

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

HERMINDA DOS ANJOS BULHÕES DA SILVA HASHIMOTO

***SOFRER OU NÃO SOFRER, EIS A QUESTÃO:***  
**ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS AO SOFRIMENTO NO**  
**TRABALHO EM COMÉRCIO EXTERIOR**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

CURITIBA

2019

HERMINDA DOS ANJOS BULHÕES DA SILVA HASHIMOTO

***SOFRER OU NÃO SOFRER, EIS A QUESTÃO:***  
**ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS AO SOFRIMENTO NO**  
**TRABALHO EM COMÉRCIO EXTERIOR**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, Curso de Mestrado em Administração, Programa de Mestrado em Administração, Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dra. Liliane Canopf.

CURITIBA

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

---

Hashimoto, Herminda dos Anjos Bulhões da Silva

Sofrer ou não sofrer, eis a questão [recurso eletrônico] : estratégias defensivas ao sofrimento no trabalho em comércio exterior / Herminda dos Anjos Bulhões da Silva Hashimoto. -- 2019.

1 arquivo texto (154 f.): PDF; 12,9 MB.

Modo de acesso: World Wide Web

Título extraído da tela de título (visualizado em 18 dez. 2019)

Texto em português com resumo em inglês

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Programa de Pós-graduação em Administração, Curitiba, 2019

Bibliografia: f. 133-137.

1. Administração - Dissertações. 2. Administração do stress. 3. Comércio internacional - Empregados. 4. Higiene do trabalho. 5. Trabalhadores - Efeito de inovações tecnológicas. 6. Stress (Fisiologia). 7. Sofrimento. I. Canopf, Liliane. II. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

CDD: Ed. 23 – 658

---

Biblioteca Central da UTFPR, Câmpus Curitiba  
Bibliotecário: Adriano Lopes CRB-9/1429

**TERMO DE APROVAÇÃO**  
SOFRER OU NÃO SOFRER, EIS A QUESTÃO: ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS AO  
SOFRIMENTO NO TRABALHO EM COMÉRCIO EXTERIOR  
por

**Hermina dos Anjos Bulhões da Silva Hashimoto**

Esta dissertação foi apresentada às **10h00, dia 11 de dezembro de 2019** como requisito parcial para a obtenção do título de MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO, na Linha de Pesquisa **Tecnologia de Gestão, Trabalho e Organizações**, Área de Concentração **Organizações e Tecnologia**, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho **APROVADO**.

---

Profa. Dra. Liliâne Canopf  
(PPGA/UTFPR)  
Orientadora

---

Profa. Dra. Giovanna Pezarico  
(PPGA/UTFPR)  
Membro Interno

---

Profa. Dra. Denise de Camargo  
(UTP/PR)  
Membro Externo

---

Prof. Dr. Thiago Cavalcante Nascimento  
(PPGA/UTFPR)  
Coordenador do PPGA

*Dedico este trabalho à Deus pela força e coragem, ao meu esposo sempre companheiro e incentivador e aos meus filhos que são a razão e motivação desta conquista.*

## **Agradecimentos**

Não poderia ser mais grata a Deus, por ter me dado a força e a coragem de enfrentar meus medos e descrenças em relação a minhas capacidades humanas e intelectuais para alcançar meus objetivos de vida.

A meu esposo Mauro por toda ajuda, paciência, conforto emocional, abraços que me reconfortavam nos momentos de estresse e desânimos. E principalmente, por ter sido o primeiro a acreditar em mim e me incentivar a desbravar esta jornada desafiadora chamada: Mestrado.

A meu filho Tadashi por toda força, incentivo, apoio e paciência, mesmo sem entender direito o que a mamãe tanto “trabalhava no computador”. E por ser uma das minhas maiores motivações para concluir este desafio e poder almejar novos horizontes profissionais com esta conquista.

E pela feliz surpresa e presente dado por Deus neste tempo, que foi o meu filho Kiyohiro, que mesmo ainda sendo gestado em meu ventre, já traz motivação e esperança. Gerando em mim, forças para ultrapassar meus limites e das descrenças de que eu não seria capaz de concluir o tão sonhado mestrado.

Aos meus pais e familiares, que mesmo de longe, me apoiaram e incentivaram a conquistar mais um dos meus sonhos!

Aos amigos que sempre me apoiaram e torceram por mais esta conquista.

Aos colegas de mestrado PPGA/2018 da UTFPR, que juntos, pudemos experimentar as delícias e as dores deste processo de conhecimento e desconstrução de concepções pré-formadas. De conseguir superar as diferenças e mesmo assim, conquistar amizades que serão levadas para vida.

Aos meus queridos mestres, que cada um com sua forma de ver o mundo e a vida, contribuíram na construção da pessoa que me tornei ao longo desses dois anos de estudos. Obrigada por serem esses seres humanos incríveis e generosos que são!

Às queridas professoras que compuseram a minha banca: Prof.<sup>a</sup> Dra. Giovanna Pezarico (UTFPR) e Prof.<sup>a</sup> Dra. Denise de Camargo (UTP), pelas valiosas contribuições, pelo afeto e respeito que me incentivaram a realizar um trabalho melhor.

E por fim, a minha querida e paciente orientadora Prof.<sup>a</sup> Dra. Liliane Canopf, por todo auxílio, pelas palavras reconfortantes e sempre motivadoras. Com certeza, as minhas angustias de mestrandas foram mais leves e com menos sofrimento devido a sua conduta comigo. Sou grata por ter sido paciente diante as minhas limitações, por saber cobrar de forma humana e por todas as vezes que “gritei por ajuda”, você ter me atendido carinhosamente. E por compartilhar seus conhecimentos, afeto, fé e incentivo! Levo desta relação de parceria, o aprendizado e o exemplo de profissional a ser seguido! Deus te abençoe e muito obrigada!

*“A coragem é a primeira das qualidades humanas, porque garante todas as outras”.*  
*(Aristóteles)*



## Resumo

HASHIMOTO, H. A. B. S. **Sofrer ou não sofrer, eis a questão: estratégias defensivas ao sofrimento no trabalho em comércio exterior.** 2019. 154f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Programa de Pós-graduação em Administração, Curitiba, 2019.

Ao longo da história, a relação do ser humano com o trabalho sempre teve um sentido penoso. A palavra trabalho originou-se do latim “*tripalium*”, que inicialmente era o nome de uma ferramenta agrícola e no período do Império Romano, se tornou o nome de um instrumento de tortura. Outra perspectiva sobre o trabalho é o de “*labor*” que significa dor, sofrimento, esforço. Deste modo, a relação do ser humano com o trabalho, pode ser compreendida negativamente, trazendo um sentido de punição ou castigo em relação a atividade profissional. No mundo contemporâneo, as relações interpessoais, as novas tecnologias e a situação socioeconômica do país, têm transformado o ambiente laboral, em relação à constantes exigências de atualização e desenvolvimento das habilidades e competências do trabalhador para aumentar sua produtividade. Diante deste ambiente exigente, a saúde física e mental do profissional, pode ser comprometida, ocasionando sofrimento e adoecimento, uma vez que as empresas podem ser fonte de prazer e sofrimento ao ser humano. Com o adoecimento dos funcionários, as empresas ficam suscetíveis ao aumento de absenteísmo, afastamentos, baixa produtividade, baixo desempenho, disfunções disciplinares e evasão do ambiente de trabalho. Dentro deste cenário, encontram-se os profissionais e empresas de Comércio Exterior, que pela natureza do trabalho ser estressante e exigente, torna-se um ambiente propenso a adoecimentos. O estudo tem como objetivo: compreender as estratégias defensivas de enfrentamento ao sofrimento no trabalho, utilizadas por profissionais e empresas de Comércio Exterior da cidade de Curitiba – PR. Dado o exposto anteriormente sobre os problemas que o sofrimento no trabalho acarretam à saúde do trabalhador e os recursos individuais e coletivos de enfrentamento a esse sofrimento, foi proposto o seguinte problema de pesquisa: *Quais as estratégias defensivas de enfrentamento ao sofrimento no trabalho, utilizadas por profissionais e empresas de Comércio Exterior da cidade de Curitiba-PR?* E para auxiliar na resposta deste problema, foi utilizado como elemento teórico base, a Psicodinâmica do Trabalho de Christophe Dejours. Para a construção do referencial teórico foi realizada uma Revisão Integrativa e utilizou-se a metodologia de estudo multicaso em duas empresas. A partir da análise dos achados de pesquisa, constatou-se que esses profissionais estudados, buscam estratégias defensivas individuais, como por exemplo a prática de esportes, exercícios físicos, pausas para respirar, tomar café, entre outras. E foi possível notar, mesmo que a empresa forneça estruturas físicas e ações para contribuir na diminuição de estresse do ambiente de trabalho, isto não é um fator determinante para a diminuição ou exclusão de sofrimento para os funcionários, mas as estratégias defensivas que utilizam individualmente são mais eficazes. Outra análise realizada foi que em boa parte dos resultados adquiridos, notou-se que mesmo com estruturas físicas e estilos diferentes, os profissionais de ambas as empresas deram respostas semelhantes aos questionamentos da pesquisa.

**Palavras-chave:** Sofrimento. Trabalho. Estratégias Defensivas.

## **Abstract**

HASHIMOTO, H. A. B. S. **Sofrer ou não sofrer, eis a questão: estratégias defensivas ao sofrimento no trabalho em comércio exterior.** 2019. 154f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Programa de Pós-graduação em Administração, Curitiba, 2019.

Throughout history, the relationship of the human being with work has always had a painful meaning. The word work originated from the Latin “tripalium”, which was initially the name of an agricultural tool and in the period of the Roman Empire, became the name of an instrument of torture. Another perspective on work is that of labor, which means pain, suffering, effort. Thus, the relationship of the human being with work can be understood negatively, bringing a sense of punishment or punishment in relation to professional activity. In the contemporary world, interpersonal relations, new technologies and the socioeconomic situation of the country have transformed the work environment, in relation to the constant demands of updating and developing the skills and competencies of the worker to increase their productivity. Given this demanding environment, the physical and mental health of the professional can be compromised, causing suffering and illness, since companies can be a source of pleasure and suffering to human beings. With the illness of employees, companies are susceptible to increased absenteeism, leaves, low productivity, poor performance, disciplinary dysfunctions and evasion of the work environment. Within this scenario, there are professionals and foreign trade companies, which by the nature of the work is stressful and demanding, becomes an environment prone to illness. The study aims to: understand the defensive strategies to cope with suffering at work, used by professionals and foreign trade companies in Curitiba - PR. Given the foregoing on the problems that suffering at work cause to workers' health and the individual and collective resources to cope with this suffering, the following research problem was proposed: What are the defensive strategies to cope with suffering at work, used by professionals and companies of Foreign Trade of Curitiba-PR? And to assist in the answer to this problem, Christophe Dejours' Psychodynamics of Work was used as a basic theoretical element. For the construction of the theoretical framework, an Integrative Review was performed and the multicase study methodology was used in two companies. From the analysis of the research findings, it was found that these professionals studied seek individual defensive strategies, such as sports, physical exercises, breathing breaks, coffee, among others. And it was noted, even if the company provides physical structures and actions to contribute to reducing stress in the workplace, this is not a determining factor in reducing or excluding suffering for employees, but the defensive strategies that they use individually are most effective. Another analysis was that in most of the acquired results, it was noted that even with different physical structures and styles, professionals from both companies gave similar answers to the research questions.

**Keywords:** Suffering. Work. Defensive Strategies.

## Lista de ilustrações

Figura 1 – Síntese da estrutura da dissertação.....	22
Figura 2 – Fluxograma do processo de seleção dos artigos, com os critérios de inclusão e exclusão.....	41
Figura 3 – Postos de trabalho do departamento de desembarço, logística e posto de trabalho do Presidente da Empresa A.....	62
Figura 4 – Postos de trabalho de uma célula do departamento de desembarço aduaneiro clientes diversos da Empresa A.....	63
Figura 5 – Posto de trabalho do departamento Comercial da Empresa A.....	64
Figura 6 – Posto de trabalho do departamento de RH/DP e Sala da Gerência de RH/DP da Empresa A.....	66
Figura 7 – Tela da Intranet com os Manuais da Empresa A.....	67
Figura 8 – Tela da Intranet com informações do RH/DP da Empresa A.....	67
Figura 9 – Espaço de descompressão da empresa B.....	72
Figura 10 – Espaço de descompressão da empresa B.....	72
Figura 11 – Espaço de descompressão da empresa B.....	73
Figura 12 – Espaço de descompressão da empresa B.....	73
Figura 13 – Espaço de descompressão da empresa B.....	74
Figura 14 – Refeitório da empresa B.....	74
Figura 15 – Empresa de eventos e gestor com os filhos na festa do sorvete na Empresa B.....	75
Figura 16 – Funcionários na Festa do Sorvete na empresa B.....	75
Figura 17 – Postos de trabalho do departamento de <i>Pricing</i> da Empresa B.....	79
Figura 18 – Postos de trabalho do departamento Comercial e a entrada da Sala do Gerente de Logística e também interino do Comercial da Empresa B.....	81
Figura 19 – Posto de trabalho do departamento Comercial com um vendedor em atividade interna na Empresa B.....	81
Figura 20 – Postos de trabalho do departamento de Logística da Empresa B.....	83

## Lista de tabelas

Tabela 1 – Perfil Pessoal e Profissional dos funcionários da Empresa A .....	91
Tabela 2 – Resultado do Questionário de Satisfação no Trabalho ( <i>Occupational Stress Indicator</i> – OSI) da Empresa A (Total de Respondentes = 24).....	95
Tabela 3 – Perfil Pessoal e Profissional dos funcionários da Empresa B .....	98
Tabela 4 – Resultado do Questionário de Satisfação no Trabalho ( <i>Occupational Stress Indicator</i> – OSI) da Empresa B (Total de Respondentes = 16).....	102

## Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Número de publicações referentes a Sofrimento no Trabalho por ano, encontrados nesta revisão .....	24
Gráfico 2 – Locais de origem dos estudos selecionados nesta revisão referentes a Sofrimento no Trabalho.....	27
Gráfico 3 – Gênero dos primeiros autores referentes aos estudos selecionados .....	27
Gráfico 4 – Abordagens de Pesquisa referentes aos estudos selecionados.....	28
Gráfico 5 – Quantidade e percentual das Gerações ativas na Empresa B .....	71
Gráfico 6 – Quantidade e percentual do Sexo e do Estado Civil dos funcionários na Empresa B .....	71
Gráfico 7 – Quantidade da faixa etária dos funcionários na Empresa B .....	71

## Lista de Quadros

Quadro 1 – Autores mais citados e quantidade de artigos referenciados nos estudos incluídos .....	25
Quadro 2 – Participantes e Objetos de pesquisa nas investigações sobre sofrimento no trabalho.....	26
Quadro 3 – Rotina da empresa A.....	56
Quadro 4 – Rotina da empresa B.....	68
Quadro 5 – Comparativo dos resultados referentes observação da rotina das Empresas A e B (com base nos tópicos predominantes dos resultados) .....	84
Quadro 6 – Comparativo dos resultados referentes ao Perfil Pessoal e Profissional (Tabelas 1 e 3) dos funcionários das Empresas A e B (com base nos percentuais predominantes dos resultados).....	103
Quadro 7 – Comparativo dos resultados referentes a Escala de Satisfação no Trabalho (Tabelas 2 e 4 – Questionário do OSI) dos funcionários das Empresas A e B (com base nos percentuais predominantes dos resultados) .....	104
Quadro 8 – Perfil Pessoal dos profissionais entrevistados nas Empresas A e B.....	108
Quadro 9 – Perfil Profissional dos entrevistados nas Empresas A e B .....	109

## Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>17</b>
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	18
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	19
1.2.1	<b>Objetivo Geral</b> .....	19
1.2.2	<b>Objetivos Específicos</b> .....	19
1.3	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	20
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	21
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>23</b>
2.1	RELAÇÃO ENTRE TRABALHO E SAÚDE MENTAL .....	28
2.2	AUTORES REFERÊNCIA.....	30
2.3	PSICODINÂMICA DO TRABALHO.....	31
2.4	ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS .....	34
2.5	CLÍNICA DO TRABALHO .....	35
2.6	EMPRESAS DE COMÉRCIO EXTERIOR .....	37
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>39</b>
3.1	REVISÃO INTEGRATIVA .....	39
3.2	PESQUISA DE CAMPO.....	43
3.2.1	Crêterios de Inclusão e Exclusão dos Participantes da Pesquisa .....	45
3.2.2	Lócus e Objeto de Pesquisa .....	46
3.3	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	47
3.3.1	Procedimentos da Pesquisa de Campo .....	48
3.3.2	Construção e Interpretação das Informações .....	49
3.3.3	Facilidades e Dificuldades na Coleta e Tratamento dos Dados .....	51
3.4	ASPECTOS ÉTICOS ENVOLVIDOS NA CONDUÇÃO DA PESQUISA.....	53
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES</b> .....	<b>54</b>
4.1	DA OBSERVAÇÃO DE CAMPO .....	55
4.1.1	Empresa A .....	55
4.1.2	Empresa B .....	68
4.2	DOS QUESTIONÁRIOS.....	90
4.2.1	Empresa A .....	90
4.2.2	Empresa B .....	96
4.3	DAS ENTREVISTAS DOS PROFISSIONAIS DE COMÉRCIO EXTERIOR.....	105
4.3.1	Empresa A .....	105
4.3.2	Empresa B .....	106

4.4	DISCUSSÃO DOS ACHADOS DE PESQUISA .....	107
4.4.1	Indicadores “Trabalho” e “Vivências de Sofrimento” .....	110
4.4.2	Indicador “Doenças Identificadas” .....	120
4.4.3	Indicador “Estratégias Defensivas” .....	122
4.4.4	Indicador “Vivências de Prazer no Trabalho” .....	127
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>130</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>133</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO 1: PERFIL PESSOAL E PROFISSIONAL.....</b>	<b>138</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>139</b>
	<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....</b>	<b>140</b>
	<b>APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) – QUESTIONÁRIOS.....</b>	<b>143</b>
	<b>APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) E TERMO DE CONSENTIMENTO PARA USO DE IMAGEM E SOM DE VOZ (TCUISV) – ENTREVISTAS.....</b>	<b>148</b>
	<b>ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO 2: ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO DO OSI – OCCUPATIONAL STRESS INDICATOR .....</b>	<b>153</b>



# 1 INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo, as relações interpessoais e as novas tecnologias, vem transformando o cenário profissional. Deste modo, as empresas buscam promover mudanças em sua forma de gestão, visando superar estes novos desafios, ocasionando enormes impactos no ambiente de trabalho (Backes, 2012).

Para Volpi (2004, p. 447), o trabalho “é um modo de ser no mundo, não é somente um fator econômico, mas um fator fundamental de bem-estar”. Ou seja, o trabalho é um bem imaterial produzido pelo homem, sendo um local de construção do seu projeto existencial e social. Portanto, o trabalho não pode ser visto somente pela perspectiva do sofrimento, mas também como um local de realização e prazer. A dicotomia “prazer-sofrimento” é tema central na psicodinâmica do trabalho.

A psicodinâmica do trabalho é uma abordagem teórico-metodológica de pesquisa e ação. Foi desenvolvida inicialmente pelo médico do trabalho, psiquiatra e psicanalista francês, Christophe Dejours em 1970. Tem por principais conceitos o “sofrimento criativo” e o “sofrimento patogênico”.

Para Dejours (2012), o sofrimento é um estado que envolve o psíquico e o afetivo de forma penosa. O sofrimento no trabalho está associado ao sofrimento patogênico, que é aquele capaz de gerar algum tipo de doença, ele surge quando o trabalhador está exposto a pressões fixas, inflexíveis, gerando frustração, medo e sentimento de impotência.

O sofrimento é inerente ao trabalho, ou seja, sempre está presente. O mercado de trabalho promete satisfação profissional e felicidade, porém o trabalhador se depara na maioria das vezes com a insatisfação e com a frustração, provocando o sofrimento no trabalho. Desta maneira, o sofrimento adquire o papel de mediador entre o patológico e o saudável, quando o sujeito se mobiliza mudando a situação que originou o desconforto e conflito (Dejours, 2012).

Portanto, a organização do trabalho precisa ser flexível e possibilitar autonomia para que o trabalhador possa desenvolver sua atividade de maneira

prazerosa. Para o indivíduo, o prazer está relacionado ao sentido que ele atribui ao seu trabalho, vivenciando o prazer que é representado pela sensação de bem-estar, motivação e satisfação no ambiente laboral, isto também ocorre quando ele tem liberdade de expressar sua individualidade e criatividade (Ferreira & Mendes, 2001).

Segundo Dejours, Abdoucheli & Jayet (2012), os trabalhadores utilizam de estratégias defensivas para enfrentar o sofrimento no trabalho. Isto é, desenvolvem recursos de maneira individual e coletiva para amenizar a percepção do sofrimento laboral (Dejours, 2012; Mendes, 2007).

Deste modo, os trabalhadores não ficam passivos em relação aos constrangimentos e frustrações decorrentes da gestão das organizações e da dinâmica do trabalho. Mesmo utilizando as estratégias defensivas, o trabalhador nem sempre consegue recusar ou minimizar efetivamente aquilo que o faz sofrer, podendo causar em si, patologias físicas e mentais (Nascimento & Dellagnelo, 2018).

Na busca de apreensão deste tema, foi realizada uma pesquisa qualitativa, com estudo multicaso em duas empresas de Comércio Exterior da cidade de Curitiba, estado do Paraná. A escolha de empresas deste ramo, deve-se as características estressantes do trabalho neste negócio. E devido a experiência pessoal que a pesquisadora vivenciou nesta atividade durante 15 anos de sua carreira profissional.

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

As condições gerais da atividade do profissional de Comércio Exterior, constantemente o colocam exposto ao estresse e pressões decorrentes aos riscos financeiros, atendimento ao cliente, atendimento às exigências dos órgãos regulamentadores pertinentes à atividade, além das exigências da empresa em que está contratado. Diante desses fatores, esta atividade pode ser geradora de doenças mentais e físicas no trabalhador e, em função da necessidade de continuar exercendo suas atividades laborais, ele recorrerá as chamadas estratégias defensivas.

Dado o exposto anteriormente sobre os problemas que o sofrimento no trabalho acarreta à saúde do trabalhador e os recursos individuais e coletivos de enfrentamento a esse sofrimento, foi proposto o seguinte problema de pesquisa:

Quais as estratégias defensivas de enfrentamento ao sofrimento no trabalho utilizadas por profissionais e empresas de Comércio Exterior da cidade de Curitiba – PR?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Para responder o problema de pesquisa proposto, foram estabelecidos os objetivos a seguir:

### 1.2.1 Objetivo Geral

Esta dissertação teve o objetivo de:

Compreender as estratégias defensivas de enfrentamento ao sofrimento no trabalho, utilizadas por profissionais e empresas de Comércio Exterior da cidade de Curitiba – PR.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar o sofrimento que o ambiente de trabalho gera aos profissionais de duas empresas de Comércio Exterior da cidade de Curitiba-PR;
- b) Descrever as vivências de sofrimento dos profissionais das empresas pesquisadas;
- c) Verificar que tipos de doenças se manifestam devido ao sofrimento no trabalho e suas consequências aos profissionais e empresas pesquisados;
- d) Discutir as estratégias defensivas de como esses profissionais, e as empresas enfrentam o sofrimento no trabalho.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Quando se aborda a situação dos trabalhadores no ambiente de trabalho, a questão do sofrimento tem se manifestado ao longo da história. Dejours (2010) buscou avaliar esta questão envolvendo a saúde dos trabalhadores e o sofrimento a que estes são expostos e que tem ocasionado as doenças mentais ou físicas. Ele traz a ideia de que os trabalhadores não se encontram felizes ou plenamente realizados em suas profissões, emergindo daí a questão do sofrimento no trabalho.

Segundo Ricoeur (1991), o sofrimento não pode ser caracterizado só pela dor física, e nem somente pela dor mental, o sofrimento é definido pela diminuição, ou até mesmo pela eliminação da capacidade de agir da pessoa. Levando assim, a um estado de paralisia, no qual o trabalhador fica sem reação diante do sofrimento.

Com o passar do tempo, diante do sofrimento, os trabalhadores perdem a esperança e estagnam inibindo possibilidades de ação. Assim, o sofrimento gerado pelo trabalho, reflete de maneira direta na saúde do trabalhador, influenciando na construção da sua identidade, integridade e até em suas relações sociais (Dejours, 2012).

O sofrimento pode causar doenças físicas e mentais, diante disso, a OMS informa que 30% dos trabalhadores empregados possuem transtornos mentais leves, como: insônia, fadiga, irritabilidade, esquecimento, dificuldade de concentração e queixas somáticas. Dos 30%, cerca de 5 a 10% são acometidos por transtornos mentais graves como: depressão, síndrome do pânico, ansiedade, síndrome de *Burnout*, entre outras. Prevê-se que até 2020, as perturbações mentais e neurológicas serão responsáveis por 15% dos afastamentos de trabalho por incapacitação (Ministério da Saúde, 2001).

Os impactos dessas doenças na saúde do trabalhador podem gerar problemas para as empresas como: absenteísmo, afastamentos, baixa produtividade, baixo desempenho, disfunções disciplinares e evasão do ambiente de trabalho (Davis & Newstrom, 2002).

O tema “Sofrimento no Trabalho” tem sido pesquisado em diversas áreas profissionais. Tendo predominância na área da saúde e da educação. Com isso, ressalta-se a importância na área da Administração e dos Estudos Organizacionais em fomentar novas pesquisas referentes ao tema sofrimento no trabalho, pois esta área tem relação direta com o trabalhador.

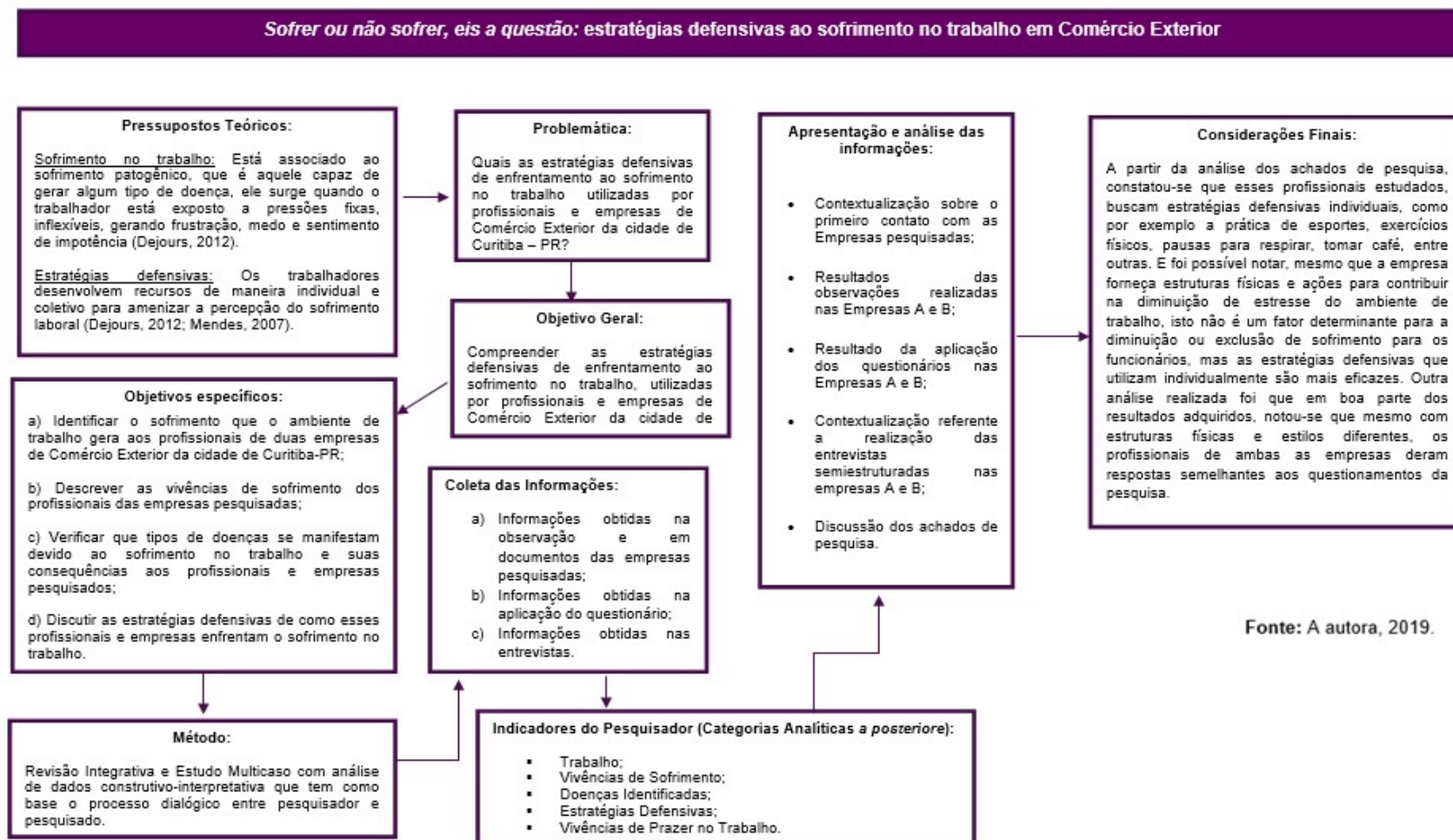
#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Considerando o tema, o problema de pesquisa e os objetivos norteadores, a presente dissertação está estruturada da seguinte forma:

- Introdução, contendo concepções iniciais sobre a temática proposta;
- Referencial teórico, abordando as bases teóricas que sustentaram e orientaram esta pesquisa;
- Metodologia, contemplando todo o percurso da pesquisa que deu fundamentação ao estudo na busca de atingir os objetivos e resultados.
- Apresentação e Análise das Informações, contendo os resultados obtidos na pesquisa de campo por meio da observação, aplicação de questionários e entrevistas semiestruturadas e discussão dos achados da pesquisa;
- Considerações finais.

De maneira sintetizada, segue a estrutura da pesquisa conforme figura 1 abaixo:

Figura 1 – Síntese da estrutura da dissertação



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi elaborado a partir de uma revisão integrativa. Esta ferramenta foi escolhida para alicerçar a construção do conhecimento a fim de realizar uma pesquisa científica com fundamentação.

Para a execução da revisão, foi definida a seguinte pergunta norteadora: Qual o panorama das pesquisas relacionadas as estratégias defensivas frente ao sofrimento no trabalho publicadas no Brasil?

Foram utilizadas as bases de dados eletrônicas SCIELO e SPELL para o levantamento de artigos científicos. Os descritores utilizados, foram: “sofrimento no trabalho”; “prazer e sofrimento”; e “estratégias defensivas”. Mediante a alguns filtros, a amostragem inicial de literatura foi:

- Base SCIELO, resultou em um total de 408 publicações, sendo: 323 pelo descritor “sofrimento no trabalho”; 62 publicações pelo descritor “prazer e sofrimento”; e 23 pelo descritor “estratégias defensivas”.
- Base SPELL, o resultado total foi de 28 publicações, sendo: 12 publicações pelo descritor “sofrimento no trabalho”; 15 publicações pelo descritor “prazer e sofrimento”; e 1 artigo pelo descritor “estratégias defensivas”.

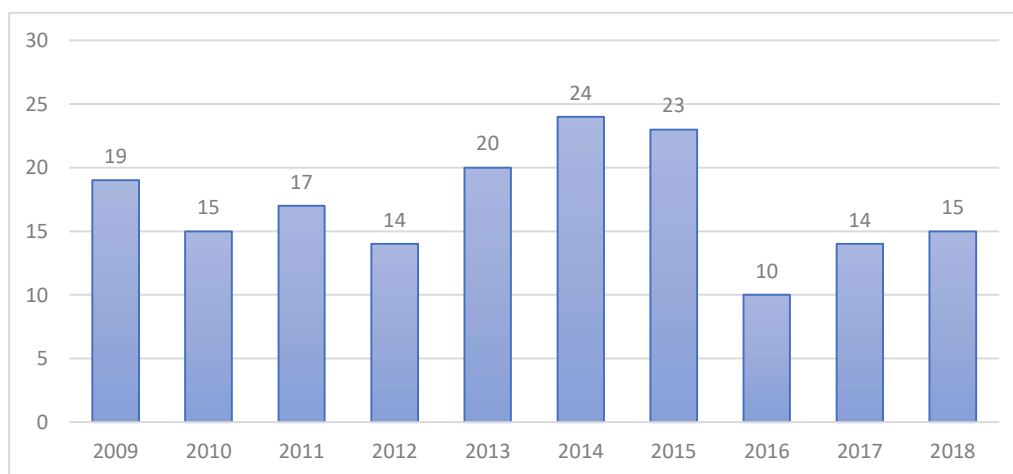
Com um total de 436 artigos científicos encontrados inicialmente nas duas bases de dados, foram estabelecidos critérios de inclusão e exclusão para alcançar os artigos que estivessem mais condizentes com a pergunta norteadora. Foram incluídos os artigos que se alinhavam com o problema ou tema da pesquisa propostos, as publicações disponíveis digitalmente com textos completos, o idioma em português e publicações tipo artigo científico. Foram excluídos os artigos científicos que não tinham relação com o ambiente de trabalho, que não apresentaram a palavra sofrimento no título ou no resumo, ou nas palavras-chave, as publicações como editoriais, opiniões, comentários e notícias veiculadas em periódicos científicos, e os estudos duplicados.

Após a utilização dos critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados e incluídos nesta pesquisa, 171 artigos científicos para análise e extração das informações relevantes para a construção deste referencial teórico. Destes 171 artigos selecionados, 152 artigos foram encontrados na base de dados SCIELO, 15 artigos na base SPELL e 04 artigos foram encontrados em ambas as bases, distribuídos em 53 periódicos disponíveis nas bases de dados selecionadas.

Destacaram-se 10 revistas científicas, que concentraram 57% das publicações selecionadas neste estudo, que são: Psicologia & Sociedade (16 artigos); Trabalho, Educação e Saúde (13 artigos); Revista Brasileira de Saúde Ocupacional (12 artigos); Escola Anna Nery (10 artigos); Psicologia: Ciência e Profissão (10 artigos); Ciência & Saúde Coletiva (9 artigos); Revista da Escola de Enfermagem da USP (9 artigos); Saúde e Sociedade (8 artigos); RGE – Revista Gaúcha de Enfermagem (7 artigos); e *Physis* – Revista de Saúde Coletiva (6 artigos), sendo que os demais 71 artigos (43%) ficaram distribuídos em 43 periódicos.

Em relação ao ano de publicação dos estudos incluídos nesta revisão (Gráfico 1), o ano de 2014 apresentou o maior número de artigos publicados, obtendo 24 artigos (14%), seguido dos anos de 2015 com 23 artigos (13%), do ano de 2013 com 20 artigos (12%) e do ano de 2009 com 19 artigos (11%) das publicações sobre o assunto pesquisado.

**Gráfico 1 – Número de publicações referentes a Sofrimento no Trabalho por ano, encontrados nesta revisão**



**Fonte:** Dados de pesquisa, 2019.



Foram identificados os autores mais citados nos trabalhos selecionados, referentes ao tema sofrimento no trabalho (Tabela 1), sendo: Christophe Dejours com 111 artigos (65%); Ana Magnólia Mendes com 76 artigos (44%); Selma Lancman com 42 artigos (25%); Álvaro Roberto Crespo Merlo com 31 artigos (18%); Mário César Ferreira com 25 artigos (15%); Yves Clot com 17 artigos (10%); Álvaro Tamayo com 16 artigos (9%); Vincent De Gaulejac com 9 artigos (5%); Pascale Molinier com 7 artigos (4%); e Dominique Lhuillier com 7 artigos (4%).

**Quadro 1 – Autores mais citados e quantidade de artigos referenciados nos estudos incluídos**

<b>Autores</b>	<b>Quantidade de artigos referenciados nos estudos incluídos</b>
<b>a) Dejours, C.</b>	111
<b>b) Mendes, A. M</b>	76
<b>c) Lancman, S.</b>	42
<b>d) Merlo, A. R. C.</b>	31
<b>e) Ferreira, M. C.</b>	25
<b>f) Clot, Y</b>	17
<b>g) Tamayo, A.</b>	16
<b>h) Gaulejac, V.</b>	9
<b>i) Molinier, P.</b>	7
<b>j) Lhuillier, D.</b>	7

**Fonte:** Dados de Pesquisa, 2019.

Referente aos participantes e objeto de pesquisa nas investigações, os estudos oscilaram entre descrever a amostra a partir do local do trabalho ou do nível de formação acadêmica vinculado à atuação profissional dos participantes. Nesse sentido, foram encontradas 37 descrições, conforme Quadro 2, tendo como mais expressivas: Enfermagem (33 artigos); Instituição de Saúde (19 artigos); Docência (18 artigos); Fábricas/Indústrias (6 artigos); Instituição Bancária (6 artigos); Polícia Civil/Militar (6 artigos); Agentes comunitários (5 artigos); Agronegócio (5 artigos); Serviço público (5 artigos); Ambiente Hospitalar (4 artigos).

