	3,6,9,12,15,18,21,23,25,28,32,33,35	0,932

Fonte: Elaboração própria

Em obra de Martins (2010), encontra-se explicação para a Análise de Variância Multivariada (MANOVA), como um teste estatístico usado para comparar as médias de duas ou mais variáveis dependentes entre dois ou mais grupos independentes. Acabando por ser uma extensão do teste ANOVA (Análise de Variância) para casos em que há mais de uma variável dependente.

O objetivo principal do MANOVA é determinar se há diferenças significativas nas médias das variáveis dependentes entre os grupos independentes, levando em conta a relação entre essas variáveis.

Em outras palavras, ele avalia se as médias das variáveis dependentes variam de maneira consistente entre os grupos independentes, considerando as correlações entre as variáveis. O teste multivariado da Manova, Wilks' Lambda = .989, $F(3, 45) = 0.170$, $p = .916$, indica que as diferenças nos níveis de *Burnout* em função da nacionalidade não são estatisticamente significativas.

Isso quer dizer que não encontramos evidências de diferenças significativas entre os grupos da empresa brasileira e da empresa portuguesa, sendo assim, a maioria da variação nos níveis de *Burnout* não pode ser explicada pelas diferenças entre as nacionalidades.

O teste multivariado da Manova, Wilks' Lambda = .789, $F(5, 44) = 2.348$, $p = .057$, indica que as diferenças na percepção do Clima Organizacional em função da nacionalidade não são estatisticamente significativas.

Isso quer dizer que, quando comparamos as pessoas de diferentes nacionalidades em relação à percepção do Clima Organizacional, há alguma evidência de que os grupos podem ser diferentes. Porém, o resultado ainda não é suficientemente forte para afirmar

com certeza que existem diferenças significativas. Ainda assim, pode haver uma tendência para que existam essas diferenças.

Tabela 8 – Comparação por nacionalidade

	Brasil		Portugal		Sig.
	M	DP	M	DP	
Burnout					
Exaustão	2,33	,87	2,38	,79	,925
Desumanização	2,47	,96	2,40	,89	,624
Decepção no trabalho	2,20	,73	2,18	,67	,920
Clima organizacional					
Apoio da chefia e da organização	3,49	,69	3,43	,77	,776
Recompensa	2,88	,75	2,66	,92	,378
Conforto físico	4,13	,74	3,60	,86	,024
Controle/pressão	2,80	,62	2,98	,57	,282
Coesão entre colegas	4,01	,73	3,66	,78	,103

M – Média Sig- Significância DP – Desvio Padrão * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Fonte: Elaboração própria

O teste multivariado da Manova, Wilks' Lambda = .633, $F(3, 45) = 8.691$, $p < .001$, indica que as diferenças nos níveis de *Burnout* em função do tipo de função desempenhada são estatisticamente significativas. Os testes univariados indicam que os sujeitos que desempenham função de chefia apresentam níveis de *Burnout* na dimensão desumanização significativamente mais elevados do que outras pessoas (2.95 vs 2.23), $p = .014$.

O teste multivariado da Manova, Wilks' Lambda = .820, $F(5, 44) = 1.929$, $p = .109$, indica que as diferenças na percepção do Clima Organizacional em função do tipo de função desempenhada não são estatisticamente significativas.

Em resumo, o primeiro teste mostra que as diferenças nos níveis de *Burnout* em relação às funções de chefia são importantes e que chefes têm níveis mais altos de desumanização. A dimensão desumanização descreve o ato de tratar uma pessoa ou grupo de pessoas de maneira desumana, insensível ou até mesmo sem empatia. Isso pode incluir ignorar suas necessidades, desconsiderar seus sentimentos, tratá-los como objetos ou ainda, menosprezar sua dignidade como ser humano.

Já o segundo teste não mostra diferenças significativas na percepção do Clima Organizacional entre as diferentes funções. Esses resultados podem ser úteis para

entender como o *Burnout* e a percepção do Clima Organizacional variam entre as pessoas em diferentes cargos de trabalho.

