

Engagement e burnout: saúde organizacional e bem-estar. Estudo em uma construtora da região metropolitana de Santiago do Chile

Compromiso y agotamiento: salud y bienestar organizacional. Estudio en empresa constructora de la region metropolitana de Santiago de Chile

Engagement and job burnout: organizational health and wellbeing. Study in a construction company of the metropolitan region of Santiago de Chile

Recepción: 31 de julio de 2022 / Aceptación: 7 de noviembre de 2022

Anita Villanueva Rojas¹

Marcelo Jara Ruiz²

DOI: <https://doi.org/10.54255/lim.vol11.num22.662>

1 Psicóloga Universidade Diego Portales. Pós-graduada em Arteterapia pelo Instituto Universitário Nacional de Arte de Buenos Aires; Diploma em Saúde da Família, Pontifícia Universidade Católica de Chile. Correio eletrônico: psannavillanueva@gmail.com. ORCID: 0000-0001-5807-7383

2 Psicólogo Organizacional, Universidade Central de Chile; Diploma em Estudos Sociais e Ambientais, Universidade de Chile; Mestre em Assentamentos Humanos e Meio Ambiente, Pontifícia Universidade Católica de Chile. Acadêmico da Universidade Central de Chile. Correio eletrônico: marcelo.jara@ucentral.cl / msjara1@uc.cl. ORCID: 0000-0001-6431-5763

Abstrato

Este trabalho faz parte de um estudo realizado durante os anos de 2018, 2019 e 2020, com base na medição de Engagement realizada pela Fundación Chile em uma imobiliária e construtora da Região Metropolitana de Santiago do Chile. O objetivo desta pesquisa foi identificar as variáveis que têm maior incidência nos níveis de Exaustão e Engagement nas diversas áreas, equipes e cargos do grupo imobiliário. O universo foi composto por 641 trabalhadores, onde em primeira instância foi realizada uma análise quantitativa da informação obtida pela medição da Fundación Chile; posteriormente, em função dos resultados evidenciados e da criticidade dos níveis de depleção demonstrado, foi realizado um levantamento de informação qualitativa através de Grupo Focal e entrevistas em profundidade, para obter percepções sobre o que se passa em cada uma das realidades das equipes que compõem a empresa. Os resultados deste trabalho mostram que existe uma multiplicidade de fatores contextuais organizacionais e políticos que impactam sinergicamente o funcionamento das equipes de trabalho, identificando como variável mais preponderante o estilo de liderança que os chefes estabelecem com suas respectivas equipes e áreas de trabalho.

Palavras-chave: engagement, burnout, liderança, saúde e bem-estar

Abstract

This work is part of a study carried out during 2018, 2019 and 2020, based on the Engagement measurement carried out by Fundación Chile in a company in the construction sector of the Metropolitan Region of Santiago de Chile. The universe was made up of more than 641 workers, where a quantitative analysis of the information obtained by the Fundación Chile measurement was carried out in the first instance; Subsequently, as a result of the evidenced results and the criticality of the exhaustion levels demonstrated in some areas, teams and positions, a qualitative information survey was carried out through Focus Group and in-depth interviews, in order to obtain perceptions about what happens in each one of the realities within the teams that make up the company. The results of this work show that there is a multiplicity of factors that synergistically impact the functioning of work teams, identifying the leadership style that managers establish with their respective teams and work areas as the most preponderant variable.

Keywords: engagement, burnout, leadership, health and well-being

“Os que fracassam na sociedade de atuação neoliberal responsabilizam-se e envergonham-se, ao invés de questionar a sociedade ou o sistema. (...) No regime neoliberal de autoexploração, dirige-se a agressão a si mesmo. Essa autoagressão não transforma o explorado em revolucionário, mas em depressivo. “

Psicopolítica, Byung-Chul Han

Introdução

Ao longo de 3 anos, uma empresa do setor de construção participou da medição de Engagement, realizada periodicamente todos os anos durante os anos de 2018, 2019 e 2020 (Fundación Chile 2019). Esta medição foi realizada a nível corporativo e transversal, tendo contado com a participação de 641 colaboradores, o equivalente a 91% das pessoas envolvidas no estudo. Neste contexto, os resultados obtidos ao longo deste período de tempo refletem que as áreas que compõem a empresa se encontram num nível médio em relação aos resultados nacionais obtidos em anos anteriores, o que sugere um indicador positivo quando se considera que a média do país tende progressivamente na direção de indicadores negativos na dimensão Engagement e Exaustão Organizacional, devido a diferentes variáveis sociais, culturais, de saúde e sociopsicológicas que impactam esses indicadores (Hurtado e Pereira, 2012).