Destaca-se que houve predominância na área da saúde, tendo como objeto de estudo a enfermagem e instituições de saúde. Pelos apontamentos dos estudos, é possível inferir os fatores que originam e/ou descrevem quais são os sofrimentos e as estratégias defensivas mais utilizadas pelos profissionais desta área.

Houve também um expressivo número de estudos sobre a área da docência. Com predominância em pesquisas voltadas para docentes de instituições públicas, e os estudos apontaram que a precarização de condições de saúde e trabalho na educação é abrangente, impactando de forma semelhante a saúde do trabalhador nos diversos níveis de escolarização.

Identificou-se ainda, que houveram estudos pontuais com participantes ou objeto de pesquisa relacionados à área da Administração. No Quadro 2, é possível identificar algumas dessas pesquisas sobre: Administrativo/Operacional (3 artigos); Teleatendimento (3 artigos); Atendimento ao público (2 artigos); Organizações do terceiro setor (2 artigos); Trabalho para deficientes (2 artigos); Vendas (2 artigos); Empresa terceirizada (1 artigo); Gestão/Administração (1 artigo); Recursos Humanos (1 artigo). Com apenas 17 artigos, verifica-se que na área da Administração, os estudos ainda são incipientes.

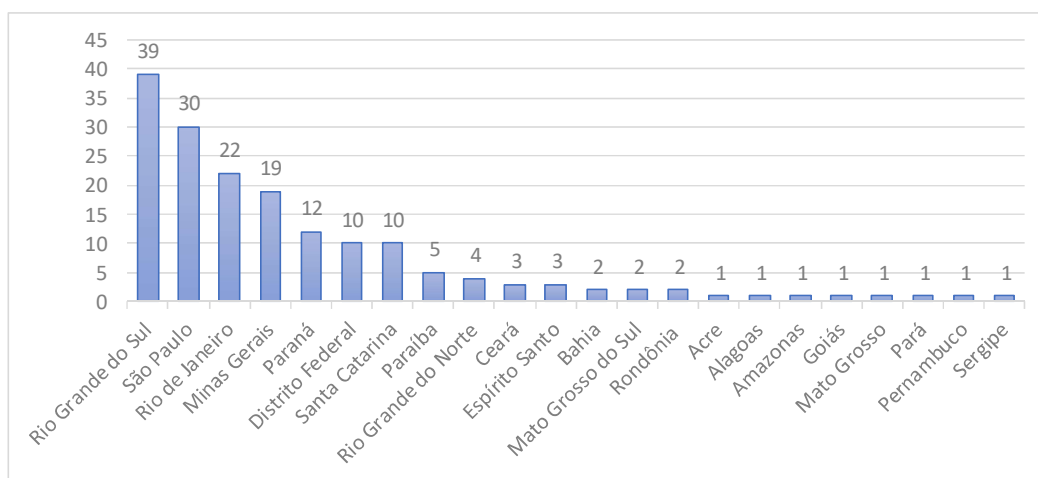
**Quadro 2 – Participantes e Objetos de pesquisa nas investigações sobre sofrimento no trabalho**

	Participantes e Objetos das investigações	Quantidade de Artigo		Participantes e Objetos das investigações	Quantidade de Artigo
1	Enfermagem	33	20	Vendas	2
2	Instituição de Saúde	19	21	Agricultura familiar	1
3	Docência	18	22	Assistente social	1
4	Fábricas/ Indústrias	6	23	Bombeiro	1
5	Instituição Bancária	6	24	Catadores de materiais recicláveis	1
6	Polícia (Civil/Militar)	6	25	Comissárias de voo	1
7	Agentes comunitários	5	26	Construção Civil	1
8	Agronegócio	5	27	Empresa terceirizada	1
9	Serviço público	5	28	Gestão/Administração	1
10	Ambiente Hospitalar	4	29	Hotelaria	1
11	Administrativo/operacional	3	30	Leis, Regimentos e políticas	1
12	Teleatendimento	3	31	Medicina	1
13	Atendimento ao público	2	32	Necrotomia	1
14	Atividades artísticas	2	33	Portuário	1
15	Cuidador ( <i>Care</i> )	2	34	Recursos humanos	1
16	Nutrição	2	35	Segurança do trabalho	1
17	Organizações do terceiro setor	2	36	Segurança penitenciário	1
18	Serviços gerais	2	37	Não definido*	26
19	Trabalho para deficientes	2			

**Fonte:** Dados de pesquisa, 2019 - \*Quantidade de artigos que não tinham o objeto e/ou participante de pesquisa definidos.

Quanto aos estados brasileiros de origem dos estudos (Gráfico 2), tendo como escopo os institutos de pesquisa, universidades e centros de estudos, em que os autores principais estavam filiados no período de suas publicações. Destacaram-se em número de publicações, o estado do Rio Grande do Sul com 39 publicações (23%) e São Paulo com 30 publicações (18%), seguidos do Rio de Janeiro com 22 publicações (13%), Minas Gerais com 19 publicações (11%) e somatório dos demais estados com 61 publicações (35%).

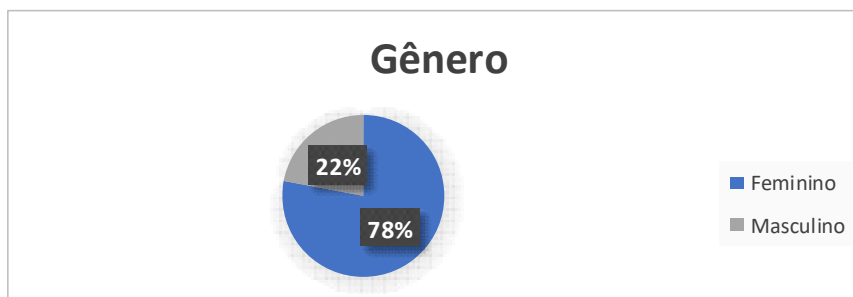
**Gráfico 2 – Locais de origem dos estudos selecionados nesta revisão referentes a Sofrimento no Trabalho**



**Fonte:** Dados de pesquisa, 2019.

Em relação ao gênero dos pesquisadores (Gráfico 3), verificou-se que aproximadamente 78% dos primeiros autores são do sexo feminino e 22% do sexo masculino.

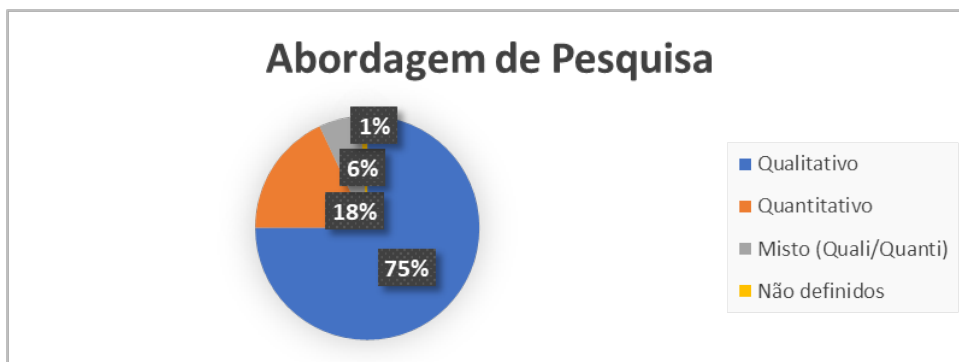
**Gráfico 3 – Gênero dos primeiros autores referentes aos estudos selecionados**



**Fonte:** Dados de pesquisa, 2019.

Quanto a abordagem de pesquisa (Gráfico 4), houve uma quantidade expressiva de artigos provenientes de estudos qualitativos, com 128 publicações (75%), seguidos de estudos quantitativos com 30 publicações (18%), Quali e Quanti com 11 publicações (6%) e não definidos 2 publicações (1%). O que vem corroborar com as discussões propostas por Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2010), sobre as características da pesquisa qualitativa politicamente engajada e voltada a temas mais sociais e humanistas.

**Gráfico 4 – Abordagens de Pesquisa referentes aos estudos selecionados**



**Fonte:** Dados de pesquisa, 2019.

## 2.1 RELAÇÃO ENTRE TRABALHO E SAÚDE MENTAL

Ao longo da história, a relação do ser humano com o trabalho por vezes teve um sentido penoso. A origem da palavra trabalho possui duas perspectivas, a primeira do latim “*tripalium*” que era um instrumento utilizado na lavoura para o tratamento do trigo e no fim do século VI, passou a ser o nome de um instrumento de tortura no período do Império Romano (Rodrigues, Álvaro, & Rondina, 2006).

A outra perspectiva é o “*labor*” que significa dor, sofrimento, esforço (Lourenço, Ferreira, & Brito, 2013). Existia assim, uma compreensão negativa em relação ao trabalho, dando uma conotação de punição ou castigo em relação a atividade. Para Antunes (2006), o trabalho e o trabalhador sofreram precarizações e abalos não somente em sua materialidade, mas também em sua subjetividade.

Codo (2006) define o trabalho como uma atividade humana por excelência, compreendida como um modelo pelo qual o sujeito transmite significado para a

natureza, para a identidade, tornando o trabalho em um dos elementos principais na construção da identidade.

Dardot & Laval (2016, p. 336), trazem a perspectiva de sujeito empreendedor, em que “tudo se torna empresa: o trabalho, mas também o consumo e o lazer, já que se procura tirar deste o máximo de riquezas, utilizá-lo para a realização de si mesmo como maneira de criar”. Instaure-se neste sujeito, uma lógica sistêmica do produzir cada vez mais e usufruir cada vez mais. Sua vida e todos os âmbitos que a compõem, entram no ciclo do desempenho e prazer.

Diante desta concepção do sujeito empreendedor, existe outra face sobre a atual condição humana. Já que a visão que se tem é a de um “trabalhador inteiro”, homogêneo, sem divisões, em que toda a sua vida busca o “alinhamento” do seu desempenho produtivo e do prazer em suas realizações profissionais que transbordam no pessoal. A valorização do desempenho gera, na grande maioria das pessoas, um sentimento de ineficácia, despertando nelas quadros depressivos (Dardot & Laval, 2016).

Portanto, a depressão na realidade, é a outra face do alto desempenho. A empresa de si mesmo é dicotômica, um lado é o do sucesso triunfante e do outro a depressão por conta dos fracassos que não conseguiu controlar. O sujeito é “confrontado mais por uma patologia da insuficiência do que com uma doença da falta” (Dardot & Laval, 2016, p. 366).

Para estabelecer a relação do trabalho com a saúde mental é importante conceituar o estado de saúde, que segundo a Organização Mundial de Saúde (2002, p. 30) é definida como o “completo estado de bem-estar físico, mental e social”. Diversos estudiosos definem a saúde mental, contemplando perspectivas como “o bem-estar subjetivo, a auto eficácia percebida, a autonomia, a competência, a dependência interacional e a autorrealização do potencial intelectual e emocional da pessoa” (OMS, 2002, p. 32).

Para o Ministério da Saúde do Brasil (2001, p. 16):

Em nossa sociedade, o trabalho é mediador de integração social, seja por seu valor econômico (subsistência), seja pelo aspecto cultural (simbólico),

tendo, assim, importância fundamental na constituição da subjetividade, no modo de vida e, portanto, na saúde física e mental das pessoas (Ministério da Saúde, 2001, p. 16).

A contribuição do trabalho nas alterações da saúde mental das pessoas, pode estar relacionado a vários aspectos, como:

[...] exposição a determinado agente tóxico, até a complexa articulação de fatores relativos à organização do trabalho, como a divisão e parcelamento das tarefas, as políticas de gerenciamento das pessoas e a estrutura hierárquica organizacional. Os *transtornos mentais e do comportamento relacionados ao trabalho* resultam, assim, não de fatores isolados, mas de contextos de trabalho em interação com o corpo e aparato psíquico dos trabalhadores (Ministério da Saúde, 2001, p. 16).

No Brasil, as relações entre trabalho e saúde mental das pessoas, existe simultaneamente com diversas situações de trabalho que são caracterizadas por “[...] diferentes estágios de incorporação tecnológica, diferentes formas de organização e gestão, relações e formas de contrato de trabalho, que se refletem sobre o viver, o adoecer e o morrer dos trabalhadores” (Ministério da Saúde, 2001, p. 19). É nesse contexto do trabalho e saúde mental que surge a Psicodinâmica do Trabalho, da qual será apresentada na sequência.

## 2.2 AUTORES REFERÊNCIA

Um dos resultados da revisão integrativa, foi a identificação dos principais autores de referência nas temáticas: sofrimento no trabalho; e estratégias defensivas de enfrentamento ao sofrimento no trabalho. E estes autores serão a base teórica para este estudo.

O principal autor sobre os temas, foi o francês Christophe Dejours (1987, 2007, 2012), sendo o autor mais citado nas publicações analisadas na revisão integrativa. Dejours é doutor em medicina, especialista em medicina do trabalho e em psiquiatria e psicanálise. Tornou-se uma importante referência nesta temática, por ter realizado estudos sobre Prazer e Sofrimento e Estratégias Defensivas, articulados à organização do trabalho. Desenvolveu a Psicodinâmica do Trabalho, sendo esta, uma teoria e metodologia de pesquisa.

A segunda autora mais citada pelos pesquisadores brasileiros, foi Ana Magnólia Mendes (2007), sendo referenciada em temas relacionados à Psicodinâmica do Trabalho, Estratégias de enfrentamento do sofrimento no trabalho (Estratégias Defensivas), Prazer e Sofrimento no trabalho. É referenciada em teoria, método e técnica de coleta de dados. As autoras Mendes e Araújo (2012), desenvolveram uma técnica chamada de Análise Clínica do Trabalho (ACT), com objetivo de organizar os conteúdos das falas dos entrevistados, com base na qualidade e significado do discurso. Tendo a Análise da Psicodinâmica do Trabalho (APDT) como uma etapa da ACT que corresponde a estrutura dos eixos de análise<sup>1</sup>, originada pela transcrição das sessões ou registros das falas.

### 2.3 PSICODINÂMICA DO TRABALHO

A psicodinâmica do trabalho é uma abordagem teórico-metodológica de pesquisa e ação, desenvolvida inicialmente a partir de investigações empíricas, interpretações e teorias construídas por Dejours no começo dos anos 1970. Foi consolidada entre o final dos anos 1980 e início dos anos 1990, como uma abordagem que facilita a compreensão da relação entre o trabalho e saúde mental por intermédio do sofrimento. E tem por objetivo, dar conhecimento para as empresas sobre as consequências individuais e sociais do sofrimento humano no ambiente laboral (Dejours, Abdoucheli, & Jayet, 2012).

No Brasil, a psicodinâmica do trabalho foi apresentada nos anos 1987, com o lançamento do livro *A loucura do trabalho* de Dejours. Esta obra baseia-se em ciências como psicologia, psicanálise, ergonomia e sociologia do trabalho, e gerou inúmeros questionamentos entre os pesquisadores, professores e interessados em temas relacionados ao trabalho e saúde mental (Mendes & Merlo, 2009).

De forma conceitual, a Psicodinâmica do Trabalho é a abordagem teórica e a Clínica do Trabalho é a metodologia. Mesmo que a teoria da psicodinâmica do trabalho utilize conceitos e se aproxime da psicanálise, a mesma não se torna uma prática psicanalítica (Dejours, 2004).

---

<sup>1</sup> Mendes & Araújo (2012), propõem três eixos de Análise da Psicodinâmica do Trabalho (APDT), sendo: Eixo I – Organização do Trabalho; Eixo II – Mobilização subjetiva; Eixo III – Sofrimento Patogênico, Defesas e Patologias.

Um dos seus principais conceitos é sobre o “sofrimento criativo” e o “sofrimento patogênico”. O sofrimento torna-se criativo quando é transformado e o trabalho ressignificado por meio da criatividade. E o sofrimento patogênico é aquele capaz de gerar algum tipo de doença, ele surge quando o trabalhador está exposto as pressões fixas, inflexíveis, frustrações, medo, sentimento de impotência, causando adoecimentos na saúde do trabalhador (Dejours, 2010).

Para Mendes (2007), a psicodinâmica do trabalho tem por objetivo de estudo a relação entre a dinâmica do trabalho e a subjetividade do trabalhador, que são manifestadas nas vivências dicotômicas de prazer e sofrimento, em estratégias defensivas individuais e coletivas, na saúde e no adoecimento do indivíduo. À vista disso, é uma abordagem científica, crítica e também uma teoria clínica.

Para Dejours (2010), o sofrimento é inerente ao trabalho, ou seja, sempre está presente, pois o trabalhador está submetido a pressões e ao sofrimento no trabalho. Um entendimento para o sofrimento, é a inexistência de possibilidades, levando a pessoa a um estado de paralisia, o trabalhador fica sem reação diante do sofrimento.

A organização do trabalho constitui-se na divisão do trabalho e dos trabalhadores para garantir as divisões das tarefas, por intermédio de hierarquias, controles e responsabilidades estabelecidas. Existe o trabalho prescrito, que é o estabelecido e planejado pelos gestores, mediante as regras, normas e conhecimentos formais que visam assegurar a execução do trabalho e do seu resultado final. O trabalho prescrito pode ser o melhor para o gestor, porém pode estar fora de conexão com o desejado pelo trabalhador e das possibilidades reais apresentadas no local de trabalho para que ele possa executar sua atividade (Dejours, 2004).

A realidade pode ser apresentada de diversas maneiras para a realização do trabalho, e pode distanciar-se do trabalho prescrito para o trabalho real. Segundo Costa (2013), o trabalho real é o modo como o trabalhador executará seu trabalho lidando com as complexidades e diversidades das reais situações do trabalho. Situações como: as interações com os colegas, os diversos níveis hierárquicos,



fornecedores, clientes e recursos disponibilizados pela empresa para a execução do trabalho. Durante essas interações, o trabalhador fica exposto a imprevistos, em relação ao real do trabalho.

A teoria de Dejours apresenta uma dicotomia existente nas relações de trabalho, que é o prazer-sofrimento. Esta descoberta se apoia em uma visão interdisciplinar diante do hiato que existe entre o trabalho prescrito pela organização e o trabalho real praticado. Esta situação acaba mobilizando os trabalhadores a desenvolver defesas para manter o equilíbrio da normalidade e fugir do sofrimento, tal movimento que acontece constantemente (Dejours, Abdoucheli, & Jayet, 2012).

O ato de trabalhar significa uma busca por reconhecimento. Quando a dinâmica do reconhecimento, por intermédio de julgamentos da hierarquia e dos pares, for de contribuição e retribuição, pode possibilitar a transformação do sofrimento em prazer. Porém, quando “[...] falta o reconhecimento, os indivíduos engajam-se em estratégias defensivas para evitar a doença mental com sérias consequências para a organização do trabalho” (Dejours, 2004, p. 77).

Outro conceito fundamental na teoria da Psicodinâmica do Trabalho é sobre o espaço público de discussão. Este termo estabelecido por Dejours refere-se ao espaço de discussão entre os trabalhadores que é validado pelo coletivo de trabalho. É um espaço em que o falar e o escutar, são fatores essenciais como a autenticidade para construir as relações de confiança e cooperação (Bottega, Magnus, & Merlo, 2013).

Os autores ainda destacam que,

É um espaço que resgata os vínculos afetivos, a solidariedade e a cooperação entre os trabalhadores e que permite a construção de um coletivo de trabalho que poderá avançar rumo à mobilização coletiva e a construção de saúde mental no trabalho (Bottega, Magnus, & Merlo, 2013, p. 148).

Nestes espaços não ocorrem apenas discussões técnicas, mas a possibilidade de ações públicas e políticas com o objetivo de administrar a organização do trabalho, as tomadas de decisões, consenso, regras e acordos. É a partir desses espaços de discussões que o coletivo de trabalho é construído. A

definição do coletivo do trabalho, “[...] refere-se à prática de construção comum de regras de trabalho, de acordos normativos técnicos e éticos entre os trabalhadores sobre as maneiras de trabalhar, os modos operatórios utilizados e as preferências de cada trabalhador” (Lima, 2013, p. 93).

## 2.4 ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS

As estratégias defensivas referem-se a um conceito formulado por Dejours, que significa uma mediação psíquica do trabalhador para enfrentar o sofrimento no trabalho e não ter consciência dele, mudando sua percepção em relação as pressões organizacionais. Essas estratégias podem ser vivenciadas individualmente ou se transformarem em mecanismos de defesa coletivo. As estratégias defensivas individuais estão internalizadas no sujeito e se mantêm independentemente da presença de outras pessoas. E as estratégias defensivas coletiva dependem de consenso dos sujeitos e de fatores externos. O sofrimento neste caso, é o resultado do esgotamento e enfraquecimento das estratégias defensivas e por vezes, não pela decorrência do trabalho (Dejours, Abdoucheli, & Jayet, 2012).

Na década de 1980, Dejours durante a realização de suas pesquisas, identificou que existia uma “normalidade” nos trabalhadores que estavam em situações geradoras de sofrimento. Foi constatado que os sujeitos que criavam, de maneira inconsciente, mecanismos de defesa frente ao sofrimento não adoeciam, por consequência protegiam sua psique e não deixavam de trabalhar (Moraes, 2013).

Mendes, Costa e Barros (2003, p. 8), realizaram uma pesquisa com bancários e identificaram que,

Para enfrentar esse sofrimento, os trabalhadores pesquisados parecem usar o mecanismo de defesa da racionalização, como pode ser observado na categoria estratégias de enfrentamento do estresse, que buscam o controle do sofrimento vivenciado. Essa racionalização é um mecanismo no qual se atribuem explicações coerentes do ponto de vista lógico, ou aceitáveis do ponto de vista moral, para uma atitude, ação, ideia ou um sentimento (LAPLANCHE; PONTALIS, 1982). Portanto, o fato de utilizar este mecanismo de defesa indica que essa categoria de profissionais permanece imóvel diante das dificuldades, procurando não modificar o que considera estar errado (MENDES, COSTA e BARROS, 2003, p. 8).

Os autores concluíram que a utilização desse mecanismo de defesa já era prevista devido à rigidez das regras estabelecidas nas instituições bancárias, visto que a racionalização se caracteriza em um mecanismo de defesa secundário podendo ser consciente e coletivo. De acordo com Mendes (1996, p. 8), “a defesa secundária, relacionada ao trabalho, tem como objetivo a adaptação as condições dolorosas das situações adversas”. Deste modo, a racionalização é uma das defesas mais utilizadas para enfrentamento do sofrimento ocasionado no ambiente laboral. E Mendes (1996, 1999) salienta que as estratégias defensivas variam em cada categoria/profissão, mesmo que os mecanismos psicológicos sejam os mesmos para todos.

## 2.5 CLÍNICA DO TRABALHO

A clínica do trabalho é a abordagem metodológica nas pesquisas da Psicodinâmica do Trabalho. Esta metodologia “busca desenvolver o campo da saúde mental e trabalho, partindo do trabalho de campo e se deslocando e retornando constantemente a ele” (Heloani & Lancman, 2004, p. 82).

Para Dejours (1993, p. 137):

[...] a Psicodinâmica do Trabalho é antes de tudo uma clínica. Ela se desdobra sobre um trabalho de campo radicalmente diferente do lugar da cura. Afirmar que ela é uma clínica, implica que a fonte de inspiração é o trabalho de campo, e que toda a teoria é alinhavada a partir deste campo (Dejours, 1993, p.137).

Molinier (2001, p. 134) complementa dizendo que a psicodinâmica do trabalho “[...] não busca transformar o trabalho, mas modificar as relações subjetivas no trabalho. Ou, para dizer de uma outra forma: o que uma enquete modifica, não é o trabalho, mas o trabalhar. Modifica, não o trabalho, mas o trabalhador”. Para compreender as relações de trabalho exige mais do que uma observação simplesmente, mas uma escuta direcionada aos executores do trabalho, “[...] pois este implica relações subjetivas menos evidentes que precisam ser desvendadas” (Heloani & Lancman, 2004, p. 82).

A psicodinâmica do trabalho propõe uma escuta:

[...] realizada de forma coletiva e desenvolvida a partir de um processo de reflexão, realizado com o conjunto de trabalhadores. Diferentemente da ergonomia, essa abordagem não busca formular recomendações e modificações a serem implantadas nos postos de trabalho estudados e sim favorecer processos de reflexão e de elaboração, que criem uma mobilização entre os trabalhadores, de forma que estes possam alavancar mudanças no trabalho ou em suas relações laborais (Heloani & Lancman, 2004, p. 82).

É por meio deste processo reflexivo que o trabalhador passa sobre o seu trabalho, que o capacita a reassumir a realidade do seu trabalho, e é nesse processo que o sujeito torna seu trabalho mais saudável. A escuta é realizada em grupos, sendo a ampliação do espaço público de discussão, possibilitando as compreensões individuais se tornarem coletivas (Dejours, 1995).

Para realizar uma pesquisa utilizando o método proposto na psicodinâmica do trabalho, constitui-se em várias etapas norteadoras para a pesquisa de campo. As etapas a seguir foram descritas de forma resumida, no entanto, as etapas detalhadas, constam no anexo do livro *A loucura do Trabalho* (Dejours, 1987):

#### 1) A Construção do estudo (a pré-enquete):

Nesta etapa, cria-se condições objetivas para realizar a pesquisa.

Para a construção do estudo, parte-se de dois pressupostos essenciais: o voluntariado dos participantes e a concordância da instituição para a realização da enquete. Uma vez isso acordado, constitui-se um grupo denominado grupo de pilotagem ou grupo gestor, composto pela equipe de pesquisadores, por trabalhadores e por funcionários ligados à direção da instituição estudada, que se encarregará de organizar a enquete, reunindo-se periodicamente, visando o entrosamento dos envolvidos, conhecer melhor o setor alvo, estabelecer estratégias para a intervenção etc (Heloani & Lancman, 2004, p. 83).

#### 2) A enquete:

Esta etapa contempla as discussões grupais “[...] propriamente ditas que ocorrerão em intervalos que dependerão das possibilidades do serviço em disponibilizar o conjunto dos trabalhadores durante o período de trabalho” (Heloani & Lancman, 2004, p. 83). O objetivo dos grupos é o de promover reflexões e ações transformadoras.

#### 3) Validação e refutação:

Nesta etapa, conforme as sessões em grupos são realizadas, busca-se:

[...] a partir das elaborações, interpretações, hipóteses, temas e comentários registrados durante cada encontro, formar um relatório, que será discutido com os trabalhadores. Seu conteúdo será, ao longo das discussões, validado, refutado ou retomado. Somente após essa fase, será constituído o relatório final, que será apresentado à instituição e aos demais trabalhadores (Heloani & Lancman, 2004, p. 83).

#### 4) Validação ampliada:

Nesta etapa, o relatório final será discutido com os trabalhadores que não participaram da pesquisa, juntamente com a direção da empresa “[...] para difundir as interpretações elaboradas no relatório de cada grupo” (Heloani & Lancman, 2004, p. 84).

## 2.6 EMPRESAS DE COMÉRCIO EXTERIOR

O Comércio Exterior é fundamental para a manutenção da economia e desenvolvimento de um país. No Brasil, teve origem no século XVIII, quando ocorreram as primeiras reuniões para debate sobre comércio internacional (MDIC, 2008). Após os anos 1960, o Brasil teve uma mudança substancialmente positiva referente ao comércio exterior com o início da exportação de bens industrializados, agregando valor aos produtos comercializados internacionalmente (Bianchi & Gualda, 2017).

Com a globalização e internacionalização das empresas, dão vantagens aos negócios, como o aumento dos lucros, a consolidação da marca da empresa no âmbito internacional, o crescimento da capacidade produtiva e na qualidade dos produtos. Diante deste contexto, o governo possui papel essencial no incentivo às exportações, pois são elas que asseguram a alavancagem da balança comercial. Para isto, políticas e programas de incentivo as empresas (questões fiscais, tributárias, cambiais, financiamentos, etc.) são fornecidos pelo governo. No que tange às importações, salienta-se a importância de preços mais competitivos no mercado externo, para isso, o governo deve atuar com cautela na entrada em demasia de mercadorias estrangeiras, para não colocar em risco de falência as empresas concorrentes nacionais (Vázquez-Lopes, 2007).

Para que as importações e exportações sejam efetuadas, são necessários os profissionais de Comércio Exterior, especificamente os que trabalham na área de Desembaraço Aduaneiro. Estes trabalhadores conforme Classificação Brasileira de Ocupações - CBO (2010, p. 587):

Desembaraçam mercadorias e bagagens, requisitando vistoria aduaneira, formalizando desistência de vistoria aduaneira, pagando taxas e impostos e apresentando documentos à receita federal e demais órgãos pertinentes. Os despachantes aduaneiros classificam mercadorias, analisando amostras, verificando funções, uso e material constitutivo de mercadorias e enquadrando mercadorias em sistemas de classificação e tarifação, tais como: TEC, NESH, NALADI, ICMS e TIPI. Operam sistema de comércio exterior, registrando informações da operação de importação e exportação de mercadorias, assessoram importadores e exportadores, elaboram documentos de importação e exportação e contratam serviços de terceiros (CBO, 2010, p. 587).

Estes profissionais trabalham,

[...] prestando serviços de despacho aduaneiro a empresas agropecuárias, comerciais, industriais e de serviços, inclusive empresas e órgãos estatais. [...] Exercem suas funções em ambiente fechado e em horário diurno. Eventualmente, estão expostos ao estresse e pressão decorrentes de risco financeiro (CBO, 2010, p. 587).

Para exercer esta ocupação profissional, recomenda-se que o trabalhador possua o ensino médio completo, ou graduação, ou curso técnico em andamento ou concluída. Podem atuar por conta própria ou por meio de contratos de trabalho (CLT, PJ, etc.) em empresas de despacho aduaneiro (CBO, 2010).

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa teve uma abordagem qualitativa, visando a coleta e análise sistemática de materiais narrativos tendo um caráter mais subjetivo. Foi desenvolvida em duas empresas de Comércio Exterior, localizadas na cidade de Curitiba, Paraná.

#### 3.1 REVISÃO INTEGRATIVA

Esta pesquisa iniciou com uma Revisão Integrativa, para a construção do referencial teórico. A Revisão Integrativa é uma metodologia de pesquisa que tem por escopo, reunir e sintetizar estudos e conhecimentos pré-existentes sobre um tema proposto. Tendo como objetivo, obter um entendimento aprofundado sobre o tema baseando-se em estudos anteriores (Whittemore & Knafl, 2005).

Foi utilizado o método proposto por Souza, Silva & Carvalho (2010), seguindo as seis fases do processo de elaboração da revisão integrativa:

##### 1ª Fase - Elaboração da pergunta norteadora:

Esta é a fase mais importante da revisão, pois a partir da pergunta norteadora é que serão determinados os estudos que serão incluídos ou não, quais as formas definidas para identificação e as informações coletadas de cada estudo selecionado (Souza, Silva, & Carvalho, 2010).

Para a construção do referencial teórico desta pesquisa, foi definida a seguinte pergunta norteadora: Qual o panorama das pesquisas relacionadas as estratégias defensivas frente ao sofrimento no trabalho publicadas no Brasil?

##### 2ª Fase - Busca ou amostragem na literatura:

Esta fase está relacionada à fase anterior e tem por objetivo uma busca ampla e diversificada em bases de dados. O ideal para esta fase é incluir todos os estudos encontrados ou uma seleção de forma randômica. Mas, se as duas maneiras forem inviáveis devido a quantidade de trabalhos, é necessário

estabelecer critérios de inclusão e exclusão de artigos (Souza, Silva, & Carvalho, 2010).

A Revisão Integrativa ocorreu nos meses de fevereiro e março de 2019, sendo realizado um levantamento de artigos científicos indexados em duas bases de dados eletrônicas: SCIELO e SPELL. Os descritores utilizados, foram: “sofrimento no trabalho”; “prazer e sofrimento”; e “estratégias defensivas”. Os filtros utilizados para a seleção inicial da amostragem da literatura, foram:

- 1) Publicação nos últimos 10 anos (2009 a 2018);
- 2) Idioma em português;
- 3) Publicado no Brasil;
- 4) Trabalho tipo artigo científico.

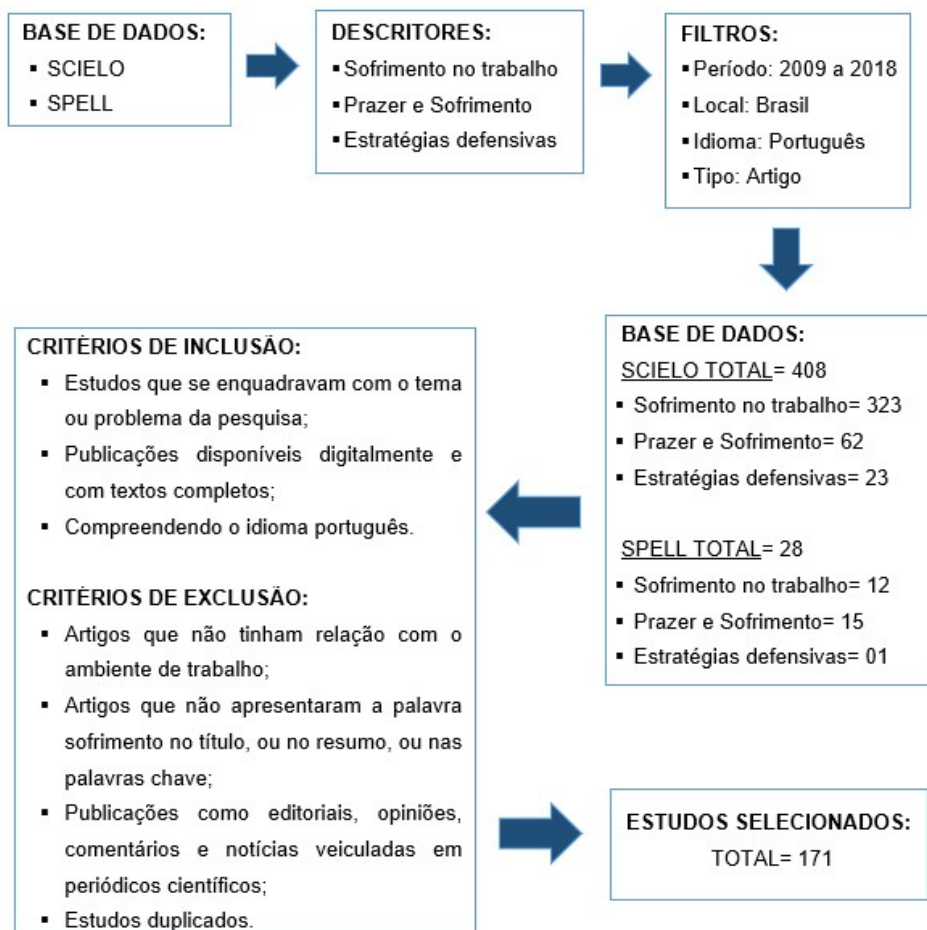
Após este levantamento inicial, foi realizada a leitura dos títulos, palavras-chave e resumos. Foram incluídos os artigos que se alinhavam com o problema ou tema da pesquisa propostos, as publicações disponíveis digitalmente com textos completos, o idioma em português e publicações tipo artigo científico.

Foram excluídos os artigos científicos que não tinham relação com o ambiente de trabalho, que não apresentaram a palavra sofrimento no título ou no resumo, ou nas palavras-chave, as publicações como editoriais, opiniões, comentários e notícias veiculadas em periódicos científicos, e os estudos duplicados.

Após a utilização dos critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados e incluídos nesta pesquisa, 171 artigos científicos (revisados por pares) para análise e extração das informações relevantes para a construção do referencial teórico, conforme demonstrado na figura 2.



**Figura 2 – Fluxograma do processo de seleção dos artigos, com os critérios de inclusão e exclusão**



**Fonte:** Dados de pesquisa, 2019.

### 3ª Fase - Coleta de Dados (informações):

Esta é a fase em que se extrai as informações dos artigos selecionados, sendo necessário a utilização de um instrumento que seja capaz de certificar que todas as informações relevantes sejam coletadas, diminuindo a possibilidade de erros na transcrição, garantir uma checagem rápida e precisa das informações, e servir como registro da pesquisa (Souza, Silva, & Carvalho, 2010).

