FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS 5/13

ADM. EDUARDO RODRIGUES DA SILVA
CRA-PR Nº 28435

POSITIVE COACHING: UMA ABORDAGEM CIENTÍFICA PARA A MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL

Curitiba
2016

ADM. EDUARDO RODRIGUES DA SILVA
CRA-PR Nº 28435

POSITIVE COACHING: UMA ABORDAGEM CIENTÍFICA PARA A MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação lato sensu, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Orientador: Prof. Augusto C. Dalla Vecchia.

Curitiba
2016

ADM. EDUARDO RODRIGUES DA SILVA

POSITIVE COACHING: UMA ABORDAGEM CIENTÍFICA PARA A MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação lato sensu, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Orientador: Prof. Augusto C. Dalla Vecchia.

Aprovado pela banca examinadora em maio de 2016.

Prof. Augusto C. Dalla Vecchia.
Orientador – Fundação Getulio Vargas

Dr. José Carlos Franco de Abreu Filho
Fundação Getulio Vargas

Dedico este trabalho aos meus pais Helicio Rodrigues e Abegail E. Nepomuceno, a minha irmã Karina Rodrigues e a minha avó Helena L. Nepomuceno.

AGRADECIMENTOS

Sou muito grato a todas as pessoas que estiveram sempre ao meu lado, meus pais Helicio Rodrigues e Abegail E. Nepomuceno pelo apoio incondicional aos meus estudos, a minha irmã Karina Rodrigues pela parceria, a minha avó Helena L. Nepomuceno pelo amor eterno, aos mestres que me ensinaram e orientaram, ao Dr. Norman pelo programa Perspectivação do ISAE/FGV que me proporcionou muitos ensinamentos fundamentais para a elaboração do presente trabalho, ao prof. Augusto C. Dalla Vecchia pela orientação as normas da ABNT, a Rebecca Giese pela simpatia e atenção, a prof. Alba Torres pela competência, parceria e ensinamentos no Coaching e no PDP, ao prof. Sócrates Vituri pelos ensinamentos em PNL, a prof. Dulcineia Novaes pela simpatia e ensinamentos em Comunicação, a Liamar Fernades pelos ensinamentos no treinamento Personal & Professional Coaching, a Villela da Matta e Flora Victória pelo treinamento em Business e Executive Coaching, ao prof. Michel Mazzoni pela parceria ensinamentos em minha graduação, ao Pablo H. M. Leyton pela parceria, amizade e aconselhamentos, ao Sergio Moura pela parceria, amizade e ensinamentos em Coaching, a Elizangela Rozanski pela atenção, simpatia e dedicação ao Programa Perspectivação do ISAE e Pedro Ribas de Souza pela atenção e simpatia.

“O desejo é a chave da motivação, mas é a determinação e o compromisso de perseguir incansavelmente seu objetivo – um compromisso com a excelência – que lhe permitirá obter o sucesso que você busca. ”

Mario Andretti.

RESUMO

O presente estudo aborda a contribuição do coaching e da psicologia positiva como formas preventivas ao surgimento de doenças mentais relacionadas ao trabalho, mais especificamente a síndrome de burnout. Foi realizada uma pesquisa quantitativa e de entrevistas para analisar o grau de satisfação no trabalho em uma empresa nacional de grande porte em Curitiba. A amostra foi de 19 colaboradores de um universo de 30 profissionais que trabalham na área de Supply Chain da organização. O objetivo é evidenciar algum indício de manifestação da doença. O coaching aliado a psicologia positiva se mostram como excelentes ferramentas na prevenção e no auxílio ao tratamento da doença.

PALAVRAS-CHAVE: Psicologia positiva, coaching, burnout, bem-estar mental.

ABSTRACT

This study presents the contribution of coaching and positive psychology as a preventive way to the appearance of mental work-related illnesses, specifically the Burnout Syndrome. The survey was conducted through quantitative and also qualitative data. Qualitative data were obtained through interviews on the degree of job satisfaction in a large national company in Curitiba. The sample was composed by 19 employees from a pool of 30 professionals working in the Supply Chain area of the organization. The goal is to show any evidence of the disease manifestation. Coaching and positive psychology together reveal a powerful tool in the prevention and treatment of disease.

KEYWORDS: positive psychology, coaching, burnout, mental well-being.

LISTA DE TABELAS

FIGURA 1 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW (MAXIMIANO, 2000, P. 351). 14
FIGURA 2 FONTE: THE MANCHESTER REVIEW (2001, P. 5) 17
FIGURA 3 – FAIXA ETÁRIA: DADOS DE PESQUISA BURNOUT.....20
FIGURA 4 - GÊNERO: DADOS DE PESQUISA BURNOUT. 20
FIGURA 5 GRUPO DE RISCO: DADOS DE PESQUISA BURNOUT 21
FIGURA 6 - FORMULÁRIO DE PESQUISA GOOGLE DOCS 2016.....30
FIGURA 7- FORMULÁRIO DE PESQUISA GOOGLE DOCS 2016.....31

TABELA 1 FONTE: ÍNDICE BURNOUT PASSOS GLORIS 2015, BASEADO NO TRABALHO DE S. SKIFFINGTON.....29

LISTA DE ABREVIATURAS

prof. Professor

PPI Intervenções de Psicologia Positiva

LISTA DE SIGLAS

NASA National Aeronautics and Space Administration (Administração Nacional da Aeronáutica e Espaço).

Sumário

1 Introdução 11

2 REFERENCIAL TEÓRICO 12

3 MÉTODOS 20

4 RESULTADOS 21

5 DISCUSSÃO 22

6 CONCLUSÃO 24

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 25

APENDICE A – Questionário de coleta de dados 29

APÊNDICE B – Questionário de coleta de dados 30

APÊNDICE C – Questionário de coleta de dados 31

1 INTRODUÇÃO

Este artigo pretende fazer uma análise científica sobre o uso metodológico do coaching como prevenção da síndrome de burnout, uma doença mental relacionada ao trabalho, e possibilidades de estimular a motivação em profissionais da área de Supply Chain. Conforme Dr. Varella (2011) a síndrome de burnout, ou síndrome do esgotamento profissional, é um distúrbio psíquico descrito em 1974 por Freudenberger, um médico americano. O transtorno está registrado no Grupo V da CID-10 (Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde).

A competividade acirrada do mercado, tem exigido cada vez mais das empresas alternativas para reduzir custos, e o enxugamento do quadro de pessoal é um dos primeiros a acontecer. Sobrecarga de tarefas, exigência de produtividade crescente, cada vez menos tempo para realizar atividades tem exigido dos profissionais da área de Supply Chain um estresse adicional.

