
Conciliação Trabalho- Família em Agência Bancária

Visão Ergonômica da
Organização do
Trabalho através de
Pesquisa de Clima

Daiane Dolejal Goulart Bastos
Prof. Me. Paulo Cidade

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

PORTO ALEGRE

2012

CONCILIAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA EM AGÊNCIA BANCÁRIA: Visão Ergonômica da Organização do Trabalho através de Pesquisa de Clima

Daiane Bastos¹
Prof. Me. Paulo Cidade²

RESUMO

Este artigo faz uma análise da problemática da conciliação trabalho-família em uma agência bancária em Porto Alegre. O estudo constituiu na obtenção de uma visão ergonômica da organização do trabalho. Foram analisadas as pesquisas de Clima aplicadas tanto na agência quanto no quadro de funcionários do banco, para auxiliar na identificação dos pontos mais críticos. Como ferramenta participativa na busca de soluções e melhorias, foi aplicada a ferramenta de diagnóstico Déparis. Verificou-se que as melhorias relativas ao ambiente físico e a procedimentos são facilmente implantadas e podem ser administradas por uma agência. No entanto, existe a necessidade urgente de atentar para os fatores psico-organizacionais.

Palavras-Chave: Clima organizacional. Ergonomia participativa. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

This article analyzes the problem of reconciling work and family in a bank branch in Porto Alegre. The study consisted in obtaining an overview of ergonomic work organization. We analyzed the Climate Researches applied both at the agency and in the staff of the bank, to assist in identifying the most critical points. As a participatory tool in finding solutions and improvements, it was applied the diagnostic tool Déparis. It has been found that improvements relating to the physical environment and procedures are easily deployed and can be administered by an agency. However, there is an urgent need to pay attention to the psychological and organizational factors.

Keywords: Organizational climate. Participatory ergonomics. People management.

1 INTRODUÇÃO

Vivemos em uma época de constantes transformações no mercado de trabalho. A crescente competitividade nas empresas associada à especialização nas mais diversas áreas faz com que seja exigido do profissional muito mais do que um currículo extremamente qualificado, e nem assim é assegurado seu espaço no mercado. Cada vez mais se reforça o conceito da *Profissão*, relacionado diretamente ao ofício, em contrapartida ao de *Emprego*, que se relaciona com o cargo.

O trabalhador em final de carreira teme o futuro, pois dentre tantas mudanças ocorridas, o emprego, que ontem era garantia de uma aposentadoria confortável e segura, hoje representa não mais do que um requisito básico para satisfazer suas

¹ Daiane Dolejal Goulart Bastos, Arquiteta, UFRGS.

² Paulo Cidade, Mestre em Engenharia de Produção – UFRGS.

necessidades diárias. Assim, muitos fatores contribuem para uma busca desenfreada pelo futuro garantido, levando os profissionais a sacrificarem suas famílias em prol de um incremento na carreira, que nem sempre é alcançado.

A crescente busca por uma posição de destaque no mercado por meio da apresentação de resultados, sempre acima do esperado, é característica inerente aos bancos, de modo geral. Esses resultados são demonstrados através do lucro líquido, que é referência para seu posicionamento em *rankings* de mercado, entre outros.

A Agência objeto deste estudo pertence ao Banco X, que é uma Sociedade de Economia Mista, constituída sob a forma de Sociedade Anônima, e atualmente possui 9.840 funcionários. As condições de trabalho oferecidas pelo banco são as mesmas para todos os funcionários: desde a forma de ingresso, mobiliário, equipamentos, conteúdo do trabalho, até a disponibilização de treinamentos.

No intuito de validar o perfil dos funcionários do Banco X, foram colhidos dados de uma pesquisa de Clima Organizacional, aplicada pelo departamento de Gestão de Pessoas deste banco. Esta pesquisa foi disponibilizada a todos os funcionários através da intranet. Foram obtidos 5.934 questionários válidos, cujos resultados demonstram o sentimento de 60,3% do quadro de funcionários.

Dentre outras características, além da insatisfação com o plano de cargos e salários, pode-se notar um alto nível de percepção da orientação da empresa para resultados pelos funcionários, conforme demonstrado na pesquisa publicada, abaixo. Os valores apresentados são percentuais.