Tabela 9 – Comparação por função de chefia

	Sim		Não		Sig.
	M	DP	M	DP	
Burnout					
Exaustão	2,66	,87	2,24	,79	,116
Desumanização	2,95	1,04	2,23	,79	,014*
Decepção no trabalho	2,02	,61	2,25	,72	,286
Clima organizacional					
Apoio da chefia e da organização	3,39	,74	3,48	,73	,711
Recompensa	2,99	,91	2,69	,81	,257
Conforto físico	4,03	,58	3,80	,92	,403
Controle/pressão	2,95	,64	2,86	,58	,630
Coesão entre colegas	3,58	,93	3,93	,69	,149

M – Média Sig- Significância DP – Desvio Padrão * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Fonte: Elaboração própria

Hipótese 1 - Empresas com ações de endomarketing possuem baixa incidência de *burnout*

Tendo encontrado os valores de *Burnout* nas dimensões:

Exaustão, $t(49) = -5.539$, $p < .001$

Desumanização, $t(49) = -4.386$, $p < .001$

Decepção, $t(49) = -8.219$, $p < .001$

Os valores encontrados nos inquéritos são relativamente baixos porque são todos significativamente inferiores ao ponto médio da escala (3), sendo o ponto médio descrito (3) como “nem concordo nem discordo”, $p < .001$.

Tabela 10 – Burnout

	Média	Sig.
Burnout		
Exaustão	2,35	.001***
Desumanização	2,43	.001***
Decepção no trabalho	2,18	.001***

* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Fonte: Elaboração própria

Confirma-se a hipótese enunciada.

Hipótese 2: O *burnout* relaciona-se de forma negativa com o clima organizacional

Os coeficientes de correlação entre a Exaustão e as dimensões do Clima organizacional são quase todos significativos, negativos e moderados ou fracos.

Assim, quanto mais positiva é a percepção do clima organizacional, mais baixos são os valores de *burnout*.

Em resumo, quando a percepção do Clima Organizacional é mais positiva (indicando um ambiente de trabalho melhor), os valores de *burnout* são mais baixos, ou seja, quanto mais as pessoas percebem um clima organizacional positivo, menos elas tendem a se sentir esgotadas no trabalho.

O coeficiente de correlação entre a Desumanização e a dimensões do clima organizacional Apoio da Chefia é significativo, negativo e moderado.

Os coeficientes de correlação entre a Decepção e as dimensões do clima organizacional são quase todos significativos, negativos e moderados ou fracos.

Assim, quanto mais positiva é a percepção do Clima organizacional, mais baixos são os valores de *burnout*.

Tabela 11 – Correlações

	Exaustão	Desumanização	Decepção
Apoio da chefia	-,638***	-,405**	-,606**
Recompensa	-,437**	-,199	-,544***
Conforto físico	-,240	-,154	-,348*
Controle/Pressão	,280*	,195	,205
Coesão entre colegas	-,346*	-,250	-,389**

* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Fonte: Elaboração própria

Confirma-se parcialmente a hipótese enunciada, visto que os valores apresentados na tabela acima, não foram significativos, sendo todos negativos, com exceção da dimensão “Controle/Pressão”.

5.1 Limitações e Contribuições

O número reduzido de participantes quando comparado ao número total de funcionários de cada empresa escolhida, reflete as percepções deste grupo e não de sua maioria ou totalidade da população. Tendo em conta os resultados deste estudo, uma avaliação da cultura organizacional poderá contribuir para uma melhor compreensão da relação entre

burnout e clima, mas tal não foi possível devido ao tempo limitado e aos objetivos iniciais do estudo.

Sugere-se realizar novos que sejam capazes de ampliar a amostra, abranger todos os setores das empresas escolhidas e ainda investigar outras variáveis como estilo de liderança, por exemplo.

6. CONCLUSÕES

O endomarketing faz uso de um mix de ações de marketing orientado não só para os seus próprios funcionários, como também para os seus acionistas. Desta forma, o relacionamento interno caminha por diversos aspectos, como por exemplo, os aspectos emocionais, crenças, valores, participação e motivação.