Segundo Pontes (2015) o Ministério da Saúde a partir da portaria nº 1339 de 18 de novembro de 1999, instituiu a lista de Doenças relacionadas ao Trabalho, e incluiu a Sensação de Estar Acabado (“Síndrome de Burn-Out”, “Síndrome do Esgotamento Profissional”) (Z73.0).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O estresse pode desencadear uma série de sintomas como a baixa performance no trabalho e insatisfação na vida pessoal. (CHIAVENATO, 2010, p. 473). As consequências humanas do estresse incluem ansiedade, depressão, angustia e várias consequências físicas, como distúrbios gástricos e cardiovasculares, dores de cabeça, nervosismo e acidentes. (CHIAVENATO, 2010, p. 473).

Conforme Robbins (2013, p.314) todo sistema complexo, seja um instrumento de fábrica, seja um computador ou um ser humano, tem de ser congruente. Suas partes têm de trabalhar juntas; cada ação deve apoiar uma outra ação, se é para trabalhar em um nível alto. Se as partes de uma máquina tentam ir em duas direções diferentes ao mesmo tempo, a máquina sairá de sincronia e pode acabar quebrando.

Podemos aprender a produzir os mais efetivos comportamentos, mas se esses comportamentos não apoiam nossas mais profundas necessidades e desejos, se infringem outras coisas que são importantes para nós, então temos conflitos interiores, e nos falta a congruência necessária para um sucesso em larga escala. (ROBBINS, 2013, p.314).

Munhoz (2014, p. 16) cita Maslach (1999, p.253), o termo aplicado com o sentido atual desde 1974, quando foi utilizado por Fregenbauer. Maslach, considerada atualmente a maior estudiosa da Síndrome de Burnout, desenvolveu o instrumento Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach & Jackshon, 1982). O MBI busca avaliar como o indivíduo vivencia seu trabalho nas três dimensões do burnout, propostas por Maslach:

a) Exaustão Emocional – Situação em que os trabalhadores sentem que não podem dar mais de si mesmos a nível efetivo. Percebem esgotados a energia e os recursos emocionais próprios, devido a contato diário com os problemas.
b) Despersonalização – Desenvolvimento de sentimentos e atitudes negativas e de cinismo para com as pessoas destinatárias do trabalho (usuários / clientes) – endurecimento afetivo, “coisificação” da relação.
c) Falta de envolvimento pessoal no trabalho – Tendência de uma “evolução negativa” no trabalho, afetando a habilidade para realização do trabalho e o atendimento, ou contato com a organização. (MUNHOZ, 2014, p.16) citando MASLACH, 1999, P.253).

Desempenho é o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço intelectual ou físico(...) motivação para o trabalho é o processo pelo qual o esforço ou ação que leva ao desempenho profissional de uma pessoa é impulsionado por certos motivos. (MAXIMIANO, 2000, P. 347).

Há dois grupos de motivos que influenciam o desempenho:

a) Motivos internos: São aqueles que surgem das próprias pessoas.
b) Motivos externos: São aqueles criados pela situação ou ambiente em que a pessoa se encontra. (MAXIMIANO, 2000, p. 348).

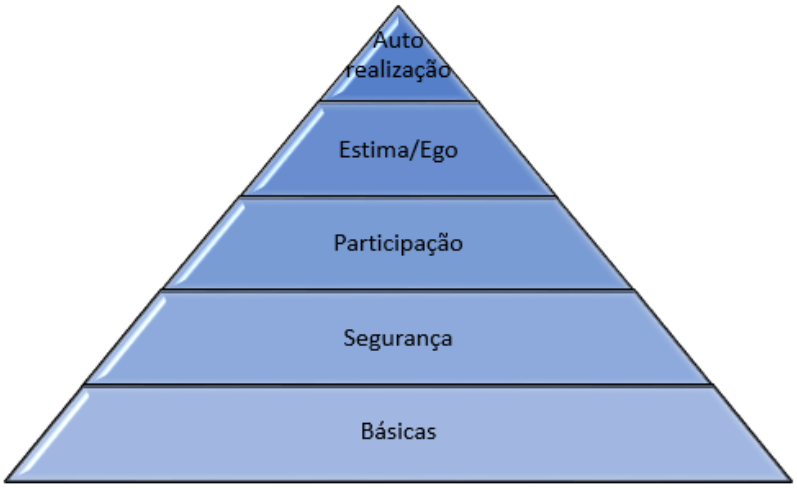
A primeira explicação importante sobre a motivação é representada pelas teorias das necessidades. As diferentes teorias das necessidades afirmam que o comportamento humano é motivado por estados de carência. As pessoas agem, nas mais diferentes situações, para satisfazer esses estados de carência. (MAXIMIANO, 2000, p. 349).

A noção de que as necessidades humanas estão organizadas numa espécie de ordem ou hierarquia desempenha um papel importante no estudo do comportamento humano nas organizações. Uma das principais teorias que se baseiam nessa premissa foi proposta por Abraham Maslow. Segundo esse autor, as necessidades humanas são divididas em cinco categorias: fisiológicas ou básicas, de segurança, participação, estima e auto-realização, nessa ordem de importância. (MAXIMIANO, 2000, p. 350).

De acordo com Maslow:

a) As necessidades básicas estão na base da hierarquia. As pessoas procuram satisfazê-lo antes de se preocupar com a de nível mais elevado.
b) Uma necessidade em qualquer ponto da hierarquia precisa ser atendida antes que a necessidade de nível seguinte se manifeste. Se uma necessidade não for satisfeita, a pessoa ficará estacionada nesse nível de motivação.
c) Uma vez atendida, uma necessidade deixa de se fazer sentir. A pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidade. (MAXIMIANO, 2000, p. 350, 351, cita Maslow).

FIGURA 1 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW (MAXIMIANO, 2000, P. 351).



a) **Necessidades básicas:** abrigo, vestimenta, fome, sede, sexo, conforto.
d) **Necessidades de segurança:** proteção, ordem, consciência dos perigos e risco, senso de responsabilidade.
b) **Necessidades de participação:** amizade, inter-relacionamento humano, amor.
c) **Necessidades de auto-realização:** crescimento pessoal, aceitação de desafios, sucesso pessoal, autonomia.