As informações coletadas dos artigos, foram tabuladas em uma planilha Excel, que contemplava as seguintes informações relevantes: a base de dados; a revista que o artigo foi publicado; ano de publicação do artigo; título do artigo; resumo e palavras-chave; metodologia utilizada no artigo; autores; instituição que o autor

estava filiado; estado do Brasil em que a instituição estava estabelecida; autores mais referenciados nos artigos; entre outras informações coletadas.

#### 4ª Fase - Análise crítica dos estudos incluídos:

Esta fase demanda uma abordagem organizada para considerar a validade e as características de cada artigo selecionado. Busca estabelecer “sistemas de classificação de evidências caracterizadas de forma hierárquica, dependendo da abordagem metodológica adotada. [...] Propõe-se uma hierarquia de evidências, segundo o delineamento da pesquisa [...]” (Souza, Silva, & Carvalho, 2010, p. 104).

Após a seleção dos 171 artigos, foram obtidas cópias digitais e efetuada a leitura de todos os estudos, a fim de estruturar as informações relacionadas ao desenvolvimento da revisão com a finalidade de construir o referencial teórico deste projeto de pesquisa.

#### 5ª Fase - Discussão dos resultados:

Nesta fase, após a interpretação e síntese dos resultados, “[...] comparam-se os dados evidenciados na análise dos artigos ao referencial teórico. Além de identificar possíveis lacunas do conhecimento, é possível delimitar prioridades para estudos futuros” (Souza, Silva, & Carvalho, 2010, p. 105).

Como o foco desta revisão integrativa era o de contribuir na construção do referencial teórico deste projeto de pesquisa, não foi aprofundada a discussão dos resultados. Porém, é possível evidenciar alguns resultados que corroboraram para a construção não somente do referencial teórico, mas na identificação da lacuna de pesquisa. Os resultados e a lacuna identificada foram descritos no referencial teórico.

#### 6ª Fase - Apresentação da Revisão Integrativa:

Nesta fase, apresentam-se os resultados obtidos na revisão integrativa. É necessário conter “[...] informações pertinentes e detalhadas, baseadas em metodologias contextualizadas [...]”. Um dos métodos para a análise dos dados de uma pesquisa qualitativa relaciona-se com a variedade de achados da revisão integrativa” (Souza, Silva, & Carvalho, 2010).

### 3.2 PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo ocorreu em duas empresas de Comércio Exterior. A população pesquisada pertence a um mesmo grupo, deste modo, optou-se pelo método de estudo multicaso, por ser uma “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2001, p. 32).

Segundo Yin (2001, p. 19), os estudos de caso:

[...] representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Pode-se complementar esses estudos de casos "explanatórios" com dois outros tipos – estudos "exploratórios" e "descritivos" (YIN, 2001, p. 19).

Outro fator importante no estudo de caso, é a “sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações” (Yin, 2001, p. 27).

E a investigação de um estudo de caso,

[...] baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2001, p. 32-33).

Para auxiliar na triangulação e validação dos dados desta pesquisa, optou-se pela utilização de três técnicas para coleta de informações: a observação do ambiente de trabalho, a aplicação de questionários e a entrevista semiestruturada.

A observação do campo pesquisado, é uma opção para estudos de fenômenos complexos e institucionalizados, quando há pretensão de realizar pesquisas descritivas e exploratórias, ou até mesmo, quando se tem por objetivo analisar um fenômeno que apresente algumas regularidades com possibilidade de generalizações (Bechker, 1972).

No ato da observação, foram coletadas informações obtidas da análise do ambiente de trabalho, mediante ao roteiro pré-estabelecido (conforme apêndice B).

E também por informações fornecidas pelas empresas pesquisadas que foram obtidos nos departamentos de Recursos Humanos e na página das empresas A e B na web.

Durante a etapa da observação, foram distribuídos questionários aos trabalhadores que concordarem em participar da pesquisa. Foram aplicados no ambiente de trabalho conforme autorização dos gestores das empresas. Foram entregues em formato impresso para preenchimento pontual e recolhido pela própria pesquisadora.

Os instrumentos de coleta que foram escolhidos como questionários, foram: o Perfil pessoal e profissional (conforme Apêndice A) e o de Escala de Satisfação no Trabalho do OSI (conforme anexo 1). O primeiro questionário teve por objetivo, traçar o perfil pessoal e profissional dos entrevistados, contendo informações como: gênero; cargo atual na empresa; idade estimada; estado civil; número de filhos; tempo de serviço na área de Comércio Exterior; regime de trabalho, nível de escolaridade; renda mensal estimada; se possui outras atividades de trabalho; número de carga horária semanal de trabalho e número de horas que utiliza do tempo livre para horas extras de trabalho.

O questionário 2 (anexo 1) deste estudo, foi utilizado para captar informações sobre a escala de satisfação no trabalho, para isto, optou-se pelo *Occupational Stress Indicator (OSI)*. Instrumento elaborado por Cooper e foi validado e traduzido para o português por Swan, Moraes & Cooper (1993), que é composto por 22 perguntas sobre a satisfação no trabalho. A mensuração é realizada por intermédio de escalas Likert de 6 pontos, que classifica o nível de satisfação como: (1) enorme insatisfação; (2) muita insatisfação; (3) alguma insatisfação; (4) alguma satisfação; (5) muita satisfação; (6) enorme satisfação.

Para o segundo instrumento de coleta e triangulação de dados, foi a entrevista semiestruturada, Tjora (2006), afirma que as entrevistas e observações são técnicas interativas e complementares, visto que as observações podem conduzir o pesquisador em um aprofundamento necessário para as entrevistas.

Portanto, a observação e a aplicação dos questionários contribuíram na preparação da pesquisadora para a realização das entrevistas, munindo-a de informações sobre o ambiente de trabalho, sobre as relações, as regras e as mediações do ambiente pesquisado. Pois, a entrevista vem esclarecer aspectos dos dois momentos anteriores, além de enriquecer os dados já coletados.

A escolha da entrevista semiestruturada se justificou, pois, a pesquisa com entrevistas é um processo social, de interação e construção colaborativa. Segundo Gaskell (2002, p. 73), as palavras são o meio principal de troca. O autor ainda complementa dizendo, que:

Não é apenas um processo de informação de mão única passando de um (entrevistado) para o outro (entrevistador). Ao contrário, ela é uma interação, uma troca de ideias e de significados, em que várias realidades e percepções são exploradas e desenvolvidas. Com respeito a isso, tanto o(s) entrevistado(s) como o entrevistador estão, de maneiras diferentes, envolvidos na produção do conhecimento (GASKELL, 2002, p. 73).

Para a realização da entrevista, é importante utilizar um cronograma de entrevistas, desenvolvido a partir de uma lista das perguntas (abertas ou fechadas) escritas, para ser utilizado pelo entrevistador na interação com o participante da pesquisa. Estas entrevistas podem ser presencialmente (face a face), por telefone ou por meios eletrônicos de comunicação (Kumar, 2005).

As entrevistas semiestruturadas (conforme Apêndice C) foram realizadas com gestores e trabalhadores selecionados a partir dos critérios de inclusão, conforme item 3.2.1 desta pesquisa e estabelecida após a observação do campo e da aplicação dos questionários.

### 3.2.1 Critérios de Inclusão e Exclusão dos Participantes da Pesquisa

#### a) Inclusão para responder os questionários:

Para responder os questionários 1 e 2 desta pesquisa, estão inclusos os funcionários que atenderem os seguintes critérios: (I) os contratados em regime CLT ou Pessoa Jurídica; (II) maiores de 18 anos; (III) que aceitem participar da pesquisa; (IV) que estejam presentes na empresa no dia da aplicação dos questionários 1 e 2 da pesquisa; (V) que ocupem cargos de auxiliar, assistente, analista, gestor e

diretor/presidente; (VI) que atuem nos departamentos de desembarço aduaneiro, comercial, agenciamento de carga/logística e RH.

b) Inclusão para participar da entrevista:

Para participar das entrevistas desta pesquisa, estão inclusos os funcionários que atenderem os seguintes critérios: (I) os contratados em regime CLT ou Pessoa Jurídica; (II) maiores de 18 anos; (III) que aceitem participar da pesquisa; (IV) que estejam presentes na empresa no dia da aplicação dos questionários 1 e 2 da pesquisa; (V) que tenham respondido os questionários 1 e 2 da pesquisa; (VI) que possuam o maior tempo de empresa em relação aos seus colegas; (VII) que possuam o maior tempo no cargo atual em relação aos seus colegas; sendo os cargos de auxiliar, assistente, analista, gestor e diretor/presidente; (VIII) que atuem nos departamentos de desembarço aduaneiro, comercial, agenciamento de carga/logística e RH.

c) Exclusão para preenchimento dos questionários e participação da entrevista:

Não participarão da pesquisa os funcionários contratados em caráter de «Jovem Aprendiz», estagiários ou funcionários de empresas terceirizadas.

### 3.2.2 Lócus e Objeto de Pesquisa

A amostragem desta pesquisa foi não-probabilística, escolhida por conveniência, ou seja, por pessoas e empresas que aceitaram participar deste estudo. Segundo Teixeira (2003), a amostra não probabilística seria a amostra escolhida em caráter de acessibilidade, por tipos específicos ou cotas voltadas aos estudos qualitativos.

A população possui o nível de análise composta por empresas na área de Comércio Exterior, localizadas na cidade de Curitiba/PR no Brasil. E a unidade de análise foi por sócios-proprietários e funcionários das empresas pesquisadas.

As empresas pesquisadas, são especialistas nos serviços de despacho aduaneiro<sup>2</sup> e agenciamento de carga/logística<sup>3</sup>. Ambas foram fundadas no estado do Paraná, possuindo sede na cidade de Curitiba.

Por razões éticas<sup>4</sup>, as empresas pesquisadas não serão identificadas, bem como os trabalhadores que participaram do estudo. Para esta dissertação, as empresas serão nomeadas como EMPRESA A e EMPRESA B.

A EMPRESA A, possui mais de 80 anos de experiência em Comércio Exterior. É pioneira nos serviços de despachos aduaneiros no Estado do Paraná, sendo uma das primeiras empresas do Brasil neste ramo. Está classificada como uma empresa de grande<sup>5</sup> porte e possui um ambiente de trabalho tradicional e formal.

A EMPRESA B, possui mais de 15 anos de experiência em Comércio Exterior. Está classificada como uma empresa de grande porte e possui um ambiente de trabalho descontraído e pouco formal. Obteve o certificado de *Great Place to Work*<sup>6</sup> como um dos melhores lugares para se trabalhar em 2018/2019.

### 3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A julgar os objetivos da pesquisa, esta tem uma abordagem qualitativa, em que “[...] o investigador sempre faz alegações de conhecimento com base principalmente em perspectivas construtivistas” (CRESWELL, 2007, p.35).

<sup>2</sup> **Despacho Aduaneiro:** Processo aduaneiro responsável por verificar a exatidão dos dados declarados pelo importador/exportador em relação à mercadoria importada/exportada, aos documentos apresentados e à legislação vigente, com vistas ao desembaraço. Em virtude do desembaraço é autorizada a entrega da mercadoria ao importador/exportador. Disponível em: <<http://receita.economia.gov.br/orientacao/aduaneira/manuais/despacho-de-importacao/sistemas/siscomex-importacao-web/visao-geral/glossario>> Acesso em 20 de jun, 2019.

<sup>3</sup> **Agenciamento de carga/ Logística:** O agenciamento de cargas representa o processo de coordenação, reunião e gestão de todas as fases logísticas da operação de transporte de mercadorias. Isso pode ocorrer tanto durante o trânsito em território nacional quanto em processos que envolvem importação e exportação. Tem como objetivo a mediação da relação entre transportadoras e empresas, companhias marítimas e linhas aéreas. Disponível em: <<https://blog.longa.com.br/como-funciona-o-agenciador-de-cargas/>> Acesso em 20 de jun, 2019.

<sup>4</sup> Esta pesquisa será amparada pela observação dos trâmites éticos descritos na Resolução nº 510 de 2016, que descreve os princípios éticos das pesquisas em ciências sociais quando possui envolvimento de informações produzidas diretamente com os participantes (Brasil, 2016). Disponível em: <<http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>> Acesso em 20 de jun. 2019.

<sup>5</sup> Empresas prestadoras de serviço de grande porte são consideradas as que possuem 100 ou mais empregados. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE\\_conceito\\_empregados.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf)> Acesso em: 20 de jun. 2019.

<sup>6</sup> Certificado *Great Place to Work*, é concedido pela consultoria GPTW, que publica anualmente mais de 40 rankings, premiando as melhores empresas para trabalhar no âmbito nacional, regional, setorial e temático. Disponível em: <[https://gptw.com.br/ranking/sobre/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=branding&gclid=Cj0KCQjwqLLoBRDyARIsACRAZe4LsP9cTAJTpHbKJ2x19DyAHcMJRV-sqvL24cS5kMWbTJSINU1RF-0aAoA2EALw\\_wcB](https://gptw.com.br/ranking/sobre/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=branding&gclid=Cj0KCQjwqLLoBRDyARIsACRAZe4LsP9cTAJTpHbKJ2x19DyAHcMJRV-sqvL24cS5kMWbTJSINU1RF-0aAoA2EALw_wcB)> Acesso em: 20 de jun. 2019.

Quanto ao propósito da pesquisa, referente a metodologia escolhida, caracteriza-se em descritiva-explicativa, pois existe uma variedade de pesquisas já exploradas sobre o tema.

A pesquisa de campo iniciou após a aprovação do projeto deste estudo pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UTFPR em 30 de setembro de 2019. A etapa inicial com as observações dos ambientes de trabalho e a aplicação dos questionários nas empresas A e B, ocorreram no período de 07 a 18 de outubro de 2019. Já as entrevistas semiestruturadas ocorreram no período de 18 a 22 de outubro de 2019 na Empresa B e 13 a 14 de novembro de 2019 na Empresa A. A coleta de dados se deu conjuntamente com a transcrição e análise das informações coletadas. Lembrando que a pesquisadora estava imbuída do referencial teórico proposto em função da revisão integrativa realizada.

### 3.3.1 Procedimentos da Pesquisa de Campo

As informações foram coletadas a partir da observação do ambiente de trabalho, seguido da aplicação de questionários e finalizando com a realização das entrevistas semiestruturadas.

Para a validação, a triangulação foi por intermédio das:

- a) Informações obtidas na observação e em dados fornecidos pelas empresas pesquisadas (obtidos no departamento de Recursos Humanos e página da web):

Nesta etapa, foi realizada em diferentes dias da semana, com horários diversos devido aos agendamentos dos gestores das empresas, por causa do fluxo de trabalho. Teve aproximadamente de duas a três horas de duração em cada dia de observação nas empresas. As informações obtidas nas observações, foram coletadas a partir do roteiro proposto, sendo que outros itens de análise foram acrescentados ao longo das observações. A explicação detalhada de como foi realizada esta etapa, está descrita no item 4.1 desta dissertação.

- b) Informações obtidas na aplicação de questionários:



Os questionários foram aplicados durante a etapa da observação nas empresas A e B, para os trabalhadores que aceitaram participar da pesquisa. Foram aplicados no ambiente de trabalho conforme autorização dos gestores das empresas. Foram entregues em formato impresso para preenchimento imediato e recolhido pela própria pesquisadora. Os dois questionários distribuídos foram:

- Apêndice A - Questionário 1 sobre o perfil pessoal e profissional do pesquisado;
- Anexo 1 – Questionário 2 sobre a escala de satisfação no trabalho do OSI (*Occupational Stress Indicator*).

A explicação detalhada de como foi realizada esta etapa, está descrita no item 4.2 desta dissertação.

c) Informações obtidas nas entrevistas semiestruturadas:

Nesta etapa, as entrevistas foram realizadas com duração de 25 a 1h20 minutos, tendo como apoio o roteiro de entrevista semiestruturada (conforme Apêndice C). Foram previamente agendadas com os gestores e funcionários. O local para a realização das entrevistas, foram durante o expediente de trabalho e nas instalações das Empresas A e B por ser conveniente aos entrevistados e por uma solicitação dos gestores. A explicação detalhada de como foi realizada esta etapa, está descrita no item 4.3 desta dissertação.

### 3.3.2 Construção e Interpretação das Informações

Sendo a análise dos dados construtivo-interpretativa que teve como partida o processo dialógico entre pesquisador e pesquisado. A construção e interpretação das informações, foram fundamentadas a partir do método desenvolvido por González Rey (2017, p. 87), que descreve:

A pesquisa construtivo-interpretativa define a ação de pesquisa como simultaneamente teórica e dialógica. [...] o momento empírico nas ciências humanas não é de 'coleta' de evidências que aparecem diretamente no comportamento, modelo que tem funcionado com fundamento em uma lógica de pergunta-resposta-indução. Compreender o momento empírico como teórico e dialógico implica sua definição como sistema de relações dentro das quais se desenvolve o processo de pesquisa (GONZÁLEZ REY, 2017, p. 87).

O processo dialógico envolve sempre os participantes da pesquisa, como agentes ativos em diálogo, caracterizando como produção subjetiva e “[...] não como uma definição ontológica que reduz os processos humanos a realidades dialógicas, omitindo a presença da subjetividade como produção diferenciada dos sujeitos ou agentes em diálogo” (GONZÁLEZ REY, 2017, p. 87).

A construção da informação na pesquisa construtivo-interpretativa, considera todo o percurso do estudo como um processo de construção da informação, pois as informações que forem importantes para o problema estudado, não serão evidenciadas diretamente na resposta dos entrevistados, nem em sua fala explícita, mas pelas reflexões do pesquisador que vão se solidificando. As reflexões, são organizadas pelos “[...] indicadores que o pesquisador constrói fundamentado nas expressões dos participantes nos mais diversos momentos e contextos da pesquisa” (GONZÁLEZ REY, 2017, p. 109).

Segundo González Rey (2017, p. 110), os indicadores são “[...] construções do pesquisador que se apoiam em múltiplos aspectos qualitativos da expressão dos participantes”. E a pesquisa construtivo-interpretativa, não utiliza a linguagem, nem o discurso como sistemas que se organizam fora dos indivíduos, da fala e das relações.

Fatores que podem contribuir na construção dos indicadores, são: o modo adjetivado ou personalizado no ato da narração das experiências com os outros; a forma pela qual “[...] aparecem organizados no relato tempos de vida de seu autor”; as emoções; silêncios; ênfases excessivas sobre algo do relato; os olhares; a postura; comportamentos; dentre outros possíveis indicadores.

González Rey (2017, p. 111) explica que as reflexões do pesquisador neste tipo de pesquisa não representam as construções *a priori* a serem comprovadas, como ocorre na “[...] pesquisa com o método hipotético-dedutiva, mas os caminhos nos quais o modelo teórico vai ganhando capacidade explicativa”.

E o autor complementa, que:

[...] é pelo caráter vivo desse processo, sempre cheio de imprevistos, que o pesquisador precisa estar o tempo todo se posicionando e acompanhando

caminhos diferentes frente às múltiplas informações que recebe, o que me levou a definir esta forma de trabalho como 'lógica configuracional', pois se configura num jogo permanente de indicadores e ideias que aparecem sem outro apoio que a própria construção do pesquisador, que é o aspecto central desse processo (GONZÁLEZ REY, 2017, p. 111).

Nesta perspectiva, este trabalho não assumiu as categorias *a priori*. Os conceitos de trabalho, saúde mental, sofrimento no trabalho e estratégia defensiva possuem o papel de indicadores que apoiaram a pesquisadora no desenvolvimento da dissertação e dos instrumentos de coleta, sendo que as categorias foram construídas na lógica configuracional<sup>7</sup>, de González Rey (2017).

### 3.3.3 Facilidades e Dificuldades na Coleta e Tratamento dos Dados

Como já explicado no decorrer da discussão metodológica desta dissertação, esta pesquisa tem abordagem qualitativa ao pesquisar duas empresas de Comércio Exterior da cidade de Curitiba/PR. Portanto, os participantes da pesquisa foram convidados a participar espontaneamente, no entanto, teve como limitação no estudo, a disponibilidade ou não dos funcionários durante o expediente de trabalho em ambas as empresas. Pois, tanto os gestores como os próprios funcionários não quiseram participar fora do seu expediente na empresa.

Devido a dinâmica de trabalho dos profissionais de Comércio Exterior ser dinâmica e com imprevistos ao longo do dia, ocorreu certa dificuldade na coleta de dados junto aos funcionários que aceitaram participar da pesquisa e desmotivou alguns que tinham interesse em participar, estes acabaram não aceitando devido aos compromissos de suas atividades de trabalho e não queriam perder tempo com preenchimento de questionários, responder perguntas e muito menos realizar as entrevistas.

Tanto na Empresa A e na Empresa B, foi enviado e-mail/convite por intermédio dos departamentos de RH/DP das empresas, para todos os funcionários que atuavam nos departamentos de Desembarço Aduaneiro, Comercial, Recursos Humanos e Logística/Agenciamento de Carga. Nas duas empresas, tinham em média, um montante de 80 funcionários como possíveis respondentes da pesquisa,

---

<sup>7</sup> **Lógica configuracional:** é uma lógica emergente, em constante movimento, que só se pode explicitar quando o modelo teórico estiver pronto como proposta de conhecimento (González Rey, 2017, p. 111).

mas como foi relatado anteriormente, boa parte dos funcionários não aceitaram participar por não quererem perder tempo, como vários relataram aos seus gestores e para a pesquisadora, quando foram abordados sobre o convite.

Outro fator limitador, foi a demora de três meses para a autorização do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UTFPR, pois tanto os gestores e funcionários que tiveram o primeiro convite referente a pesquisa no início do mês de julho de 2019, possuíam mais disponibilidade de tempo para atender a pesquisadora, no período do início do segundo semestre de 2019. Mas, como a autorização para a realização da pesquisa de campo ocorreu apenas em 30 de setembro de 2019, o segundo contato nas empresas e o convite oficial para a participação da pesquisa ocorreu em 02 de outubro de 2019, teve uma queda de interesses na participação, devido ao volume aumentado de trabalho no Comércio Exterior decorrente as festividades de final de ano, em que a exportação e importação aumentam seu volume de processos, acarretando mais trabalho para esses profissionais.

Mais um fator limitador, foi a mudança de gestor do RH/DP da empresa A no final de setembro de 2019, e novo gestor não sabia da existência da pesquisa que seria realizada na empresa em que acabara de ser contratado, ocasionando uma demora de alguns dias até autorizar a entrada da pesquisadora para a coleta de dados. Como o gestor era novo na empresa, não foi possível obter muitas informações do departamento de RH/DP, por responder na maioria das vezes que todas os dados que foram solicitados estavam “em construção”.

Na Empresa B, teve um fator limitador que foi as semanas de contratação de novos funcionários para atender a demanda de trabalho e de treinamentos internos, que ocorreram no mesmo período da coleta de dados da pesquisadora. Em decorrência das contratações e treinamentos, o departamento de RH/DP teve pouco tempo para responder alguns questionamentos da pesquisadora de forma presencial e precisou desmarcar algumas vezes a ida da pesquisadora na empresa para coletar informações e realizar entrevistas. Mas, depois de algumas semanas conseguiu responder por e-mail, parte das informações que a pesquisadora solicitou.

Diante desses fatores limitadores, o período de coleta de dados ficou reduzido em função do prazo disponível para conclusão deste estudo. A intenção era de realizar a observação, aplicação de questionários e entrevistas ao longo de 20 dias em cada empresa, porém, só foi possível realizar todas as etapas da pesquisa na Empresa A por 5 dias e em sete dias na Empresa B.

O que facilitou a entrada da pesquisadora nas empresas para a realização da pesquisa, e de autorizarem seus funcionários a participarem, foi a relação profissional que a pesquisadora teve anos anteriores com alguns desses gestores no período em que atuava como profissional de Comércio Exterior.

#### 3.4 ASPECTOS ÉTICOS ENVOLVIDOS NA CONDUÇÃO DA PESQUISA

Os participantes desta pesquisa, foram devidamente esclarecidos sobre todos os processos da pesquisa de acordo com a legislação pertinente, uma vez que este estudo foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UTFPR.

Assim, lhes estão garantidas as informações sobre os objetivos do estudo, sobre o sigilo e confidencialidade das informações fornecidas por meio das observações no ambiente de trabalho, das respostas de questionários, das entrevistas semiestruturadas e, bem como sobre as gravações de áudios das entrevistas e das fotos que foram realizadas durante a observação.

Foram informados também, sobre a possibilidade de desistência na participação do estudo após a leitura e assinatura dos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE e TCUISV respectivamente os Apêndices D e E). O retorno dos resultados da pesquisa para os participantes, serão disponibilizados para os gestores do RH/DP de cada empresa e, em caso de interesse, a pesquisadora colocou-se à disposição para apresentá-los em reunião para todos os funcionários e diretoria das empresas.

Esta pesquisa está aprovada junto ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UTFPR pelo parecer número 3.610.182, CAAE número 18914419.5.0000.5547, aprovado em 30 de setembro de 2019 na segunda versão.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

O primeiro contato da pesquisadora com a Empresa A, foi por intermédio das redes sociais do Presidente da empresa, no mês de julho de 2019. Foi agendado por telefone, uma reunião para a pesquisadora apresentar os interesses e objetivos do estudo e poder convidar ele e sua empresa a participar desta pesquisa.

No dia seguinte a reunião, a pesquisadora encaminhou via e-mail, a carta de pedido formal para a participação da pesquisa e o modelo de carta de aceite para realização da pesquisa na Empresa A. E no mesmo dia (19/08/2019), o departamento de RH/DP retornou via e-mail com a carta de aceite assinada pelo presidente da empresa.

Em 29 de agosto de 2019, a pesquisadora encaminhou um e-mail ao departamento de RH/DP e ao Presidente, solicitando a correção da Carta de Aceite para cumprimento de uma exigência do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UTFPR. E no mesmo dia, a carta foi encaminhada por e-mail para a pesquisadora com os ajustes devidamente realizados, conforme exigências do CEP.

Em 02 de outubro de 2019, a pesquisadora informou por e-mail, que o projeto de pesquisa foi aprovado pelo CEP e que poderia agendar as visitas na empresa para a realização da pesquisa. E no dia 07 de outubro, o departamento de RH/DP informou por e-mail, as datas em que a pesquisadora poderia iniciar a coleta das informações. A partir do dia 14 de outubro de 2019, a pesquisadora pôde iniciar a observação e coleta das informações nos departamentos da empresa A.

Na Empresa B, o primeiro contato da pesquisadora foi por intermédio das redes sociais e por e-mail comercial da Gerente do departamento Administrativo e RH, no início do mês de julho de 2019. Foi agendado por e-mail, uma reunião para a pesquisadora apresentar os interesses e objetivos do estudo e fazer o convite para ela e sua empresa participarem deste estudo.

No dia seguinte à reunião, a pesquisadora encaminhou via e-mail, a carta de pedido formal para a participação da pesquisa e o modelo de carta de aceite para

realização da pesquisa na Empresa B. E no mesmo dia (19/08/2019), a Gerente Administrativo e RH, retornou via e-mail com a carta de aceite assinada por ela mesma.

Em 29 de agosto de 2019, a pesquisadora encaminhou um e-mail a Gerente Administrativo e RH, solicitando a correção da Carta de Aceite para cumprimento de uma exigência do CEP da UTFPR. E no mesmo dia, a carta foi encaminhada por e-mail para a pesquisadora com os ajustes devidamente realizados.

Em 02 de outubro de 2019, a pesquisadora informou por e-mail, que o projeto de pesquisa foi aprovado pelo CEP e que poderia agendar as visitas na empresa para a pesquisa. E no mesmo dia, a Gerente informou por e-mail, as datas em que a pesquisadora poderia iniciar a coleta das informações. A partir do dia 07 de outubro de 2019, a pesquisadora iniciou a observação e coleta das informações nos departamentos da empresa B.

#### 4.1 DA OBSERVAÇÃO DE CAMPO

##### 4.1.1 Empresa A

As observações de campo na Empresa A, foram realizadas em três dias, sendo: em 15/10/2019 (terça-feira) das 10h às 12h; 17/10/2019 (quinta-feira) das 11h às 13h; e 18/10/2019 (sexta-feira) das 10h30 às 12h30, totalizando aproximadamente 6h de observação *in loco*. Os dias e horários foram previamente agendados e definidos com os gestores dos departamentos.

Para auxiliar a pesquisadora nesta etapa de coleta de dados, foi utilizado um roteiro de observação do ambiente organizacional (conforme Apêndice B desta dissertação).

Segue as informações coletadas a partir da observação da pesquisadora sobre a rotina da empresa A (Quadro 3):

Quadro 3 – Rotina da empresa A

<p style="text-align: center;"><b>ANÁLISE DO AMBIENTE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A estrutura física da empresa é de padrão tradicional, com paredes predominantemente de cor bege, com móveis, bege, cinza e azul, e com mais de 10 anos de uso. Boa parte da empresa se mantém na mesma estrutura, decoração e se mantém no mesmo edifício comercial a mais de 10 anos.</li> <li>▪ Possui um ambiente mais conservador.</li> <li>▪ As estações de trabalho são compostas por mesas e computadores, além dos materiais de escritórios necessários para cada funcionário desempenhar suas atividades laborais.</li> <li>▪ Não se observa na empresa, a presença de itens tecnológicos e modernos, como sala de descompressão, TV corporativa nos ambientes da empresa (porém, possui uma TV na recepção), etc.</li> <li>▪ A empresa mantém a quase 10 anos, uma estrutura de “PUB” como copa/cozinha que fica ao lado da sala de reuniões, estando no mesmo andar dos departamentos operacionais (Desembarço Aduaneiro e Logística), Comercial, Financeiro/Administrativo, Presidência e Vice-Presidência. Neste local, os funcionários podem realizar suas refeições, tomar café, água e levar clientes quando os mesmos estão visitando a empresa.</li> <li>▪ Não possuem som ambiente, como rádio corporativa ou estações de rádios populares.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>REGRAS ORGANIZACIONAIS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A empresa utiliza um manual do colaborador, onde consta algumas informações sobre a conduta que o profissional precisa ter na empresa. Essas informações são dadas no ato da integração de contratação. Essas informações e outras relacionadas ao RH/DP, estão disponíveis na intranet (acesso interno dos funcionários, conforme Figura 7 e 8) para acesso do funcionário de forma pessoal.</li> <li>▪ A vestimenta está categorizada como social, mas pode utilizar camisa social, calça jeans e sapato social/sapatênis para os homens. E para as mulheres, são calça jeans, blusas mais sociais ou roupas sociais. Na sexta-feira é “casual day”, permitindo uma vestimenta mais casual e tênis. Não é muito rigoroso o código de vestimenta, mas indica-se que seja cumprido. O departamento de RH/DP está providenciando camisetas/polos para os funcionários usarem como “uniforme”. Não sabem se terá boa aceitação entre os funcionários em relação a este novo código de vestimenta.</li> <li>▪ Os funcionários têm como horário da jornada de trabalho: entrada às 8h30 tendo a flexibilidade de iniciar às 7h30 até 8h30 e saindo respectivamente às 17h até 18h. Possuem 1h de almoço. Nos momentos de entrada e saída da empresa (entrada, almoço e saída), é necessário colocar a digital no ponto eletrônico. Também possuem de 10min a 15min de intervalo pela manhã e no período da tarde.</li> <li>▪ Para os intervalos, podem utilizar o “PUB” (copa/cozinha da empresa) para tomar café, água ou lanche. Nos intervalos não é necessário colocar a digital no ponto eletrônico.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>FORMULAÇÃO DAS REGRAS DAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A empresa possui certificação ISO 9001/2015 e está em processo de certificação no Programa Brasileiro de Operador Econômico Autorizado (OEA). Portanto, parte das regras são estipuladas com</li> </ul>



<p><b>ATIVIDADES DE TRABALHO</b></p>	<p>base nas exigências da ISO 9001 e do OEA. A outra parte, é regida pelas exigências dos órgãos públicos e privados intervenientes aos processos de Comércio Exterior (como por exemplo, Receita Federal do Brasil, Anvisa, etc.).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As exigências e particularidades definidas pelos clientes, também são fatores que compõem as regras das atividades de trabalho dos funcionários dos departamentos pesquisados e até mesmo do restante da empresa.</li> </ul>
<p><b>ANÁLISE DA GESTÃO/ LIDERANÇA E COMPORTAMENTO DOS GESTORES E LÍDERES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O presidente da empresa desde o início sempre foi solícito e entusiasmado com a pesquisa, querendo participar também das etapas do estudo.</li> <li>▪ O vice-presidente, em nenhum momento quis falar com a pesquisadora, porém, foi informado de todos os passos da pesquisa por meio do presidente e do gestor de RH.</li> <li>▪ Algo observado, é que alguns altos cargos da empresa são compostos por membros da família do presidente da empresa, como por exemplo: um dos primeiros donos da empresa foi o pai do atual presidente e na época da vigência do pai, ele era o vice-presidente. Com o falecimento do pai, ele assumiu a presidência e colocou seu filho mais velho como vice-presidente. O filho mais novo também trabalha na empresa, uma nora é responsável pelo departamento financeiro, administrativo e gestão da qualidade e a outra nora também realiza trabalhos para a empresa. Os funcionários em geral não possuem parentescos com o dono da empresa, apenas os que possuem os cargos de alta gestão. Abaixo da alta gestão dos departamentos, na hierarquia organizacional da empresa, existem coordenadores ou supervisores de área que se reportam geralmente aos de alto cargo, mas principalmente ao vice-presidente que é o responsável pela parte operacional da empresa.</li> <li>▪ O vice-presidente demonstra uma postura conservadora, mesmo sendo consideravelmente jovem (faixa de 30-35 anos), e com tendências centralizadoras nas decisões da empresa, já que tudo o que precisa ser decidido nos departamentos, é necessário que seja reportado a ele. Não há uma autonomia entre os departamentos, tudo passa por ele. Esta observação foi feita com base nas conversas que a pesquisadora obteve com alguns gestores e funcionários da empresa.</li> <li>▪ A gestão é mais conservadora e burocrática.</li> <li>▪ A estrutura de comunicação entre gestores e vice-presidência/presidência é burocrática, bem como dos funcionários com os gestores. Pede-se autorização para praticamente tudo o que precisam fazer em relação à atividades ou decisões que são imprevistas ou atípicas do cargo ou das exigências pré-estabelecidas pelos clientes.</li> <li>▪ Foi observado e confirmado pelos funcionários, que os gestores realizam constantes reuniões entre departamentos e com a vice-presidência. Deste modo, eles ficam ausentes de suas salas/postos de trabalho com muita frequência, prejudicando por vezes, o andamento dos seus respectivos departamentos.</li> <li>▪ Toda terça-feira é realizada a reunião “gerencial” que são com todos os gestores dos departamentos.</li> <li>▪ Não possuem indicadores de qualidade de vida dos funcionários. Os</li> </ul>

	<p>indicadores que são monitorados, geralmente são de cunho estratégico e operacional. O único indicador que está voltado a qualidade de vida é o de pesquisa de clima.</p>
<p><b>O COMPORTAMENTO DOS TRABALHADORES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O comportamento dos funcionários em geral, são de seriedade e pouca descontração. Possuem um perfil sério, de poucas conversas paralelas. Ao falar no telefone eles falam baixo e pouco atrapalham os colegas ao redor.</li> <li>▪ Mesmo sendo “<i>casual day</i>”, a maioria dos funcionários estavam vestidos com roupas mais formais, como de costume de toda a semana.</li> </ul>
<p><b>A PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NAS DECISÕES DA EMPRESA A</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existe pouca participação dos funcionários nas decisões da empresa.</li> <li>▪ Recebem pouco <i>feedback</i> sobre as decisões ou planejamentos da empresa.</li> </ul>
<p><b>O NÍVEL DE AUTONOMIA DOS FUNCIONÁRIOS NA REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os funcionários possuem autonomia para realizarem suas atividades, porém, quando algo sai da rotina ou da responsabilidade implícita no cargo do funcionário, o mesmo precisa de autorização ou participação do gestor na tomada de decisão.</li> </ul>
<p><b>OUTRAS INFORMAÇÕES RELACIONADAS A ROTINA DA EMPRESA A</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As ações que utilizam para diminuir o estresse, são: ginástica laboral três vezes por semana (segunda/quarta/sexta às 8h30 da manhã); algumas palestras comportamentais/motivacionais ministradas pelo presidente da empresa; e também fornecem para o café da manhã, um pão com manteiga ou frios.</li> <li>▪ Estão avaliando a possibilidade de ajudar na dieta dos funcionários, de uma parte dos pães distribuídos no café da manhã, serem substituídos por salada de frutas. Mas, ainda não está em vigor esta substituição.</li> <li>▪ Também realizam festa dos aniversariantes do mês toda última sexta-feira do mês.</li> <li>▪ Os funcionários podem realizar treinamentos para melhorar seu conhecimento técnico. O funcionário solicita para seu gestor imediato e o mesmo avalia juntamente com o departamento financeiro, se é possível arcar com o custo deste curso, caso seja aprovado, o funcionário poderá realizar o curso/treinamento em instituições externas à empresa.</li> <li>▪ Existem poucas ações por parte da empresa para o cuidado da saúde do trabalhador, principalmente relacionados a saúde mental.</li> <li>▪ Um fato interessante é que se torna comum o funcionário voltar a trabalhar na empresa mais de uma vez, mesmo que tenha sido demitido ou tenha pedido demissão.</li> </ul>

Durante a observação, a pesquisadora foi autorizada fotografar alguns postos de trabalho, para elucidar este estudo no exemplo de como é um escritório prestador de serviços em Comércio Exterior. Algumas áreas comunitárias, como por exemplo, a Copa/Cozinha (“*PUB*”) e Sala de Reuniões, não foram fotografadas devido as atividades que estavam ocorrendo nesses ambientes nos momentos em que a pesquisadora estava na empresa. E a sala da vice-presidência também não foi fotografada devido à falta de autorização.