Não obstante o anterior, estes relatórios apresentam algumas áreas e cargos que se encontram em níveis críticos com baixos níveis de Engagement (relacionados à energia e comprometimento no trabalho) e altos níveis de Exaustão (associados ao Burnout). A partir desse cenário, surge a necessidade de inquirir e investigar qualitativamente o que acontece naquelas equipes onde há maiores riscos de exaustão extrema e vulnerabilidade psicossocial.

Como contexto global, percebe-se que a esfera do trabalho tem passado por uma multiplicidade de mudanças resultantes de diversas transformações econômicas, sociais, demográficas, políticas, geracionais e ambientais. No entanto, como dados específicos, é de grande importância considerar a

situação que começou a se desenvolver durante o mês de outubro de 2019, relacionada à crise social no Chile e à atual crise sócio sanitária que está sendo vivida em nível mundial e nacional, que tem levado a processos de confinamento, restrição física, social e laboral. Nesse sentido, de acordo com a Fundacion Chile (2020), atualmente há uma taxa de declínio dos níveis de engagement e um aumento dos níveis de desgaste no trabalho em nível nacional e internacional. Igualmente, em consonância com o referido, a Organização Mundial de Saúde (2022) levanta um fenômeno emergente na realidade mundial, que se correlaciona diretamente com o mundo organizacional, que faz alusão ao Burnout, uma doença profissional que implica uma série de sintomas e problemas associados ao mundo organizacional e como se desenrola uma série de efeitos associados: disfunções sociais, familiares, psicológicas e mentais (Maurizio, 2021).

Engagement e esgotamento do trabalho

O engagement no nível do trabalho é definido como “um estado ativo e positivo relacionado ao trabalho, caracterizado por energia, dedicação e absorção” (Bakker e Demerouti, 2013. p. 2). Dessa forma, pessoas com altos níveis de engagement se destacam por se sentirem apaixonadas, energizadas e envolvidas com o trabalho que realizam. O desenvolvimento de altos níveis de engagement em uma organização permite que os trabalhadores desenvolvam seu trabalho de forma mais intensa e se comprometam com seus objetivos pessoais e organizacionais. Ao mesmo tempo, as pessoas se beneficiam, pois um ambiente de trabalho que potencializa esse estado também é mais satisfatório, o que por sua vez lhes permite aproveitar mais a vida profissional, melhorando assim a Qualidade de Vida no Trabalho dos integrantes de uma organização (Chiavenato, 2019).

Ao contrário do que acontece com o engagement, ambientes de trabalho que exigem que os funcionários ultrapassem suas capacidades, que não fornecem ferramentas para ajudar a superar os desafios do trabalho ou que simplesmente não oferecem espaços para recuperar energia, produzir exaustão ou esgotamento no trabalho (Barrios e Illada, 2013; Rivas e Rodríguez, 2011). À medida que aumenta a sensação de exaustão, entendida como sentir-se cronicamente cansado e em nível extremo (Bakker & Oerlemans, 2016), as pessoas começam a perder o interesse e a motivação para com o seu trabalho, desenvolvendo uma atitude negativa em relação

ao seu ambiente de trabalho, o que afeta o seu desempenho. e produtividade (Fundación Chile, 2018).

Níveis elevados de exaustão podem causar ambientes e climas de trabalho adversos para colaboradores e equipes de trabalho, e também, em seu nível extremo, são evidentes consequências como Burnout e fadiga crônica (psicológica e física), que afetam direta e profundamente a qualidade do trabalho e vida pessoal de quem compõe uma organização (Hurtado e Pereira, 2012). Este estado implica um risco psicossocial com impactos nos riscos ocupacionais, de segurança e de saúde; Nesse sentido, o Burnout é um fator de risco ocupacional e psicossocial, devido à sua capacidade de afetar a qualidade de vida, a saúde mental, o bem-estar familiar e até mesmo colocar a vida em risco.

O exposto vai ao encontro do que afirma a Organização Mundial da Saúde, que catalogou essas condições ocupacionais como uma preocupação no âmbito da saúde pública, pois a qualidade de vida no trabalho afeta não apenas os indivíduos, mas todos os trabalhadores. com isso; por um lado, o contexto de trabalho, a produtividade e as relações interpessoais são fortemente afetados; por outro, o indivíduo, sua saúde mental e o sistema familiar apresentam grave deterioração (OMS, 2022).