A gestão da equipe de um determinado supervisor pode ser puro fruto de seus modelos mentais. Na sua experiência ele pode ter aprendido que uma equipe só funciona sob pressão, por exemplo, e como este é um modelo mental para ele, automático, sem dar-se conta, todos os seus comportamentos em relação a esta equipe serão para pressioná-la com o objetivo de tirar o melhor resultado dela. Mas não é isto que acontece. A tendência será que ele coloque mais pressão em cima dela, porque sua crença é que a equipe “só funciona sob pressão”, o que acarretará um efeito contrário, ou seja, a equipe irá se desmotivar com tamanha pressão e os objetivos não serão atingidos. (...) A saída é imaginar outras possibilidades, outras formas de ver a situação, de analisar, de tomar decisões e deixar a mente livre para criar, inovar e aumentar nosso repertório de soluções para os desafios que enfrentamos. A primeira coisa para se mudar modelo mental é estar aberto a isto, é querer! É perguntar-se: O que eu posso fazer diferente para ter um resultado diferente? (MUNCINELLI, 2015, p.6, cita VIANA).

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes

naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções e ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. (CHIAVENATO, 2010, p. 362).

Treinamento é uma experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo. O treinamento pode envolver uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento. Isso significa mudar aquilo que os empregados conhecem, como eles trabalham, suas atitudes perante o seu trabalho ou suas interações com os colegas ou supervisor. (CHIAVENATO, 2010, p.367, cita CENZO & ROBBINS).

Em busca constante por inovação empresas investem boa parte de suas receitas em planos de longo prazo para desenvolver ideias e coloca-las para funcionar. (COLLI, 2015, p. 25).

De acordo com Chiavenato (2010, p. 368 – 369) o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas: 1. Diagnóstico (necessidades ou carências), 2. Desenho (programa de treinamento), 3. Implementação (condução do programa de treinamento) e 4. Avaliação (verificação dos resultados).

Carnegie (2003, p.287, cita B. F. Skinner) esse grande psicólogo contemporâneo demonstrou, através de experimentos com animais e seres humanos, que, quando se diminui a crítica e se enfatiza o elogio, as coisas boas que as pessoas fazem recebem reforço e as coisas más são atrofiadas por falta de atenção.

Com a crítica, a capacidade declina; com o estímulo, floresce. Para você se tornar um líder eficiente, aplique-o. (CARNEGIE, 2003, p.290).

Da Matta (2012, p.85) define o coaching como um conjunto sequencial de procedimentos e ações que visa atingir uma meta ou um objetivo. Por ser um processo, o coaching possui procedimentos definidos; tem começo, meio e fim; e transcorre em determinado período de tempo. No processo de coaching, o cliente é levado a buscar novos entendimentos, alternativas e opções capazes de fazê-lo ampliar suas realizações e conquistas.

Dutra (2012, p. 2), cita uma pesquisa da empresa DBM no Brasil onde de 170 executivos de alto nível apenas três haviam planejado suas carreiras.

A verdadeira produtividade está relacionada ao equilíbrio, palavra que raramente aparece em algumas metodologias. (BARBOSA, 2011)

Os Coaches profissionais ajudam clientes em diversos campos de atividades. Alguns tipos comuns de Coaches incluem:

a) Life ou personal coaches trabalham com clientes nas áreas em que eles querem que suas vidas sejam diferentes.
b) Career coaches trabalham com clientes que querem mudar de emprego ou gerenciar suas carreiras.
c) Business coaches trabalham com donos de negócios e gerentes em problemas relacionados ao trabalho.
d) Executive coaches trabalham com líderes e executivos de primeira linha, que muitas vezes estão assumindo um papel maior e precisam de um espaço confiável no qual possam expressar as pressões que estão sofrendo, discutir futuras decisões e desenvolver suas abordagens de liderança. (BURTON, 2012, p. 13 e 14).

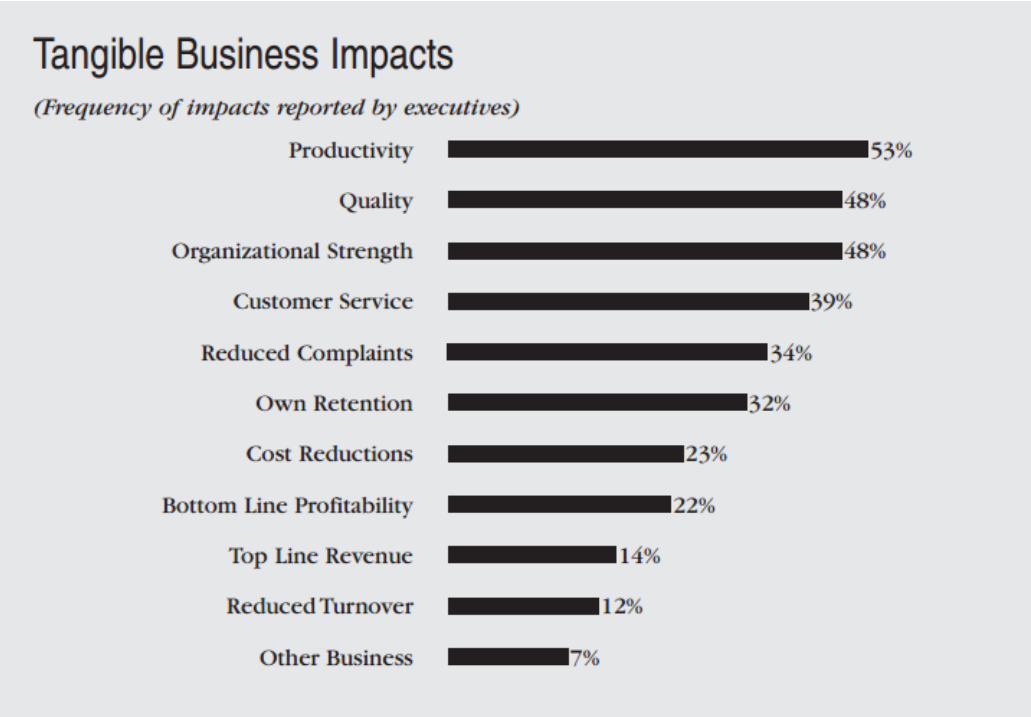
Segundo Da Matta (2012, p.82), uma pesquisa encomendada pela Associação Americana de Gestão ao Instituto de Produtividade Corporativa investigou a pratica do coaching em um universo composto por empresas dos Estados Unidos, da Europa e do Oriente Médio. A conclusão foi de que o coaching está diretamente relacionado ao aumento de desempenho. Entre os executivos entrevistados:

a) 71% melhoraram suas relações profissionais com os supervisores imediatos.
b) 67% aprimoraram suas equipes.
c) 63% melhoraram as relações profissionais com os colegas.
d) 61% passaram a sentir mais satisfação com o trabalho.