As organizações utilizam a estratégia de focar nas conquistas e credibilidade do público interno, sendo uma importante ferramenta para o desenvolvimento organizacional.

Para que o endomarketing tenha sucesso, a alta direção da organização deve estar consciente de que este processo é de longo prazo e contínuo e precisa da participação de toda empresa.

Não se pode esquecer que a prática do endomarketing precisa ter coerência tanto nos gestos quanto na postura da gestão da organização. Programas de comunicação e incentivos claros e objetivos devem ser elaborados.

O programa de endomarketing é único para cada empresa e deve, após ter sido feito o projeto, deve ser constantemente avaliado, revisado e se preciso, ser modificado, de acordo com os objetivos da organização, uma vez que tais objetivos estão voltados para o mercado e o mercado vive em constante mudança.

No ponto da saúde mental, esta não é de responsabilidade única do setor de Recursos Humanos. Muitas organizações falham ao criarem programas de saúde mental sem mobilizar os gestores de cada departamento, já que estes delegam as metas e tem o convívio do dia a dia com a equipe.

É fundamental que as empresas adotem uma abordagem proativa para combater o *burnout*, promovendo um ambiente de trabalho benéfico, apoiando os funcionários e incentivando o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Reconhecer os sintomas precocemente e buscar ajuda profissional é fundamental para tratar e principalmente prevenir complicações mais graves.

Muito além de ambientes confortáveis, ferramentas de trabalho adequadas, salas de descompressão, jornada de trabalho com horários flexíveis, metas alcançáveis, diminuição da necessidade de horas extras, dentre outros, a atenção da empresa deve estar voltada para o conceito de saúde mais amplo, de seus colaboradores. Podem determinar o sucesso ou fracasso no que tange a gestão de pessoas.

Faz-se necessário ter atenção ao quadro de funcionários e ter medidas de combate aos fatores que acarretam esta doença.

Como demonstrado em tópicos anteriores, as hipóteses testadas neste trabalho, confirmam a importância do endomarketing e que quanto mais positiva for a percepção do clima organizacional, mais baixos será a incidência de *burnout*.

É essencial encorajar os funcionários a buscar ajuda e suporte quando enfrentarem sinais de *burnout*, a fim de evitar e tratar adequadamente essa condição.

Não sendo este trabalho um estudo clínico, não cabe traçar diagnóstico com a quantidade de pessoas que possuem a síndrome de burnout.

Na análise de fiabilidade, o indicador de Alpha de Cronbach validou o instrumento de investigação, obtendo grau de confiança quase perfeito para todas as dimensões, com exceção da variável do “controle/pressão” da tabela ECO, que foi classificada como substancial (razoável), com Alfa de Cronbach igual a 0,765, tendo este o desvio padrão estabelecido em 0,59.

Fica confirmado que pessoas que possuem cargos de chefia, apresentaram níveis de desumanização mais elevados quando comparados com pessoas que não possuem este tipo de cargo.

Esta desumanização está relacionada a falta de empatia e de conexão humana, afetando negativamente a qualidade do serviço prestado.

Ainda sobre cargos de chefia, as dimensões analisadas no clima organizacional, não foram estatisticamente significativas, já que ficaram abaixo do ponto médio estabelecido. Confirma-se ainda, que na questão analisada de nacionalidade, tanto as diferenças nos níveis de burnout quanto nas diferenças de percepções das dimensões do clima organizacional, não foram estatisticamente significativos, ou seja, a pesquisa não encontrou evidências conclusivas de que as nacionalidades dos funcionários afetam significativamente os níveis de *burnout* e a percepção do Clima Organizacional nas empresas estudadas no Brasil e em Portugal, sendo esses pontos considerados semelhantes entre os funcionários das duas nacionalidades.

É importante destacar que o resultado sobre a dimensão Conforto físico pode ser relevante para futuras investigações e requer análises mais aprofundadas para compreender melhor essa possível diferença.

A pesquisa no geral, demonstra que os funcionários têm percepções positivas de várias dimensões do clima organizacional, como apoio da chefia e da organização, conforto físico e coesão entre colegas.