Além da observação sobre a rotina da empresa como um todo, também foi realizado observações específicas nos departamentos de Desembaraço Aduaneiro, Logística, Comercial e Recursos Humanos/Departamento Pessoal.

### **Departamento de Desembaraço Aduaneiro da Empresa A**

A observação no departamento de desembaraço ocorreu no dia 18/10/2019 das 10h30 às 12h. E as informações coletadas foram:

- O telefone não tocou durante o período da observação, mantendo assim o ambiente tranquilo e com pouco barulho.
- A quantidade de funcionários que estavam presentes no momento da minha observação, eram de 14 pessoas, sendo 1 gestor, 1 supervisora e 12 funcionários. Desses, 11 são mulheres e 2 homens.
- O departamento é organizado por células (equipes) de trabalho, sendo 5 equipes, umas com 2 funcionários, outras com 3, e outras com mais de 3 pessoas.
- O gestor (Coordenador de Operações) da área, foi receptivo e solícito com a pesquisadora, dando liberdade para perguntas, observação e participação dos funcionários para a pesquisa. Ele possui 10 anos de empresa e quase 3 anos no cargo de gestor. Nos dias que antecederam a observação neste departamento, ele estava com disponibilidade e acesso a pesquisadora, porém, no dia da observação do departamento de desembaraço, assim que a pesquisadora chegou, ele já pediu desculpas pela falta de atenção devido a

correria do dia que estava bem conturbado. Comentou com a pesquisadora que “hoje é sexta! E tudo acontece na sexta no Comércio Exterior”. Mesmo com o dia cheio de pendências, ele se ausentou de seu posto de trabalho para uma reunião com a vice-presidência. A ausência do gestor no departamento foi de mais de 1h30 por conta da reunião.

- Em conversa com um dos funcionários do departamento de desembaraço, a pesquisadora perguntou sobre a gestão do responsável da área. O mesmo disse, que é muito boa, de boa comunicação e descentralizada, deixando os funcionários fazerem seus trabalhos sem cobranças excessivas ou desnecessárias. Está sempre aberto a ajudar quando solicitado. Porém, possuem ausências constantes do gestor e que às vezes prejudica no andamento do departamento, visto que, certas decisões precisam ser tomadas junto ao gestor.
- As expressões faciais, posturais e comportamentais dos funcionários do departamento de desembaraço, são de concentração, pouca conversa e seriedade.
- As conversas entre colegas são mistas, são um pouco sobre trabalho e boa parte são conversas paralelas de assuntos aleatórios. Foram de maneira amigável e com tom médio e baixo de algumas pessoas, mas não teve reclamações dos demais colegas sobre essas conversas.
- Os funcionários saem pouco de suas mesas para pausas, mesmo eles possuindo 10-15min de café/lanche no “PUB” da empresa, eles pouco se ausentam no período da manhã.
- Não foi observado funcionários comendo em seus postos de trabalho durante o expediente.
- No período da observação, os funcionários pouco usaram seus celulares para redes sociais, ficaram mais dedicados ao seu trabalho.

- Foi dado o horário de almoço e alguns funcionários continuaram trabalhando. A pesquisadora questionou se era uma prática recorrente no departamento e três funcionários comentaram que sim.
- Os funcionários possuem pouca participação nas decisões do departamento, sendo reservado apenas aos supervisores e coordenadores da área de desembaraço, juntamente ao vice-presidente.
- Conforme informado por alguns funcionários do departamento, de maneira unanime, confirmaram que possuem autonomia para realizarem suas atividades, apenas precisam de autorização ou orientação dos gestores quando algo foge da rotina de atividades ou exigências pré-estabelecidas pelo cliente.
- A área de desembaraço aduaneiro tem o Coordenador de Operações que coordena as três divisões da área, sendo: o departamento de desembaraço aduaneiro de clientes diversos (neste departamento, existem supervisores para células de trabalho e cada célula é responsável por um cliente específico ou um montante de clientes); o departamento de desembaraço aduaneiro de cliente específico (neste departamento, existe um coordenador com aproximadamente 10 funcionários subordinados e cuidam especificamente dos processos de desembaraço de um único cliente); e o departamento de desembaraço aduaneiro *in house*, que são funcionários da empresa A que trabalham dentro das instalações do cliente.
- O coordenador do departamento de desembaraço aduaneiro cliente específico, não estava na empresa no ato da apresentação da pesquisa, mesmo assim os funcionários do departamento se candidataram a participar do estudo.

No mesmo ambiente do departamento de desembaraço cliente diversos, também está localizado o departamento de logística e o posto de trabalho do Presidente da empresa.

A partir do ano de 2018, o presidente se instalou no departamento em um posto de trabalho igual ao dos demais funcionários. Sua mesa fica entre os departamentos de logística e desembaraço. Saiu de sua sala da presidência que era isolada dos demais departamentos, que fica no corredor principal da empresa. E ele cedeu esta sala para seu filho quando o mesmo se tornou vice-presidente. O vice-presidente não transita muito nos departamentos, ficando mais em sua sala e os gestores e funcionários que vão a seu encontro.

A seguir, algumas fotos da Empresa A dos postos de trabalho do departamento de desembaraço aduaneiro de clientes diversos e logística. Não foi possível fotografar os departamentos de desembaraço aduaneiro cliente específico, devido à falta de autorização do coordenador. E no departamento de desembaraço aduaneiro *in house*, não foi possível fotografar pela falta de acesso as instalações e da autorização dos clientes.

**Figura 3 – Postos de trabalho do departamento de desembaraço, logística e posto de trabalho do Presidente da Empresa A**



**Fonte:** A autora, 2019.

**Figura 4 – Postos de trabalho de uma célula do departamento de desembaraço aduaneiro clientes diversos da Empresa A**



**Fonte:** A autora, 2019.

### **Departamento de Logística da Empresa A**

No dia 18/10/2019 (sexta-feira) das 11h30 às 12h, ocorreu a observação no departamento de logística.

O departamento fica no mesmo ambiente que o desembaraço e ao lado da mesa do presidente da empresa, que fica estrategicamente no centro e ao fundo do salão. Este departamento ainda está em desenvolvimento e em processo de melhorias, visto que ainda não possui muita rentabilidade financeira dentro da empresa.

A quantidade de funcionários que estavam presentes no momento da observação, eram de 3 pessoas, sendo 1 gestor e 2 funcionários, sendo 1 mulher e 2 homens. O comportamento e a postura dos 3 funcionários deste departamento são similares ao dos funcionários de desembaraço aduaneiro.

## Departamento Comercial da Empresa A

O gestor do departamento comercial, não quis participar da pesquisa e nem ficou no departamento para ouvir a pesquisadora apresentar para os seus subordinados. Porém, não impediu que eles participassem ou ouvissem sobre a pesquisa.

Este departamento teve pouca observação, pois nos dias em que a pesquisadora foi na empresa, geralmente o departamento estava com um ou dois funcionários, pois a maioria fica em visita externa em clientes. Houveram duas tentativas de observação, que foram nos dias 15/10/2019 (terça-feira) às 10h e no dia 18/10/2019 (sexta-feira) às 10h30.

**Figura 5 – Posto de trabalho do departamento Comercial da Empresa A**



**Fonte:** A autora, 2019.



## **Departamento de Recursos Humanos/ Departamento Pessoal (RH/DP) da Empresa A**

A observação do departamento de RH/DP, ocorreu nos dias 15/10/2019 (terça-feira) das 10h30 às 12h e no dia 17/10/2019 (quinta-feira) das 11h às 12h. E as informações coletadas foram:

- O departamento fica no andar acima do andar operacional e no mesmo andar fica o departamento de TI.
- O departamento está composto por 3 funcionários e um jovem aprendiz. Sendo: um Gestor; e dois analistas de DP; e um menor aprendiz no período da tarde.
- No dia da observação do departamento, o assistente de RH comentou que iria neste dia, participar de uma entrevista de emprego em outra empresa, já que recebeu uma indicação de vaga e foi verificar a oportunidade. O mesmo disse para a pesquisadora, que sempre que surge uma oportunidade de emprego ele participa dos processos seletivos, esperando uma oportunidade de emprego melhor.
- A pesquisadora teve bastante dificuldade em obter informações sobre indicadores e assuntos relacionados a empresa, já que os funcionários do departamento, não sabem e o gestor do RH é recém-contratado e ainda está se inteirando dos assuntos da empresa e também não conhece bem os funcionários, já que possuía apenas 25 dias de empresa.
- O gestor do RH se ausenta com frequência de sua sala, devido a reuniões com a vice-presidência e gestores de áreas. Essas ausências são praticamente diárias.
- Os funcionários do departamento, possuem uma postura menos sisudas em relação aos outros departamentos.
- Demonstram estar sempre com muita tarefa e pouco tempo para realizá-las. Todas as vezes que a pesquisadora os abordou para coletar informações, estavam muito ocupados e respondiam as perguntas (quando sabiam a resposta) com pressa.
- Os dois funcionários, sabem poucas informações sobre a gestão do departamento e do próprio histórico da empresa, e sobre o restante dos departamentos. Eles conhecem mais sobre as suas próprias funções,

demonstrando uma postura mais “funcionalista”, ou seja, sabem das responsabilidades de sua função, apenas.

- Possuem autonomia para realizarem suas atividades, conforme a responsabilidade pré-estabelecida do cargo.

A pesquisadora questionou por e-mail se a empresa A possuía algum controle de absenteísmo, afastamentos e atestados, indicadores de quantidade de funcionários, faixa etária, etc. E a resposta foi que, esses controles ainda estão em construção, por isso não possuem nenhum dado a ser informado no momento.

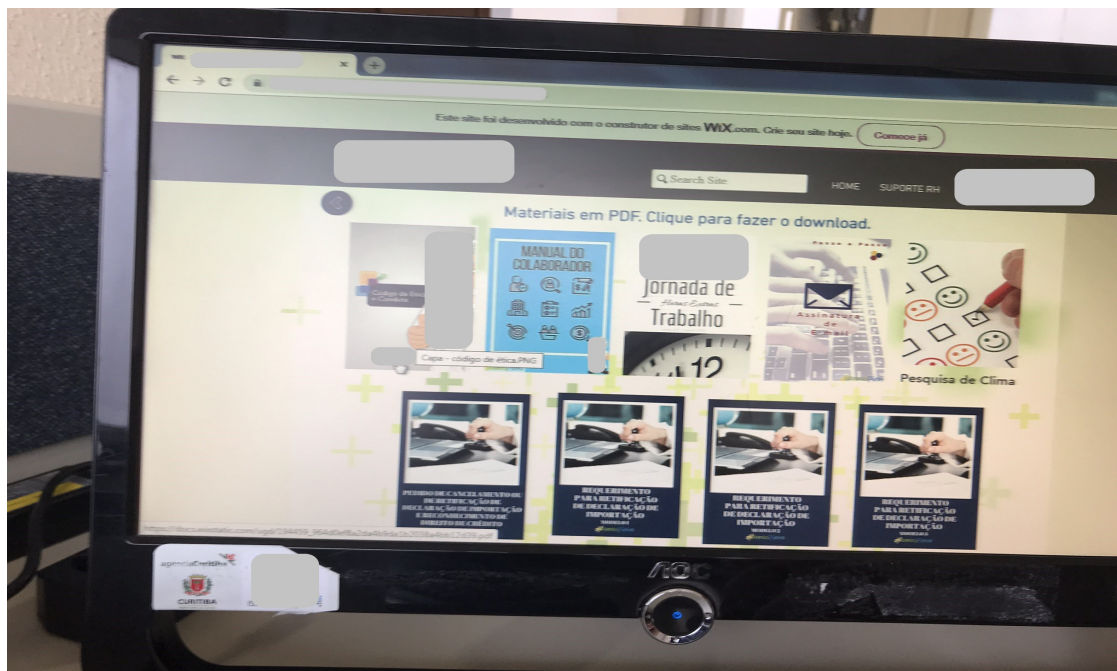
Abaixo, segue algumas fotografias com o ambiente do departamento de RH/DP e das telas da Intranet, onde os funcionários podem acessar os manuais da empresa e informações pessoais relacionadas a holerite, banco de horas, aniversariantes do mês, blog da empresa, solicitação de férias, entre outras informações.

**Figura 6 – Posto de trabalho do departamento de RH/DP e Sala da Gerência de RH/DP da Empresa A**



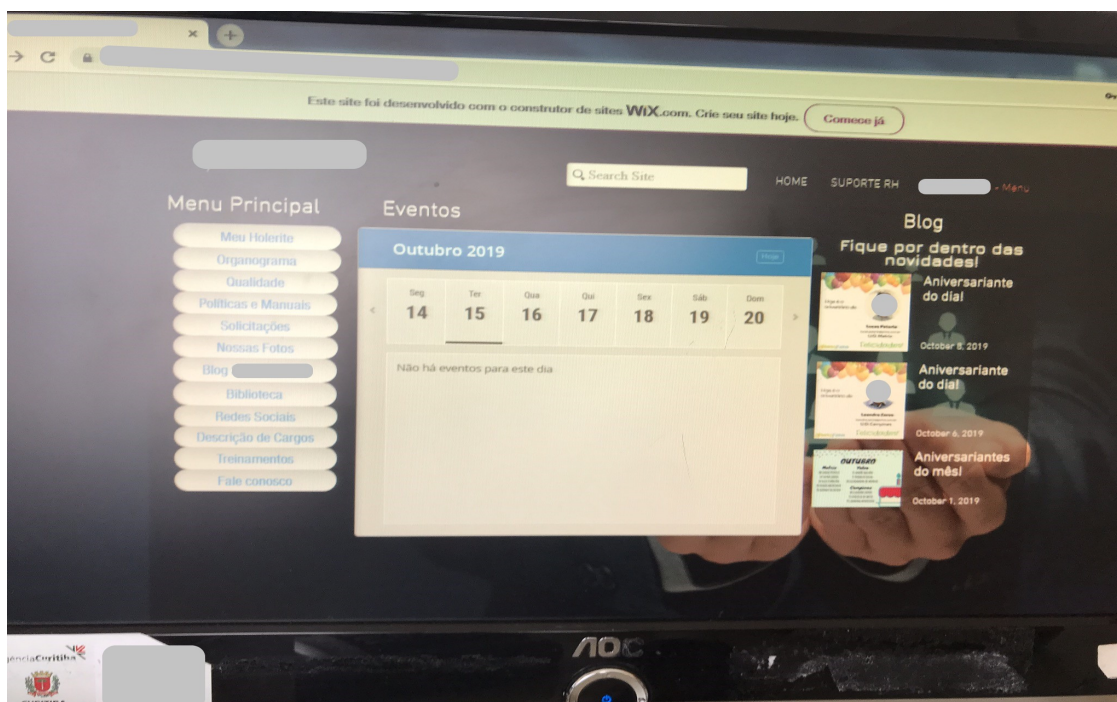
Fonte: A autora, 2019.

Figura 7 – Tela da Intranet com os Manuais da Empresa A



Fonte: A autora, 2019.

Figura 8 – Tela da Intranet com informações do RH/DP da Empresa A



Fonte: A autora, 2019.

#### 4.1.2 Empresa B

Na Empresa B, as observações do ambiente de trabalho foram realizadas em cinco dias, sendo: em 07/10/2019 (segunda-feira) das 9h às 12h; 09/10/2019 (quarta-feira) das 14h às 17h30; 10/10/2019 (quinta-feira) das 10h às 12h; 11/10/2019 (sexta-feira) das 14h30 às 17h e 17/10/2019 (quinta-feira) das 14h às 16h30, totalizando aproximadamente 13h30 de observação *in loco*. Os dias e horários foram previamente agendados e definidos com os gestores dos departamentos. Para a realização da observação na Empresa B, também foi utilizado o roteiro de observação do ambiente organizacional (conforme Apêndice B desta dissertação).

Segue as informações coletadas a partir da observação da pesquisadora sobre a rotina da empresa B (Quadro 4).

**Quadro 4 – Rotina da empresa B**

<b>ANÁLISE DO AMBIENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A estrutura física da empresa está localizada em 2 andares de um prédio comercial, na cidade de Curitiba.</li> <li>▪ O andar onde estão os departamentos de Logística, Comercial, <i>Inside Sales</i>, <i>Customer Service</i>, RH, Administrativo, Marketing, Qualidade e Segurança no trabalho, é bem climatizado, ambiente agradável, bem decorado, bem cuidado, organizado e higienizado.</li> <li>▪ A decoração dos ambientes é com cores vibrantes, com móveis modernos e com aspecto de novos.</li> <li>▪ As estações de trabalho são compostas por mesas e computadores, além dos materiais de escritórios necessários para cada funcionário desempenhar suas atividades laborais.</li> <li>▪ Existe um espaço de desconpressão (local para descontração), que pode ser usado para reuniões, descanso, lazer, soneca e tomar café/lanche/almoço. Horário de maior movimentação e uso, é no horário do almoço (entre 11h15 a 14h).</li> <li>▪ Em vários ambientes da empresa, existem TVs corporativas sem áudio, onde transmite informativos sobre a empresa, como dicas da segurança do trabalho, imagens em desenho animado sobre a logística mundial, dicas de culinária (“Dica Masterchef”), de gestão da qualidade, etc. A ideia da TV corporativa é fornecer comunicados internos, como as certificações, aniversariantes do mês, datas comemorativas, mensagens motivacionais, campanhas internas, mensagens de descontração, mensagens de integração entre os funcionários, “classificados” de trabalhos extras dos funcionários, como: manicure, artesanatos, etc.</li> <li>▪ O ambiente fica com um som ambiente conectado a uma rádio criada pela empresa, com vinhetas próprias. Em algumas sextas-feiras eles fazem a “rádio X”, onde os funcionários podem pedir sua música para o “DJ” que fica no RH, mas na verdade quem controla são as</li> </ul>
----------------------------	---

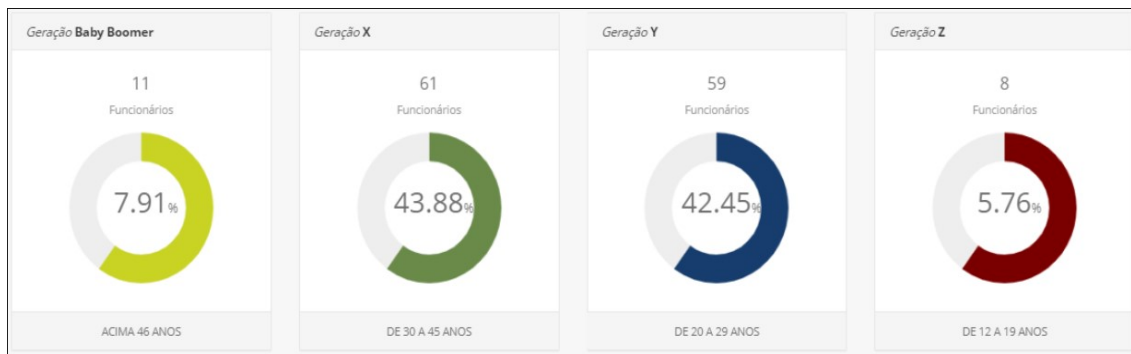
	funcionárias do RH.
<b>REGRAS ORGANIZACIONAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quanto a jornada de trabalho na Empresa B: entrada às 8h, com 1h06 de horário de almoço, e saída às 18h de segunda-feira a quinta-feira e na sexta-feira a saída é as 17h30. Não possuem intervalo para lanche determinados pela empresa, mas os funcionários estão autorizados a realizar pausas ao longo do dia para lancha, beber água, café, descansar.</li> <li>▪ Os funcionários possuem flexibilidade para optar pelo horário do almoço, tem gestores que solicitam que os funcionários façam turnos para que o departamento não fique vazio neste período (por exemplo: alguns saem as 12h, outros às 13h), ou entre os próprios funcionários do departamento se organizam nos horários para poderem sair para o horário do almoço.</li> <li>▪ A vestimenta está categorizada como casual, podendo utilizar camisetas e polos da empresa como uniforme. Roupas mais sociais ficam para uso dos vendedores para os dias de visitas externas em clientes, caso não tenham visitas no dia, podem ir para o escritório com a roupa mais casual.</li> <li>▪ A empresa possui alguns manuais para o trabalhador, como: de ética e cultura organizacional, de conduta, política da gestão antissuborno, entre outros. Estes documentos são disponibilizados no ato da integração após a contratação do funcionário.</li> </ul>
<b>FORMULAÇÃO DAS REGRAS DAS ATIVIDADES DE TRABALHO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A empresa B possui certificações em: ISO 9001/2015; IATA; Programa Brasileiro de Operador Econômico Autorizado (OEA); <i>Great Place To Work</i>; <i>Dun &amp; Bradstreet</i>; e <i>Lognet Global</i>. Está em andamento a certificação na ISO 37001 de Gestão Antissuborno. Devido as certificações adquiridas e as que irão adquirir, a empresa formula suas regras de atividades de trabalho com base nas normas das certificações, como por exemplo as Normas ISOs e OEA. Outra parte das regras são estabelecidas pelas exigências dos órgãos públicos e privados intervenientes aos processos de Comércio Exterior (exemplo: Receita Federal do Brasil, Anvisa, entre outros).</li> <li>▪ Outro fator que compõem as regras das atividades de trabalho, são as exigências e particularidades definidas pelos clientes. Isto implica tanto nas atividades dos trabalhadores, quanto ao restante da empresa.</li> </ul>
<b>ANÁLISE DA GESTÃO/ LIDERANÇA E COMPORTAMENTO DOS GESTORES E LÍDERES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durante todo o período em que a pesquisadora esteve na empresa B, a mesma não teve contato com os sócios-diretores, devido à falta de interesse dos mesmos.</li> <li>▪ Os gestores dos departamentos pesquisados (desembaraço aduaneiro, RH/Gestão de talentos; <i>Pricing</i> e Logística) foram receptivos e solícitos com a pesquisadora. Autorizaram a participação de seus funcionários e se colocaram à disposição para responder possíveis dúvidas. No entanto, o gestor do departamento Comercial e <i>Customer Service</i>, não demonstraram abertura a pesquisadora e por isso não houve contato para obter informações sobre estes departamentos.</li> <li>▪ A empresa B não é categorizada como “empresa familiar”, já que os sócios-diretores e gestores da empresa, na grande maioria, não possuem parentescos. Apenas um gestor de área e um sócio-diretor possuem vínculos familiares por serem irmãos.</li> <li>▪ Ao observar a postura dos gestores com seus liderados,</li> </ul>

	<p>demonstraram respeito e acessibilidade. Eles ficam mais em seus departamentos, se ausentando pouco para reuniões longas. Quando precisam realizar reuniões, geralmente são rápidas.</p>
<p><b>O COMPORTAMENTO DOS TRABALHADORES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os funcionários possuem uma postura “mista”, ou seja, parte dos funcionários são mais descontraídos e receptivos, e a outra parte são mais sérios e introvertidos.</li> <li>▪ Observou-se que funcionários dos departamentos como Logística, Recursos Humanos/Gestão de Talentos e <i>Pricing</i> são mais descontraídos e receptivos. Já os funcionários de Desembaraço Aduaneiro e Comercial, são mais sérios e de pouca abertura para conversas com a pesquisadora.</li> </ul>
<p><b>A PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NAS DECISÕES DA EMPRESA B</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existe uma participação ativa dos funcionários com sugestões e comitês internos na empresa B. Porém, as decisões são tomadas somente pela diretoria e gestores.</li> <li>▪ A empresa possui um grupo de funcionários e gestores que compõem a Gestão de <i>Compliance</i> Antissuborno, possuindo acesso direto e imediato com a alta direção.</li> <li>▪ No segundo dia de observação (09/10/2019), a pesquisadora foi autorizada a participar de uma reunião para a formação do Comitê de Clima Organizacional, nomeado temporariamente como “Embaixadores do Clima”. Neste comitê, foram escolhidos pelo departamento de RH/Gestão de Talentos, 20 funcionários para serem embaixadores do clima que terão a missão de propagarem a cultura da empresa para todos da organização. O objetivo deste comitê é melhorar ainda mais o clima organizacional e poder tornar a empresa como uma das melhores a se trabalhar. Este Comitê terá um treinamento desenvolvido por um consultor da empresa <i>Great Place to Work</i>.</li> </ul>
<p><b>O NÍVEL DE AUTONOMIA DOS FUNCIONÁRIOS NA REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pelo relato dos funcionários durante a observação, de forma unânime, informaram que possuem autonomia para a realização de suas atividades. Só precisam de auxílio ou autorização dos gestores, quando ocorre algo que está além das responsabilidades próprias do cargo, ou de exigências atípicas de clientes e órgãos públicos e privados intervenientes aos processos de Comércio Exterior.</li> </ul>
<p><b>OUTRAS INFORMAÇÕES RELACIONADAS A ROTINA DA EMPRESA B</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A empresa B possui ações para prevenção/diminuição do estresse, doenças físicas e mentais, como: Ginástica Laboral duas vezes por semana; café da manhã toda segunda-feira; rádio interno com músicas para trabalho; sala de descompressão para ler, ver tv, jogar vídeo game e desestressar quando achar necessário; festa dos aniversariantes do mês sempre no último dia do mês; e folga no dia do aniversário.</li> <li>▪ Existe um forte incentivo e iniciativas para a propagação da cultura da empresa, intitulado como o “jeito X de ser”.</li> <li>▪ Um fato interessante é que se torna comum o funcionário voltar a trabalhar na empresa mais de uma vez, mesmo que tenha sido demitido ou tenha pedido demissão.</li> <li>▪ A Empresa B possui iniciativas solidárias, com o objetivo de atender a prática de responsabilidade social da empresa.</li> </ul>

Fonte: A autora, 2019.

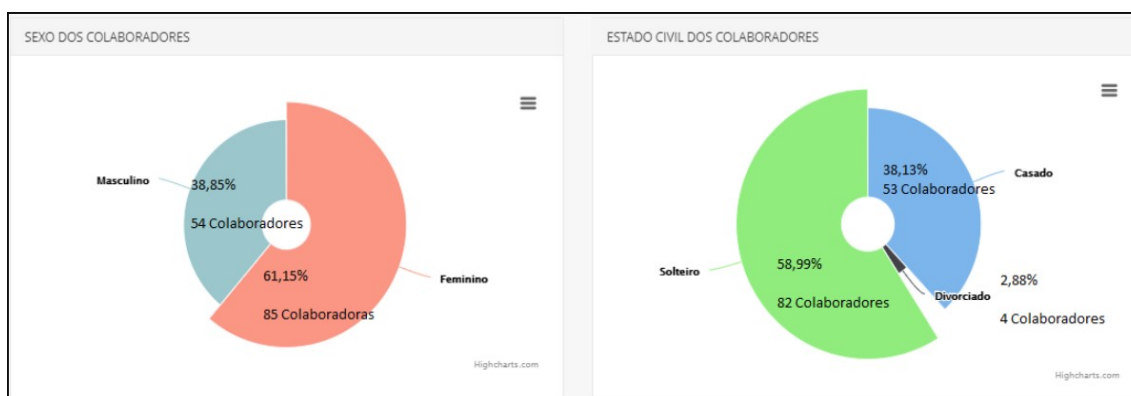
A empresa B disponibilizou alguns dados sobre o perfil dos funcionários, como percentual e quantidade de Gerações, Sexo, Estado Civil e Faixa Etária (Gráfico 5, 6 e 7).

**Gráfico 5 – Quantidade e percentual das Gerações ativas na Empresa B**



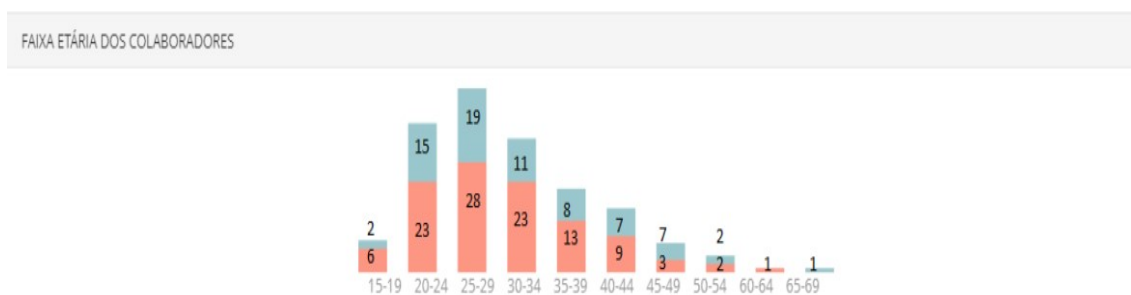
**Fonte:** Dados fornecidos pelo Departamento de Gestão de Talentos da Empresa B (2019).

**Gráfico 6 – Quantidade e percentual do Sexo e do Estado Civil dos funcionários na Empresa B**



**Fonte:** Dados fornecidos pelo Departamento de Gestão de Talentos da Empresa B (2019).

**Gráfico 7 – Quantidade da faixa etária dos funcionários na Empresa B**



**Fonte:** Dados fornecidos pelo Departamento de Gestão de Talentos da Empresa B (2019).

Durante a observação, a pesquisadora foi autorizada fotografar alguns postos de trabalho e áreas comunitárias da Empresa B. Só não foi possível fotografar as salas dos sócios-diretores, RH/Gestão de Talentos e Desembarço Aduaneiro devido à falta de autorização ou de oportunidade no momento em que a pesquisadora se encontrava na empresa. A seguir, algumas fotografias dos ambientes comunitários da empresa:

**Figura 9 – Espaço de desconpressão da empresa B**



Fonte: A autora, 2019.

**Figura 10 – Espaço de desconpressão da empresa B**



Fonte: A autora, 2019.



**Figura 11 – Espaço de desconpressão da empresa B**



Fonte: A autora, 2019.

**Figura 12 – Espaço de desconpressão da empresa B**



Fonte: A autora, 2019.

**Figura 13 – Espaço de desconpressão da empresa B**



**Fonte:** A autora, 2019.

**Figura 14 – Refeitório da empresa B**



**Fonte:** A autora (2019).

No dia 11/10/2019 (sexta-feira) no período da tarde, a Empresa B promoveu uma “Festa do Sorvete” para os funcionários em comemoração do dia das Crianças. Neste dia, os funcionários receberam senhas que permitiam a retirada de sorvetes com uma empresa de eventos que ficou localizada no espaço de desconpressão. E praticamente todos os funcionários participaram do evento em horários diversos. Um gestor de área levou os filhos para participarem no início do evento. Foi um momento de descontração e confraternização entre funcionários e gestores. A seguir, fotografias do evento:

**Figura 15 – Empresa de eventos e gestor com os filhos na festa do sorvete na Empresa B**



Fonte: A autora, 2019.

**Figura 16 – Funcionários na Festa do Sorvete na empresa B**



Fonte: A autora, 2019.

Além da observação sobre a rotina da empresa como um todo, também foi realizadas observações específicas nos departamentos de Desembarço Aduaneiro, Logística, Comercial, *Pricing* e Recursos Humanos/Departamento Pessoal.

### **Departamento de Desembarço Aduaneiro da Empresa B**

Este departamento foi observado no dia 10/10/2019 das 10h30 às 11h30 e foi obtido as seguintes informações:

- O ambiente é de clima amigável, com boa recepção do Gerente de Operações e Gerente de Desembarço.
- Em média são 40 funcionários de desembarço aduaneiro diversos sob responsabilidade do gerente de Desembarço e próximo de 30 funcionários de desembarço exclusivos de um cliente que estão sob a responsabilidade do Gerente de operações.
- Tocou pouco o telefone no período da observação, trazendo um ambiente de pouco barulho, ressaltando apenas o som dos teclados durante as digitações.
- Fica constantemente um som ambiente tocando a rádio criada pela empresa. O som fica em tom baixo que pouco incomoda os funcionários para conversarem no telefone ou paralelamente.
- No meio do salão existe algumas TVs corporativas com a programação igual ao restante dos outros departamentos da empresa.
- O ambiente é bem climatizado, não sendo nem frio, nem calor, possui boa iluminação, a estrutura física está em boa conservação e os móveis são bem cuidados e com aparência de novos.
- O departamento de desembarço fica alocado em um andar inteiro, isolado dos outros departamentos que estão no andar de baixo no mesmo edifício. Possuem no andar, uma cozinha e banheiros, não precisando descer para outro andar.

- O Gerente de Operações e Gerente de Desembarço, foram solícitos e acolhedores a pesquisadora, motivando os funcionários a participarem da pesquisa.
- O gerente e supervisor do departamento de desembarço diversos e exclusivo de um cliente, ficam no mesmo ambiente que os seus subordinados. Já o Gerente de Operações, possui uma sala reservada (estilo aquário: com paredes de vidro e a porta constantemente aberta), no mesmo salão onde estão os funcionários de desembarço.
- As expressões faciais, posturais e comportamentais dos funcionários do departamento de desembarço, são de concentração, pouca conversa paralela, seriedade e um pouco de tensão em alguns funcionários.
- As conversas são pontuais. E entre alguns colegas os assuntos são relacionados ao trabalho.
- Alguns funcionários apresentam um pouco de desânimo em sua face. No entanto, a grande maioria demonstra satisfação e concentração.
- Foi observado que os funcionários saem pouco para fazerem pausas para café, água ou banheiro. Diferente do comportamento de outros departamentos da empresa.
- Neste departamento, observa-se um perfil de profissionais com diversas faixas etárias, possuindo desde jovens a funcionários mais maduros de idade.
- Não se observou pessoas comendo em seus postos de trabalho, muito menos consumindo doces, como foi observado no departamento de logística.
- Outra característica observada nos profissionais deste departamento, é que são mais reservados, de “caras fechadas”, com pouca brincadeira entre eles.
- Existe uma participação dos funcionários para sugestões, mas a decisão é definida pelos gestores da área e as vezes em conjunto com o gestor de operações.

- Os funcionários quando questionados pela pesquisadora sobre a autonomia que possuem em suas atividades, unanimemente responderam que possuem autonomia na realização de suas atividades, sendo necessário a autorização ou orientação dos gestores, apenas quando ocorre algo atípico da rotina de atividades ou das exigências pré-estabelecidas pelos clientes.
- Uma percepção que a pesquisadora obteve, é que os profissionais que trabalham no mesmo andar do espaço de descompressão, fazem mais pausas para café/água/lanches, em relação aos do departamento de desembaraço. Que para ir a este espaço, precisariam descer um andar, podendo tomar mais tempo que o ideal para as pequenas pausas. Por isso, optam em fazerem os intervalos na Copa/Cozinha que existe no andar em que estão.

### **Departamento de *Pricing* da Empresa B**

Este departamento foi observado no dia 10/10/2019 das 15h às 15h30 e foi obtido as seguintes informações:

- O departamento fica localizado entre o departamento de logística, administrativo e marketing.
- Pelo período de observação, tocou pouco o telefone, ouviu-se mais as conversas dos outros departamentos, sendo eles um departamento mais quieto.
- Possui três funcionários e uma supervisora no mesmo ambiente. A gestora demonstra ser divertida e bem-humorada. Faz brincadeiras e conversas aleatórias com seus subordinados de forma descontraída e agradável.
- Os funcionários demonstram bom humor e são mais descontraídos. É um departamento com um perfil mais jovem, sendo a gestora a pessoa de maior idade no departamento (entre os 30-35 anos).

- Dois funcionários deste departamento falaram com a pesquisadora, durante a ausência da gestora, e comentaram que a empresa com o “Estilo Google” que se apresenta nas redes sociais, é apenas fachada, pois parece ser menos burocrática, mas são rígidos em questão de horários de entrada e saída, ou seja, tendo uma aparência diferente do que se é praticado.