McGovern, Lindemann, Vergara, Murphy, Barker, Warrenfeltz, (2001, p. 5), informa pesquisa sobre os benefícios para a organização do coaching:

a) Aumento de produtividade (53%).
b) Melhoria no atendimento ao consumidor (39%).
c) Redução de queixas do consumidor (43%).
d) Aumento da retenção de executivos seniores (32%).
e) Redução de custos (23%).
f) Elevação da rentabilidade (22%).
g) Aumento da receita (14%).
h) Redução de turnover (12%).
i) Outros (7%).

FIGURA 2 FONTE: THE MANCHESTER REVIEW (2001, P. 5)



Da Matta (2015, p.56 cita Business Wire, 2007) Toni Dawsey, assistente-administrativo para Gestão de Capital Humano da NASA, a agência espacial norte-americana: “A NASA, que assim como outras organizações enfrenta desafios de liderança que incluem acelerar o desenvolvimento de novos líderes, lidar com uma força de trabalho globalizada e com um ambiente competitivo e adaptar-se ao acelerado ritmo das mudanças, está buscando modos melhores de enfrentar esses desafios. O Executive Coaching é, também, um componente-chave da estratégia para fazer isso. ”

Da Matta (2015, p. 49 cita Sin & Lyubomirsky, 2009) uma área particular de especialização foi o desenvolvimento e avaliação das PPIs (Intervenções de Psicologia Positiva). As PPIs são atividades voluntárias focadas no aumento do bem-estar das pessoas a mudar seus sentimentos, comportamentos e/ou conhecimentos. Da Matta (2015, p. 49 cita Sin & Lyubomirsky, 2009) em uma meta-análise de 51 estudos (N = 4.266) descobriram que as PPIs aumentam significativamente o bem-estar (efeito = 31), sugerindo que as PPIs possuem um papel valioso a desempenhar na saúde mental. Da Matta (2015, p. 49 cita Bolier el al., 2013) em uma meta-análise mais recente de 39 estudos (N = 6.139), em que a inclusão se limitou a estudos que utilizam um modelo de testes aleatórios controlados, descobriu-se que as PPIs

aumentaram o bem-estar subjetivo e psicológico, bem como aliviam os sintomas de depressão (com efeitos pequenos, mas significativos, encontrados nos períodos de pós-intervenção e acompanhamento por seis meses).

Munhoz (2014, p. 18 cita Snyder & Lopes, 2009, p. 78), o bem-estar pode ser definido a partir de três dimensões: psicológica, social, e emocional, as quais, estando em pleno funcionamento positivo resultariam naquilo que chama de “saúde mental completa”. Há diferentes estágios, sendo o mais positivo, integrado por pessoas denominadas prósperas, o nível onde os indivíduos não apresentam doença e no baixo bem-estar estão os abatidos, para os quais intervenções da psicologia positiva seriam de grande utilidade.

A conceituação de saúde mental descreve uma síndrome de sintomas que podem ser tratados com técnicas de intervenção voltadas a aumentar os níveis de bem-estar emocional, social e psicológico. Atualmente fazendo uso destas referências há vários psicólogos e profissionais, incluindo-se os coaches, mais especificamente os que desenvolvem processos pelo positive coaching. (MUNHOZ, 2015, p. 18 cita SYNDER & LOPES 2009 p. 78).

Covey (2005, p. 329 cita Doc Childre e Bruce Cryer) as pesquisas mostram claramente que a incapacidade de gerenciar a si mesmo de modo eficiente conduz ao envelhecimento prematuro, à redução da clareza mental, e até bloqueia o acesso à nossa inteligência inata. O oposto também é verdadeiro: o aumento da coerência interna leva a uma maior eficiência de todos os aspectos psicológicos e a uma maior criatividade, adaptabilidade e flexibilidade.

Defina seus objetivos, escolha viver por eles e entre em ação, essa é a tríade da mudança que faz com que você saia do lugar! (BARBOSA, 2011).

Na Teoria Psicanalítica que Freud entendia que o comportamento humano é determinado, basicamente, pela motivação inconsciente e pelos impulsos instintivos. Portanto, a mais forte tendência de comportamento não é, necessariamente, aquela que a pessoa conscientemente decide que é melhor para ela. (BRAGHIROLLI, 1990, p. 104).

De acordo com Seligman (2004, p. 185), a vida profissional atravessa grandes mudanças nas nações mais ricas. O dinheiro, por incrível que pareça, está perdendo o poder. As pessoas começam a tomar consciência das importantes descobertas acerca da satisfação com a vida (...) que além da rede de segurança, o dinheiro acrescenta pouco ou nada ao bem-estar subjetivo. Nos Estados Unidos, enquanto

que a renda aumentou 16 por cento nos últimos 30 anos, a percentagem de indivíduos que se descrevem como “muito felizes” caiu de 36 para 29 por cento. (SELIGMAN, 2004 p. 185). Dinheiro não compra felicidade. (SELIGMAN, 2004 p. 185, cita declaração do jornal New York Times).

Como uma pessoa estrutura o trabalho em relação aos outros aspectos da vida? Os estudiosos distinguem três tipos de “orientação do trabalho”: tarefa, carreira e vocação. Você cumpre uma tarefa em troca de um pagamento no final do mês, sem procurar outras recompensas. É apenas um meio a serviço de um fim – como sustentar a família por exemplo. Se não há pagamento você se afasta. (SELIGMAN, 2004 p. 188).

O desejo de sentir-se importante é uma das principais diferenças entre pessoas e os animais. (CARNEGIE, 2003, p. 63).

A carreira está vinculada a um investimento pessoal mais profundo no trabalho. Suas realizações são marcadas pelo dinheiro, mas também pelo progresso profissional. Cada promoção traz mais prestígio e poder, além do aumento de salário. (SELIGMAN, 2004, p. 188).

Se você consegue um meio de utilizar com frequência as suas forças pessoais no trabalho e percebe usa a atividade profissional como uma contribuição para o bem maior, é porque tem uma vocação. As tarefas se transformaram de transtorno em gratificação. (SELIGMAN, 2004, p. 194). O aspecto mais bem compreendido da felicidade durante um dia de trabalho é o flow – a experiência de fluir, de sentir-se completamente à vontade dentro de si mesmo enquanto trabalha. (SELIGMAN, 2004 p. 194).

O flow não se estende por todo um dia de oito horas de trabalho, ocorrem várias ocasiões de flow, cada uma de alguns minutos. O flow acontece quando os desafios que você enfrenta combinam com sua capacidade de enfrenta-los. Quando você reconhece que essas capacidades incluem não somente os talentos, mas também forças e virtudes, ficam claras as implicações da escolha e da recreação do trabalho. (SELIGMAN, 2004, p. 194).