1.1 PESQUISA DE CLIMA APLICADA NO BANCO

	sempre	quase sempre	eventualmente/ nunca	Não responderam
Sua função/ cargo é compatível com suas atribuições	29,74	50,44	18,64	1,18
A quantidade de empregados na sua área de trabalho/ setor é suficiente para o volume de trabalho a ser realizado	15,86	39,96	43,06	1,12
Sua agência/ setor de atuação satisfaz suas necessidades pessoais/ profissionais	19,77	41,49	38,03	0,71

Os serviços de suporte técnico e manutenção atendem às necessidades de trabalho	10,48	49,11	39,32	1,09
A distribuição das tarefas é adequada	13,08	48,48	37,31	1,13
Você percebe a importância do trabalho que você executa	67,63	21,03	9,94	1,40
O volume de trabalho sob sua responsabilidade é compatível com seu horário de trabalho	18,42	41,79	38,94	0,85
Todas as áreas da sua agência/ setor sabem o que está sendo feito nas demais	8,43	31,72	55,76	4,09
Existe integração entre as diversas áreas do banco	14,11	48,96	33,86	3,07
Existe integração entre as diversas áreas do banco	6,49	31,51	56,95	5,05
O plano de cargos e salários contempla suas expectativas de crescimento pessoal e profissional do trabalhador	2,65	14,51	79,39	3,45
O salário é compatível com as atribuições de sua função/ cargo	3,96	20,10	73,98	1,96
Há correspondência entre o seu salário comparado ao praticado no mercado	3,32	16,46	67,36	12,86
Existe liberdade para você planejar e executar suas ações	23,71	43,93	31,38	0,98
O apoio que você recebe de seus superiores no desenvolvimento de seu trabalho é suficiente para o alcance da produtividade esperada	25,97	42,00	30,95	1,08
A clareza é uma constante nas atitudes de seu superior	31,19	37,71	29,88	1,22
O sentimento de cooperação é estimulado em sua agência/ setor de trabalho	33,08	33,97	31,48	1,47
O estilo de gestão de seu superior hierárquico lhe transmite entusiasmo e motivação	24,91	31,75	42,10	1,24
A comunicação entre as pessoas em sua agência/ setor é satisfatória	17,81	48,94	32,22	1,03
Os canais de comunicação no banco como um todo são suficientes para o bom fluxo de informações	10,90	47,44	40,01	1,65
Você consulta com frequência os canais de divulgação de informações disponibilizados pelo banco	35,42	46,41	17,17	1,00
Os sistemas de informação disponíveis ajudam o desenvolvimento de seu trabalho	23,58	50,76	24,37	1,29
Você é informado periodicamente sobre as oportunidades de progresso de carreira no banco	26,02	31,31	39,94	2,73
Os programas de treinamento e desenvolvimento atendem suas necessidades de capacitação	9,30	35,05	51,65	4,00
O banco disponibiliza informações sobre opções de treinamento e desenvolvimento para todas as funções/ cargos	12,69	27,33	52,24	7,74
Você se sente valorizado e respeitado por parte do banco	13,06	33,13	52,41	1,40
Na sua percepção o banco tem boa imagem junto ao mercado	29,68	50,84	18,29	1,19
Existe agilidade suficiente para promover os ajustes internos determinados pelas mudanças sociais e econômicas	5,92	36,35	52,82	4,91
Você se sente encorajado por seus superiores a defender seus pontos de vista (críticas e sugestões) em seu trabalho no dia a dia	23,19	35,10	40,24	1,47
Você participa do processo decisório em sua agência/ setor	18,01	24,57	55,41	2,01
O banco lhe fornece periodicamente retorno (feedback) sobre seu desempenho	10,57	23,61	61,35	4,47
Em sua equipe existe definição de prioridades	25,41	39,55	32,12	2,92
Você está satisfeito com o conjunto de benefícios oferecidos pelo banco	11,58	44,94	41,91	1,57