Por outro lado, aspectos relacionados ao *burnout* não parecem ser muito preocupantes. No entanto, além de monitorar o estresse no ambiente de trabalho, existem oportunidades para melhorar as percepções de recompensa e reconhecimento.

Espera-se que este estudo possa contribuir de alguma forma para ampliar o conhecimento sobre a interação e a importância do endomarketing na cultura organizacional.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Altoé, Adailton (2010). Políticas Institucionais e seus desdobramentos sobre o trabalho docente: absenteísmo e presenteísmo. Belo Horizonte. Dissertação (Mestrado – PUC Minas).

Bargas, Eliete Boaventura; Monteiro, Maria Inês (2014). Fatores relacionados ao absenteísmo por doença entre trabalhadores de Enfermagem. Órgão Oficial de Divulgação Científica da Escola Paulista de Enfermagem da Universidade Federal de São Paulo, v. 27, n. 6, p. 533-8.

Bekin, S. (2004). Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall

Boiteux, C. D., Duque, F. G., Macedo, L. L. de. Administração de Empresas: administração de pessoal. RJ : Ed. Intercência, 1982.

Brum, A. M. (2000). A experiência do colaborador – da atração à retenção: como o endomarketing pode tornar única cada etapa da jornada do colaborador. São Paulo: Integrare Business.

Brum, A. M. (2012) Sorria, você trabalha aqui!: 500 insights para endomarketing. São Paulo, Integrante Editora, pp. 05 – 20

Caetano, A. e Vala, J. (2003). Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas. 2ªEd RH

Chiavenato, I. (1999). Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus

Chiavenato, I. (2002). Teoria geral da administração. Elsevier Brasil

Chiavenato, I. (2005). Administração nos novos tempos, 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2006). Recursos Humanos: O capital humano das organizações. 8. ed. - 3. reimp. São Paulo: Atlas. 515p

- Chiavenato, I. (2008). Gestão de pessoas. São Paulo: Elsevier Brasil
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*. v. 78, p. 98-104.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., & Cardoso, C.C. (2007) Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, Lisboa, 6ª ed. RH, pp. 224 – 229
- Furlan, L. (2007). Burnout virou doença ocupacional: o que muda para empresas e funcionários disponível em <https://vocerh.abril.com.br/saude-mental/burnout-virou-doenca-ocupacional-o-que-muda-para-empresas-e-funcionarios/>
- Hill, Manuela Magalhães e Hill, Andrew (2014), Investigação por questionário, Edições Sílabo, 2ª edição, Lisboa
- Iacovides, A.; Fountoulakis, K.N.; Kaprinis, S.; Kaprinis, G. - The relationship between job stress, burnout and clinical depression. *J Affect Disord* 75: 209-221, 2003.
- Klatt, M. A. H. (2009). Utilização do endomarketing como ferramenta para melhorar a comunicação nas empresas. Curitiba: Universidade Tuiuti do Paraná.
- Kotler, P. (2000). Administração de Marketing. 10ª edição. Ed. Pruentice Hall
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Administração de marketing.
- Martins, G. De Andrade.(2010). Estatística Geral e Aplicada. Ed. Atlas
- Maslach, C.; Leitartinser, M.P.(1997) - Trabalho: fonte de prazer ou desgaste. Papirus, Campinas.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter M. P. (2001). Job burnout. *Annual Reviews*,52,397- 422.