3 MÉTODOS

O método de pesquisa escolhido foi o quantitativo e realizado por meio de formulário de pesquisa sugerida por PASSOS (2015) (APÊNDICE A). A população da pesquisa se constitui de 19 profissionais da área de Supply Chain de uma grande empresa nacional localizada em Curitiba. A coleta de dados deu-se de 15 a 31 de março de 2016. O inventário aplicado aos profissionais é composto de 15 itens respondido na escala tipo Likert, de 5 pontos, considerando-se que 1 é discordância total com o aspecto analisado e 5 concordância total. Dessa forma o profissional respondeu de acordo com o seu próprio sentimento vivenciado em cada pergunta. Os dados foram coletados por meio de formulário do google docs.

FIGURA 3 – FAIXA ETÁRIA: DADOS DE PESQUISA BURNOUT.

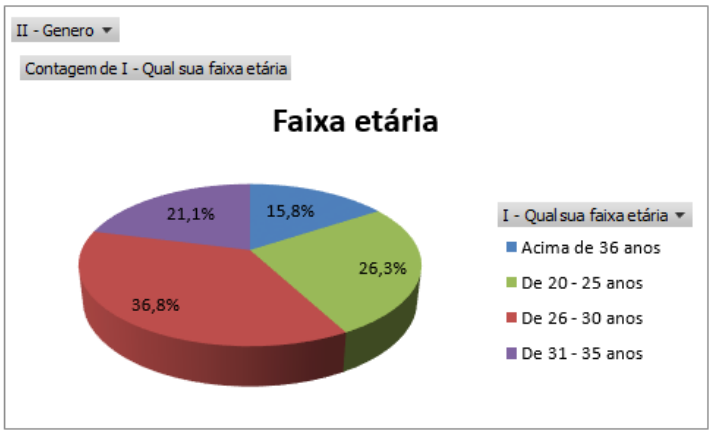
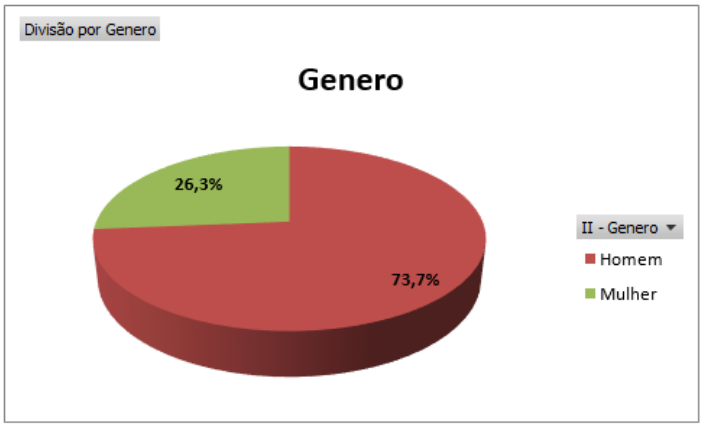


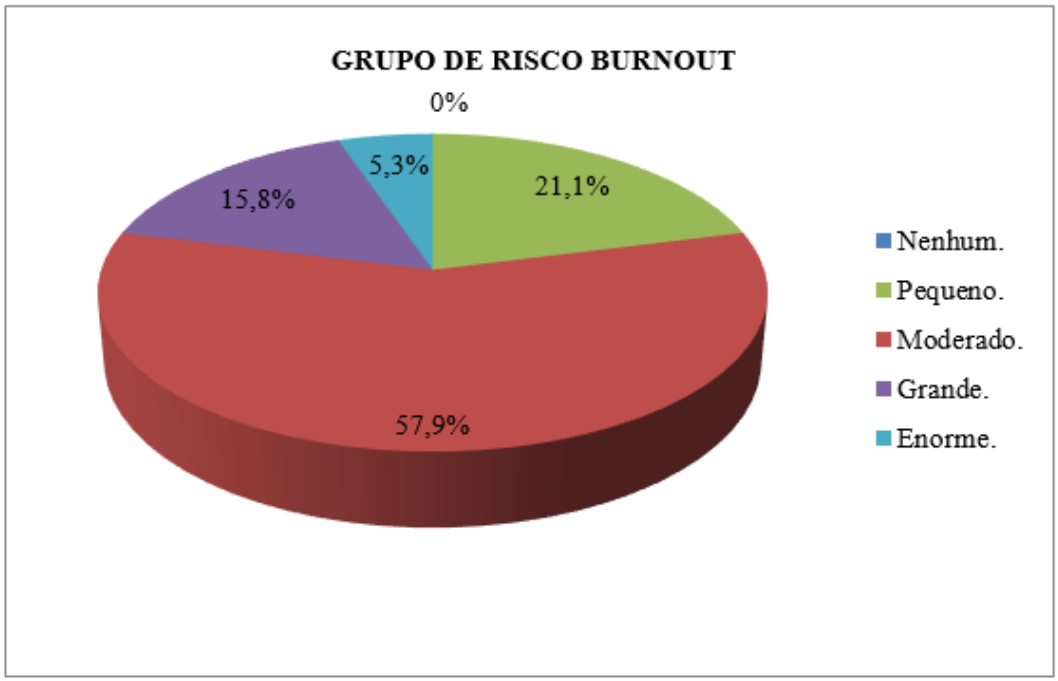
FIGURA 4 - GÊNERO: DADOS DE PESQUISA BURNOUT.



4 RESULTADOS

Entre os profissionais participantes da pesquisa, 21,1% manifestaram um ou mais fatores da síndrome. Da amostra 57,9% apresentaram risco moderado de burnout. Dos pesquisados 15,8% apresentaram grande risco de contrair a doença. E 5,3% estão com índices preocupantes indicando procurar imediatamente a ajuda de um especialista. Em 100% dos profissionais está presente um ou mais aspectos que caracterizam a síndrome de burnout em algum nível de exaustão física ou mental.

FIGURA 5 GRUPO DE RISCO: DADOS DE PESQUISA BURNOUT



5 DISCUSSÃO

Por meio dos dados equalizados observa-se que 100 por cento da amostra sofre de um ou mais aspectos da síndrome de burnout. A maior fatia da pesquisa 79 por cento estão classificados a partir do nível moderado, onde normalmente inicia o aparecimento da exaustão emocional, e despersonalização. Desse modo os profissionais de Supply Chain se encontram em alto sofrimento psíquico, por outro lado desejam se manter no trabalho provavelmente pela crise econômica e política que está refletindo na alta da taxa de desemprego por todo o país.

O desemprego no Brasil terá alta pronunciada em 2016 e 2017, prevê o FMI (Fundo Monetário Internacional) em relatório lançado nesta terça-feira (12). (...) No Brasil, uma possível melhora no PIB no próximo ano não significará mais empregos. De acordo com o estudo, o desemprego no Brasil subirá de 6,8% em 2015 par 9,2% em 2016 e 10,2% em 2017. (WASHINGTON, 2016).