A forma de divulgação dos benefícios concedidos aos empregados ocorre com a frequência necessária	10,36	37,58	48,32	3,74
Você avalia monetariamente o conjunto de benefícios oferecidos pelo banco	35,76	39,97	21,77	2,50
O pacote de benefícios do banco representa um apoio significativo em sua vida pessoal e profissional	32,81	38,96	26,12	2,11
Você conhece os programas sociais do banco	12,13	34,29	40,93	12,65
Existe um bom grau de segurança pessoal para realizar suas das atividades normalmente	27,47	48,30	22,61	1,62
As condições físicas (higiene, iluminação, arejamento, ruído, temperatura) em seu local de trabalho são satisfatórias	15,72	36,59	46,11	1,58
Você percebe por parte do banco ações de estímulo a boas práticas ligadas à saúde e qualidade de vida	13,03	30,79	52,81	3,37
Você se sente parte integrante do banco	40,93	34,80	23,51	0,76
O bom relacionamento interpessoal na sua equipe de trabalho é valorizado	36,01	34,72	27,67	1,60
A colaboração é estimulada em seu local de trabalho	34,34	34,63	29,86	1,17
Em sua agência/ setor é constante a preocupação em buscar uma melhor maneira de fazer o trabalho	33,11	34,93	30,39	1,57
Há uma missão institucional claramente definida e compartilhada dentro do banco	16,55	37,51	37,27	8,67
O controle burocrático no banco tem foco no apoio à segurança e à obtenção de resultado	20,17	42,70	29,71	7,42
Existe uma política de consequências quando não ocorre a concretização dos resultados esperados	25,14	32,22	32,32	10,32
Você percebe no banco uma cultura que considera custos/ despesas como relevantes para a obtenção de bons resultados	38,86	33,40	23,57	4,17
É grande a preocupação com a obtenção de resultados junto à equipe em que você trabalha	54,20	30,10	13,82	1,88
A informação sobre os indicadores e resultados da concorrência é disponibilizada pelo banco	16,25	23,90	47,64	12,21

Note-se que uma forte percepção da orientação para resultados é fator positivo para estimular a produtividade, mas ao mesmo tempo é um fator gerador de estresse para os trabalhadores. Também são percebidos outros fatores geradores de pressões do tempo que, somados às questões salariais e à deficiência no retorno (feedback) relativo ao desempenho do funcionário, podem despertar o interesse deste em estender sua jornada, o que implica a redução do tempo fora do ambiente de trabalho.

2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Não é incomum ver profissionais que possuem subordinados sob seu comando, focados apenas em resultados, colocando em segundo plano as questões

relacionadas ao bem estar no trabalho, ao ambiente agradável, tanto no aspecto físico quanto psicológico, à remuneração e à percepção de que há oportunidades concretas de ascensão na carreira.

Estelle Morin, Professora na Universidade de Montreal e Ph.D. em Comportamento Organizacional, em entrevista à revista Canal Rh em Revista, diz que "quando um indivíduo encontra sentido em um trabalho que realiza, ele desenvolve um senso de identidade, valor e dignidade" e que "ao atingir resultados significativos, ele cresce e aumenta seu potencial, ele tem a oportunidade de mostrar a pessoa que é e contribuir para a melhora da sua condição de vida e da sua comunidade." (fonte: internet)

"Entende-se como significado do trabalho a representação social que a tarefa executada tem para o trabalhador, seja individual (a identificação de seu trabalho no resultado da tarefa), para o grupo (o sentimento de pertença a uma classe unida pela execução de um mesmo trabalho), ou social (o sentimento de executar um trabalho que contribua para o todo, a sociedade)". (Tolfo, S.R.; Piccinini, V. [online])

Barçante e Castro (1995) definem Clima Organizacional como "a atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia-a-dia de trabalho", ou seja, o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em um ambiente de trabalho. São propriedades mensuráveis deste ambiente percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos ali inseridos. Ele está ligado à maneira como o trabalhador percebe a organização, como ele interpreta tais informações e como ele reage a essa interpretação, sendo, portanto, fator de influência para a motivação e o comportamento dele.

Assim, uma Pesquisa de Clima Organizacional é um poderoso instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades, pois reflete a percepção coletiva que as pessoas têm da empresa, através da experimentação de práticas, políticas, estrutura, processos e sistemas e a conseqüente reação a esta percepção.

A agência avaliada situa-se em uma grande avenida na cidade de Porto Alegre e compete com outras agências de igual categoria na classificação quanto à comercialização de produtos financeiros.

A seguir demonstramos os resultados percentuais obtidos com a pesquisa de Clima Organizacional aplicada nesta agência. Esta pesquisa foi preenchida de forma

anônima, a fim de proporcionar total liberdade para os funcionários participantes expressarem sua percepção, preservando os mesmos do risco de assédio, entre outros.