- Maximiano, A. (2011). *Introdução à Administração – 8ª edição*. São Paulo: Atlas
- Melo, Ana Paula de Oliveira; Silva, Jadir Raimundo da. *Absenteísmo e Presenteísmo: desafios organizacionais da contemporaneidade*. Curso de Psicologia - Trabalho de Conclusão de Curso 2013.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Nascimento, J. C. (2021). *Liderança Transformacional e Autoliderança como Potenciadores de Bem-estar em contexto de teletrabalho*. IPAM - Lisboa - *Dissertação de Mestrado*. <http://hdl.handle.net/10400.26/37393>
- Nassar, Paulo. (2005). *Tudo é Comunicação*. São Paulo. Editora Lazulli.
- Porter, M. (2004). *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Rueda, F., Santos, S. , Sousa, V. *Burnout e sua relação com o clima organizacional em funcionários de um hospital – disponível em [https://www.researchgate.net/publication/276524484 Burnout e sua relacao com o clima organizacional em funcionarios de um hospital](https://www.researchgate.net/publication/276524484_Burnout_e_sua_relacao_com_o_clima_organizacional_em_funcionarios_de_um_hospital)*
- Santos, J. (2021). *Portugal é o país da UE com maior risco de burnout – disponível em <https://rfm.sapo.pt/content/9638/portugal-e-o-pais-da-ue-com-o-maior-risco-de-burnout>*
- Silva, Carlos Henrique Gomes. (2017). *Endomarketing como ferramenta essencial para o desenvolvimento organizacional - disponível em <https://administradores.com.br/artigos/endomarketing-ferramenta-essencial-para-o-desenvolvimento-organizacional>*
- Silva, Tatiana Correa da; Pizolotto, Maira Fátima. (2015). *Absenteísmo No Serviço Público: O Caso Do Município De Esperançado Sul-RS*. Salão do Conhecimento, v. 1, n. 1.

Siqueira, M. M. M. e Colaboradores (2008). Medidas do comportamento organizacional – ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed.

Streiner, D. L. (2003). Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. *Journal of Personality Assessment*. v. 80, p. 217-222.

Tamayo, A. (2002). Exaustão emocional no trabalho. *Revista de Administração*, 37(2), 26-37.

Tamayo, M. R. & Tróccoli, B. T. (2009). Construção e validação fatorial da Escala de Caracterização do Burnout (ECB). *Estudos de Psicologia*, 14(3), 213-221.

Tavares, Renata da S. Cardoso R.; Kamimura, Quésia Postigo. (2012). Gestão em saúde corporativa: Absenteísmo e Presenteísmo. *Corporate Health Management In: The 4th International Congress Industry Cooperation (UNINDU)*. Taubaté.

Toro, F.A. (2001). El clima organizacional· perfil de empresas colombianas. Medellín, Cicel

Trigo, T., Teng, C., Hallak, J. (2017). Síndrome de burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos - disponível em <https://www.scielo.br/j/rpc/a/6CTppSZ6X5ZZLY5bXPPFB7S>

World Health Organization (2022) – disponível em <https://www.who.int/pt>

ANEXOS

Anexo I – Convite para participação na pesquisa

Fonte: Elaboração própria

Cumprindo o compromisso de respeitar a confidencialidade, anonimato e proteção dos dados de todos os participantes na investigação, e ainda, de respeitarem todas as questões éticas envolvidas no estudo.

Pesquisadora/Aluna do curso Mestrado em Gestão da Universidade Lusíada do
Porto

Tatiana Fortes de Souza

Prezado (a),

Quero convidá-lo (a) para participar da pesquisa intitulada: Endomarketing como ferramenta de redução de burnout nas organizações.

O objetivo deste trabalho é verificar a existência de relação entre o clima organizacional e possíveis quadros de *burnout* em trabalhadores desta instituição, sendo o endomarketing (marketing interno) utilizado ou não como ferramenta de redução desta síndrome.

Os resultados deste estudo serão consolidados em resultados grupais e sua participação é totalmente anônima, confidencial e voluntária.

Para participar da pesquisa basta preencher os 03 anexos intitulados “Dados Sociodemográficos”, “Termo de consentimento livre e esclarecido”, “Escala de caracterização do *burnout*” e “Escala de Clima Organizacional (ECO)”.

Desde já, obrigada pela participação.

Anexo II - Termo de consentimento livre e esclarecido

Fonte: Elaboração própria

Declaro ter compreendido as informações e estou ciente de que minha contribuição ao responder o inquérito não trará nenhum prejuízo a minha pessoa, e que a tanto minha privacidade quanto meu anonimato, serão preservados.

Estou ciente também, que não terei retorno sobre os resultados individualizados sobre o inquérito respondido, tampouco sobre nenhum outro participante.