Sendo a síndrome uma doença progressiva e tendo os pesquisados apresentado um nível de moderado a elevado no relatório de burnout, é importante uma ação imediata para o reestabelecimento dos níveis de satisfação no trabalho. Dessa forma a empresa além de recuperar produtividade e qualidade em seus produtos ou serviços, reduz drasticamente a possibilidade de gastos com afastamentos ou passivos trabalhistas.

A empresa pesquisada, apresentou grandes mudanças a partir do ano de 2015 após uma fusão. Houveram mudanças em todas as estruturas administrativas da nova empresa, principalmente relacionadas a processos e choque de cultura organizacional. Uma das empresas tem uma cultura focada na execução de atividades e a nova cultura estabeleceu regras rígidas para controle e planejamento, o que acarretou no engessamento de todos os processos da empresa afetando diretamente as atividades dos profissionais de Supply Chain.

A falta de reconhecimento e feedback gera frustração e desgaste. Há necessidade de receber feedback, principalmente positivo, o que melhoraria o desempenho, proporcionando sentimento de auto-eficácia, otimismo e esperança com relação ao futuro. (MUNHOZ,2014).

Um dos pontos observados foi a entrada de um segundo gerente na área de Supply Chain, ambos com perfis bem distintos. Segundo relatos de alguns profissionais um dos gerentes tem perfil executor e o outro um perfil mais voltado ao

planejamento de ações. Os dois estilos de liderança levaram a uma clara ruptura em dois times. Alguns funcionários relataram sintomas físicos como dores de cabeça constantes, dores estomacais, insônia e irritabilidade. Um funcionário relatou que está em tratamento psiquiátrico e medicado com antidepressivos e o remédio ansiolítico chamado Rivotril. Outro funcionário ficou em coma por três dias e relatou que em exames médicos não foram encontrados os motivos do coma e seu médico suspeita de estresse no trabalho.

Um dos caminhos já iniciados por uma das gerências e que precisa ser intensificado aos seus coordenadores é o da comunicação e do feedback contínuo para que as pessoas saibam e foquem nas tarefas a serem realizadas por primeiro e parem de investir tempo no que acreditam ser necessário.

Para o processo de feedback e retroação quanto a comunicação dos gestores, indica-se o coaching para encontrar e avaliar novos cenários, definição clara de objetivos, delegação de tarefas, gerenciamento de tempo e estimular a motivação da equipe.

6 CONCLUSÃO

Em termos gerais, observou-se que além de uma clara falta de mão de obra na área de Supply Chain da empresa analisada, principalmente após a burocratização dos processos que foram motivados pela fusão das empresas, o coaching e a psicologia positiva poderiam auxiliar os profissionais quanto a fluidez da comunicação e elevação da autoestima dos colaboradores. Entre os fatores que influenciam o bem-estar humano, são as ações diárias – projetos e busca de objetivos – que oferecem o melhor estimulo à mudança e a transformação. (VICTORIA, 2015 p. 18 cita SHELDON & LYUBOMIRSKY, 2007).

Finalizando, este estudo permitiu fazer uma análise entre as consequências da síndrome de burnout para os trabalhadores e as vantagens do coaching aplicado ao processo, quanto ao florescimento dos profissionais de Supply Chain, o retorno financeiro e a prevenção quanto a riscos de passivos trabalhistas para a empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, Christian. **Tríade do Tempo** – Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

BRAGHIROLLI, Elaine – **Psicologia Geral**, por Elaine Maria Braghirolli, Guy Paulo Bisi, Luiz Antônio Rizzon e Ugo Nicoletto. 9º ed. Revisada e atualizada. Porto Alegre, Editora Vozes 1190.

BURTON, Kate – **Coaching com PNL para leigos** / Kate Burton. – Rio de Janeiro, RJ : Alta Books, 2012.

CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos e influenciar as pessoas** / Dale Carnegie. Tradução de Fernando Antônio Arantes de acordo com a edição americana de 1981 aumentada por Dorothy Carnegie. – 51. Ed. – São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** – 3.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 6º reimpressão.

COLLI, Paulo C. Lobo. **Planejamento Estratégico** – Curitiba: FGV – Management / MBA de Gestão Estratégica de Empresas, 2015. Apostila.

COON, Dennis – **Introdução à Psicologia: Uma Jornada**. Tradução Eliane Kanner; Helena Bononi; Suely Sonoe Murai Cuccio – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

COVEY, Stephen R. – **O 8º Hábito: da eficácia à grandeza** / Stephen R. Covey : tradução Maria José Cyhlar Monteiro. – Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Frankley Covey, 2005 – 8º Reimpressão.

DA MATTA, Villela. **Personal & Professional Coaching** – livro de metodologia / Villela da Mata, Flora Victoria – Rio de Janeiro: Publit, 2012.

DA MATTA, Villela. **Executive Coaching intensivo** – livro de metodologia / Villela da Mata, Flora Victoria – São Paulo: 2015.

Dr. VARELLA, Drauzio, 2011 – **Síndrome de Burnout**. Disponível em: http://drauziovarella.com.br/letras/b/sindrome-de-burnout/. Acesso em 10/04/2016.

DUTRA, Joel Souza – **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas** – 1. Ed. – reimp. – São Paulo: Atlas, 2012.

GIAMBIAGI, Fabio – **Reformas no B ço e agenda** / [organizadores] André Urani, Fabio Giambiagi, José Guilherme Reis. – Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2004.

GOLGHER, André. MIRANDA, Cristiano; MUNHOZ, Daniela; SANTOS, Ediberto; FLORA, Victoria; GUEDES, Marianaldo; RAMOS, Silvana; LESSE, Sônia. **Abordagem Científica do Coaching** – Revista Científica Brasileira de Coaching / Villela da Mata, Flora Victoria -Volume I – São Paulo, 2014.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de – **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas** / Ivanildo Izaias de Macêdo, Denize Ferreira Rodrigues, Maria Elizabeth Pupe Johann, Neisa Maria Martins da Cunha. – 9 ed. ver. E atual. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru – **Introdução a Administração**. – 5. Ed. Ver. E ampl.- São Paulo: Atlas, 2000.

McGOVERN, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L., & Warrenfeltz, R. (2001). **Maximizing the Impacto of Executive Coaching: Behaviaral Change, Organizational Outcomes, and returno n Investiment**. The Manchester Review, 6 (1).

MUNCINELLI, Gianfranco. **Plano de Desenvolvimento Pessoal** – Curitiba: ISAE/FGV – Management / MBA de Gestão Estratégica de Empresas / Perspectivação, 2015. Apostila.