A seguir, foto dos postos de trabalho do departamento de *Pricing*:

**Figura 17 – Postos de trabalho do departamento de *Pricing* da Empresa B**



Fonte: A autora, 2019.

### **Departamento de Recursos Humanos/ Gestão de Talentos da Empresa B**

Este departamento foi observado no dia 10/10/2019 das 14h às 15h e foi obtido as seguintes informações:

- O departamento de RH fica localizado em uma sala reservada no mesmo andar dos departamentos de Logística, Comercial, *Inside Sales*, *Pricing*, *Customer Service*, Administrativo, Marketing e salas dos sócios-diretores, ficando em frente ao departamento de logística.

- Os funcionários deste departamento são de fácil acesso a todos os funcionários da empresa. É um departamento com 3 pessoas, sendo uma Gerente administrativa e de RH, Supervisora de Gestão de Talentos e uma assistente de RH. É composto apenas por mulheres.
- O ambiente é agradável, amigável e de boa comunicação. São pessoas mais alegres, descontraídas e comunicativas.
- Fica um som ambiente da rádio da empresa, como em todos os outros ambientes.
- Foi observado que os funcionários saem pouco para fazer pausas para café, água ou banheiro. Diferente do comportamento dos outros departamentos.
- A Supervisora da Gestão de Talentos, possui o controle da TV corporativa e da rádio da empresa, além de outras atribuições relacionadas a gestão de talentos/RH.
- A pesquisadora observou, que a gestão é bem flexível e quando há decisões a serem tomadas, a resolução é rápida entre elas, com pouca burocracia.

### **Departamento Comercial da Empresa B**

Este departamento foi observado no dia 11/10/2019 das 14h30 às 14h45 e não foi possível obter informações, já que o departamento possui 8 estações de trabalho, sendo que ficam constantemente vazios devido as saídas dos vendedores para visitas externas em clientes. E neste dia de observação, o departamento estava apenas com dois funcionários e os mesmos não puderam ceder informações à pesquisadora, por estarem atarefados no momento

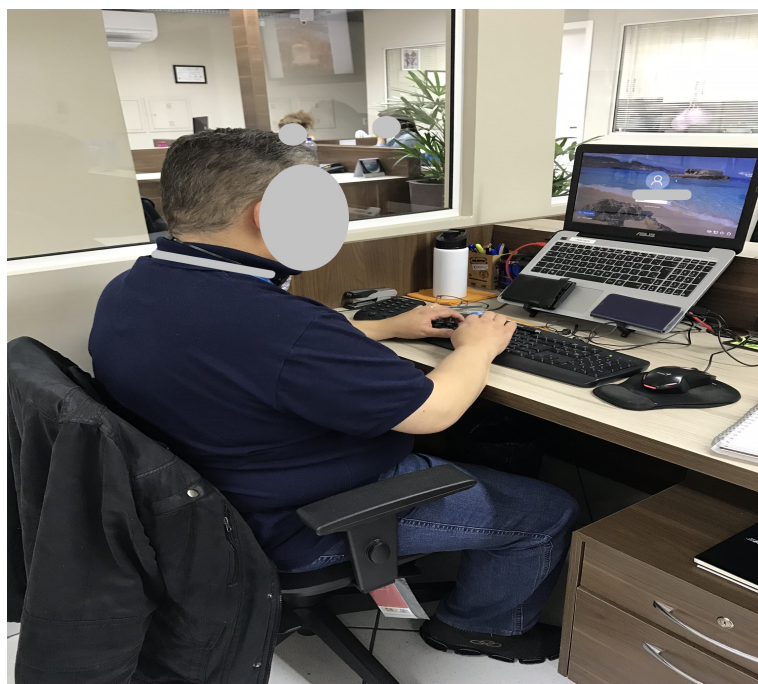


**Figura 18 – Postos de trabalho do departamento Comercial e a entrada da Sala do Gerente de Logística e também interino do Comercial da Empresa B**



Fonte: A autora, 2019.

**Figura 19 – Posto de trabalho do departamento Comercial com um vendedor em atividade interna na Empresa B**



Fonte: A autora, 2019.

## Departamento de Logística da Empresa B

Este departamento foi observado no dia 09/10/2019 das 15h às 16h e foi obtido as seguintes informações:

- As expressões faciais, posturais e comportamentais dos funcionários do departamento de logística, são de concentração, pouca conversa, seriedade e um pouco de tranquilidade.
- As conversas entre colegas são mais sobre trabalho, e foram de forma amigável e com tom baixo, sem incomodar o restante dos departamentos.
- O telefone não tocou durante o período da observação, mantendo assim o ambiente tranquilo e com pouco barulho.
- Em um determinado momento da observação, uma funcionária, comentou com uma colega que estava muito cansada, demonstrando desmotivação.
- Existe um pote de balas e pirulitos disponível para todo departamento, para que os funcionários possam pegar ao longo do expediente. Este pote fica em uma mesa no centro do departamento.
- Foi observado que os funcionários consomem muitos doces (balas, pirulitos, chicletes) durante o expediente, mesmo com o pote comunitário de balas e pirulitos, alguns funcionários possuem caixas de doces e chicletes em suas gavetas.
- No departamento de logística ouve-se com frequência, conversas dos departamentos *Inside Sales*, *Customer Service*, Administrativo, Marketing, Qualidade e Segurança no trabalho. Mas não se percebe expressões de incomodo dos funcionários da logística, devido aos barulhos e conversas dos demais departamentos.
- Existe autorização para os funcionários poderem tomar café, lanchar, tomar água durante o expediente, sem necessidade de horário previamente liberado pela empresa, dando autonomia ao funcionário para suas pausas.

- Durante a 1h hora de observação neste departamento, estavam em suas mesas, 10 funcionários, sendo 2 que saiam com mais frequência para pausas.
- A gestora do departamento de logística fica no mesmo ambiente que os seus subordinados.
- Neste departamento, observa-se um perfil de profissionais mais jovens e com poucos profissionais mais maduros de idade.

Abaixo, fotografia dos postos de trabalho do departamento de logística:

**Figura 20 – Postos de trabalho do departamento de Logística da Empresa B**



**Fonte:** A autora, 2019.

Como forma comparativa dos resultados das observações realizadas nas duas empresas pesquisadas, segue quadro com o resumo das informações predominantes, conforme demonstrado a seguir (quadro 5):

**Quadro 5 – Comparativo dos resultados referentes a observação da rotina das Empresas A e B (com base nos tópicos predominantes dos resultados)**

	<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>
<b>ANÁLISE DO AMBIENTE</b>	A estrutura física da empresa é de padrão tradicional, com paredes predominantemente de cor bege, com móveis nas cores bege, cinza e azul e com mais de 10 anos de uso e da mesma decoração.	A estrutura física da empresa possui a decoração dos ambientes com cores mais vibrantes, com móveis modernos e com aspectos de novos.
	Possui um ambiente mais conservador e pouco moderno.	Possui um ambiente mais moderno e descontraído.
	Estações de trabalho são compostas por mesas, cadeiras, computadores e materiais de escritórios necessários para o funcionário desempenhar suas atividades.	Estações de trabalho são compostas por mesas, cadeiras, computadores e materiais de escritórios necessários para o funcionário desempenhar suas atividades.
	Não há sala de descompressão, TV e rádio corporativa nos ambientes, nem móveis e decorações mais atualizados. Possuem apenas uma TV corporativa que fica na recepção da empresa.	Possuem sala de descompressão, TVs corporativas em todos os departamentos da empresa, rádio corporativa com programação e vinhetas personalizadas pela empresa e fica tocando durante todo o expediente em todos os ambientes da empresa.
<b>REGRAS ORGANIZACIONAIS</b>	A empresa utiliza um manual do colaborador, que consta informações sobre a conduta que os profissionais precisam ter na empresa.	A empresa possui alguns manuais para o trabalhador, como: código de ética e cultura organizacional; de conduta; política da gestão antissuborno, entre outros. Estes documentos são disponibilizados no ato da integração após a contratação do funcionário.
	A vestimenta é categorizada como social, porém é permitido o uso de calça jeans, sapato social/sapatênis e camisa social ou traje completo social para os homens. E calça jeans, blusas sociais ou roupas sociais para mulheres. Na sexta-feira é <i>casual day</i> , permitindo o uso de trajes mais casuais e de tênis.	A vestimenta é categorizada como casual, podendo utilizar camisetas e polos da empresa como uniforme. Roupas mais sociais ficam para uso dos vendedores para os dias de visitas externas em clientes, caso não tenham visitas no dia, podem ir para o escritório com a roupa mais casual.

<p><b>REGRAS ORGANIZACIONAIS</b></p>	<p>O horário de expediente é das 8h30 às 18h, mas possuem flexibilidade no horário da entrada e saída, sendo: iniciar as 7h30 até as 8h30 e sair respectivamente às 17h até às 18h. Possuem 1h de almoço. Podem realizar uma pausa para intervalo de 10 a 15min no período da manhã e outra pausa no período da tarde para lanchar.</p>	<p>O horário de expediente é das 8h às 18h de segunda a quinta e das 8h às 17h30 na sexta-feira. Não há flexibilidade para horários alternativos na entrada e saída, a não ser que tenha uma autorização prévia do gestor e RH para uma situação específica que o funcionário solicitou. Possuem 1h06 de almoço. Não possuem pausas para intervalo para lanche determinados pela empresa, porém, os funcionários estão autorizados a realizarem suas pausas ao longo do dia, quando lhes convir.</p>
<p><b>FORMULAÇÃO DAS REGRAS DAS ATIVIDADES DE TRABALHO</b></p>	<p>Possuem certificação ISO 9001/2015 e está em processo de certificação no Programa Brasileiro de Operador Econômico Autorizado (OEA). E devido a essas certificações, parte das regras da empresa são estipuladas com base nas exigências das normas das certificações.</p>	<p>Possuem certificações em: ISO 9001/2015; IATA; Programa Brasileiro de Operador Econômico Autorizado (OEA); <i>Great Place To Work</i>; <i>Dun &amp; Bradstreet</i>; e <i>Lognet Global</i>. E devido a essas certificações, parte das regras da empresa são estipuladas com base nas exigências das normas das certificações.</p>
	<p>Outra parte das regras são regidas pelas exigências dos órgãos públicos e privados intervenientes aos processos de Comércio Exterior (como por exemplo, Receita Federal do Brasil, Anvisa, etc.).</p>	<p>Outra parte das regras são regidas pelas exigências dos órgãos públicos e privados intervenientes aos processos de Comércio Exterior (como por exemplo, Receita Federal do Brasil, Anvisa, etc.).</p>
	<p>E outra parte que compõe a construção das regras da empresa, são definidas pelas exigências e particularidades definidas pelos clientes.</p>	<p>E outra parte que compõe a construção das regras da empresa, são definidas pelas exigências e particularidades definidas pelos clientes.</p>
<p><b>ANÁLISE DA GESTÃO / LIDERANÇA E COMPORTAMENTO DOS GESTORES E LÍDERES</b></p>	<p>O comportamento do Presidente da empresa desde o início da pesquisa, sempre foi de solicitude e entusiasmo, querendo participar das etapas do estudo.</p>	<p>Durante todo o período em que a pesquisadora esteve na empresa, a mesma não teve contato com os sócios-diretores, devido à falta de interesse dos mesmos.</p>
	<p>O vice-presidente em nenhum momento quis falar com a pesquisadora, porém, foi informado de todos os passos da pesquisa por meio do presidente e do gestor de RH.</p>	<p>Os gestores dos departamentos pesquisados (desembaraço aduaneiro, RH/Gestão de Talentos, <i>Pricing</i> e Logística) foram receptivos e solícitos com a pesquisadora. Autorizaram a participação de seus funcionários e se colocaram à disposição para responder possíveis perguntas. No entanto, o gestor do departamento Comercial e <i>Customer Service</i>, não demonstraram abertura a pesquisadora e por isso não houve</p>

<b>ANÁLISE DA GESTÃO / LIDERANÇA E COMPORTAMENTO DOS GESTORES E LÍDERES</b>		contato para obter informações sobre esses departamentos.
	O vice-presidente demonstra uma postura conservadora, mesmo sendo consideravelmente jovem (faixa de 30-35 anos) e com tendências centralizadoras nas decisões da empresa.	A empresa não é categorizada como "empresa familiar", já que os sócios-diretores e gestores da empresa, na grande maioria, não possuem parentescos. Exceto um gestor de área e um sócio-diretor que possuem vínculos familiares por serem irmãos.
	A gestão em geral na empresa, é de caráter mais conservador e burocrático.	A gestão em geral na empresa, demonstra ser menos conservador e mais democrático.
	A estrutura de comunicação entre gestores e vice-presidência/presidência é burocrática, bem como dos funcionários com os gestores. Pede-se autorização para praticamente tudo o que precisam fazer em relação as atividades ou decisões que são imprevistas ou atípicas do cargo ou das exigências pré-estabelecidas pelo cliente.	A estrutura de comunicação entre gestores e sócios-diretores, observa-se uma conduta mais democrática. E a postura dos gestores com seus liderados, demonstra respeito e acessibilidade.
	Realizam reuniões com muita frequência entre os gestores de departamentos e o vice-presidente, prejudicando por vezes o andamento dos seus respectivos departamentos devido à ausência constante do gestor.	Os gestores se ausentam pouco de seus departamentos para realizarem reuniões longas. Quando precisam realizar reuniões, geralmente são rápidas.
	Não possuem indicadores de qualidade de vida dos funcionários. Monitoram geralmente, indicadores de cunho estratégico e operacional.	Possuem, vários controles e indicadores, tanto estratégicos, operacionais e de qualidade de vida dos funcionários.
<b>O COMPORTAMENTO DOS TRABALHADORES</b>	O comportamento dos funcionários em geral, são de seriedade e pouca descontração.	Os funcionários possuem uma postura "mista", ou seja, parte dos funcionários são mais descontraídos e receptivos, e a outra parte são mais sérios e introvertidos.
		Observou-se que funcionários dos departamentos como Logística, RH/Gestão de Talentos e <i>Pricing</i> , são mais descontraídos e receptivos. E os funcionários de Desembaraço Aduaneiro e Comercial, são mais sérios e de pouca abertura para conversas com a pesquisadora.

<b>A PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NAS DECISÕES DA EMPRESA</b>	Existe pouca participação dos funcionários nas decisões da empresa.	Existe participação ativa dos funcionários com sugestões e comitês internos na empresa. Porém, as decisões são tomadas somente pela diretoria e gestores.
	Recebem pouco <i>feedback</i> sobre as decisões ou planejamentos da empresa.	A empresa possui um grupo de funcionários e gestores que compõem a Gestão de <i>Compliance</i> Antissuborno, estes possuem acesso direto e imediato com a alta direção.
		Durante o período de observação na empresa, foi formado um Comitê de Clima Organizacional, nomeado temporariamente como "Embaixadores do Clima". Foram escolhidos pelo departamento de RH/Gestão de Talentos, 20 funcionários para serem embaixadores do clima com a missão de propagarem a cultura da empresa para todos da organização. O objetivo é melhorar ainda mais o clima organizacional e poderem tornar a empresa com uma das melhores a se trabalhar. Este comitê terá um treinamento desenvolvido por um consultor da empresa <i>Great Place To Work</i> .
<b>O NÍVEL DE AUTONOMIA DOS FUNCIONÁRIOS NA REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES</b>	Os funcionários possuem autonomia para realizarem suas atividades, porém, quando algo sai da rotina ou da responsabilidade implícita no cargo do funcionário, o mesmo precisa de autorização ou participação do gestor para tomada de decisão.	Os funcionários possuem autonomia para realizarem suas atividades, porém, quando algo sai da rotina ou da responsabilidade implícita no cargo do funcionário, o mesmo precisa de autorização ou participação do gestor para tomada de decisão.
<b>OUTRAS INFORMAÇÕES RELACIONADAS A ROTINA DA EMPRESA</b>	As ações que a empresa utiliza para diminuir o estresse, são: ginástica laboral três vezes por semana (segunda/quarta/sexta às 8h30 da manhã); algumas palestras comportamentais/motivacionais ministradas pelo presidente da empresa; e também fornecem para café da manhã, um pão com manteiga ou frios.	As ações que a empresa possui para prevenção/diminuição do estresse, doenças físicas e mentais, são: Ginástica laboral duas vezes por semana; café da manhã toda segunda-feira; rádio corporativa; sala de descompressão; festas comemorativas de temas diversos; e folga no dia do aniversário.
	Realizam festa dos aniversariantes do mês toda última sexta-feira do mês.	Realizam festa dos aniversariantes do mês, sempre no último dia do mês;

	<p>Os funcionários podem realizar treinamentos para melhorar seu conhecimento técnico. Precisam solicitar aprovação do gestor e departamento financeiro se será possível a empresa arcar com o custo. Caso seja aprovado, o funcionário pode realizar o curso/treinamento em instituições externas à empresa.</p>	<p>A empresa possui iniciativas solidárias, com objetivo de atender a prática de responsabilidade social da empresa.</p>
	<p>Torna-se comum, o funcionário voltar a trabalhar na empresa mais de uma vez, mesmo que tenha sido demitido ou tenha pedido demissão.</p>	<p>Torna-se comum, o funcionário voltar a trabalhar na empresa mais de uma vez, mesmo que tenha sido demitido ou tenha pedido demissão.</p>
<p><b>DEPTO DESEMBARAÇO ADUANEIRO</b></p>	<p>A postura do gestor da área de desembaraço, foi de receptividade com a pesquisadora, dando liberdade para perguntas, observação e participação dos funcionários para a pesquisa. Porém, devido seus compromissos, não foi possível participar do estudo.</p>	<p>A postura dos gestores da área de desembaraço (Gerente de Operações e Gerente de Desembaraço), foi de receptividade e amigável com a pesquisadora, dando liberdade para perguntas, observação e participação dos funcionários para a pesquisa. Porém, devido seus compromissos, não foi possível participarem do estudo.</p>
	<p>As expressões faciais, posturais e comportamentais dos funcionários do departamento de desembaraço, são de concentração, pouca conversa e seriedade.</p>	<p>As expressões faciais, posturais e comportamentais dos funcionários do departamento de desembaraço, são de concentração, pouca conversa, seriedade, tensão e desânimo em alguns. São mais reservados e de "cara fechada" em alguns.</p>
	<p>Um dos funcionários do departamento comentou com a pesquisadora que a gestão do responsável da área era muito boa, de boa comunicação, e descentralizada, deixando seus funcionários realizarem seus trabalhos sem cobranças excessivas ou desnecessárias.</p>	
<p><b>DEPTO LOGISTICA</b></p>	<p>O departamento de logística fica no mesmo ambiente do departamento de desembaraço e ao lado da mesa do presidente da empresa.</p>	<p>A gestora do departamento fica no mesmo ambiente que seus liderados.</p>
	<p>Os funcionários e gestor da área de logística, possuem comportamentos e posturas similares aos dos funcionários de desembaraço.</p>	<p>As expressões faciais, posturais e comportamentais dos funcionários do departamento de logística, são de concentração, pouca conversa, seriedade, e um pouco de tranquilidade. E poucos demonstraram desmotivação.</p>
	<p>É um departamento ainda em desenvolvimento.</p>	



<b>DEPTO COMERCIAL</b>	O gestor da área comercial não quis participar da pesquisa, tão pouco participar das explicações da pesquisadora sobre a pesquisa que seria realizada na empresa. Mas, permitiu que seus funcionários participassem do estudo.	A pesquisadora não teve contato com o gestor da área comercial, portanto o mesmo não participou da pesquisa.
	Este departamento teve pouca observação, pois nos dias em que a pesquisadora esteve na empresa, geralmente o departamento estava com um ou dois funcionários apenas, já que a maioria estava em visita externa à clientes.	Não foi possível obter informações neste departamento, pois no dia da observação, o departamento estava com dois funcionários apenas e não puderam ceder informações à pesquisadora por estarem atarefados no momento. E a maioria dos funcionários são vendedores externos e ficam constantemente em visitas à clientes.
<b>DEPTO DE PRICING</b>	Não possui este departamento em específico, porém, algumas atividades desta área estão como responsabilidade do departamento comercial.	A postura da gestora deste departamento é de descontração e bom humor. Ela fica no mesmo ambiente em que seus liderados.
		O comportamento dos funcionários é de bom humor e descontração.
<b>DEPTO RH/DP/GESTÃO DE TALENTOS</b>	O gestor do RH/DP era recém-contratado pela empresa, por isso pouco pode ajudar com informações sobre seu departamento e da empresa. Mas, se demonstrou solícito e receptivo à pesquisadora e dando liberdade para a mesma realizar seu estudo na empresa.	Os funcionários e gestores deste departamento são de fácil acesso a todos os funcionários e também foram com a pesquisadora. É um departamento composto apenas por mulheres.
	A pesquisadora teve dificuldades em obter informações sobre indicadores e assuntos relacionados a empresa, já que os funcionários do departamento não possuíam ou não sabiam sobre os assuntos questionados, além do gestor da área ser recém-contratado. Portanto, para quase todos os questionamentos, a resposta padrão era "está em construção este controle", pois ainda não tinham dados levantados, como por exemplo, sobre absentismo, afastamentos, atestados, faixa etária dos funcionários, etc.	Possui um ambiente agradável, amigável e de boa comunicação. São pessoas mais alegres, descontraídas e comunicativas.
		Os funcionários e gestores saem pouco para fazerem pausas para café, água, etc., diferente do comportamento dos outros departamentos.
		A gestão desta área é bem flexível e quando há decisões a serem tomadas, a resolução é rápida entre todas as integrantes do departamento com pouca burocracia.

**Fonte:** Dados de pesquisa, 2019.

## 4.2 DOS QUESTIONÁRIOS

### 4.2.1 Empresa A

Foram convidados todos os funcionários dos departamentos de Desembaraço Aduaneiro, Logística, Comercial, e Recursos Humanos / Departamento Pessoal (RH/DP), que se enquadravam nos critérios de inclusão mencionados anteriormente nesta dissertação (conforme subtópico 3.2.1, item a). Existia um montante de aproximadamente 70 funcionários como possíveis respondentes. Mas, obteve-se o retorno de 24 funcionários com os questionários respondidos.

Antes da entrega dos questionários, a pesquisadora explicou em cada departamento como seriam os procedimentos da pesquisa e sobre o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE, conforme Apêndice D). Após a explicação, foram distribuídos os TCLEs e os questionários (conforme Apêndice A e Anexo 1) de forma impressa para os funcionários que aceitaram em participar da pesquisa, após o e-mail-convite que foi encaminhado pelo departamento de RH/ DP. A entrega dos TCLEs e questionários ocorreram no dia 17 de outubro de 2019 e obteve-se o retorno dos mesmos respondidos, no dia 18 de outubro de 2019.

A construção do banco de dados, com base nas informações adquiridas nos questionários, os cálculos dos escores e da porcentagem, foram realizadas e analisadas com o uso do software Microsoft Excel.

Com a análise dos resultados desta etapa do estudo, observou-se que o perfil pessoal dos pesquisados na Empresa A, possuem como predominância a faixa etária entre 18 a 25 anos (37,5%), a maior parte eram do gênero feminino (58,3%), sendo (62,5%) de solteiros(as), com nenhum filho (70,8%), com renda total mensal de 01 a 03 salários mínimos (50%), o nível de escolaridade é de graduação (66,7%) e não possuem outra atividade de trabalho (87,5%).

Referente ao perfil profissional, possuem de 06 a 10 anos de experiência no Comércio Exterior (29,2%), são contratados em regime de trabalho CLT (62,5%), dispõem acima de 40 horas de carga horária de trabalho semanal (95,8%), realizam cerca de até 5 horas extras de trabalho semanal (66,6%), estão no cargo atual entre

03 a 06 meses (37,5%), possuem de 01 a 02 anos de tempo de empresa (41,6%), são do departamento de desembaraço aduaneiro (83,2%) e seus cargos atuais são de analista de desembaraço aduaneiro (41,5%).

Conforme descrito na tabela 1, segue os resultados completos do questionário 1 (conforme Apêndice A) referente ao Perfil Pessoal e Profissional dos participantes da Empresa A:

**Tabela 1 – Perfil Pessoal e Profissional dos funcionários da Empresa A**

<b>FAIXA ETÁRIA</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
18 a 25 anos	09	37,5%
26 a 30 anos	08	33,3%
31 a 40 anos	06	25,0%
41 a 50 anos	00	0%
Acima de 50 anos	01	4,2%
Não responderam	00	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>
<b>GÊNERO</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Feminino	14	58,3%
Masculino	10	41,7%
Não responderam	00	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>
<b>ESTADO CIVIL</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Solteiro(a)	15	62,5%
Casado(a)	09	37,5%
Divorciado(a)	00	0%
Viúvo(a)	00	0%
Não responderam	00	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>
<b>NÚMERO DE FILHOS</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Nenhum	17	70,8%
01	04	16,7%
02	03	12,5%
03	00	0%
Acima de três	00	0%
Não responderam	00	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>
<b>TEMPO DE SERVIÇO COMO PROFISSIONAL DE COMÉRCIO EXTERIOR</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
A menos de 1 ano	05	20,8%
Até 2 anos	05	20,8%
De 03 a 05 anos	01	4,2%
De 06 a 10 anos	07	29,2%
De 11 a 15 anos	03	12,5%
De 16 a 20 anos	00	0%
Acima de 20 anos	01	4,2%
Não responderam	02	8,3%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

REGIME DE TRABALHO	QUANTIDADE	PERCENTUAL (%)
Contrato CLT	15	62,5%
Contrato PJ	08	33,3%
Sócio	01	4,2%
Contrato estágio/jovem aprendiz	00	0%
Não responderam	00	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	QUANTIDADE	PERCENTUAL (%)
Ensino médio	03	12,5%
Técnico	02	8,3%
Graduação	16	66,7%
Especialização	02	8,3%
Mestrado	01	4,2%
Doutorado	00	0%
Não responderam	00	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

RENDA TOTAL MENSAL	QUANTIDADE	PERCENTUAL (%)
Até 01 salário mínimo	00	0%
De 01 a 03 salários mínimos	12	50,0%
De 03 a 05 salários mínimos	06	25,0%
De 05 a 07 salários mínimos	04	16,6%
De 07 a 10 salários mínimos	00	0%
Acima de 10 salários mínimos	01	4,2%
Não responderam	01	4,2%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

POSSUI OUTRA ATIVIDADE DE TRABALHO	QUANTIDADE	PERCENTUAL (%)
Sim	02	8,3%
Não	21	87,5%
Não responderam	01	4,2%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

CARGA HORÁRIA TOTAL DE TRABALHO (SEMANAL)	QUANTIDADE	PERCENTUAL (%)
Até 20 horas	00	0%
Até 30 horas	00	0%
Até 40 horas	00	0%
Acima de 40 horas	23	95,8%
Outro	00	0%
Não responderam	01	4,2%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

NÚMERO DE HORAS EXTRAS DE TRABALHO (SEMANAL)	QUANTIDADE	PERCENTUAL (%)
Nenhuma	05	20,8%
Até 05 horas	16	66,6%
De 06 a 10 horas	01	4,2%
Acima de 10 horas	00	0%
Outro	01	4,2%
Não responderam	01	4,2%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

TEMPO NO CARGO ATUAL	QUANTIDADE	PERCENTUAL (%)
----------------------	------------	----------------

A menos 02 meses	04	16,7%
De 03 a 06 meses	09	37,5%
De 07 a 12 meses	04	16,7%
De 01 a 02 anos	07	29,1%
De 03 a 04 anos	00	0%
De 05 a 06 anos	00	0%
Acima de 07 anos	00	0%
Não responderam	00	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

<b>TEMPO DE EMPRESA</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
A menos 02 meses	01	4,2%
De 03 a 06 meses	06	25,0%
De 07 a 12 meses	03	12,4%
De 01 a 02 anos	10	41,6%
De 03 a 04 anos	02	8,4%
De 05 a 06 anos	01	4,2%
Acima de 07 anos	01	4,2%
Não responderam	00	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

<b>DEPARTAMENTOS DA EMPRESA</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Presidência	01	4,2%
Comercial	01	4,2%
Desembarço Aduaneiro	20	83,2%
Logística	00	0%
Recursos Humanos/Departamento Pessoal (RH/DP)	02	8,4%
Não responderam	00	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

<b>CARGOS ATUAIS</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Presidência	01	4,2%
Assistente Comercial	00	0%
Analista Comercial	01	4,2%
Vendedor Executivo	00	0%
Supervisor(a) Comercial	00	0%
Assistente de Desembarço Aduaneiro	09	37,5%
Analista de Desembarço Aduaneiro	10	41,5%
Supervisor (a) de Desembarço Aduaneiro	01	4,2%
Assistente de Logística	00	0%
Analista de Logística	00	0%
Supervisor de Logística	00	0%
Assistente de RH/DP	00	0%
Analista de RH/DP	02	8,4%
Supervisor de RH/DP	00	0%
Não responderam	00	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados de pesquisa, 2019.

Sobre os resultados adquiridos pelo Questionário 2 (conforme Anexo 1) referente a Escala de Satisfação do Trabalho (*Occupational Stress Indicator – OSI*), foram encontrados os resultados a seguir na empresa A:

- Na categoria Insatisfação (soma dos percentuais das escalas 2 – Muita Insatisfação e 1 – Enorme Insatisfação), salientaram-se com o maior nível de

insatisfação dos profissionais: **o seu grau de participação em decisões importantes** com 8,33%; e **o clima psicológico que predomina na empresa que você trabalha** com 8,33%. A segunda maior insatisfação, foram: **a forma que as mudanças e inovações são implementadas** com 4,17%; **a forma pelas quais os conflitos são resolvidos** com 4,17%; **seu salário em relação à sua experiência e a responsabilidade que tem** com 4,17%.

- Na categoria Satisfação Intermediária (soma dos percentuais das escalas 4 – Alguma Satisfação e 3 – Alguma Insatisfação), foi ressaltado com o maior nível, **a forma que as mudanças e inovações são implementadas** com 91,66%. O segundo maior nível de satisfação intermediária foram: **o seu grau de participação em decisões importantes** com 70,83%; e **o grau em que a organização absorve as potencialidades que você julga ter** com 70,83%. E o terceiro maior nível foi **seu salário em relação à sua experiência e a responsabilidade que tem** com 58,33%.
- Na categoria Satisfação (soma dos percentuais das escalas 6 – Enorme Satisfação e 5 – Muita Satisfação), o maior nível identificado foi o **seu relacionamento com outras pessoas na empresa em que trabalha** com 83,33%. O segundo maior com 79,17%, foi **o grau de flexibilidade e de liberdade que você julga ter em seu trabalho**. Em terceiro, foi **o conteúdo do trabalho que faz** com 70,83%. E o quarto nível de satisfação foram: **o estilo de supervisão que seus superiores usam** com 58,33%; **o tipo de tarefa e o trabalho em que você é cobrado** com 58,33%; e **o grau em que você julga estar desenvolvendo suas potencialidades na empresa em que trabalha** com também, 58,33%.

Os resultados citados acima, estão detalhados na tabela 2 a seguir:

**Tabela 2 – Resultado do Questionário de Satisfação no Trabalho (Occupational Stress Indicator – OSI) da Empresa A (Total de Respondentes = 24)**

QUESTÃO	6 - ENORME SATISFAÇÃO		5 - MUITA SATISFAÇÃO		4 - ALGUMA SATISFAÇÃO		3 - ALGUMA INSATISFAÇÃO		2 - MUITA INSATISFAÇÃO		1 - ENORME INSATISFAÇÃO		Não respondeu		TOTAL %
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Comunicação e forma de fluxo de informação na empresa em que você trabalha.	1	4,17%	10	41,67%	8	33,33%	4	16,66%	0	0%	0	0%	1	4,17%	100%
Seu relacionamento com outras pessoas na empresa em que trabalha.	8	33,33%	12	50,00%	4	16,67%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	100%
O sentimento que você tem a respeito de como seus esforços são avaliados.	2	8,33%	10	41,67%	7	29,17%	4	16,66%	0	0%	0	0%	1	4,17%	100%
O conteúdo do trabalho que faz.	1	4,17%	16	66,66%	6	25,00%	1	4,17%	0	0%	0	0%	0	0%	100%
O grau em que você sente motivado por seu trabalho.	5	20,83%	6	25,00%	9	37,50%	4	16,67%	0	0%	0	0%	0	0%	100%
Oportunidades pessoais em sua carreira atual.	5	20,83%	6	25,00%	9	37,50%	4	16,67%	0	0%	0	0%	0	0%	100%
O grau de segurança no seu emprego atual.	4	16,67%	9	37,50%	8	33,33%	3	12,50%	0	0%	0	0%	0	0%	100%
A extensão em que você se identifica com a imagem externa ou realização de sua empresa.	5	20,83%	7	29,16%	10	41,67%	1	4,17%	0	0%	0	0%	1	4,17%	100%
O estilo de supervisão que seus superiores usam.	5	20,83%	9	37,50%	3	12,50%	6	25,00%	0	0%	0	0%	1	4,17%	100%
A forma que as mudanças e inovações são implementadas.	0	0%	1	4,17%	18	75,00%	4	16,66%	1	4,17%	0	0%	0	0%	100%
O tipo de tarefa e o trabalho em que você é cobrado.	1	4,17%	13	54,17%	9	37,50%	1	4,17%	0	0%	0	0%	0	0%	100%
O grau em que você sente que pode crescer e se desenvolver em seu trabalho.	7	29,17%	6	25,00%	5	20,83%	5	20,83%	0	0%	0	0%	1	4,17%	100%
A forma pelas quais os conflitos são resolvidos.	2	8,33%	7	29,16%	6	25,00%	7	29,17%	1	4,17%	0	0%	1	4,17%	100%

As oportunidades que seu trabalho lhe oferece no sentido de você atingir suas aspirações e ambições.	6	25,00%	5	20,83%	9	37,50%	4	16,67%	0	0%	0	0%	0	0%	100%
O seu grau de participação em decisões importantes.	1	4,17%	4	16,67%	12	50,00%	5	20,83%	2	8,33%	0	0%	0	0%	100%
O grau em que a organização absorve as potencialidades que você julga ter.	1	4,17%	6	25,0%	16	66,66%	1	4,17%	0	0%	0	0%	0	0%	100%
O grau de flexibilidade e de liberdade que você julga ter em seu trabalho.	1 5	62,50%	4	16,67%	5	20,83%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	100%
O clima psicológico que predomina na empresa que você trabalha.	4	16,67%	7	29,17%	9	37,50%	2	8,33%	2	8,33%	0	0%	0	0%	100%
Seu salário em relação à sua experiência e a responsabilidade e que tem.	2	8,33%	7	29,17%	8	33,33%	6	25,00%	1	4,17%	0	0%	0	0%	100%
A estrutura organizacional da empresa que você trabalha.	1	4,17%	10	41,66%	10	41,67%	3	12,50%	0	0%	0	0%	0	0%	100%
O volume de trabalho que você tem para resolver.	2	8,33%	9	37,50%	11	45,84%	2	8,33%	0	0%	0	0%	0	0%	100%
O grau em que você julga estar desenvolvendo suas potencialidades na empresa em que trabalha.	4	16,67%	10	41,66%	7	29,17%	3	12,50%	0	0%	0	0%	0	0%	100%

**Fonte:** Dados de pesquisa, 2019.

#### 4.2.2 Empresa B

Na empresa B, foram convidados todos os funcionários dos departamentos de Desembaraço Aduaneiro, Logística, Comercial, *Inside Sales*, *Pricing*, *Customer Service* e Recursos Humanos / Gestão de Talentos, que se enquadravam nos critérios de inclusão mencionados anteriormente nesta dissertação (conforme subtópico 3.2.1, item a). Havia aproximadamente, 75 funcionários como possíveis



respondentes. No entanto, obteve-se o retorno de 16 funcionários com os questionários respondidos.

A pesquisadora explicou de como seriam os procedimentos da pesquisa e sobre o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE) durante uma breve explanação na sala de reuniões da empresa B para os interessados em participar do estudo. Após a explicação, foram distribuídos os TCLEs e os questionários impressos para os funcionários que aceitaram participar da pesquisa, após o email-convite que foi encaminhado pelo departamento de RH/ Gestão de Talentos. A entrega dos TCLEs e questionários ocorreram nos dias 09 e 10 de outubro de 2019 e obtendo o retorno dos mesmos respondidos, nos dias 11 e 17 de outubro de 2019.

A construção do banco de dados, com base nas informações adquiridas nos questionários, os cálculos dos escores e da porcentagem, foram realizadas e analisadas com o uso do software Microsoft Excel.