Li, compreendi e QUERO participar da pesquisa.

Li, compreendi e NÃO QUERO participar da pesquisa.

Anexo III – Dados Sociodemográficos

Fonte: Elaboração própria

Os dados abaixo serão utilizados para delimitar características gerais dos participantes da pesquisa. A participação é voluntária e com garantia formal de sigilo e anonimato dos participantes, além de confidencialidade das fontes.

1. Sexo:
 Masculino Feminino Não quero dizer
2. Idade:
 Menos de 25 anos 26 a 40 anos 41 a 65 anos Mais de 65
3. Estado civil
 solteiro/a Casado/a Divorciado/a Viúvo/a
4. Número de filhos:
 sem filhos
 1 filho/a
 2 filhos/as
 3 filhos/as ou mais
5. Local de trabalho:
 Brasil Portugal
6. Setor em qual trabalha atualmente:
 Setor Primário (extração de matérias primas, agricultura, caça e pescas, pecuária)
 Setor Secundário (atividades industriais transformadoras, construção civil e produção de energia)
 Setor Terciário (venda de serviços e bens materiais, turismo, transporte e atividades financeiras)
7. Tempo de trabalho na instituição:
 Menos de 1 ano
 1 a 5 anos
 entre 5 e 10 anos
 acima de 10 anos
8. Carga horária semanal de trabalho na instituição:
 20 horas
 30 horas
 40 horas
 acima de 40 horas

9. Possui outro emprego:
 sim
 não - se assinalou essa opção desconsidere a próxima questão.
10. Carga de trabalho semanal, considerando todos os seus empregos:
 20 horas
 30 horas
 40 horas
 acima de 40 horas
11. Turno das atividades laborais:
 manhã tarde noite integral
12. Ocupa cargo de chefia
Sim Não
13. Escolaridade:
 Ensino fundamental completo Ensino médio completo Superior incompleto
 Superior completo Especialização incompleto Especialização completo
 Mestrado incompleto Mestrado completo Doutorado incompleto
 Doutorado completo Pós doutorado incompleto Pós doutorado completo
14. Como classifica a sua situação econômica:
 Má Média Boa
15. Qual o valor do seu rendimento mensal?
 Menor ou igual a 1.000€
 Entre 1.001 a 2.000 €
 Maior do que 2.000 €

Anexo IV - ESCALA DE CARACTERIZAÇÃO DO *BURNOUT* (ECB)

Fonte: Tamayo e Troccoli (2009)

Este questionário pretende descobrir como as pessoas se sentem em seu local de trabalho.

Abaixo, você encontrará várias frases que representam possíveis situações do seu cotidiano no trabalho. Sua tarefa consiste em ler cada frase cuidadosamente e dizer se ela expressa ou não algo que ocorre com você no seu trabalho.

Para responder, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreva a sua situação e escreva o número sobre a linha que aparece à esquerda de cada frase.

1 discordo totalmente	2 discordo	3 nem concordo nem discordo	4 concordo	5 concordo totalmente
--------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	--------------------------