2.1 PESQUISA DE CLIMA APLICADA NA AGÊNCIA

	Positivo	Médio	Negativo
Existe um sentido de família entre os colaboradores.	14,29	57,15	28,56
As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.	57,14	14,29	28,57
Há um grande espírito de equipe.	28,57	57,14	14,29
A atmosfera da organização é amistosa.	71,43	28,57	0,00
As pessoas têm grande confiança nos superiores.	71,43	28,57	0,00
Os superiores cumprem as suas promessas.	71,43	28,57	0,00
As pessoas sentem que os superiores são honestos.	71,43	28,57	0,00
As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.	57,14	28,57	14,29
As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.	57,14	42,86	0,00
É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.	57,14	42,86	0,00
As pessoas sentem que podem aprender continuamente.	57,14	42,86	0,00
As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.	71,43	28,57	0,00
As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes.	71,43	28,57	0,00
As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.	57,14	42,86	0,00
Quando se obtêm bons resultados devido aos esforços dos colaboradores, todos são elogiados ou premiados.	57,14	42,86	0,00
As pessoas sentem-se discriminadas.	71,42	14,29	14,29
Há favoritismos pessoais nas promoções.	42,86	42,86	14,28
Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.	42,86	42,86	14,28
A organização preocupa-se em que as pessoas conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares.	28,58	57,14	14,28
A empresa cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos.	42,86	28,57	28,57
Para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar.	28,57	28,57	42,86
Preferia trabalhar em outra empresa.	85,72	14,28	0,00
Se pudesse voltar atrás não trabalharia nesta empresa.	71,42	14,29	14,29
Penso abandonar esta empresa nos próximos 12 meses.	85,72	0,00	14,28

Os resultados obtidos apontam claramente para a questão da conciliação da carreira com a vida familiar quando focamos nos aspectos negativos. Os

trabalhadores ainda sentem necessidade de sacrificar a família em prol do crescimento profissional e, de forma discreta, revelam que a empresa não cria condições para que isso não ocorra.

Segundo Rao e Indla, em artigo publicado em 29/12/2010 no Jornal *Indian Journal of Psychiatry*, o mito do empregado ideal perpetuado pela sociedade cria uma intensa pressão de tempo, ou o que alguns chamam de escassez de tempo, o que pode levar ao estresse e insatisfação no trabalho, possivelmente criando o conflito trabalho-família. O modelo masculino de trabalho prescreve um empregado ideal, que é do sexo masculino, em tempo integral, e está continuamente no trabalho desde o final da sua educação, totalmente comprometido com a organização, e sem quaisquer responsabilidades fora do trabalho. Este modelo não é mais válido e se tornou obsoleto, afirmam. Organizações que monopolizam o tempo de funcionários desafiam a capacidade dos funcionários em ter um bom desempenho em outras funções importantes dentro da família e da comunidade.

Rao e Indla (2010) citam também a capa da edição de novembro/2005 da revista Fortune, que foi dedicada ao stress e desgaste do principal grupo de elite de funcionários dentro das organizações hoje, o nível executivo sênior. Nesta edição, os altos executivos foram questionados sobre seus problemas de equilíbrio trabalho-vida. Enquanto 49% dos entrevistados eram *workaholics* confessos, 64% dos entrevistados afirmaram que, nesta fase da vida, eles escolheriam mais tempo em vez do dinheiro. O resultado mais profundo foi de que 87% dos entrevistados concordaram que as empresas que reestruturarem os trabalhos de gerenciamento sênior, de modo que a produtividade aumente e também haja mais tempo para a vida fora do escritório, terão uma vantagem competitiva na atração de talentos.

Jody Miller, no final da matéria *Get a Life!* (Fortune Magazine – Nov 28, 2005) comenta que no mundo dos negócios muitas pessoas se conformam com o sacrifício da vida pessoal, com a desculpa de que não se pode ter tudo. Miller afirma que dizer que isso (conciliar vida pessoal e trabalho) é “querer ter tudo” é o mesmo que dizer que as pessoas devem escolher entre o alimento e a água. As pessoas precisam de ambos.

Outro alerta que a pesquisa realizada traz à tona são os colaboradores que não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos com a situação atual, preferindo assumir uma posição de meio-termo. Essas pessoas configuram um volume bastante significativo, e entende-se que podem vir a tomar partido de qualquer dos lados.

Nesse sentido, além das questões envolvendo a “Conciliação Trabalho-Família”, existe também um número expressivo nas questões relativas ao “Espírito de Camaradagem” na organização.

3 DÉPARIS

A guia de diagnóstico Déparis é uma ferramenta que permite o Pré-Diagnóstico Participativo dos Riscos Ergonômicos, com ênfase na busca de soluções em conjunto.

A ferramenta foi apresentada à agência numa reunião que contou com a presença de dois gerentes e outros três funcionários de diferentes funções. Abaixo, um resumo do resultado obtido, relativo aos diferentes temas que compõem a situação de trabalho.