Perante a análise dos resultados, referente esta etapa da pesquisa, observou-se que o perfil pessoal dos pesquisados na Empresa B, possuem uma predominância, na faixa etária entre 31 a 40 anos (56,3%), a maior parte dos pesquisados eram do gênero feminino (62,5%), sendo (62,5%) de casados(as), com nenhum filho (50%), com renda total mensal de 03 a 05 salários mínimos (50%), o nível de escolaridade é de especialização (50%) e não possuem outra atividade de trabalho (100%).

A predominância observada em relação ao perfil profissional dos pesquisados, é que possuem de 06 a 10 anos de experiência no Comércio Exterior (43,8%), são contratados em regime de trabalho CLT (75%), dispõem acima de 40 horas de carga horária de trabalho semanal (100%), realizam cerca de até 5 horas extras de trabalho semanal (62,5%), estão no cargo atual entre 03 a 06 meses (31,2%), possuem de 01 a 02 anos de tempo de empresa (31,3%), são do departamento de desembaraço aduaneiro (56,4%) e seus cargos atuais são de analista de desembaraço aduaneiro (50%).

Conforme demonstrado na tabela 3, segue as informações completas dos resultados do questionário 1 (conforme Apêndice A) referente ao Perfil Pessoal e Profissional dos participantes da Empresa B:

**Tabela 3 – Perfil Pessoal e Profissional dos funcionários da Empresa B**

<b>FAIXA ETÁRIA</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
18 a 25 anos	02	12,5%
26 a 30 anos	03	18,8%
31 a 40 anos	09	56,3%
41 a 50 anos	01	6,2%
Acima de 50 anos	01	6,2%
Não responderam	00	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

<b>GÊNERO</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Feminino	10	62,5%
Masculino	06	37,5%
Não responderam	00	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

<b>ESTADO CIVIL</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Solteiro(a)	05	31,3%
Casado(a)	10	62,5%
Divorciado(a)	01	6,2%
Viúvo(a)	00	0%
Não responderam	00	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

<b>NÚMERO DE FILHOS</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Nenhum	08	50,0%
01	05	31,2%
02	03	18,8%
03	00	0%
Acima de três	00	0%
Não responderam	00	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

<b>TEMPO DE SERVIÇO COMO PROFISSIONAL DE COMÉRCIO EXTERIOR</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
A menos de 1 ano	00	0%
Até 2 anos	00	0%
De 03 a 05 anos	01	6,2%
De 06 a 10 anos	07	43,8%
De 11 a 15 anos	03	18,8%
De 16 a 20 anos	03	18,8%
Acima de 20 anos	01	6,2%
Não responderam	01	6,2%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

<b>RÉGIME DE TRABALHO</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Contrato CLT	12	75,0%
Contrato PJ	04	25,0%
Sócio	00	0%
Contrato estágio/jovem aprendiz	00	0%
Não responderam	00	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

<b>NÍVEL DE ESCOLARIDADE</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Ensino médio	00	0%
Técnico	02	12,5%
Graduação	06	37,5%
Especialização	08	50,0%
Mestrado	00	0%
Doutorado	00	0%
Não responderam	00	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

<b>RENDA TOTAL MENSAL</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Até 01 salário mínimo	00	0%
De 01 a 03 salários mínimos	04	25,0%
De 03 a 05 salários mínimos	08	50,0%
De 05 a 07 salários mínimos	03	18,8%
De 07 a 10 salários mínimos	01	6,2%
Acima de 10 salários mínimos	00	0%
Não responderam	00	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

<b>POSSUI OUTRA ATIVIDADE DE TRABALHO</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Sim	00	0%
Não	16	100,0%
Não responderam	00	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

<b>CARGA HORÁRIA TOTAL DE TRABALHO (SEMANAL)</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Até 20 horas	00	0%
Até 30 horas	00	0%
Até 40 horas	00	0%
Acima de 40 horas	16	100,0%
Outro	00	0%
Não responderam	00	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

<b>NÚMERO DE HORAS EXTRAS DE TRABALHO (SEMANAL)</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Nenhuma	05	31,3%
Até 05 horas	10	62,5%
De 06 a 10 horas	00	0%
Acima de 10 horas	00	0%
Outro	01	6,2%
Não responderam	00	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

<b>TEMPO NO CARGO ATUAL</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
A menos 02 meses	04	25,0%
De 03 a 06 meses	05	31,2%
De 07 a 12 meses	03	18,8%
De 01 a 02 anos	03	18,8%
De 03 a 04 anos	00	0%
De 05 a 06 anos	00	0%
Acima de 07 anos	00	0%
Não responderam	01	6,2%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

<b>TEMPO DE EMPRESA</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
-------------------------	-------------------	-----------------------

A menos 02 meses	04	25,0%
De 03 a 06 meses	02	12,5%
De 07 a 12 meses	01	6,2%
De 01 a 02 anos	05	31,3%
De 03 a 04 anos	00	0%
De 05 a 06 anos	03	18,8%
Acima de 07 anos	00	0%
Não responderam	01	6,2%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

DEPARTAMENTOS DA EMPRESA	QUANTIDADE	PERCENTUAL (%)
Presidência	00	0%
Comercial	01	6,2%
<i>Pricing</i>	03	18,8%
<i>Inside Sales/Customer Service</i>	01	6,2%
Desembaraço Aduaneiro	09	56,4%
Logística	01	6,2%
Recursos Humanos/Gestão de Talentos	01	6,2%
Não responderam	00	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

CARGOS ATUAIS	QUANTIDADE	PERCENTUAL (%)
Presidência	00	0%
Assistente Comercial	00	0%
Analista Comercial	00	0%
Vendedor Executivo	01	6,25%
Supervisor(a) Comercial	00	0%
Assistente <i>Customer Service</i>	01	6,25%
Analista <i>Customer Service</i>	00	0%
Supervisor(a) <i>Customer Service</i>	00	0%
Assistente de <i>Pricing</i>	00	0%
Analista de <i>Pricing</i>	02	12,5%
Supervisor(a) de <i>Pricing</i>	01	6,25%
Assistente de Desembaraço Aduaneiro	00	0%
Analista de Desembaraço Aduaneiro	08	50,0%
Supervisor(a) de Desembaraço Aduaneiro	01	6,25%
Assistente de Logística	00	0%
Analista de Logística	01	6,25%
Supervisor de Logística	00	0%
Assistente de RH/Gestão de Talentos	00	0%
Analista de RH/Gestão de Talentos	00	0%
Supervisor de RH/Gestão de Talentos	01	6,25%
Não responderam	00	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados de pesquisa, 2019.

Ao analisar as informações da Empresa B, obtidos pelo Questionário 2 sobre a Escala de Satisfação do Trabalho (*Occupational Stress Indicator – OSI*), foram encontrados os resultados a seguir:

- Na categoria Insatisfação (soma dos percentuais das escalas 2 – Muita Insatisfação e 1 – Enorme Insatisfação), salientaram-se **o seu grau de participação em decisões importantes**, que obteve o mais alto nível de insatisfação com 18,75% dos profissionais da Empresa B. A segunda maior insatisfação, foram: **a forma que as mudanças e inovações são**

**implementadas** com 12,50%; **a forma pelas quais os conflitos são resolvidos** com 12,50%; **as oportunidades que seu trabalho lhe oferece no sentido de você atingir suas aspirações e ambições** com 12,50%; e **o grau de flexibilidade e de liberdade que você julga ter em seu trabalho** com 12,50%.

- Na categoria, Satisfação Intermediária (soma dos percentuais das escalas 4 – Alguma Satisfação e 3 – Alguma Insatisfação), ressaltou-se com o maior nível, **o volume de trabalho que você tem para resolver** com 75,00%. O segundo maior nível de satisfação intermediária foi **a forma que as mudanças e inovações são implementadas** com 68,75%. O terceiro maior nível foram: **a comunicação e forma de fluxo de informação na empresa em que você trabalha** com 62,50%; **o sentimento que você tem a respeito de como seus esforços são avaliados** com 62,50%; **o estilo de supervisão que seus superiores usam** com 62,50%; **o seu grau de participação em decisões importantes** com 62,50%; **o clima psicológico que predomina na empresa que você trabalha** com 62,50%.
- Na categoria Satisfação (soma dos percentuais das escalas 6 – Enorme Satisfação e 5 – Muita Satisfação), o maior nível com 87,50% foi o **seu relacionamento com outras pessoas na empresa em que trabalha**. O segundo maior, foi **o conteúdo do trabalho que faz** com 81,25%. O terceiro, com 68,75% foi **o grau de segurança no seu emprego atual**. O quarto nível de satisfação foram: **o grau em que você sente motivado por seu trabalho** com 62,50%; e **a estrutura organizacional da empresa que você trabalha** com 62,50%.

Os aspectos citados acima, estão descritos detalhadamente na tabela 4 a seguir:

**Tabela 4 – Resultado do Questionário de Satisfação no Trabalho (Occupational Stress Indicator – OSI) da Empresa B (Total de Respondentes = 16)**

QUESTÃO	6 - ENORME SATISFAÇÃO		5 - MUITA SATISFAÇÃO		4 - ALGUMA SATISFAÇÃO		3 - ALGUMA INSATISFAÇÃO		2 - MUITA INSATISFAÇÃO		1 - ENORME INSATISFAÇÃO		NÃO RESPONDEU		TOTAL %
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Comunicação e forma de fluxo de informação na empresa em que você trabalha.	1	6,3%	4	25,0%	7	43,8%	3	18,8%	1	6,3%	0	0%	0	0,0%	100%
Seu relacionamento com outras pessoas na empresa em que trabalha.	3	18,8%	11	68,8%	2	12,5%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	100%
O sentimento que você tem a respeito de como seus esforços são avaliados.	2	12,5%	4	25,0%	8	50,0%	2	12,5%	0	0%	0	0%	0	0%	100%
O conteúdo do trabalho que faz.	2	12,5%	11	68,8%	2	12,5%	1	6,3%	0	0%	0	0%	0	0%	100%
O grau em que você sente motivado por seu trabalho.	2	12,5%	8	50,0%	4	25,0%	2	12,5%	0	0%	0	0%	0	0%	100%
Oportunidades pessoais em sua carreira atual.	3	18,8%	5	31,3%	3	18,8%	4	25,0%	1	6,3%	0	0%	0	0%	100%
O grau de segurança no seu emprego atual.	4	25,0%	7	43,8%	4	25,0%	1	6,3%	0	0%	0	0%	0	0%	100%
A extensão em que você se identifica com a imagem externa ou realização de sua empresa.	4	25,0%	5	31,3%	6	37,5%	1	6,3%	0	0%	0	0%	0	0%	100%
O estilo de supervisão que seus superiores usam.	1	6,3%	5	31,3%	6	37,5%	4	25,0%	0	0%	0	0%	0	0%	100%
A forma que as mudanças e inovações são implementadas.	0	0%	3	18,8%	8	50,0%	3	18,8%	2	12,5%	0	0%	0	0%	100%
O tipo de tarefa e o trabalho em que você é cobrado.	0	0%	8	50,0%	6	37,5%	2	12,5%	0	0%	0	0%	0	0%	100%
O grau em que você sente que pode crescer e se desenvolver em seu trabalho.	3	18,8%	6	37,5%	3	18,8%	3	18,8%	1	6,3%	0	0%	0	0%	100%
A forma pelas quais os conflitos são resolvidos.	1	6,3%	4	25,0%	7	43,8%	2	12,5%	2	12,5%	0	0%	0	0%	100%
As oportunidades que seu trabalho lhe oferece no sentido de você atingir suas aspirações e ambições.	1	6,3%	8	50,0%	4	25,0%	1	6,3%	2	12,5%	0	0%	0	0%	100%
O seu grau de participação em decisões importantes.	0	0%	3	18,8%	9	56,3%	1	6,3%	3	18,8%	0	0%	0	0%	100%
O grau em que a organização absorve as potencialidades que você julga ter.	1	6,3%	5	31,3%	6	37,5%	3	18,8%	1	6,3%	0	0%	0	0%	100%
O grau de flexibilidade e de liberdade que você julga ter	4	25,0%	4	25,0%	4	25,0%	2	12,5%	1	6,3%	1	6,3%	0	0%	100%

em seu trabalho.															
O clima psicológico que predomina na empresa que você trabalha.	1	6,3%	4	25,0%	9	56,3%	1	6,3%	1	6,3%	0	0%	0	0%	100%
Seu salário em relação à sua experiência e a responsabilidade que tem.	0	0%	6	37,5%	4	25,0%	5	31,3%	1	6,3%	0	0%	0	0%	100%
A estrutura organizacional da empresa que você trabalha.	6	37,5%	4	25,0%	4	25,0%	2	12,5%	0	0%	0	0%	0	0%	100%
O volume de trabalho que você tem para resolver.	0	0%	4	25,0%	8	50,0%	4	25,0%	0	0%	0	0%	0	0%	100%
O grau em que você julga estar desenvolvendo suas potencialidades na empresa em que trabalha.	1	6,3%	6	37,5%	5	31,3%	3	18,8%	1	6,3%	0	0%	0	0%	100%

**Fonte:** Dados de pesquisa, 2019.

Como forma comparativa dos resultados das tabelas 1, 2, 3 e 4 referentes as duas empresas pesquisadas, segue quadros com o resumo das informações predominantes, conforme demonstrado nos quadros 6 e 7 a seguir:

**Quadro 6 – Comparativo dos resultados referentes ao Perfil Pessoal e Profissional (Tabelas 1 e 3) dos funcionários das Empresas A e B (com base nos percentuais predominantes dos resultados)**

PERFIL PESSOAL E PROFISSIONAL	EMPRESA A		EMPRESA B	
	RESULTADOS	PERCENTUAL (%)	RESULTADOS	PERCENTUAL (%)
FAIXA ETÁRIA	18 A 25 ANOS	37,5%	31 A 40 ANOS	56,3%
GÊNERO	FEMININO	58,3%	FEMININO	62,5%
ESTADO CIVIL	SOLTEIRO(A)	62,5%	CASADO(A)	62,5%
NUMERO DE FILHOS	NENHUM	70,8%	NENHUM	50,0%
TEMPO DE SERVIÇO NO COMEX	DE 06 A 10 ANOS	29,2%	DE 06 A 10 ANOS	43,8%
REGIME DE TRABALHO	CONTRATO CLT	62,5%	CONTRATO CLT	75,0%
NÍVEL DE ESCOLARIDADE	GRADUAÇÃO	66,7%	ESPECIALIZAÇÃO	50,0%
RENDA TOTAL MENSAL	DE 01 A 03 SALÁRIOS	50,0%	DE 03 A 05 SALÁRIOS	50,0%
POSSUI OUTRA ATIVIDADE DE TRABALHO	NÃO	87,5%	NÃO	100,0%
CARGA HORÁRIA TOTAL DE TRABALHO SEMANAL	ACIMA DE 40 HORAS	95,8%	ACIMA DE 40 HORAS	100,0%
NUMERO DE HORAS EXTRAS SEMANAL	ATÉ 5 HORAS	66,6%	ATÉ 5 HORAS	62,5%
TEMPO NO CARGO ATUAL	DE 03 A 06 MESES	37,5%	DE 03 A 06 MESES	31,2%
TEMPO DE EMPRESA	DE 01 A 02 ANOS	41,6%	DE 01 A 02 ANOS	31,3%
DEPARTAMENTOS DA EMPRESA	DESEMBARAÇO ADUANEIRO	83,2%	DESEMBARAÇO ADUANEIRO	56,4%
CARGOS ATUAIS	ANALISTA DE DESEMBARAÇO ADUANEIRO	41,5%	ANALISTA DE DESEMBARAÇO ADUANEIRO	50,0%

**Fonte:** Dados de pesquisa, 2019.

**Quadro 7 – Comparativo dos resultados referentes a Escala de Satisfação no Trabalho (Tabelas 2 e 4 – Questionário do OSI) dos funcionários das Empresas A e B (com base nos percentuais predominantes dos resultados)**

ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO	EMPRESA A		EMPRESA B	
	QUESTÕES DO OSI	PERCENTUAL (%)	QUESTÕES DO OSI	PERCENTUAL (%)
<b>INSATISFAÇÃO</b> (soma das escalas 2 - Muita Insatisfação e 1 - Enorme Insatisfação)	O seu grau de participação em decisões importantes	8,33%	O seu grau de participação em decisões importantes	18,75%
	O clima psicológico que predomina na empresa que você trabalha	8,33%	A forma que as mudanças e inovações são implementadas	12,50%
	A forma que as mudanças e inovações são implementadas	4,17%	A forma pelas quais os conflitos são resolvidos	12,50%
	A forma pelas quais os conflitos são resolvidos	4,17%	As formas de oportunidade que seu trabalho lhe oferece no sentido de você atingir suas aspirações e ambições	12,50%
	Seu salário em relação à sua experiência e a responsabilidade que tem	4,17%	O grau de flexibilidade e de liberdade que você julga ter em seu trabalho	12,50%
<b>SATISFAÇÃO INTERMEDIÁRIA</b> (Soma das escalas 4 - Alguma Satisfação e 3 - Alguma Insatisfação)	A forma que as mudanças e inovações são implementadas	91,66%	O volume de trabalho que você tem para resolver	75,00%
			A forma que as mudanças e inovações são implementadas	68,75%
	O seu grau de participação em decisões importantes	70,83%	Comunicação e forma de fluxo de informação na empresa em que você trabalha	62,50%
			O sentimento que você tem a respeito de como seus esforços são avaliados	62,50%
	O grau em que a organização absorve as potencialidades que você julga ter	70,83%	O estilo de supervisão que seus superiores usam	62,50%
			O seu grau de participação em decisões importantes	62,50%
	Seu salário em relação à sua experiência e a responsabilidade que tem	58,33%	O clima psicológico que predomina na empresa que você trabalha	62,50%



<b>SATISFAÇÃO (Soma das Escalas 6 - Enorme Satisfação e 5 - Muita Satisfação)</b>	Seu relacionamento com outras pessoas na empresa em que trabalha	83,33%	Seu relacionamento com outras pessoas na empresa em que trabalha	87,50%
	O grau de flexibilidade e de liberdade que você julga ter em seu trabalho	79,17%		
	O conteúdo do trabalho que faz	70,83%	O conteúdo do trabalho que faz	81,25%
	O estilo de supervisão que seus superiores usam	58,33%	O grau de segurança no seu emprego atual	68,75%
	O tipo de tarefa e o trabalho em que você é cobrado	58,33%	O grau em que você sente motivado por seu trabalho	62,50%
	O grau em que você julga estar desenvolvendo suas potencialidades na empresa em que trabalha	58,33%	A estrutura organizacional da empresa em que você trabalha	62,50%

**Fonte:** Dados de pesquisa, 2019.

#### 4.3 DAS ENTREVISTAS DOS PROFISSIONAIS DE COMÉRCIO EXTERIOR

##### 4.3.1 Empresa A

As entrevistas com os funcionários da empresa A, foram realizadas nos dias 13 e 14 de novembro de 2019, durante o horário de expediente e nas instalações da empresa, conforme solicitado pelos gestores e funcionários.

Os profissionais selecionados para esta etapa da pesquisa, foram convidados pessoalmente pela pesquisadora, que utilizou como base de seleção os critérios de inclusão, principalmente referente aos itens VI, VII e VIII mencionados no subtópico 3.2.1., item b desta dissertação: *(VI) que possuam o maior tempo de empresa em relação aos seus colegas; (VII) que possuam o maior tempo no cargo atual em relação aos seus colegas; sendo os cargos de auxiliar, assistente, analista, gestor e diretor/presidente; (VIII) que atuem nos departamentos de desembaraço aduaneiro, comercial, agenciamento de carga/logística e RH.* A seleção dos funcionários para participação da entrevista, foi possível por meio dos dados adquiridos pelas respostas dos questionários 1 e 2 desta pesquisa.

Foram convidados sete funcionários referentes aos departamentos: Presidência, Desembaraço Aduaneiro e RH/DP que atendiam os critérios de inclusão (VI, VII e VIII) citados anteriormente. No entanto, apenas três funcionários

participaram das entrevistas, os outros quatro convidados, desmarcaram com a pesquisadora e não quiseram dar prosseguimento com a entrevista.

Para a execução da entrevista, foram entregues o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e Termo de Consentimento para uso de imagem e som de voz (TCUISV) para o participante e o mesmo assinou e devolveu imediatamente para a pesquisadora. Após a assinatura do TCLE/TCUISV (conforme Apêndice E), iniciou-se a entrevista com a utilização de um gravador de áudio e realizado anotações pela pesquisadora.

Para a análise das informações, a pesquisadora realizou a transcrição dos áudios sem utilização de programa específico de transcrição de áudio em texto, utilizando apenas o programa Microsoft Word para registrar em texto, os áudios e anotações das entrevistas.

#### 4.3.2 Empresa B

Na Empresa B, as entrevistas com os funcionários, foram realizadas nos dias 18 e 22 de outubro de 2019, durante o horário de expediente e nas instalações da empresa, conforme exigência dos gestores e funcionários.

Os selecionados para esta etapa da pesquisa, foram convidados pessoalmente pela pesquisadora, que utilizou como base de seleção os critérios de inclusão, principalmente referente aos itens VI, VII e VIII mencionados no subtópico 3.2.1., item b desta dissertação: *(VI) que possuam o maior tempo de empresa em relação aos seus colegas; (VII) que possuam o maior tempo no cargo atual em relação aos seus colegas; sendo os cargos de auxiliar, assistente, analista, gestor e diretor/presidente; (VIII) que atuem nos departamentos de desembaraço aduaneiro, comercial, agenciamento de carga/logística e RH.* A seleção dos funcionários para participação da entrevista, foi possível por meio dos dados adquiridos pelas respostas dos questionários 1 e 2 desta pesquisa.

Foram convidados nove funcionários referentes aos departamentos: Desembaraço Aduaneiro, Logística, *Pricing* e RH/Gestão de Talentos que atendiam os critérios de inclusão (VI, VII e VIII) citados anteriormente. No entanto, apenas

cinco funcionários participaram das entrevistas, os outros quatro convidados, desmarcaram com a pesquisadora e não quiseram dar prosseguimento com a entrevista.

Para a execução da entrevista, foram entregues o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e Termo de Consentimento para uso de imagem e som de voz (TCUISV) para o participante e o mesmo assinou e devolveu imediatamente para a pesquisadora. Após a assinatura do TCLE/TCUISV, iniciou-se a entrevista com a utilização de um gravador de áudio e realizado anotações pela pesquisadora.

Para a análise das informações, a pesquisadora realizou a transcrição dos áudios sem utilização de programa específico de transcrição de áudio em texto, utilizando apenas o programa Microsoft Word para registrar em texto, os áudios e anotações das entrevistas.

#### 4.4 DISCUSSÃO DOS ACHADOS DE PESQUISA

Em relação a análise e discussão das informações, primeiramente foi realizado a leitura e escuta de todos os achados de pesquisa coletados para estimular possíveis compreensões sobre a temática desta pesquisa. Posteriormente, foi realizada a transcrição completa das falas captadas nas entrevistas. No entanto, algumas expressões como “né?”, “pra”, “tipo assim”, “sabe?”, “então”, foram preservadas para que o leitor possa perceber o perfil de narrativa do funcionário entrevistado.

Ao prosseguir com as análises, foram realizadas novas leituras para identificar os tópicos que se convergiam, divergiam e/ou se contradiziam em relação aos dados obtidos com o intuito de compreender as estratégias defensivas de enfrentamento ao sofrimento no trabalho, utilizados pelos profissionais e empresas nos dois casos estudados (Empresa A e Empresa B).

Para melhor entendimento e clareza na discussão dos achados de pesquisa, além dos dados contidos nas tabelas e quadros demonstrados ao longo dos itens 4.1 a 4.2.2 dessa dissertação, foram utilizados apenas alguns trechos das falas que corroboraram com as análises e discussões das categorias analíticas identificadas.

Além disto, foi utilizado a formatação entre aspas e *itálico* para diferenciar os trechos de falas das entrevistas com os demais conteúdos do texto.

Como base no objetivo geral e objetivos específicos que nortearam este estudo e das análises dos achados de pesquisa, constituiu-se cinco indicadores para a pesquisadora (categorias analíticas *a posteriore*): Trabalho, Vivências de Sofrimento, Doenças Identificadas, Estratégias Defensivas e Vivências de Prazer no Trabalho.

Abaixo, os quadros com o perfil pessoal e profissional, bem como o código de identificação dos entrevistados (conforme quadro 8 e 9). Tais informações foram obtidas na etapa de aplicação e resposta dos questionários e na etapa de realização das entrevistas.

**Quadro 8 – Perfil Pessoal dos profissionais entrevistados nas Empresas A e B**

Identificação do entrevistado	Empresa pesquisada	Faixa etária	Gênero	Nível de escolaridade	Formação profissional	Naturalidade	Estado civil	Nº de filhos
TRAB 1	B	34 ANOS	Feminino	Especialização	Engenharia Agrônoma	Sinope/MT	Solteiro(a)	Nenhum
TRAB 2	B	30 ANOS	Masculino	Técnico	Cursando Tecnólogo em Processos Gerenciais	Campo Largo/PR	Casado(a)	2
TRAB 3	B	40 ANOS	Feminino	Especialização	Despachante Aduaneiro/ Bacharel em Administração com ênfase em Comércio Exterior	Morretes/PR	Solteiro(a)	Nenhum
TRAB 4	B	26 ANOS	Masculino	Graduação	Bacharel em Educação Física e Tecnólogo em Comércio Exterior	Curitiba/PR	Casado(a)	2
TRAB 5	B	25 ANOS	Masculino	Graduação	Bacharel em Negócios Internacionais	Montes Claros/MG	Solteiro(a)	Nenhum
TRAB 18	A	34 ANOS	Feminino	Graduação	Comissária de Bordo e Bacharel em Administração com ênfase em Comércio Exterior	Curitiba/PR	Solteiro(a)	1
TRAB 19	A	29 ANOS	Feminino	Especialização	Relações Públicas e Pós em Comércio Exterior e Logística	Cornélio Procopio/PR	Solteiro(a)	Nenhum
TRAB 21	A	64 ANOS	Masculino	Mestrado	Advogado e Mestre em Educação	Belém/PA	Casado(a)	2

Fonte: Dados de pesquisa, 2019.

#### Quadro 9 – Perfil Profissional dos entrevistados nas Empresas A e B

Identificação do entrevistado	Empresa pesquisada	Cargo atual	Tempo de experiência no Comércio Exterior	Tempo de empresa	Tempo de cargo atual	Regime de trabalho	Faixa salarial mensal	Possui outras atividades de trabalho?	Carga horária total de trabalho (semanal)	Nº de horas extras semanais
TRAB 1	B	Supervisora de Pricing	4 anos como agrônoma e 6 anos no Comércio Exterior	2 anos e 1 mês	11 meses	CLT	De 05 a 07 salários	Não	44,5 horas	Até 5h

TRAB 2	B	Supervisor de Desembaraço	15 anos em Comércio Exterior	5 anos e 8 meses	1 ano e 8 meses	CLT	De 03 a 05 salários	Não	44,5 horas	Até 5h
TRAB 3	B	Analista de Desembaraço de Exportação Sênior	20 anos em Comércio Exterior	5 anos e 9 meses	10 meses	CLT	De 03 a 05 salários	Não	44,5 horas	Nenhuma
TRAB 4	B	Analista de Desembaraço de Importação Master	8 anos em Comércio Exterior	5 anos e 5 meses	5 meses	CLT	De 03 a 05 salários	Não	44,5 horas	Até 5h
TRAB 5	B	Analista de Desembaraço de Importação Júnior	2 anos em financeiro hospitalar e 3 anos em Comércio Exterior	2 anos e 1 mês	5 meses	CLT	De 01 a 03 salários	Não	44,5 horas	Nenhuma
TRAB 18	A	Supervisora de Desembaraço	2 anos como vendedora e 15 anos em Comércio Exterior	3 anos e 1 mês	1 mês	PJ	De 05 a 07 salários	Não	44 horas	Até 5h
TRAB 19	A	Analista de Desembaraço de Importação Júnior	6 anos em Comércio Exterior	2 anos 4 meses	1 ano e 2 meses	CLT	De 03 a 05 salários	Não	44 horas	Até 5h
TRAB 21	A	Presidente	39 anos em Comércio Exterior	34 anos	2 anos	Sócio	Acima de 10 salários	Não	44 horas	Nenhuma

**Fonte:** Dados de pesquisa, 2019.

#### 4.4.1 Indicadores “Trabalho” e “Vivências de Sofrimento”

Conforme Dejours (2004), a organização do trabalho é constituída pela divisão do trabalho e dos trabalhadores para garantir as divisões das tarefas, por meio das hierarquias, controles e responsabilidades determinadas. Neste contexto, existe o trabalho prescrito, que é o estabelecido pelos gestores mediante as regras e normas que visam assegurar a realização do trabalho. Esta forma prescrita pode ser a melhor forma para o gestor, porém pode estar fora de conexão com o desejado pelo trabalhador e das condições reais apresentadas no local de trabalho para que ele possa executar sua atividade laboral.

Diante da contextualização teórica sobre a organização do indicador “Trabalho”, ao analisar as informações obtidas nesta pesquisa, identifica-se que na

área de Comércio Exterior, a formulação das regras das atividades de trabalho é semelhante entre as empresas, já que os órgãos intervenientes (Receita Federal, Anvisa, etc.) são os mesmos para todas. E os pontos em que se diferem, são nos tipos de certificações que podem haver ou não (como por exemplo ISO, OEA, IATA, etc.) e as particularidades/exigências específicas definidas pelos clientes das empresas.

Portanto, as regras e normas das atividades de trabalho por serem determinadas pelos órgãos intervenientes, pelas normas das certificações e pelas exigências dos clientes, se tornam aceitáveis e compreendidas pelos profissionais desta área não causando desconfortos aparentes.

O que foi sinalizado neste estudo, é que na execução de sua atividade, estão relacionadas as regras organizacionais como código de vestimenta, manuais do colaborador, horário de expediente, e condições físicas do ambiente de trabalho, que são determinadas pelos gestores e sócios/presidentes das empresas, isto sim, pode causar desconforto ou até sofrimento ao profissional.

Outro ponto que foi analisado no indicador “Trabalho”, diz respeito ao ambiente (estrutura física e clima psicológico) das empresas. Neste item, as duas empresas pesquisadas possuem diferenças na estrutura física, sendo a Empresa A com um perfil de escritório mais tradicional, conservador e pouco moderno, enquanto a empresa B possui uma estrutura física com decoração mais arrojada e com artefatos tecnológicos modernos em seus ambientes (como por exemplo, sala de descompressão, paredes coloridas e adesivadas, TVs corporativas, Rádio corporativa, etc.).

Alguns profissionais quando entrevistados, salientaram pontos interessantes sobre este indicador “Trabalho” e concomitantemente, apresentaram algumas “Vivências de Sofrimento”, sendo este último um outro indicador. Como podemos ver em trechos de suas falas, quando questionados sobre as condições físicas do seu trabalho e se mudariam algo. As respostas foram surpreendentes para a pesquisadora, já que foram diferentes do que se apresentou na etapa observação deste estudo. Segue trechos das transcrições:

**TRAB 1:** *“Essa é uma das reclamações que eu tenho. Porque, quando eu entrei aqui, vou falar da minha cadeira. Sabe aquela que só tem um encosto em cima? Eu tenho hérnia de disco, e nossa... aquela cadeira me judia muito a coluna. [...] Mas assim, questão de mesa, eles reformaram todo o departamento aqui em baixo. A gente tá a 1 ano e pouquinho aqui, né? A mesa eu já reclamei várias vezes que eu tenho do lado um armariozinho que eu bato o joelho. Eu tenho as pernas muito compridas, aí eu bato o joelho naquilo toda hora que eu vou virar. Já pedi várias vezes pra ver se não tem como mudar isso, e eles dizem que não tem.*

*[...] Eu prefiro mil vezes ter um computador bom, ter uma mesa que não tem um armarinho batendo no joelho, do que ter um espaço de descompressão. Acho que isso é uma coisa que você tem depois de toda uma estrutura bem organizada. Assim, uma cadeira legal.... não é só pra mim, é pra outras pessoas justamente evitar que tenham problema na coluna.*

**TRAB 2:** *“Vejo a estrutura da empresa totalmente positiva, em vista do que eu ouço de pessoas que vem para a empresa, ou para fazer uma entrevista, eles falam que aqui é um mundo totalmente diferente do que eles conhecem. [...] Pois, tem empresas lá fora que as vezes tem duas pessoas trabalhando na mesma mesa! No mesmo espaço físico! Aqui não, aqui a gente tem um espaço físico agradável, um ambiente agradável, cuidam bastante. Agora claro, a gente pode melhorar em algumas coisas, assim, né? [...] que nem as mesas, elas não são ergonômicas, a gente pode, né...ter problema ergonômico com os funcionários. Porque a mesa segue um padrão para todos e eu tenho funcionários mais altos, funcionários mais baixos [...] mesmo mudando a cadeira, ela ainda não fica agradável ao funcionário. Que nem eu, sou muito alto, a minha cadeira já está alta (risos). Ou ela fica muito baixa ou fica muito alta e isso dá implicações físicas sim”.*

**TRAB 3:** *“Acho tudo muito bom, a estrutura da empresa, os maquinários, material que você precisa, é sempre atendido de pronto, só as mesas que eu acho um pouco pequenas que deveriam ser maiores, acho pequenas tanto de largura como de comprimento. Incomoda! E gera dor também. [...] eles sabem que as mesas provavelmente não estão no padrão”.*



**TRAB 4:** *“Em questão de estrutura física é muito boa! Não tenho nada a reclamar. Excelente! [...] Pra mim tá de boa! Pois, no outro escritório que eu trabalhava, o escritório era pequeno, né?! A mesa fazia um “L”, aí não tinha metade desses processos, aí quando eu cheguei aqui, eu disse como vou trabalhar nesse espacinho? Mas tudo bem, aí coloca o escaninho, né..., mas vamos... Não me interfere, mas se fosse maior seria ótimo, aí ficaria mais limpa, mais organizada, mas não me incomoda”.*

De forma quase unanime, quatro dos cinco entrevistados da Empresa B, reclamaram sobre as condições da mesa de trabalho que não possui dimensões ergonômicas. Foi possível perceber, que em algumas falas, o funcionário não se posiciona como reclamante. Entretanto, durante o diálogo, acaba citando a mesa como fator de queixa. Já para alguns, este item traz vivências de sofrimento, por ser um fator de estresse, desconforto e até causador de doenças físicas.

Em relação a Empresa A, quando os entrevistados foram questionados sobre as condições físicas que a empresa oferece para os funcionários poderem realizar suas atividades, o item recorrente foi sobre o espaço físico, em que dois dos três respondentes comentaram. Mas, o item condições da mesa de trabalho também surgiu em uma das falas.

**TRAB 19:** *“No geral eu considero um ambiente bom de trabalho, assim, é querendo ou não, é uma empresa que pra tudo demanda custos. [...] Tem situações, por exemplo, eu não tava sentada onde eu estou, antes era o presidente da empresa que ficava ali, eu sentava no final do salão, e ali é um ambiente que tem muito movimento, muito fluxo, então essa questão é que atrapalha um pouco, só que isso não depende só do ambiente da empresa, mas também das pessoas. Apesar de ser um local apertado, eu e uma colega sentava numa mesa só, que era uma mesa reta e apertada no meio do corredor. Então isso querendo ou não atrapalha as condições da pessoa trabalhar. Fica sendo incomodada, você fica prestando atenção se a pessoa não vai te bater, se não vai atrapalhar ninguém, então a questão de espaço. [...] Porque quem senta na mesa em “L”, consegue se privar no seu cantinho, mas quem senta na mesa reta ali, que geralmente tá no meio do corredor, tipo, você acaba incomodando. Você não se sente confortável ali no meio*

*do caminho das pessoas, né? [...] Eu espero que no novo escritório, tenha um ambiente maior e com menos interferência no nosso espaço de trabalho”.*

**TRAB 21:** *“Nós vamos nos mudar inclusive. Já temos um prédiozinho com três andares, grande, vai dar bastante espaço e tudo mais. [...] Já havíamos previsto isso, porque se você programa crescer, eu não tenho mais pra onde crescer aqui dentro. Se você olhar pra empresa, tá entulhado! Fez um caminho aqui em cima, tem outros andares, então a empresa tá entulhada. Então crescer dentro daquilo do que nós estávamos fazendo, nós estamos crescendo...então, necessariamente você precisaria ir para outro lugar como este. [...] agora tá insuportável! O pessoal só falta fazer segundo andar aqui dentro (risos)”.*

Ainda na perspectiva das condições físicas do trabalho na Empresa A uma entrevistada narrou sua vivência de sofrimento em relação a insegurança que ela sente sobre não saber por quanto tempo ficará em seu local de trabalho, já que a empresa fica em constante remanejamento dos funcionários nos postos de trabalho.