- 1 _____ Sinto-me esgotado ao final de um dia de trabalho.
- 2 _____ Trato algumas pessoas que atendo com distanciamento.
- 3 _____ Eu me sinto frustrado com meu trabalho.
- 4 _____ Meu trabalho afeta negativamente minha saúde física.
- 5 _____ Trato algumas pessoas que atendo com indiferença, quase de forma mecânica.
- 6 _____ Acho que as coisas que realizo no meu trabalho valem a pena.
- 7 _____ Sinto que a carga emocional do meu trabalho é superior àquela que posso suportar.
- 8 _____ Sinto que algumas pessoas que atendo são “meus inimigos”.
- 9 _____ Meu trabalho me faz sentir como se estivesse num beco sem saída.
- 10 _____ Meu trabalho me faz sentir emocionalmente exausto.
- 11 _____ Enfureço-me com algumas pessoas que atendo.
- 12 _____ Eu me sinto desanimado com meu trabalho.
- 13 _____ Acho que estou trabalhando demais no meu emprego.
- 14 _____ Sinto que desagrado a algumas pessoas que atendo.
- 15 _____ Sinto-me desesperado com meu trabalho.
- 16 _____ Meu trabalho me exige mais do que posso dar.
- 17 _____ Perco a paciência com algumas pessoas que atendo.
- 18 _____ Acho que meu trabalho parece sem sentido.
- 19 _____ Meu trabalho afeta negativamente meu bem-estar psicológico.
- 20 _____ Trato algumas pessoas que atendo com cinismo.
- 21 _____ Eu me sinto inútil no meu trabalho.
- 22 _____ Meu trabalho me faz sentir como se estivesse no limite das minhas possibilidades.
- 23 _____ Eu me sinto identificado com meu trabalho.
- 24 _____ Sinto que meu trabalho está me destruindo.
- 25 _____ Quando me levanto de manhã sinto cansaço só de pensar que tenho que encarar mais um dia de trabalho.
- 26 _____ Trato algumas pessoas que atendo com frieza.
- 27 _____ Eu me sinto sugado pelo meu trabalho.
- 28 _____ Eu me sinto desiludido com meu trabalho.

- 29 _____ Eu me sinto saturado com meu trabalho.
- 30 _____ Evito o trato com algumas pessoas que atendo.
- 31 _____ Eu me sinto desgastado com meu trabalho.
- 32 _____ Sinto-me emocionalmente vazio com meu trabalho.
- 33 _____ Sinto-me infeliz com meu trabalho.
- 34 _____ Fico de mau humor quando lido com algumas pessoas que atendo.
- 35 _____ Eu me sinto cheio de energia para trabalhar

Anexo V – Escala de Clima Organizacional (ECO)

Fonte: Siqueira, M. M. M. e Colaboradores (2008)

Prezado(a) colaborador (a),

Neste questionário você irá encontrar frases que falam de uma série de características importantes para este estudo. Por favor, avalie o quanto estas características descrevem o seu ambiente de trabalho hoje, ou seja, na empresa onde você trabalha no momento.

Assinale sua opinião com números de 1 a 5, conforme descrito abaixo:

1 discordo totalmente	2 discordo	3 nem concordo nem discordo	4 concordo	5 concordo totalmente
--------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	--------------------------

1- Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	
2- Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	
3- O funcionário recebe orientação do superior (ou chefe) para executar suas tarefas.	
4- As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	
5- Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.	
6- O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	
7- As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).	
8- As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.	
9- Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.	
10- Aqui existe planejamento das tarefas.	
11- O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	
12- As mudanças nesta empresa são planejadas.	
13- As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.	
14- Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	
15- O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	
16- Nessa empresa os funcionários têm participação nas mudanças.	
17- O chefe tem respeito pelo funcionário.	
18- O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	
19- Nesta empresa o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	
20- A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	
21- O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	
22- Os funcionários realizam sua tarefa com satisfação.	
23- Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.	
24- Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	
25- O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.	
26- Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	
27- Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	
28- Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.	
29- As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	
30- O trabalho bem feito é recompensado.	
31- O salário do funcionário depende da qualidade de suas tarefas.	
32- A produtividade do empregado tem influência em seu salário.	

33- A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	
34- Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.	
35- Os funcionários dessa empresa tem equipamento necessários para realizar suas tarefas.	
36- O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	
37- Nessa empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	
38- O espaço físico no setor é suficiente.	
39- O ambiente físico de trabalho é agradável.	
40- Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.	
41- Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	
42- Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	
43- Esta empresa demonstra preocupação coma segurança do trabalho.	
44- O setor de trabalho é limpo.	
45- Os equipamento de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	
46- Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	
47- O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	
48- Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	
49- Nesta empresa tudo é controlado.	
50- Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	
51- A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.	
52- Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.	
53- Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	
54- Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	
55- Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.	
56- Nesta empresa existe fiscalização permanente do chefe.	
57- As relações entre pessoas desde setor são de amizade.	
58- O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	
59- Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	
60- Aqui nesta empresa, existe cooperação entre colegas.	
61- Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.	
62- Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.	
63- Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	