Situação de trabalho:					
1. Locais e áreas de trabalho	As mesas ficam muito coladas, diferentes setores ficam muito próximos, todos ouvem o que se diz; não há privacidade Está em estudo uma alteração do layout; foram enviados biombos de vidro para separar as mesas.				
2. Organização do trabalho	A estudar: Nem todos os terminais possuem internet.				
3. Acidentes de trabalho	Não há registro.				
4. Riscos elétricos e de incêndio	Não há registro.				
5. Comandos e sinais		N/A			
6. Material de trabalho, ferramentas, máquinas		N/A			
7. Posições de trabalho	A estudar: Implantação de mais um equipamento pagador na agência, aumentando o acesso de clientes e usuários aos serviços oferecidos no autoatendimento.				
8. Esforços e manuseios de carga	Há revezamento entre os funcionários para executar a tarefa. (troca de bambonas de água)				
9. Iluminação	Iluminação excessiva; reflexo dos prédios vizinhos. Foram instaladas cortinas verticais e estão sendo colhidos orçamentos para instalação de película.				
10. Ruído	Pé direito alto e materiais lisos refletem e amplificam o som, tornando o ambiente desconfortável. A instalação de cortinas, vasos com plantas e o recebimento de longarinas para espera nos caixas amenizaram bastante a reflexão do som das vozes (eco).				

11. Ambientes térmicos	Diferença de temperatura próximo às janelas, devido à incidência solar; reduz o desempenho dos equipamentos de climatização. A instalação de cortinas verticais reduziu um pouco a sensação; não há possibilidade de instalar brises.							
12. Higiene atmosférica	A estudar: Há poucas aberturas; a maioria dos vidros é fixa.							
13. Vibrações		N/A						
14. Autonomia e responsabilidades individuais	A indisponibilidade de acesso a serviço de e-mail e internet dificulta a realização do trabalho; Há muitas prioridades: muitas demandas urgentes e importantes.							
15. Conteúdo do trabalho	Novos produtos são apresentados, mas não é mostrada a operacionalização dos mesmos: a divulgação de manuais e procedimentos mais detalhados é tardia. Carga emocional pesada.							
16. Pressões de tempo	A estudar: Há geração de relatórios em demasia; Muitas demandas também de produção de relatórios; Falta foco no desenvolvimento do trabalho para alcançar metas.							
17. Relações de trabalho com colegas e superiores	Ocorre que muitas vezes um setor fica mais sobrecarregado do que outros, e o trabalho não pode ser distribuído entre setores diferentes devido às características do trabalho e à capacitação requerida para o mesmo.							
18. Ambiente psicossocial	A estudar: "Corte de letras"; reajuste salarial não é homogêneo; A gerência está sobrecarregada em todos os aspectos organizacionais; há inclusive ocorrência de prejuízo do sono...							
19. Particularidades	Sentimento de impotência frente aos problemas levantados; Alta geração de estresse ao perceber a possibilidade de não atendimento às metas estabelecidas.							

Existe no Banco uma cultura de considerar as despesas como relevantes para a obtenção de bons resultados, fortemente reconhecida pelos trabalhadores, conforme demonstrado na pesquisa de clima apresentada. Esse fator leva alguns administradores a resistir à implantação de quaisquer melhorias, o que afeta a motivação dos funcionários em sugerir mudanças na busca de soluções.

Isso ficou bastante claro quando foram levantados os problemas existentes e, ao propor a busca conjunta de uma solução, inicialmente a resposta foi negativa: foram citadas diversas dificuldades, custo para implantação e a dependência de outros setores para viabilizar mudanças. Também foi dada muita ênfase às questões que são inerentes ao Banco X, tais como a insatisfação com os salários e as metas projetadas para o semestre. À medida que o diálogo evoluiu, no entanto, surgiram

algumas melhorias de fácil implantação, de baixo custo e com aplicação em diferentes prazos. A partir daí, os próprios funcionários passaram a buscar soluções.

O Banco X tem em sua cultura o modelo que propõe o rodízio dos cargos comissionados, de modo que um gerente permanece cerca de três anos em uma agência. Entre a aplicação da pesquisa de clima e o acompanhamento mais recente, em agosto/2012, a agência estudada experimentou essa troca.