**TRAB 19:** *“Aqui a questão sempre foi temporário, mas o pessoal tá sempre ali olhando pra ver se cabe mais um, se cabe outro, ou não sei o quê. Quando a gente se mudou ali pro lugar, ok beleza, estamos aqui! Aí tipo, deu duas, três semanas, aí já vem alguém olhar pra ver se dá. Isso acaba incomodando...se não sabe se vai ficar ali ou não, se vai sair ou se não vai sair, se vão te tirar dali ou se não vão te tirar dali. Há interferência, mas vou continuar trabalhando e tudo mais, mas na questão de ambiente físico pra gente incomoda um pouco, sabe? Da gente ficar ali sem saber o que vai acontecer. Aí dá duas semanas, mas daqui duas semanas não acontece nada, você se prepara ou você não se prepara, você não sabe o que tá acontecendo. [...] é muito olhou, olhou, será que dá ou será que não dá, vai entrar gente ou não vai entrar gente. Isso gera um certo incomodo [...] Então acaba gerando uma certa tensãozinha no momento, não que isso te pare pra ficar pensando o dia inteiro, mas isso incomoda”.*

Diante das falas e observações sobre a estrutura física e condições de trabalho de ambas as empresas, é possível identificar que de nada adianta a empresa fornecer móveis, decorações, locais para os postos de trabalhos e espaços

de descompressão, que a empresa julga como adequada e suficiente para a realização das atividades de seus funcionários. Se os móveis não são ergonômicos (como por exemplo, as mesas e cadeiras que foram citadas), se não possuem equipamentos com boa capacidade de desempenho, como computadores em boa condição de uso e que supram as demandas dos profissionais.

Percebe-se que para os funcionários, o que tem mais relevância para a qualidade em sua saúde física e mental no ambiente de trabalho, é poder usufruir de móveis, computadores e localização dos postos de trabalho que sejam adequados para todos. Ao invés de ter uma estrutura moderna e arrojada que não atende suas necessidades laborais básicas.

Outro ponto identificado, é que se a empresa não atende essas necessidades levantadas sobre a estrutura física e condições de trabalho, os mesmos podem se tornar fatores estressores, podendo desencadear doenças físicas (como dores nas costas, etc.) e até mesmo o sofrimento patogênico<sup>8</sup>. Como por exemplo, o medo e insegurança que a TRAB 19 narrou sobre a incerteza se continuará no mesmo local de trabalho ou se irá para um local ruim que pode prejudicar seu desenvolvimento nas atividades. Esses incômodos narrados sobre a estrutura física e condições de trabalho, são algumas vivências de sofrimento identificadas nesses profissionais.

Dentro da temática do clima psicológico, foi possível destacar algumas falas dos funcionários da Empresa A, que trazem informações diferentes em relação as relatadas na Empresa B. Segue os trechos da empresa A:

**TRAB 21:** *“Eu mudei de mesa para trabalhar no meio da operação para dar estabilidade. Eles estavam extremamente instáveis, pessoas estavam nervosas, principalmente pela fofoca. Inclusive eu fui pra lá pra acabar com a fofoca! Acabou e melhorou. Aquilo tá um show! [...] pode perguntar pra qualquer um lá... o clima tá*

---

<sup>8</sup> Para Dejours (2012), o sofrimento é um estado que envolve o psíquico e o afetivo de forma penosa. O sofrimento no trabalho está associado ao sofrimento patogênico, que é aquele capaz de gerar algum tipo de doença, ele surge quando o trabalhador está exposto a pressões fixas, inflexíveis, gerando frustração, medo e sentimento de impotência.

*totalmente diferente! Porque eu percebo e protejo. Ao mesmo tempo, quando eu vejo alguma coisa errada eu já trato no pessoal – olho no olho.*

**TRAB 18:** *“A gente interage bastante, a gente conversa e dá risada, tem momento tranquilo de todo mundo rir, falar um monte de coisa nada a ver. Mas acho bem tranquilo, sabe? Não tenho um posicionamento contrário disso”.*

Trechos das entrevistas na Empresa B:

**TRAB 1:** *“Olha, no momento o clima não tá bom! Porque, inclusive hoje, nós tivemos uma reunião com a diretoria e gestores, então a gente tá passando por vários problemas, principalmente no Despacho, tá bem tumultuado, muitas pessoas pediram as contas, as pessoas tão ali e tão reclamando, a gente cruza com as pessoas no corredor e as pessoas tão reclamando do trabalho. Aqui embaixo tá mais calmo, só que assim, como tem o Comercial aqui em baixo... o Comercial tá perdendo cliente por causa do Despacho. Aí a gente escuta a reclamação deles, e você escuta a reclamação de lá. E isso acaba contaminando. Por mais que você às vezes venha trabalhar empolgado, você escuta muitas pessoas reclamando, aí chega uma hora que você fala que “é uma ‘M.’ mesmo né?” (risos). Que não adianta, né? O negócio não vai né? Então, hoje o clima, na minha visão, e das pessoas mais próximas que eu converso, não está muito bom não. Mas assim....a gente vai levando...(risos). Tem que pensar positivo, né?”.*

**TRAB 2:** *“A gente tem problemas sim com o clima organizacional [...]. Problemas existem, precisamos tratá-los, né?”.*

**TRAB 4:** *“Agora vou ter que dizer como departamento e não no geral. Assim, do departamento, os funcionários, em questão de últimos meses, do começo do ano até hoje, saíram 10, 11 pessoas do nosso departamento. Foram saídas mesmos. Tipo, ‘eu quero sair’. A pessoa pediu pra sair. Tem questões pessoais que fizeram ‘M.’ aqui dentro e o clima não tava legal, outros tiveram oportunidades melhores e saíram, outros insatisfação mesmo, outros com os dois (insatisfação e gestão). E também por questão de gestão.*

*[...] E clima também, támo tentando mudar isso. A mudança de gestão, veio pra ajudar nessa crise... tentativa de melhoria. Tão preocupados, tão tentando melhorar... Os gestores da área de desembaraço e o sócio-diretor estão buscando essas mudanças e melhorias. Tão contratando esses novos colaboradores que tão entrando, estão tentando inchar o setor um pouquinho pra equilibrar o volume, né? [...] talvez daqui uns três, quatro meses consiga mudar essa visão, porque estamos estruturando, colocando gente nova. Teoricamente traz gás novo..."*

Quanto ao clima psicológico, a Empresa A apresentou como o segundo maior fator de insatisfação com 8,33% (conforme quadro 5 do comparativo dos resultados referentes a Escala de Satisfação no Trabalho das tabelas 2 e 4). Isso reflete que não é um item de grande desconforto para a maioria. Isso também pôde ser confirmado, pelas falas nas entrevistas e durante as observações da rotina da empresa, pois a pesquisadora recebeu comentários como: *"O clima melhorou muito"*.

No entanto, para a Empresa B, o clima está em sétimo lugar como fator de satisfação intermediária com 62,50%. Este resultado juntamente com as falas das entrevistas, demonstra que por mais que não se apresente como um item de grande insatisfação, é algo que está incomodando parte de seus funcionários, principalmente o departamento de desembaraço aduaneiro e que acaba refletindo em outros setores que estão ligados a ele.

Deste modo, identificou que se um departamento da empresa não está bem estruturado ou apresenta problemas de sobrecarga de trabalho, isso pode afetar todo o clima psicológico da empresa, causando desconforto entre os colegas e a disseminação de insegurança e reclamações entre os funcionários em relação a empresa como um todo.

Foi possível perceber que a Empresa B tem clareza deste problema e já iniciou ações para melhoria, como as contratações de novos funcionários para aliviar a sobrecarga do departamento de desembaraço. Como também, criaram o Comitê do Clima Organizacional com os 20 "embaixadores do clima" para fomentarem a cultura da empresa.

Outro fator que chamou a atenção da pesquisadora, foi relativo ao marketing que a Empresa B possui nas redes sociais. Durante as observações, aparentava ser uma empresa descolada e flexível devido as ações e iniciativas que são realizadas na empresa. Contudo, houve uma surpresa com os comentários recebidos nas entrevistas e em conversas pelos corredores da empresa durante a etapa de observação. Esta situação apresentada na Empresa B, não foi identificada na Empresa A, pois esta última não possui um marketing ativo nas redes sociais e já se apresentava como uma empresa mais tradicional e familiar, não causando outro tipo de expectativa na pesquisadora.

Segue alguns desses comentários, quando questionados sobre a Empresa B que se apresenta nas redes sociais em relação a realidade da empresa no dia a dia. E se existe alguma discrepância nessa relação (redes sociais versus realidade):

**TRAB 1:** *“O que eu vejo é que é marketing demais. O que passa no Instagram, não é a mesma empresa que eu trabalho. Eu acho muito legal a parte das ações sociais da empresa. [...] eu me sinto feliz por trabalhar numa empresa que se preocupa. Mas a questão do espaço de decompressão, das festinhas que eles fazem, a minha visão.... vou te falar bem a verdade... agora que tenho um computador descente. Depois que eu fui supervisora, eu tenho um computador descente. Mas até então, eu tinha um computador que era um lixo.*

*[...] Eu acho que realmente, ainda é muito querer passar aquela ideia de empresa pra frente, mas a gente não é pra frente. Na verdade, ainda acho que é uma empresa muito atrasada. Nesta questão do ponto, eu acho muito rígido, eu tenho que bater o almoço com 1h06m, além da carga horária ser grande, né? Aqui é o limite que a lei permite, né? É 44h e meia, né? É o limite! Assim, e a maioria dos agentes de carga, na outra empresa em que eu trabalhava, era das 8h30m às 18h, com 1h30 de almoço. Tem agente de carga que você entra as 9h e sai as 17h, tem um horário flexível. Então, eu não vejo a empresa do Instagram como a empresa que eu trabalho. Queria que fosse, porque era pra ser um ambiente, mas não é!”*

**TRAB 2:** *“Ele é praticado mesmo! O nosso diretor pensa muito nas pessoas, não só nos seus funcionários, mas também com as pessoas lá de fora. E o que é*

*vendido realmente nas redes sociais, é o que a gente vive aqui dentro. Não seria somente um marketing, realmente a gente vive o 'jeito empresa B', que é um jeito totalmente de você ser atendido, né... pela empresa".*

**TRAB 4:** *"Assim, eu acho que... o que tem nas redes sociais, pro funcionário, pelo menos na importação, não reflete! Não é o que aparece nas redes sociais. Vejo que tem bastante diferença. Operacionalmente que eu to falando. [...] Então, agora é melhorar pra ser coerente com as fotos e o que é publicado com o que acontece aqui".*

**TRAB 5:** *"Em boa parte sim! Mas, o que diz respeito as rotinas operacionais, do despacho mesmo, eu acho que eles não ligam tanto assim pra essa parte do vamos ajudar essas pessoas. Já houve algumas situações, assim, que chegaram ao extremo e eles fizeram algo. Mas é isso que eu vejo. O resto da empresa é linda e feliz, mas o despacho tá condenado!*

*[...] O que eu vejo, é que a Empresa B está nesse caminho, porque realmente ela faz muita coisa pelo funcionário, ela faz coisas que muita empresa não faz, ela está nesse caminho. Mas ao mesmo tempo, o que eu vejo, é que a gestão está sempre falando que a empresa tá crescendo, e tal, só que... o que parece, é que é um crescimento desordenado, sabe? E esse crescimento, tem bastante impacto direto na operação.*

Diante das percepções da pesquisadora quando analisava as publicações das redes sociais, com as iniciativas da Gestão de Talentos, com as campanhas solidárias, as festas comemorativas com os funcionários, as fotos e depoimentos, demonstrava uma empresa jovem, com uma gestão moderna, pouco burocrática, flexível, descontraída e com funcionários felizes.

Mas com as observações da rotina da empresa, conversas com funcionários e os relatos nas entrevistas, constata-se que em partes a empresa realiza o que se apresenta nas redes sociais, como as iniciativas solidárias e as campanhas internas promovidas pela Gestão de Talentos. No entanto, na prática do dia a dia, existe uma incoerência entre o marketing das redes sociais em relação a realidade interna da empresa.

Esta situação pode comprometer o clima organizacional (como relatado por dois funcionários sobre os problemas em que o departamento de desembarço tem enfrentado) e isso causa vivências de sofrimento como por exemplo, o estresse, frustração, a sobrecarga de trabalho, as dificuldades em relaxar e desestressar, mesmo a empresa fornecendo ambientes e ações para isto.

#### 4.4.2 Indicador “Doenças Identificadas”

O indicador “Doenças Identificadas”, só foi possível obter o resultado, por meio dos trechos de falas das entrevistas. E o interessante desta categoria, foi observar que a maioria dos profissionais não possuem uma clareza ou conhecimento de que os desconfortos físicos e mentais que possuem, podem estar relacionados a sua atividade laboral. Apenas alguns, conseguiram informar as doenças que têm ou tiveram e que são relacionadas ao trabalho. Segue alguns trechos referentes a este indicador:

**TRAB 1:** *“Eu tive alguns problemas de saúde, que justamente eu acho que foram causados por estresse. Um deles é a coluna com a hérnia. [...] tive problema no estômago, inclusive eu operei a uns três anos. Eu tinha muita insônia, de vez em quando ainda tenho.*

**TRAB 3:** *“Já tive no ano passado. Tive muito acumulo de serviço devido a troca de sistema, aí por isso fiquei bem estressada. Meu rosto amorteceu, tive muitas dores no corpo. A gente chegava a trabalhar das 8h da manhã as 11h da noite, meses direto! Ficou uns dois dias amortecendo meu rosto. Aí tivemos uma reunião e começou a vir ajudante e as coisas começaram a melhorar. [...] Mas acho que por causa disso em janeiro minha pressão começou a subir e tive que ir pro PA. E foi diagnosticado como estresse. [...] Meu sono era bem ruim, eu não conseguia dormir, eu tinha muito problema pra dormir. Comprei até melatonina pra dormir. Hoje não, hoje tá tranquilo”.*

**TRAB 4:** *“Faz dois anos que tô com colesterol alto. E esse ano o médico passou remédio. Tava com dor nas costas. Problema de saúde física foi isso, o problema é mais a cabeça mesmo. Quando tá muito ‘punk’ tem vezes que até*



*esqueço de tomar água. Chega no final do dia tô arreventado! Com cansaço físico e mental. O mental pra mim é bem pior do que o físico”.*

**TRAB 21:** *“Atualmente o estresse da família toda, isso definitivamente é o que está mais me afetando. Porque aqui é uma empresa familiar, então não é um problema da empresa em si que me afeta, e sim a família. Devido as perdas e o estresse aqui, eu tô com uma depressãozinha. Antes disso eu não tinha nada. Trabalhar aqui era um dos meus maiores encantos”.*

**TRAB 18:** *“Tive crise de ansiedade. Tomava um remédio que me dava dor de cabeça aí eu parei”.*

Identificou-se que o maior fator gerador das doenças é ocasionado por estresse que é característico da área de Comércio Exterior. E quando o estresse é associado com carga horária excessiva de trabalho, é desencadeado problemas de saúde como dor na coluna, pressão alta, dor de estômago, amolecimento da face, colesterol, insônia, ansiedade, sendo essas, grande parte como doenças físicas. Porém, as doenças mentais, pouco foi mencionado. Apenas o TRAB 4 reconheceu que o cansaço mental para ele é pior que as dores físicas, por isso busca aliviar com exercícios físicos e terapia. E o TRAB 21, identificou que o diagnóstico de depressão que obteve recentemente devido ao sofrimento emocional que tem vivido, tem relação com o trabalho.

Este resultado surpreendeu a pesquisadora, pois a mesma, tinha a expectativa de encontrar mais profissionais em condições de saúde mental afetada. No entanto, o que foi possível perceber, é que há uma racionalização<sup>9</sup> dos trabalhadores diante ao estresse da profissão e acabam aceitando essas condições como se não houvesse outra alternativa, tratando apenas os problemas ou sintomas das doenças quando elas aparecem. De acordo com Mendes (1996), a racionalização é uma das defesas mais utilizadas para enfrentamento do sofrimento ocasionado no ambiente laboral.

---

<sup>9</sup> Segundo Mendes, Costa e Barros (2003, p.8), a racionalização é um mecanismo no qual se atribuem explicações coerentes do ponto de vista lógico, ou aceitáveis do ponto de vista moral, para uma atitude, ação, ideia ou um sentimento.

Como resultado de algumas pesquisas realizadas por Dejours (Moraes, 2013), ele identificou que existia uma ‘normalidade’ nos trabalhadores que estavam em situações geradoras de sofrimento. Isso ocorria como mecanismo de defesa para não deixarem de trabalhar. Este fato também foi identificado no perfil do profissional de Comércio Exterior. Por vezes, este profissional teve problemas de saúde e mesmo assim, continuou na mesma empresa, na mesma função e na mesma profissão. Para isso, utilizam de algumas estratégias defensivas para conseguirem continuar trabalhando e tentando sentir o mínimo de sofrimento possível.

#### 4.4.3 Indicador “Estratégias Defensivas”

Neste indicador, foi possível observar algumas estratégias que os trabalhadores utilizam para amenizar ou evitar o sofrimento e também as estratégias que as empresas utilizam para ajudar na qualidade de vida do trabalhador.

Segue trechos das entrevistas em que os profissionais mencionam as estratégias defensivas que utilizam para amenizar o estresse e algumas doenças que possuem:

**TRAB 1:** *“Quando eu vejo que tô muito estressada ou se não tô conseguindo dormir, eu faço exercício físico. Eu faço muito exercício físico! É minha válvula de escape! Faço natação, pilates, musculação, bike e subo montanha (risos). Ah, eu jogava vôlei também. Mas antes, eu machuquei o joelho e não podia fazer exercício, aí eu ficava estressada e comia um monte. Aí engordei 10kg naquela época, mas agora voltei pro exercício e to tentando emagrecer, mas é difícil, né? (risos)”.*

**TRAB 2:** *“Eu fiz Coaching pela empresa, e isso me ajudou muito. Tive uma mudança muito grande. Mudei meu modo de falar e de agir com todos. [...] como saio de casa cedo e chego tarde, eu não teria como fazer uma atividade física, então não faço pra ficar mais tempo com minha filha, aí eu brinco com ela. [...] se estou muito estressado prefiro ficar quieto. Se estou muito ansioso, eu como! Eu desconto na comida (risos)”.*

**TRAB 3:** *“Faço atividade física fora. A atividade física é minha válvula de escape. [...] Eu faço Jiu-Jitsu de três a quatro vezes por semana, aí é só chegar em*

*casa, tomar banho e dormir. [...] Mas nada como um sorvete e um chocolate também pra aliviar o estresse (risos)”.*

**TRAB 4:** *“Vejo as fotos dos meus filhos, respiro fundo, sei que faz parte da profissão o estresse, mas vou lá e faço. Tento tomar um cafezinho, levantar um pouquinho. [...] Faço academia as 6h30 da manhã, dá preguiça, mas faço. Isso me ajudou a diminuir bastante o estresse e a reclamação. [...] Por causa do colesterol, esse ano comecei a correr. [...] Faço terapia mais pra conversar, definir sentimentos, pra me expressar mais. Como a psicóloga é uma pessoa neutra, é muito melhor pra conversar, já que não sou muito de conversar com a esposa, porque aí se você fala com ela, já toma partido e a psicóloga não, ela já fala se tô errado, se fiz certo, dando direcionamento”.*

**TRAB 21:** *“Hoje mesmo eu comecei acompanhamento com psiquiatra pra tratar do meu emocional. [...] Passei a andar, isso me ajuda, perdi 10kg. Isso é uma das coisas me ajuda muito. [...] Eu gosto de ler! A leitura é um dos meus prazeres, isso também me traz cultura e me dá alegria. E escrever também. Faço muitos artigos pra mim, mas tem publicados também. [...] tô sempre pensando em coisas novas, sempre criando e pensando em abrir caminhos novos”.*

**TRAB 19:** *“Esses tempos comecei a fazer atividade física, mais por questões físicas, mais por cuidado próprio, não pra aliviar o estresse. Mas faz um ano que vou na psicóloga, não pelo trabalho, mas por outras questões pessoais e isso tem me ajudado bastante. Querendo ou não, isso evita algumas situações aqui no trabalho”.*

Diante do exposto, a estratégia mais utilizada por esses profissionais é a atividade física, considerada pela maioria dos entrevistados como uma ‘válvula de escape’. Geralmente praticam, musculação, pilates, artes marciais (Jiu-Jitsu, por exemplo), bicicleta, natação e atividades ao ar livre como caminhada, corrida, montanhismo. Essa estratégia é como um suporte para aliviar a tensão do estresse e melhorar a saúde física, portanto realizam estas atividades fora do expediente de trabalho.

Outras estratégias identificadas, foram as pausas que realizam durante o expediente para respirar, ficar quieto, olhar as fotos dos filhos, tomar café, água,

caminhar no escritório, ir à sala de descompressão, comer alimentos (tanto salgados ou doces), conversar com os colegas, e ouvir música.

Apenas quatro trabalhadores buscaram auxílio com profissionais liberais, como psicóloga, psiquiatra e *Coach*<sup>10</sup>. Dentre esses, apenas um trabalhador buscou a psiquiatria devido a depressão diagnosticada. Os demais, recorreram a terapia e Coaching para melhoria pessoal. No entanto, possuem clareza de que esta ação tem reflexo não somente na vida pessoal, mas na profissional também.

A leitura, escrita, brincar com os filhos, também foram consideradas como estratégias defensivas para aliviar o estresse e trazer maior qualidade de vida ao trabalhador. Sendo essas, ações que realizam foram do seu expediente de trabalho. Porém, sinalizaram que essas práticas ajudam a dar ânimo para continuar sua jornada profissional no Comércio Exterior.

As estratégias defensivas que as empresas utilizam para diminuir o estresse de seus funcionários, foram similares entre a Empresa A e B. Ambas oferecem ginástica laboral de duas a três vezes na semana durante o expediente, realizam festas comemorativas para os funcionários (aniversariantes do mês, fim de ano, etc.), disponibilizam café da manhã (uma vez por semana na Empresa B e todos os dias são dados pães com frios na Empresa A) e palestras motivacionais.

A Empresa B, buscando melhorar a qualidade de vida de seus funcionários, além das ações informadas anteriormente, eles também disponibilizam de sala de descompressão, folga no dia do aniversário, radio e tv corporativa.

O interessante, é que diante das falas dos funcionários tanto da Empresa A quanto da Empresa B, algumas dessas ações não são relevantes para o alívio do estresse do dia a dia. O que realmente ajuda na diminuição do sofrimento são as estratégias defensivas e ações que eles praticam de forma individual.

---

<sup>10</sup> O *coach* auxilia o coachee a definir as metas necessárias para que ele alcance a mudança desejada. Durante o processo, a pessoa passa por etapas de aprendizagem e autoconhecimento, dessa forma, ela consegue ter uma visão mais clara das suas qualidades, pontos de melhoria, comportamentos e crenças limitantes, e assim, com a assessoria do coach, este coachee sai do ponto A (estado atual) em direção ao ponto B (estado desejado), alcançando os resultados extraordinários que tanto almeja, em um curto espaço de tempo. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/como-funciona-processo-de-coaching/>>. Acesso em 01 de dez. 2019.

Para elucidar este achado de pesquisa, segue alguns trechos das entrevistas da Empresa A quando questionados se existem ações por parte da empresa, para amenizar o sofrimento/estresse do dia a dia no trabalho e se veem a necessidade de alguma outra ação:

**TRAB 18:** *“Aqui eles até fazem a ginástica laboral, eu participo, no sentido físico. Mas no sentido de se eu quero me lamentar de qualquer assunto, eles fazem hoje e já fizeram muitas pesquisas de clima aqui dentro, pesquisas organizacionais, tipo... ‘O que você acha do seu gestor?’, ‘Como você acha que tal ambiente trabalha?’, ‘O que você acha da localização do seu local de trabalho?’, e qualquer coisa relativa a isso. Foram feitos vários! Mas se você perguntar, qual foi o dia em que a gente recebeu o retorno disso? Eu não vou conseguir te dizer. Nunca teve. Nem de cliente. Já fizeram pesquisa de cliente também. A gente não ficou sabendo nada! Aqui não tem um retorno.*

*[...] Ter transparência, na verdade, ter dentro do RH um setor específico, né? Que é quem realmente cuida dessas coisas. Fazer esses tipos de pesquisa e depois repassar qual que é o maior ‘gap’ e de que forma vai ser solucionado ou sei lá! [...] Porque se dez pessoas reclamam de um supervisor por exemplo, de um coordenador, ou de um diretor. Dez pessoas de onze, é bastante gente né? E daí, como vamos resolver? Se todo dia aquele problema tá ali, entende? Então eu acho que é mais isso... de que se ter a pesquisa, de ter um retorno e de ter uma solução!*

**TRAB 19:** *“Poderiam ter treinamentos para as áreas saberem como cada uma funciona. Ah, eu sei como é que funciona, mas me explica como é que o financeiro trabalha? Porque que ele demora tanto pra pagar? Ah, porque eu tenho tantos mil pagamentos para autorizar, para lançar. É eu entender a área dele e ele entender a minha área. Porque eu acho que isso flui! [...] eu entender como ele trabalha, como o comercial trabalha. Seria treinamento de uma área para a outra”.*

Na Empresa A, foram questionados se viam como relevante ter um espaço para descompressão, um estilo mais casual e flexível na empresa e se isso traria diferença na saúde do funcionário:

**TRAB 19:** *“Eu acho que faria. A gente tem muitos momentos estressantes, as vezes não é o dia inteiro, mas são momentos. Tipo... fico bitolada lá no processo que eu demoro 4h pra cadastrar, pra fazer tudo, então essa área seria uma válvula de escape. Às vezes as pessoas descem pra fumar, mas só quem fuma desce! A gente que não fuma, vem pro ‘PUB’, mas tipo, vai ser julgada porque você está aqui e não é hora do café. Talvez não tenha esse julgamento das pessoas, mas talvez da gestão, tipo... ‘Nossa já tá aqui tomando café?’ [...] às vezes a gente só quer arejar um pouco a cabeça. Acho que um espaço desse ajudaria, não totalmente ‘Google’, mas ter uma base de horário a cumprir, já que eu acho, que ainda não estamos regrados a cumprir as 8h do dia por demanda própria. Mas pelo menos aqui temos a flexibilidade do horário de entrada e saída e isso já ajuda.*

Durante as entrevistas na Empresa B, foram questionados sobre o uso da sala de descompressão, as campanhas, treinamentos, e as iniciativas da Gestão de Talentos, se estas ações influenciavam para que o ambiente fosse mais agradável e menos estressante. Segue alguns trechos sobre estes questionamentos:

**TRAB 2:** *“Sim, favorece. E melhora.*

**TRAB 3:** *“Sim, ajuda. Não chega a diminuir o estresse, mas ajuda bastante para você sair do ambiente. Você tem a liberdade de conversar, ter a liberdade de ir em outro setor dar uma risada e voltar pro seu trabalho. Tem empresas que você fica só na baia aí não tem liberdade de falar. Eu já trabalhei em empresa em que eu não podia rir. Então já é algo que te ajuda bastante. Ou você vai dar uma volta e volta”.*

**TRAB 5:** *“Acredito que sim. Eu não faço tanto uso da sala de descompressão nos momentos de estresse, já que eu sou bem tranquilo. [...] às vezes eu desço aí, na verdade, eu venho pra essa salinha no horário do almoço, aí eu deito no puff, reflito ou durmo (risos). Não sou muito de ficar descendo, mas aí entra dois pontos: uma pessoa quando ela está estressada, eu entendo que falta para certas pessoas é essa habilidade, de entre aspas, conseguir se desligar daquele momento e largar tudo e tirar uns 10 minutos para refletir, pra respirar. [...] Pois, se elas saem, mas a*

*cabeça tá na mesa, tá no processo, a cabeça tá no email do cliente, na ligação do cliente querendo saber se a DI tá registrada, se carregou, sabe?*

*[...] O pessoal não faz isso... eles são muito trabalho, trabalho, trabalho e daí eles acham... que as vezes acontece... da pessoa ficar 10 minutos fora da mesa e cair uns 50 e-mails, aí acaba frustrando também. Aí... pelo menos o pessoal do meu setor não faz uso da sala fora do horário de almoço. Eu vejo isso como uma característica do meu setor de importação, porque o resto, nossa! Pois, o pessoal de expo, eles sempre tão ali né? Eu vejo que pra eles é mais tranquilo, né? Porque eles não ficam até tarde, eu imagino que seja mais tranquilo pra eles, o problema é no nosso, na impo.*

*[...] Muitas pessoas não conseguem. [...] Estão tão envolvidas no trabalho, que acaba optando por não descer! Ela acaba optando por não participar dessas atividades que a empresa proporciona, sabe? Daí a pessoa já tá sobrecarregada, aí ela já tem essa dificuldade de se desligar do serviço, por mais que ela vá ter essas atividades, aí ela opta por não participar, acaba sendo pior pra ela. Aí eu acho que são nessas pessoas que essas práticas não conseguem atingir”.*

Um ponto observado nesse estudo, foi a ausência de estratégias defensivas coletivas. Como mencionado anteriormente, as estratégias mais utilizadas e que surtem melhor efeito nesses profissionais são os mecanismos de enfrentamento individual. Por mais que ambas as empresas consideram como maior satisfação, ter um bom relacionamento com os colegas (conforme quadro comparativo n. 7 do Questionário de Escala de Satisfação no Trabalho dessa dissertação), este não é um fator identificado por eles como estratégia para aliviar o estresse e possíveis sofrimentos.

#### 4.4.4 Indicador “Vivências de Prazer no Trabalho”

O indicador “Vivências de Prazer no Trabalho” foi elencado, por emergir informações que comprovavam essas vivências mesmo diante de situações de sofrimento no trabalho. Isso valida ainda mais o conceito dicotômico de prazer-sofrimento de Dejours (2010) nas relações de trabalho.

Os funcionários quando questionados sobre o que gostavam em sua profissão, atividade laboral e o que trazia prazer no trabalho, boa parte respondeu o dinamismo e o desafio que esta profissão proporciona. Segue alguns trechos de fala:

**TRAB 1:** *“O que eu mais gosto é justamente esse dinamismo. Tipo... da gente poder buscar rotas alternativas. Aí o cliente vem com um ‘target’, aí você tenta negociar e conseguir, sabe, o melhor é quando você consegue (fala com entusiasmo). Gosto bastante de desafio, tanto é que ano passado eu tava bem desanimada, tinha entrado numa rotina, sabe. Aí falei com meu gestor e disse que queria muito crescer aqui. Entrei como analista, mas não tenho pretensão de ficar muito tempo analista. Se eu ver que a empresa não vai me dar oportunidade de crescimento, eu vou começar a me desanimar e vou procurar outro lugar. [...] Aí veio o projeto de Pricing, aí me deu um ‘up’. Tô bem nessa fase animada!*

*[...] ver minha equipe feliz e empolgada me traz prazer. E ver que tenho o suporte das outras equipes também, justamente da gestão dessas que a gente trabalha direto. É um time só! Não adianta eu estar empolga se o resto não tá”.*

**TRAB 2:** *“O que eu mais gosto é que o Comércio Exterior, tudo é pra ontem! Essa área me cativa porque eu sou desafiado todo dia. Todo dia a gente tem uma coisa diferente, vive uma experiência diferente, uma cobrança diferente. Gosto desse dinamismo. Prefiro muito mais o dinamismo. Prefiro a sobrecarga do que a folga. Prefiro essa loucura do que ficar tranquilo”.*

*[...] Me dá prazer ser prestativo, pois se fico ocioso eu fico chato e começo a cobrar demais as pessoas. Eu gosto de trabalho, se tenho trabalho isso me gera prazer. Se eu não tenho, eu começo a procurar trabalho pra não ficar ocioso”.*

**TRAB 3:** *“Gosto do desenvolvimento do meu trabalho. Gosto de tudo, da liberdade de resolver os problemas. Durante o processo dá um estresse, mas depois de resolvido e liberado, dá um prazer enorme. [...] me traz prazer a liberdade que tenho, de ouvir um pouco de música, de poder usar o fone de ouvido, de comer alguma coisa, de sair e dar uma espairecida, de tomar um chá e voltar, ir na sala de decompressão descansar 5 minutos e voltar.*



**TRAB 4:** *“O dinamismo. Os ‘quebra-cabeça’ que você tem que resolver e achar uma solução, gosto bastante disso. [...] Ensinar as pessoas o que eu sei. Gosto de ver as pessoas que trabalham comigo crescendo, isso me agrada bastante. Gosto do desafio de você fazer a mesma coisa, só que diferente, de um jeito mais produtivo e mais prazeroso. Dessa coisa do novo. [...] Acho que como sou a profissão combinou comigo, pois se eu fosse professor de Educação Física, tipo ao ar livre, eu entraria em sofrimento. Como eu gosto de ler, fazer um pouco de cada coisa, da diversidade de trabalho, é isso que me dá prazer”.*

**TRAB 21:** *“É pelo desafio de você mudar o país. [...] Nos últimos dois anos tem sido difícil encontrar prazer, mas meu prazer está em ajudar as pessoas”.*

Foi possível identificar que a atividade dinâmica e com desafios para solucionar problemas inerentes a área de Comércio Exterior, são fontes de prazer a esses profissionais. Bem como, a autonomia que possuem para a resolução dos problemas. Este achado de pesquisa, também se comprova nos resultados do questionário de Escala de Satisfação do Trabalho, em que o grau de flexibilidade e de liberdade que julga ter em seu trabalho; o conteúdo do trabalho que faz; o tipo de tarefa e o trabalho em que você é cobrado; e o grau em que você sente motivado por seu trabalho, são pontos de maior satisfação desses profissionais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo surgiu pelo interesse em compreender as estratégias defensivas de enfrentamento ao sofrimento no trabalho dos profissionais e empresas de Comércio Exterior. E esta pesquisa possibilitou um aprofundamento na temática das estratégias defensivas, bem como, sobre o prazer e sofrimento no trabalho. Desse modo, foi possível alcançar o objetivo geral e os específicos deste trabalho por meio da revisão integrativa da literatura, das observações de campo, respostas dos questionários e entrevistas. Todas essas etapas constituintes neste estudo, contribuíram para que a pergunta norteadora fosse respondida.

Foi escolhido duas empresas com perfis e estruturas físicas diferenciadas, justamente para verificar se existiria diferença nos resultados. E constatou-se que esses profissionais, buscam estratégias defensivas individuais e mesmo que a empresa forneça estruturas físicas e ações para contribuir na diminuição de estresse do ambiente de trabalho, como por exemplo, da empresa com o “estilo Google” (com um “estilo descontraído”), que neste estudo de caso se refere à Empresa B. Estas condições até podem contribuir na diminuição dos fatores estressores do ambiente laboral, entretanto, não é um fator determinante para a diminuição ou exclusão de sofrimento para os funcionários. E boa parte dos resultados adquiridos, foi possível notar que mesmo com estruturas físicas e estilos diferentes, os profissionais de ambas as empresas deram respostas semelhantes aos questionamentos da pesquisa.

Outro ponto identificado e de grande relevância neste estudo, foi a questão da insatisfação das condições físicas do trabalho por parte dos profissionais pesquisados. Principalmente no conteúdo ergonômico do trabalho, ou seja, os móveis e localização dos postos de trabalho. Dejours (1987) aponta que quando há uma intervenção ergonômica<sup>11</sup> a partir da análise do posto de trabalho, possui

---

<sup>11</sup> A intervenção ergonômica começa no “campo” pelo que se chama de “análise do posto”, diferentes técnicas são utilizadas para este efeito: observação direta do especialista, observação clínica, registro das diversas variáveis fisiológicas do operador, medidas do ambiente físico (barulho, iluminação, vibração, poeiras [...], etc.) resposta às “fichas de posto” estabelecidas de antemão segundo um modelo estandardizado [...] Num segundo momento, são às vezes reconhecidas e classificadas as principais exigências do posto de trabalho. [...] Geralmente, uma positividade da ação ergonômica: diminuição do custo cardiovascular, melhoria da posição do trabalhador no posto [...], etc. (Dejours, 1987, p. 67-68).

efeitos de “positividade da prática ergonômica <sup>12</sup>”, ocasionando por exemplo, diminuição do custo cardiovascular, melhoria da posição do trabalhador, etc. No caso dos profissionais estudados, o incomodo com seus postos de trabalho que não estão em condições ergonômicas, é um dos fatores de sofrimento e causadores de doenças físicas, tanto quanto o estresse vivido pelas atividades que é comum na área de Comércio Exterior.