REVISTA EXAME. **Os gastos do Brasil com educação em relação ao mundo** – Disponível em: http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/os-gastos-do-brasil-com-educacao-em-relacao-ao-mundo. Acesso em 23/08/15.

PASSOS, Gloris 2015 – **Pesquisa síndrome burnout**. Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Voce-Tem-Sindrome-De-Burnout?-Faca-O-Teste&idc_cad=08fcrhbq7. Acesso em 10/04/2015.

PONTES, Carla – **Síndrome de Burnout: Uma doença relacionada ao trabalho**. Disponível em: http://advocaciapontes.jusbrasil.com.br/artigos/118679303/sindrome-de-burnout-uma-doenca-relacionada-ao-trabalho. Acesso em: 09/04/2016.

ROBBINS, Anthony – **Poder sem limites: O caminho do sucesso pessoal pela programação neurolinguística** / Anthony Robbins; tradução: Muriel Alves Brazil. – 16ª ed. – Rio de Janeiro: Best Seller, 2013.

ROCHA, Regina. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas** / Sandra Regina da Rocha Pinto, Claudio de Souza Pereira, Maria Teresa Correia Coutinho, Silvio Luís Johann. – 9. ed. rev. ampl. – Rio de Janeiro: Editora FGV Management, 2007.

SELIGMAN, Martin E. P. – **Felicidade Autêntica: Usando a nova Psicologia Positiva para a realização permanente** / Martin E. P. Seligman, tradução de Neuza Capelo. – Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

JORNAL NACIONAL REDE GLOBO - **'Produtividade'** – Disponível em: http://glo.bo/1mTaEn7. Acesso 23/08/15.

SILVA, Eduardo Rodrigues da, 2015 – **Porque Coaching?**. Disponível em: http://www.sbcoaching.com.br/ocoach/eduardo-rodrigues/porque-coaching. Acesso em: 13/04/2016.

SILVA, Eduardo Rodrigues da, 2013. **Mapeamento Motivacional** – São José dos Pinhais: ISAE/FGV – Management / MBA de Gestão Estratégica de Empresas, 2013. Pesquisa na empresa Catlog Logística de Transportes S/A.

TORRES, Alba. **Plano de Desenvolvimento Pessoal** – Curitiba: ISAE/FGV – Management / MBA de Gestão Estratégica de Empresas / Perspectivação, 2014. Apostila.

UFPR TV - Programa Olho Clinico - **Síndrome de Burnout**. Publicado em 2012. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=lRlvT3eGpjQ. Acesso em 09/04/2016.

VICTORIA, Flora; SILVEIRA, Maisa; RIBEIRO, Claudia; GUIMARÃES, Nathalia; CORY, Jennifer; GREEN, Lisa; NORRISH, Jacolyn; BRODRICK, Dianne; GRANT, Anthony. **Abordagem Científica do Coaching** – Revista Científica Brasileira de Coaching / Villela da Mata, Flora Victoria -Volume II – São Paulo, 2015.

WASHINGTON, Marcelo 2016. Disponível em: http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/04/1760037-fmi-ve-aumento-do-desemprego-no-brasil-em-2016-e-2017.shtml Acesso em 13/04/2016.

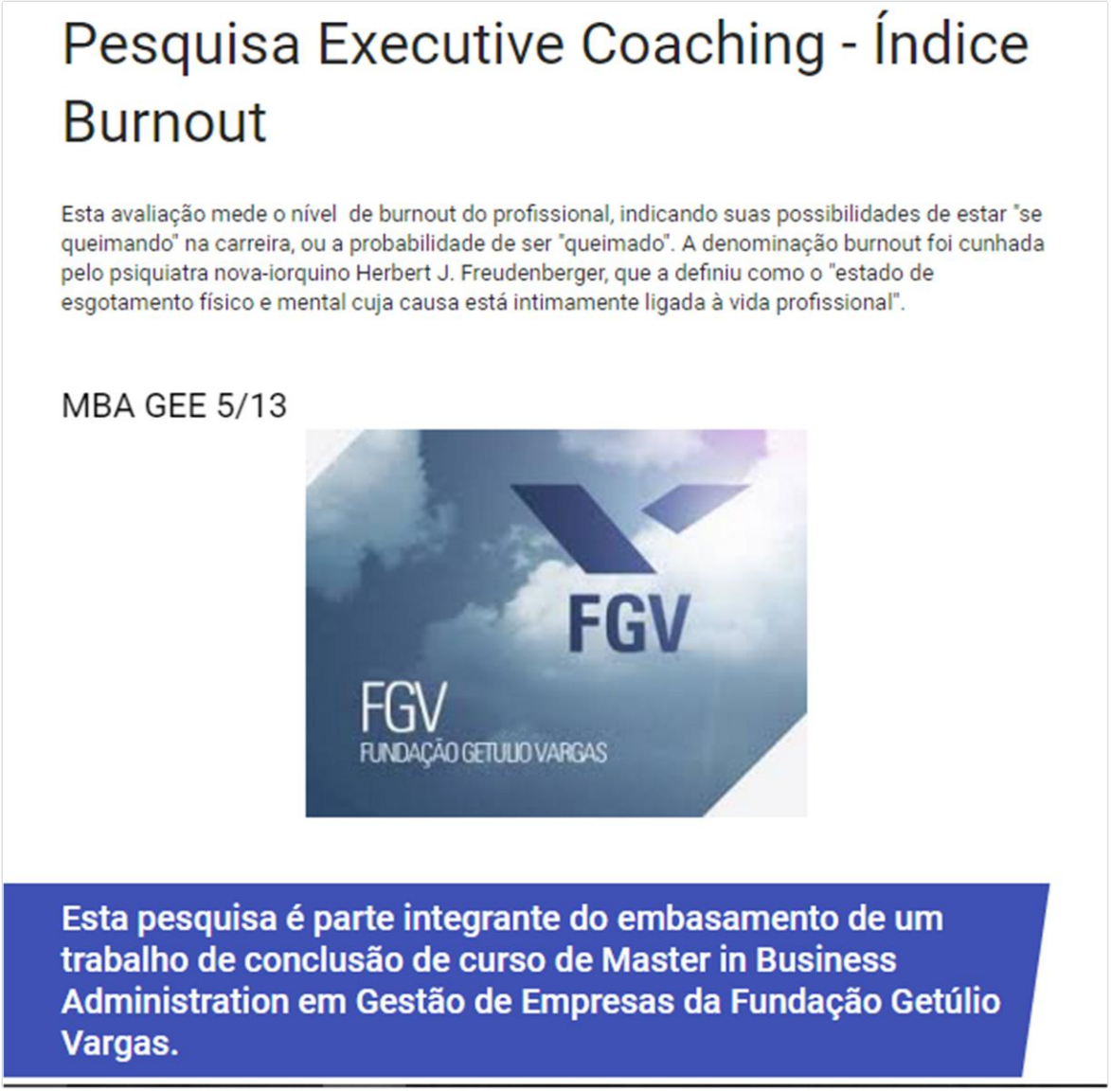
APENDICE A – QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS

TABELA 1 FONTE: ÍNDICE BURNOUT PASSOS GLORIS 2015, BASEADO NO TRABALHO DE S. SKIFFINGTON

Nº	**PERGUNTAS**	**1 Menor / 5 Maior**				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Você se sente deprimido, como se sua energia física e emocional estivesse sendo consumida?					
2	Você acredita que está propenso (a) a pensar negativamente sobre seu emprego?					
3	Você se considera mais frio (a) e/ou menos sensível com outras pessoas do que possivelmente elas merecem?					
4	Você fica irritado (a) facilmente com os pequenos problemas ou com seus colegas de trabalho e sua equipe?					
5	Você se sente incompreendido (a) ou não muito bem visto por seus colegas de trabalho?					
6	Você sente que não há ninguém com quem possa conversar?					
7	Você acredita que está realizando menos do que deveria no trabalho?					
8	Você se sente em um nível desconfortável de pressão para obter sucesso?					
9	Você sente que não está conseguindo o que quer fora do seu emprego?					
10	Você sente que está na empresa ou na profissão errada?					
11	Você está frustrado (as) com determinadas partes ou aspectos de seu trabalho?					
12	Você sente que a burocracia e a política organizacional frustram sua habilidade de realizar um bom trabalho?					
13	Você sente que tem mais trabalho do que é capaz de realizar?					
14	Você sente que não tem tempo para realizar muitas coisas que são importantes e fazer um trabalho com qualidade?					
15	Você acredita que não tem tempo para planejar tanto quanto você gostaria?					

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS

FIGURA 6 - FORMULÁRIO DE PESQUISA GOOGLE DOCS 2016.



Pesquisa Executive Coaching - Índice Burnout

Esta avaliação mede o nível de burnout do profissional, indicando suas possibilidades de estar "se queimando" na carreira, ou a probabilidade de ser "queimado". A denominação burnout foi cunhada pelo psiquiatra nova-iorquino Herbert J. Freudenberger, que a definiu como o "estado de esgotamento físico e mental cuja causa está intimamente ligada à vida profissional".

MBA GEE 5/13

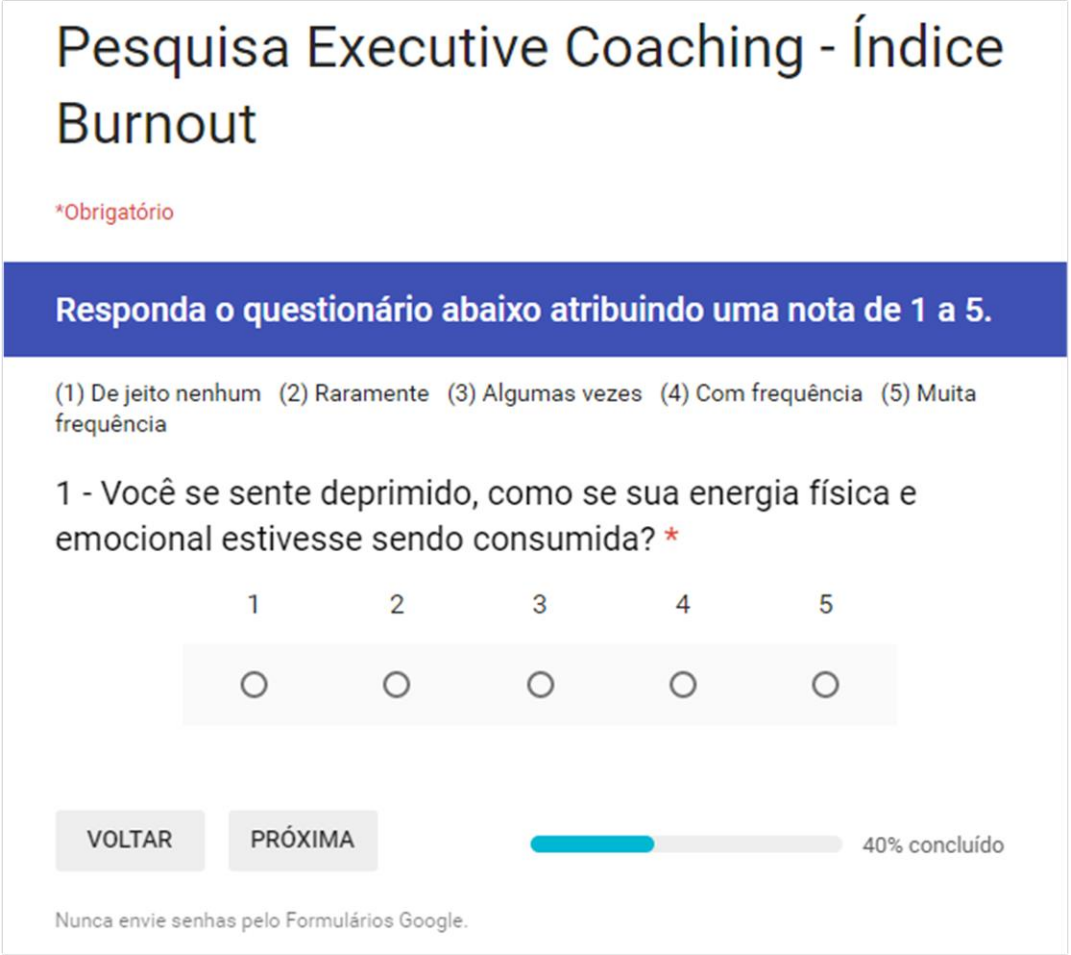
FGV

FGV
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

Esta pesquisa é parte integrante do embasamento de um trabalho de conclusão de curso de Master in Business Administration em Gestão de Empresas da Fundação Getúlio Vargas.

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS

FIGURA 7- FORMULÁRIO DE PESQUISA GOOGLE DOCS 2016.



Pesquisa Executive Coaching - Índice Burnout

*Obrigatório

Responda o questionário abaixo atribuindo uma nota de 1 a 5.

(1) De jeito nenhum (2) Raramente (3) Algumas vezes (4) Com frequência (5) Muita frequência

1 - Você se sente deprimido, como se sua energia física e emocional estivesse sendo consumida? *

1 2 3 4 5

VOLTAR PRÓXIMA 40% concluído

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.