O novo gestor entende a necessidade de investir em melhorias, pois o custo do investimento é compensado na motivação dos trabalhadores. Assim, algumas das ações propostas foram implantadas, como a instalação de cortinas, biombos de vidro e recentemente a aquisição de longarinas e cadeiras. Estas ações repercutiram positivamente no bem estar dos funcionários. Outras ações dependem da intervenção de outros setores do Banco X, mas nem por isso foram descartadas.

4 RESULTADOS

Como decorrência da intervenção, através da pesquisa de clima e aplicação da ferramenta Déparis e da nova administração a que a agência está submetida, a busca contínua por melhorias está, aos poucos, passando a integrar a cultura dos funcionários naquela agência, através de diálogos entre os funcionários e a gerência, visando qualificar melhor o ambiente.

As questões relativas a procedimentos e características físicas do ambiente de trabalho são as que possuem maior facilidade na implantação de melhorias, visto que o resultado é visível e imediato. Após a instalação das cortinas verticais, por exemplo, o depoimento dos funcionários foi de que “melhorou muito”. A aquisição de mais assentos também teve um impacto interessante: um funcionário informou que “antes havia apenas uma cadeira, e quando o cliente vinha acompanhado eu tinha vergonha de ver o acompanhante em pé e não ter o que fazer”.

Assim, tendo sido implantadas algumas melhorias, além do depoimento positivo de alguns funcionários, foi estabelecido um vínculo de confiança e credibilidade entre os funcionários e seus superiores hierárquicos, nesse caso, a gerência.

5 CONCLUSÃO

Entre as contribuições da psicologia organizacional, vale ressaltar sua importância para o entendimento do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho.

É muito importante melhorar o aspecto físico do ambiente, pois tornando o ambiente mais agradável, confere-se maior dignidade aos trabalhadores que estão inseridos naquele contexto, como pudemos observar nos relatos dos funcionários. No entanto, há que se prestar especial atenção aos fatores psico-organizacionais, visto que estes, invariavelmente, em todas as pesquisas apresentadas neste documento, mostraram-se pouco satisfatórios, levando a crer que ainda há um longo caminho na busca das condições ideais de trabalho.

Sem dúvida cabe ao trabalhador adotar uma postura em prol da conciliação trabalho-família, mas essa responsabilidade não lhe é exclusiva. Uma vez que a empresa, pelas características inerentes ao seu ramo de atuação, favorece o aparecimento desse sintoma que se apresenta como um problema de conciliação, também é de sua responsabilidade a criação de mecanismos que contribuam para a redução do quadro apresentado, favorecendo a conciliação da vida familiar dos trabalhadores com o emprego.

Se o funcionário tivesse um *feedback* periódico sobre seu desempenho, por exemplo, poderia planejar melhor suas estratégias para obtenção de resultados e assim otimizar seu tempo, investindo-o em ações mais efetivas. Ações mais eficientes produzem melhores resultados com menor esforço.

As pesquisas efetuadas demonstram que vários fatores contribuem para o agravamento do problema: a grande preocupação na obtenção de resultados, a falta de *feedback* sobre o próprio desempenho, o grande volume de trabalho a realizar e a insatisfação com o salário recebido. Assim, se for possível reduzir a incidência de um ou outro dos fatores mencionados, certamente a empresa poderá contar com um quadro de funcionários mais satisfeito, mais motivado e mais saudável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARÇANTE, L. C.; CASTRO, G. C. **Ouvindo a voz do cliente interno**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MALCHAIRE, J. **La estrategia SOBANE y la guía Déparis para la gestión participativa de los riesgos ocupacionales**. *Salud de los Trabajadores*, Dic 2010, vol.18, no.2, p.153-163. ISSN 1315-0138

MILLER, J. **Get a life!** Fortune Magazine. VOL. 152, NO. 11 - November 28, 2005.

MORIN, E. **O trabalho é tão essencial quanto amar**. Canal Rh em Revista. Ano 2004 – nº 37. Disponível em:
<http://www.canalrh.com.br/revista/revista_artigo.asp?o=%7B72F3CAEB-3CDA-4A3F-A9DE-C47771F37493%7D>

RAO, T.S.; INDLA, V. **Work, family or personal life: Why not all three?** Indian Journal of Psychiatry, 52(4):295-297. 2010. Disponível em:
<<http://dx.doi.org/10.4103/0019-5545.74301>>

TOLFO, S.R.; PICCININI, V. **Sentidos e significados do trabalho**: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. *Psicol. Soc.* [online]. 2007. vol.19, n.spe [citado 2012-08-31], pp. 38-46.