Diante dessa constatação sobre os incômodos das condições físicas do ambiente de trabalho, é notório a necessidade de antes de qualquer investimento que a empresa busque realizar no escritório, faz-se necessário consultar os trabalhadores, solicitar opiniões sobre as demandas e necessidades que possuem para desempenhar suas atividades laborais. E se possível, buscar consultoria com algum profissional especialista na área da ergonomia. Pois, pode acontecer da empresa realizar um investimento alto em móveis, espaços, estruturas, maquinários que não conseguirão atender as necessidades reais dos funcionários ou até mesmo, poderão prejudicar a saúde e bem-estar dos mesmos.

Em um sentido geral, este trabalho possibilitou identificar as estratégias defensivas comumente utilizadas pelos profissionais de Comércio Exterior, como destacado nos resultados, as pausas para café, caminhadas no escritório, respirar, ficar quieto e lanchar, auxiliam na diminuição do nível de estresse do momento. São ações que foram evidenciadas como mais eficazes para amenizar o sofrimento no trabalho. Bem como, a prática de exercícios físicos, esportes, leitura, ouvir música, estar com a família e fazer terapia são outros mecanismos de defesa que contribuem para evitar ou sanar doenças que o trabalho pode ocasionar.

Para a pesquisadora, este estudo foi desafiador e ao mesmo tempo reflexivo diante dos resultados que eram obtidos no decorrer da execução deste trabalho. Devido a experiência pessoal de 16 anos que esteve na profissão, pôde desconstruir e reavaliar muitas hipóteses equivocadas sobre a área e seus profissionais. Uma dessas desconstruções, foi sobre a hipótese de encontrar muitos profissionais

---

<sup>12</sup> Segundo Dejours (1987, p. 70), em matéria de intervenção ergonômica, convém distinguir vivência subjetiva a curto prazo e vivência subjetiva a longo prazo: é bastante frequente que num primeiro momento, os operários experimentem um benefício real da intervenção ergonômica: melhoria da postura de trabalho, diminuição das lombalgias, facilitação de um trabalho de precisão através de uma iluminação mais racional, etc. estas vantagens que são inegáveis constituem o que poderíamos chamar de “positividade da prática ergonômica”.

frustrados com seu trabalho, que estivessem buscando trocar de profissão ou até estivessem com problemas graves de saúde mental. Mas, diante dos resultados alcançados, estas hipóteses foram nulas.

O que se encontrou na pesquisa de campo, foram profissionais que por mais que iniciaram a profissão “por acaso”, como muitos disseram que “não fui eu que escolhi a profissão, foi ela quem me escolheu!”, quando iniciaram suas atividades nesta área e com o passar dos anos, foram encontrando prazer e realizações. E atualmente, não pensam em mudar de profissão, ao contrário disso, pensam cada vez mais em melhorar seus conhecimentos e performance em suas atividades.

Foi possível começar a desenhar um perfil deste profissional, que gosta de dinamismo e desafios! Que tem prazer em resolver os problemas de seus clientes e de suas tarefas diárias. De se sentir realizado quando um processo complexo consegue ser liberado e percebe que foi mérito dele, devido a todo esforço e dedicação aplicados na resolução das adversidades que obteve ao longo da execução desta tarefa. Que busca de forma individual estratégias para amenizar os sofrimentos e o estresse que por vezes o assola. Mas que gosta e tem satisfação em trabalhar com seus colegas de profissão. E que tem orgulho de ser um agente importante na construção da economia do país, mas por vezes, se vê esquecido, marginalizado e desvalorizado por seus gestores e também por outras profissões.

Portanto, cabe destacar que o estudo desta categoria de profissionais e até mesmo da área do Comércio Exterior é de importante relevância, visto que estes trabalhadores são necessários para a movimentação da economia do país. E por mais que se tenha diversas pesquisas sobre o tema central deste trabalho, o mesmo não se esgotou por se tratar de um assunto complexo e amplo com diversas possibilidades de resultados.

## REFERÊNCIAS

- Antunes, R. (2006). *Adeus ao trabalho?: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho* (11 ed.). Campinas, SP: Cortez.
- Backes, A. L. (2012). Trabalho e Subjetividade: Sofrimento Psíquico em Contexto de Mudanças Organizacionais. *Gestão e Sociedade*, 6(14), 117-138.
- Bechker, H. A. (1972). *Observation by informants in institutional research*. *Quality & Quantit.*, 6, 157-169.
- Bianchi, S. d., & Gualda, L. C. (jul/dez de 2017). O Comércio Exterior Brasileiro e a Importância do Business English. *Revista Perspectiva em Educação, Gestão & Tecnologia*, 6(12).
- Bottega, C. G., Magnus, C. N., & Merlo, A. R. (2013). *Espaço público de discussão*. (A. M. Mendes, Ed.) Curitiba: Juruá.
- Brasil. (07 de abril de 2016). *Resolução nº 510 de 07 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisa em Ciências Humanas*. Acesso em 2019, disponível em Conselho Nacional de Saúde: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>
- CBO. (2010). *Classificação Brasileira de Ocupações*. 1, 3ª. MTE.
- Codo, W. (2006). *Por uma psicologia do trabalho: ensaios recolhidos* ((Coleção Trabalho Humano/Dirigida por Roberto Moraes Cruz) ed.). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Costa, S. H. (2013). *Trabalho prescrito e trabalho real*. (A. M. Mendes, A. R. Merlo, F. O. Vieira, & (Orgs.), Eds.) Curitiba: Juruá.
- Dardot, P., & Laval, C. (2016). *A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal* (1 ed.). (M. Echalar, Trad.) São Paulo: Boitempo.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2002). *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica* (Vol. 1). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

- Dejours, C. (1987). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez-Oboré.
- Dejours, C. (1993). Pour une clinique de la médiation entre psychanalyse et politique: la psychodynamique du travail. *Revue Trans*, 131-156.
- Dejours, C. (1995). Évaluation ou validation en psychologie du travail? Pratiques Psychologiques, de l'intuition à l'évaluation. *L'Esprit du temp*, 1, 51-61.
- Dejours, C. (2004). *Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (Vol. Paralelo 15). (S. Lancman, L. I. Sznelwar, (Orgs), Eds., & F. Soudant, Trad.) Brasília: Fiocruz.
- Dejours, C. (2007). *A banalização da injustiça social*. (L. A. Monjardim, Trad.) Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Dejours, C. (2010). *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho* (1ª ed.). ((. d. Betiol), Ed., & I. Domingues, Trad.) São Paulo: Atlas.
- Dejours, C. (2012). *Trabalho vivo: Trabalho e emancipação* (Vol. Tomo II). Brasília: Paralelo 15.
- Dejours, C., Abdoucheli, E., & Jayet, C. (2012). *Psicodinâmica do Trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Ferreira, A. B. (2006). *Mini Aurélio: o dicionário da língua portuguesa* (6 ed.). Curitiba: Positivo.
- Ferreira, M. C., & Mendes, A. M. (2001). "Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor": atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 6(1), 97-108.
- Gaskell, G. (2002). *Entrevistas individuais e grupais*. (M. W. Bauer, & G. Gaskell, Eds.) Petrópolis: Vozes.

Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. (2010). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos* (Vol. 2ª Ed.). São Paulo: Saraiva.

González Rey, F. L. (2017). *Subjetividade: teoria, epistemologia e método*. Campinas, SP: Alínea.

Heloani, R., & Lancman, S. (Set/Dez de 2004). Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. *Revista Produção*, 14(3), 77-86.

Kumar, R. (2005). *Research methodology: a step-by-step guide for beginners*. London: SAGE.

Lancman, S., & Sznelwar, L. I. (2004). *Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (Vol. Paralelo 15). ((Orgs.), Ed., & F. Soudant, Trad.) Rio de Janeiro: Fiocruz.

Lima, S. C. (2013). *Coletivo de trabalho*. (A. MENDES, A. MERLO, & F. (. VIEIRA, Eds.) Curitiba: Juruá.

Lourenço, C. D., Ferreira, P. A., & Brito, M. J. (jan-jun de 2013). O significado do trabalho para uma executiva: a dicotomia prazer e sofrimento. *Organizações em contexto*, 9(17), 247-279.

MDIC. (2008). Acesso em 30 de junho de 2019, disponível em <http://www.desenvolvimento.gov.br/portalmDIC/sitio/interna/noticia.php?area=5&noticia=8219>

Mendes, A. M. (1996). Comportamento defensivo: uma estratégia para suportar o sofrimento no trabalho. *Revista de Psicologia*, 13(1/2), 27-32.

Mendes, A. M. (1999). Valores organizacionais e prazer-sofrimento no contexto organizacional. Brasília: Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília/UNB.

Mendes, A. M. (2007). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Mendes, A. M., & Araújo, L. K. (2012). *Clínica psicodinâmica do trabalho: o sujeito em ação*. Curitiba: Juruá.

Mendes, A. M., & Merlo, A. R. (2009). Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 12(2), 141-156. Acesso em 27 de junho de 2019, disponível em <<http://www.revistas.usp.br/cpst/article/viewFile/25746/27479>>

Mendes, A. M., Costa, V. P., & Barros, P. C. (2003). Estratégias de enfrentamento do sofrimento psíquico no trabalho bancário. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 3(1), 59-72.

Ministério da Saúde do Brasil (2001). Doenças relacionadas ao trabalho. *Manual de Procedimentos para os serviços de Saúde*, 114, Série A. Brasília, DF, Brasil: Organização Pan-Americana da Saúde/Brasil.

Molinier, P. (2001). Souffrance et théorie de l'action. Travailler. *Revue internationale de Psychopathologie et de Psychodynamique du Travail*, 7.

Moraes, R. D. (2013). *Estratégias defensivas*. (A. MENDES, A. MERLO, & F. (. VIEIRA, Eds.) Curitiba: Juruá.

Nascimento, M., & Dellagnelo, E. H. (maio/agosto de 2018). ENTRE A OBRIGAÇÃO E O PRAZER DE CRIAR: UMA ANÁLISE PSICODINÂMICA DO PRAZER-SOFRIMENTO NO TRABALHO ARTÍSTICO. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, 24(2), 135-166.

OMS. (abril de 2002). Saúde mental: nova concepção, nova esperança. *Relatório Mundial da Saúde*, 1ª. Lisboa: Ministério da Saúde (Direção-Geral da Saúde).

Ricoeur, P. (1991). *O si mesmo como um outro*. (L. M. César, Trad.) Campinas: Papyrus.

Rodrigues, P. F., Álvaro, A. L., & Rondina, R. (2006). Sofrimento no trabalho na visão de Dejours. *Revista Científica Eletrônica de Psicologia*, 7.



Souza, M. T., Silva, M. D., & Carvalho, R. d. (2010). Revisão integrativa: o que é e como fazer. *Einstein*, 8(1), 102-106.

Swan, J. A., Moraes, L. F., & Cooper, C. L. (1993). Developing the occupational stress indicator (OSI) for use in Brazil: a report on the reliability and validity of the translated OSI. *Stress Med.*, 9, 247-253.

Tjora, A. H. (2006). Writing small discoveries: an exploration of fresh observers' observations. *Qualitative Research*, 6(4), 429-451.

Vázquez-Lopes, J. (2007). *Comércio Exterior Brasileiro*. São Paulo: Atlas.

Volpi, V. (2004). *Trabalho, subjetividade e participação na sociedade pós-industrial*. Florianópolis: Fundação Boiteux.

Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: updated methodology. *J Adv Nurs*, 52(5), 546-553.

Yin, R. (2001). *Estudo de Caso: planejamento e métodos* (2 ed.). Porto Alegre: Bookman.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO 1: PERFIL PESSOAL E PROFISSIONAL.

<b>Dados pessoais:</b>  Gênero: M ( ) F ( )		<b>Cargo atual na empresa:</b>  _____	
<b>Idade:</b> ( ) 18 a 25 anos ( ) 26 a 30 anos ( ) 31 a 40 anos ( ) 41 a 50 anos ( ) acima de 50 anos		<b>Estado Civil:</b> ( ) solteiro(a) ( ) casado(a) ( ) divorciado(a) ( ) viúvo(a)	
		<b>Nº de filhos:</b> ( ) nenhum ( ) 01 ( ) 02 ( ) 03 ( ) acima de três	
<b>Dados profissionais:</b> Tempo de serviço como profissional de Comércio Exterior:  ( ) a menos de 1 ano ( ) até 2 anos ( ) de 03 a 05 anos ( ) de 06 a 10 anos ( ) de 11 a 15 anos ( ) de 16 a 20 anos ( ) acima de 20 anos		<b>Regime de trabalho:</b>  ( ) contrato CLT ( ) contrato PJ ( ) contrato de estágio/jovem aprendiz	
		<b>Nível de escolaridade:</b>  ( ) Ensino médio ( ) Técnico ( ) Graduação ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado	
<b>Renda total mensal:</b>  ( ) até 01 salário mínimo ( ) de 01 a 03 salários mínimos ( ) de 03 a 05 salários mínimos ( ) de 05 a 07 salários mínimos ( ) de 07 a 10 salários mínimos ( ) acima de 10 salários mínimos		<b>Possui outras atividades de trabalho:</b>  ( ) Não ( ) Sim. Quais? _____  _____	
<b>Nº da carga horária total de trabalho (semanal):</b>  ( ) até 20 horas ( ) até 30 horas ( ) até 40 horas ( ) acima de 40 horas ( ) outro: _____  _____		<b>Nº de horas que você utiliza do seu tempo livre para hora extras de trabalho:</b>  ( ) nenhuma ( ) até 05 horas semanais ( ) de 06 a 10 horas semanais ( ) acima de 10 horas semanais ( ) outro: _____	

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.

### Roteiro de observação do ambiente organizacional

EMPRESA A (        )                  EMPRESA B        (        )

Observar a rotina da empresa com o objetivo de coletar dados em relação a:

- Análise do ambiente;
- Regras organizacionais;
- Formulação das regras das atividades de trabalho;
- Análise da gestão e liderança e comportamento dos gestores e líderes;
- O comportamento dos trabalhadores;
- A participação dos funcionários nas decisões da empresa;
- O nível de autonomia dos funcionários na realização das atividades;
- Outras informações relacionadas a rotina da empresa.

## APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.

Roteiro de entrevista semiestruturada	
EMPRESA A (     )                      EMPRESA B                      (     )	
Nº de identificação do "TRAB":	_____
Idade:	_____
Profissão:	_____
Naturalidade:	_____
Estado Civil:	_____
Nº de filhos:	_____
Cargo atual:	_____
Tempo de experiência profissional:	_____
Tempo de experiência no cargo:	_____
Tempo de empresa:	_____
Data da entrevista:	_____

**OBJETIVO ESPECÍFICO:** a) Identificar o sofrimento que o ambiente de trabalho gera aos profissionais de duas empresas de Comércio Exterior da cidade de Curitiba-PR.

### Questões semiestruturadas para entrevista:

- 1) Descreva como é o seu trabalho?
- 2) Por que você escolheu esta profissão?
- 3) Quem define as regras do seu trabalho?
- 4) Descreva a prática do seu trabalho?
- 5) Quando não consegue realizar o trabalho conforme o planejado, como você reage a isto?
- 6) Como são as condições físicas de trabalho?

- 7) Você mudaria alguma coisa nessas condições? Por quê?
- 8) Como é o seu relacionamento com seus colegas de trabalho?
- 9) Esses relacionamentos te afetam? Como?
- 10) Como você a gestão/liderança da empresa?

**OBSERVAÇÕES:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**OBJETIVO ESPECÍFICO:** b) Descrever as vivências de sofrimento dos profissionais das empresas pesquisadas.

**Questões semiestruturadas para entrevista:**

- 11) O que faz com que você sinta prazer no trabalho?
- 12) O que você mais gosta e menos gosta no seu trabalho?
- 13) O que você mais gosta e menos gosta da sua profissão?
- 14) Como você se sente diante dessas situações?

**OBSERVAÇÕES:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**OBJETIVO ESPECÍFICO:** c) Verificar que tipos de doenças se manifestam devido ao sofrimento no trabalho e suas consequências aos profissionais e empresas pesquisados.

**Questões semiestruturadas para entrevista:**

- 15) Você tem algum problema de saúde ou sintoma (aflição, ansiedade, desgosto, angustia, irritação, ou desconforto)?
- 16) Acredita que este problema/sintoma pode estar relacionado ao seu trabalho ou profissão?

**OBSERVAÇÕES:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**OBJETIVO ESPECÍFICO:** d) Discutir as estratégias defensivas de como esses profissionais e empresas enfrentam o sofrimento no trabalho.

**Questões semiestruturadas para entrevista:**

- 17) Quais estratégias você utiliza para amenizar ou solucionar esses problemas/sintomas?
- 18) Quais são as principais dificuldades que você enfrenta diariamente no seu trabalho?
- 19) Como você age diante dessas dificuldades diárias?
- 20) Você compartilha essas dificuldades com alguém? Quem?
- 21) Como você lida com os imprevistos no seu trabalho?
- 22) Qual a sua autonomia para agir diante do imprevisto?
- 23) Você vê a necessidade de alguma ação por parte da empresa para amenizar o sofrimento/estresse do dia a dia no trabalho?

**OBSERVAÇÕES:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Por fim, uma última pergunta: Tem algo que você gostaria de dizer ou que eu não perguntei?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) – QUESTIONÁRIOS**

**Título da pesquisa:** *Sofrer ou não sofrer, eis a questão: Estratégias Defensivas ao sofrimento no trabalho em Comércio Exterior.*

**Pesquisador(es/as) ou outro (a) profissional responsável pela pesquisa, com Endereços e Telefones:**

Herminda dos Anjos Bulhões da Silva Hashimoto, Rua Paulo Gorski, 610 –

Curitiba – PR, fone: (41) 9 9991-1506.

**Local de realização da pesquisa:** EMPRESA “A” e EMPRESA “B”

**Endereço, telefone do local:** Curitiba, PR

### **A) INFORMAÇÕES AO PARTICIPANTE**

#### **1. Apresentação da pesquisa.**

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa que tem por finalidade compreender as estratégias defensivas de enfrentamento ao sofrimento no trabalho, que são utilizados pelos profissionais de Comércio Exterior da cidade de Curitiba – PR. Serão avaliadas as atividades que você realiza no seu dia a dia, buscando identificar o sofrimento que o ambiente de trabalho gera e verificar que tipos de doenças se manifestam devido ao sofrimento no trabalho e suas consequências aos profissionais. A avaliação se estenderá na discussão das estratégias defensivas de como esses profissionais e empresas enfrentam o sofrimento no trabalho.

Para que este estudo seja realizado adequadamente, entende-se que o processo de Consentimento Livre e Esclarecido passa por todas as etapas em que o participante da pesquisa possa se manifestar, de forma autônoma, consciente, livre e esclarecida, conforme Item IV da Resolução CNS nº 466 de 2012. Para uma melhor compreensão deste rigor com o Consentimento Livre e esclarecido, trata-se de uma exigência da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) que é uma comissão do Conselho Nacional de Saúde (CNS), criada por meio da [resolução 466/2012](#), com a função de implementar normas e diretrizes regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. A resolução propõe que toda pesquisa envolvendo seres humanos direta ou indiretamente deverá ser submetida à apreciação de um Comitê de Ética em Pesquisa. Portanto, esta pesquisa será

realizada conforme as diretrizes do Comitê de Ética da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), campus Curitiba/PR.

## **2. Objetivos da pesquisa.**

Compreender as estratégias defensivas de enfrentamento ao sofrimento no trabalho, utilizadas por profissionais e empresas de Comércio Exterior da cidade de Curitiba – PR.

## **3. Participação na pesquisa.**

A sua participação na pesquisa se dará por meio de repostas objetivas aos questionários 1 e 2.

## **4. Confidencialidade.**

Garantimos sigilo e privacidade de todas as informações e dados coletados por meio desta pesquisa, de acordo com a Resolução nº 466, de 12 de dezembro 2012, do Conselho Nacional de Saúde. Sendo sua identificação nos formulários por meio de código alfanumérico, sendo esta a única documentação com seu nome. Aceitando participar, receberá seu código e os formulários com ele, sem correlação com esta ficha.

## **5. Riscos e Benefícios.**

### **5a) Riscos:**

Ao participar desta pesquisa, você precisa indicar aspectos negativos, desconfortos e sofrimentos causados pela atividade e/ou pelo ambiente de trabalho. Pode ser um pouco constrangedor ou causar algum desconforto, no entanto, é de fundamental importância que você forneça todas as informações relevantes.

No caso de desconforto ou mal-estar, será seguido a recomendação da Resolução 466/2012, neste caso, o participante será encaminhado, pelos responsáveis do estudo, ao serviço de atendimento médico mais próximo do local da realização da pesquisa.

### **5b) Benefícios:**

A sua participação vai contribuir para a construção de um relatório com propostas de melhorias do seu ambiente de trabalho para diminuir ou eliminar fatores que causem sofrimento a você e seus colegas, visando assegurar melhores condições de trabalho para todos. A pesquisadora enviará tal relatório aos gestores da empresa após a finalização do estudo.



Outro benefício desta pesquisa, é a oportunidade que você terá para refletir sobre a saúde mental em relação ao seu ambiente laboral.

## **6. Critérios de inclusão e exclusão.**

### **6a) Inclusão:**

Para responder os questionários 1 e 2 desta pesquisa, estão inclusos os funcionários que atenderem os seguintes critérios: (I) os contratados em regime CLT ou Pessoa Jurídica; (II) maiores de 18 anos; (III) que aceitem participar da pesquisa; (IV) que estejam presentes na empresa no dia da aplicação dos questionários 1 e 2 da pesquisa; (V) que ocupem cargos de auxiliar, assistente, analista, gestor e diretor/presidente; (VI) que atuem nos departamentos de desembaraço aduaneiro, comercial, agenciamento de carga/logística e RH.

### **6b) Exclusão:**

Não participarão da pesquisa os funcionários contratados em caráter de «Jovem Aprendiz», estagiários ou funcionários de empresas terceirizadas.

## **7. Direito de sair da pesquisa e a esclarecimentos durante o processo.**

Ao participar desta pesquisa, você possui o direito de deixar o estudo a qualquer momento e também a receber esclarecimentos em qualquer etapa da pesquisa. Você tem total liberdade de recusar ou retirar o consentimento em participar da pesquisa, sem qualquer penalização.

## **8. Ressarcimento e indenização.**

Não haverá nenhuma compensação financeira relativa à sua participação nesta pesquisa. No entanto, você terá direito a ressarcimento ou de indenização em razão de qualquer dano ou prejuízo que possa sofrer, de acordo com a Resolução nº 466, de 12 de dezembro 2012, do Conselho Nacional de Saúde.

## **ESCLARECIMENTOS SOBRE O COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA:**

O Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos (CEP) é constituído por uma equipe de profissionais com formação multidisciplinar que está trabalhando para assegurar o respeito aos seus direitos como participante de pesquisa. Ele tem por objetivo avaliar se a pesquisa foi planejada e se será executada de forma ética. Se você considerar que a pesquisa não está sendo realizada da forma como você foi informado ou que você está sendo prejudicado de alguma forma, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (CEP/UTFPR). **Endereço:** Av. Sete de Setembro,

3165, Bloco N, Térreo, Bairro Rebouças, CEP 80230-901, Curitiba-PR, **Telefone:** (41) 3310-4494, **e-mail:** coep@utfpr.edu.br.

## **B) CONSENTIMENTO**

Eu declaro ter conhecimento das informações contidas neste documento e ter recebido respostas claras às minhas questões a propósito da minha participação direta (ou indireta) na pesquisa e, adicionalmente, declaro ter compreendido o objetivo, a natureza, os riscos, benefícios, ressarcimento e indenização relacionados a este estudo.

Após reflexão e um tempo razoável, eu decidi, livre e voluntariamente, participar deste estudo, permitindo que a pesquisadora relacionada neste documento, obtenha informações de minha pessoa por meio de questionários, para fins de pesquisa científica/ educacional. Concordo que o material e as informações obtidas relacionadas a minha pessoa possam ser publicados em aulas, congressos, eventos científicos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não devo ser identificado por nome ou qualquer outra forma. As informações dos questionários ficarão sob a propriedade da pesquisadora pertinente ao estudo e sob sua guarda.

Estou consciente que posso deixar o projeto a qualquer momento, sem nenhum prejuízo.

Nome Completo: \_\_\_\_\_

RG: \_\_\_\_\_ Data de Nascimento: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

CEP: \_\_\_\_\_ Cidade: \_\_\_\_\_

Estado: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_ Data: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

Eu declaro ter apresentado o estudo, explicado seus objetivos, natureza, riscos e benefícios e ter respondido da melhor forma possível às questões formuladas.

Nome completo: \_\_\_\_\_

Assinatura pesquisador (a) (ou seu representante): \_\_\_\_\_

Data: \_\_/\_\_/\_\_

Para todas as questões relativas ao estudo ou para se retirar do mesmo, poderão se comunicar com Herminda A. Bulhões da Silva Hashimoto, via e-mail: [herminda.bulhoes@gmail.com](mailto:herminda.bulhoes@gmail.com) ou telefone: 41 99991-1506.

**Contato do Comitê de Ética em Pesquisa que envolve seres humanos para denúncia, recurso ou reclamações do participante pesquisado:**

Comitê de Ética em Pesquisa que envolve seres humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (CEP/UTFPR)

**Endereço:** Av. Sete de Setembro, 3165, Bloco N, Térreo, Rebouças, CEP 80230-901, Curitiba-PR, **Telefone:** 3310-4494, **E-mail:** [coep@utfpr.edu.br](mailto:coep@utfpr.edu.br)

## **APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) E TERMO DE CONSENTIMENTO PARA USO DE IMAGEM E SOM DE VOZ (TCUISV) – ENTREVISTAS**

**Título da pesquisa:** *Sofrer ou não sofrer, eis a questão: Estratégias Defensivas ao sofrimento no trabalho em Comércio Exterior.*

**Pesquisador(es/as) ou outro (a) profissional responsável pela pesquisa, com Endereços e Telefones:**

Herminda dos Anjos Bulhões da Silva Hashimoto, Rua Paulo Gorski, 610 – Curitiba – PR, fone: (41) 9 9991-1506.

**Local de realização da pesquisa:** EMPRESA “A” e EMPRESA “B”

**Endereço, telefone do local:** Curitiba, PR

### **A) INFORMAÇÕES AO PARTICIPANTE**

#### **1. Apresentação da pesquisa.**

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa que tem por finalidade compreender as estratégias defensivas de enfrentamento ao sofrimento no trabalho, que são utilizados pelos profissionais de Comércio Exterior da cidade de Curitiba – PR. Serão avaliadas as atividades que você realiza no seu dia a dia, buscando identificar o sofrimento que o ambiente de trabalho gera e verificar que tipos de doenças se manifestam devido ao sofrimento no trabalho e suas consequências aos profissionais. A avaliação se estenderá na discussão das estratégias defensivas de como esses profissionais e empresas enfrentam o sofrimento no trabalho.

Para que este estudo seja realizado adequadamente, entende-se que o processo de Consentimento Livre e Esclarecido passa por todas as etapas em que o participante da pesquisa possa se manifestar, de forma autônoma, consciente, livre e esclarecida, conforme Item IV da Resolução CNS nº 466 de 2012. Para uma melhor compreensão deste rigor com o Consentimento Livre e esclarecido, trata-se de uma exigência da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) que é uma comissão do Conselho Nacional de Saúde (CNS), criada por meio da [resolução 466/2012](#), com a função de implementar normas e diretrizes regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. A resolução propõe que toda pesquisa envolvendo seres humanos direta ou indiretamente deverá ser submetida à apreciação de um Comitê de Ética em Pesquisa. Portanto, esta pesquisa será

realizada conforme as diretrizes do Comitê de Ética da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), campus Curitiba/PR.

## **2. Objetivos da pesquisa.**

Compreender as estratégias defensivas de enfrentamento ao sofrimento no trabalho, utilizadas por profissionais e empresas de Comércio Exterior da cidade de Curitiba – PR.

## **3. Participação na pesquisa.**

A sua participação na pesquisa se dará por meio de entrevista que buscará avaliar as condições ambientais do seu trabalho. E assim que as informações forem tabuladas e finalizadas pela pesquisadora, você será informado e poderá optar em receber ou não os resultados desta pesquisa.

## **4. Confidencialidade.**

Garantimos sigilo e privacidade de todas informações e dados coletados por meio desta pesquisa, de acordo com a Resolução nº 466, de 12 de dezembro 2012, do Conselho Nacional de Saúde. Sendo sua identificação nos formulários por meio de código alfanumérico, sendo esta a única documentação com seu nome. Aceitando, receberá seu código e os formulários com ele, sem correlação com esta ficha.

## **5. Riscos e Benefícios.**

### **5a) Riscos:**

Ao participar desta pesquisa, você precisa indicar aspectos negativos, desconfortos e sofrimentos causados pela atividade e/ou pelo ambiente de trabalho. Pode ser um pouco constrangedor ou causar algum desconforto, no entanto, é de fundamental importância que você forneça todas as informações relevantes.

No caso de desconforto ou mal estar, será seguido a recomendação da Resolução 466/2012, neste caso, o participante será encaminhado, pelos responsáveis do estudo, ao serviço de atendimento médico mais próximo do local da realização da pesquisa.

### **5b) Benefícios:**

A sua participação vai contribuir para a construção de um relatório com propostas de melhorias do seu ambiente de trabalho para diminuir ou eliminar fatores que causem sofrimento a você e seus colegas, visando assegurar melhores condições de trabalho para todos. A pesquisadora enviará tal relatório aos gestores da empresa após a finalização do estudo.

Outro benefício desta pesquisa, é a oportunidade que você terá para refletir sobre a saúde mental em relação ao seu ambiente laboral.

## **6. Critérios de inclusão e exclusão.**

### **6a) Inclusão:**

Para participar das entrevistas desta pesquisa, estão inclusos os funcionários que atenderem os seguintes critérios:

(I) os contratados em regime CLT ou Pessoa Jurídica; (II) maiores de 18 anos; (III) que aceitem participar da pesquisa; (IV) que estejam presentes na empresa no dia da aplicação dos questionários 1 e 2 da pesquisa; (V) que tenham respondido os questionários 1 e 2 da pesquisa; (VI) que possuam o maior tempo de empresa em relação aos seus colegas; (VII) que possuam o maior tempo no cargo atual em relação aos seus colegas; sendo os cargos de auxiliar, assistente, analista, gestor e diretor/presidente; (VIII) que atuem nos departamentos de desembaraço aduaneiro, comercial, agenciamento de carga/logística e RH.

### **6b) Exclusão:**

Não participarão da pesquisa os funcionários contratados em caráter de «Jovem Aprendiz», estagiários ou funcionários de empresas terceirizadas.

## **7. Direito de sair da pesquisa e a esclarecimentos durante o processo.**

Ao participar desta pesquisa, você possui o direito de deixar o estudo a qualquer momento e também a receber esclarecimentos em qualquer etapa da pesquisa. Você tem total liberdade de recusar ou retirar o consentimento em participar da pesquisa, sem qualquer penalização.

## **8. Ressarcimento e indenização.**

Não haverá nenhuma compensação financeira relativa à sua participação nesta pesquisa. No entanto, você terá direito a ressarcimento ou de indenização em razão de qualquer dano ou prejuízo que possa sofrer, de acordo com a Resolução nº 466, de 12 de dezembro 2012, do Conselho Nacional de Saúde.

### **ESCLARECIMENTOS SOBRE O COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA:**

O Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos (CEP) é constituído por uma equipe de profissionais com formação multidisciplinar que está trabalhando para assegurar o respeito aos seus direitos como participante de pesquisa. Ele tem por objetivo avaliar se a pesquisa foi planejada e se será executada de forma ética.

Se você considerar que a pesquisa não está sendo realizada da forma como você foi informado ou que você está sendo prejudicado de alguma forma, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (CEP/UTFPR). **Endereço:** Av. Sete de Setembro, 3165, Bloco N, Térreo, Bairro Rebouças, CEP 80230-901, Curitiba-PR, **Telefone:** (41) 3310-4494, **e-mail:** coep@utfpr.edu.br.

## **B) CONSENTIMENTO**

Eu declaro ter conhecimento das informações contidas neste documento e ter recebido respostas claras às minhas questões a propósito da minha participação direta (ou indireta) na pesquisa e, adicionalmente, declaro ter compreendido o objetivo, a natureza, os riscos, benefícios, ressarcimento e indenização relacionados a este estudo.

Após reflexão e um tempo razoável, eu decidi, livre e voluntariamente, participar deste estudo, permitindo que a pesquisadora relacionada neste documento obtenha fotografia, filmagem ou gravação de voz de minha pessoa para fins de pesquisa científica/ educacional. Concordo que o material e as informações obtidas relacionadas a minha pessoa possam ser publicados em aulas, congressos, eventos científicos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não devo ser identificado por nome ou qualquer outra forma. As fotografias, vídeos e gravações ficarão sob a propriedade da pesquisadora pertinente ao estudo e sob sua guarda.

Estou consciente que posso deixar o projeto a qualquer momento, sem nenhum prejuízo.

Nome Completo: \_\_\_\_\_

RG: \_\_\_\_\_ Data de Nascimento: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

CEP: \_\_\_\_\_ Cidade: \_\_\_\_\_

Estado: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_ Data: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Eu declaro ter apresentado o estudo, explicado seus objetivos, natureza, riscos e benefícios e ter respondido da melhor forma possível às questões formuladas.

Nome completo: \_\_\_\_\_

Assinatura pesquisador (a) (ou seu representante): \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Para todas as questões relativas ao estudo ou para se retirar do mesmo, poderão se comunicar com Herminda A. Bulhões da Silva Hashimoto, via e-mail: [herminda.bulhoes@gmail.com](mailto:herminda.bulhoes@gmail.com) ou telefone: 41 99991-1506.

**Contato do Comitê de Ética em Pesquisa que envolve seres humanos para denúncia, recurso ou reclamações do participante pesquisado:**

Comitê de Ética em Pesquisa que envolve seres humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (CEP/UTFPR)

**Endereço:** Av. Sete de Setembro, 3165, Bloco N, Térreo, Rebouças, CEP 80230-901, Curitiba-PR, **Telefone:** 3310-4494, **E-mail:** [coep@utfpr.edu.br](mailto:coep@utfpr.edu.br)



## **ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO 2: ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO DO OSI – OCCUPATIONAL STRESS INDICATOR**

Instrumento elaborado por Cooper, validado e traduzido para o português por Swan, Moraes & Cooper (1993). Esta parte do questionário fornecerá os dados que possibilitarão caracterizar a satisfação de uma forma geral e a satisfação com aspectos específicos do trabalho.

Por favor, dê sua opinião honesta e responda a todas as questões. Em cada uma das questões, assinale a alternativa que mais se aproxima do seu sentimento em relação aos aspectos do trabalho em questão.

Responda fazendo um “X” na coluna correspondente ao grau de sua satisfação.

<b>Como você se sente com relação ao seu trabalho?</b>	<b>6 - Enorme satisfação</b>	<b>5 - Muitas satisfações</b>	<b>4 - Algumas satisfações</b>	<b>3 - Algumas insatisfações</b>	<b>2 - Muitas insatisfações</b>	<b>1 - Enorme insatisfação</b>
1. Comunicação e forma de fluxo de informação na empresa em que você trabalha.						
2. Seu relacionamento com outras pessoas na empresa em que trabalha.						
3. O sentimento que você tem a respeito de como seus esforços são avaliados.						
4. O conteúdo do trabalho que faz.						
5. O grau em que você sente motivado por seu trabalho.						
6. Oportunidades pessoais em sua carreira atual.						
7. O grau de segurança no seu emprego atual.						
8. A extensão em que você se identifica com a imagem externa ou realização de sua empresa.						
9. O estilo de supervisão que seus superiores usam.						
10. A forma que as mudanças e inovações são implementadas.						

11. O tipo de tarefa e o trabalho em que você é cobrado.						
12. O grau em que você sente que pode crescer e se desenvolver em seu trabalho.						
13. A forma pelas quais os conflitos são resolvidos.						
14. As oportunidades que seu trabalho lhe oferece no sentido de você atingir suas aspirações e ambições.						
15. O seu grau de participação em decisões importantes.						
16. O grau em que a organização absorve as potencialidades que você julga ter.						
17. O grau de flexibilidade e de liberdade que você julga ter em seu trabalho.						
18. O clima psicológico que predomina na empresa que você trabalha.						
19. Seu salário em relação à sua experiência e a responsabilidade que tem.						
20. A estrutura organizacional da empresa que você trabalha.						
21. O volume de trabalho que você tem para resolver.						
22. O grau em que você julga estar desenvolvendo suas potencialidades na empresa em que trabalha.						