Os resultados do Engagement proposto pela Fundación Chile (2020) mostram indicadores relevantes para poder medir o nível de energia dos trabalhadores e equipes e, além disso, poder visualizar aqueles grupos que correm maior risco de estresse, desconforto e Burnout.

Desta forma, é importante levar em consideração a seguinte subdivisão proposta pela Fundación Chile (2020; 2019):

1. Total Engagement: Pessoas com maior nível de engagement gostam mais de seu trabalho e transformam esse prazer em ação efetiva, alcançando melhores resultados, incentivando outras pessoas e propondo novas ideias. O Total Engagement corresponde a um estado de ativação e entusiasmo típico de quem demonstra a maior paixão pelo trabalho que faz. Normalmente, essas pessoas tendem a apresentar resultados superiores em termos de produtividade.
2. Risco de Burnout: Pessoas com maior nível de burnout começam a perder o interesse e a motivação para o trabalho, desenvolvendo uma atitude negativa em relação ao seu ambiente de trabalho e

dentro das equipes. O risco de exaustão é um indicador daqueles sujeitos que passam a apresentar níveis elevados nesta dimensão.

3. Exaustão Total: É um estado de exaustão, caracterizado pela sensação de fadiga crônica e num nível extremo, pode levar ao aparecimento de sintomas associados ao Burnout: absentismo laboral, cinismo organizacional, rotatividade, apatia em relação ao trabalho, entre outros.

Modelo de recursos e demandas

Uma vez que os níveis de engagement e exaustão nas equipes de trabalho podem ser gerenciados diretamente, entendendo as variáveis que os afetam, é fundamental diagnosticar, projetar e intervir de forma eficaz nas condições de trabalho e nos fatores que geram engagement e produtividade. Dessa forma, o modelo de recursos e demandas de trabalho define aquelas variáveis e condições do ambiente de trabalho que melhor explicam estatisticamente a dinâmica e a geração de engagement no ambiente organizacional (Bakker & Demerouti, 2013). Este modelo oferece 12 variáveis ou fatores que interagem entre si para gerar engagement e burnout:

Recursos de trabalho: estimulam o crescimento profissional e ajudam a enfrentar as demandas do trabalho (Fundación Chile, 2020; 2019).

- a. Oportunidades de desenvolvimento: Espaços que uma pessoa tem para aprender, crescer e desenvolver em seu trabalho.
- b. Coaching: Ações tomadas por um supervisor que visam aumentar o desempenho das pessoas da sua equipe e fomentar a proximidade e confiança na relação.
- c. Retroalimentação: grau de informação que uma pessoa recebe sobre seu desempenho e o nível de cumprimento dos objetivos de seu cargo.
- d. Suporte Social: Redes de colaboração com colegas, que permitem que uma pessoa se sinta valorizada e apoiada em seu local de trabalho.
- e. Autonomia: O nível de controle, liberdade e flexibilidade que uma pessoa tem em seu trabalho. Quanto maior a autonomia que uma

pessoa tem, maiores são as possibilidades de decidir como realizar sua atuação.

Recursos pessoais: autoavaliações positivas associadas à capacidade de controle que cada pessoa sente sobre seus desafios de trabalho (Fundación Chile, 2020; 2019).

- a. Otimismo: Maneira pela qual uma pessoa percebe o mundo e interpreta as coisas que acontecem em seu ambiente, dando-lhe um viés positivo e esperando coisas boas no futuro.
- b. Auto-eficácia: Percepção de ser capaz e preparado para as demandas do trabalho. Quanto maior a autoeficácia, mais a pessoa se sentirá capaz de enfrentar maiores desafios e demandas.

Exigências laborais exaustivas: aspectos do trabalho que geram tensão, dificultam o alcance de objetivos e aumentam o desgaste dos colaboradores (Fundación Chile, 2020; 2019).

- a. Obstáculos Administrativos: Burocracia associada à resolução de entraves ou autorizações administrativas que dificultam e retardam o cumprimento de objetivos no trabalho. Gera desgaste que está associado ao esgotamento dos equipamentos.
- b. Conflito de Papéis: Situações de trabalho em que pessoas diferentes esperam coisas diferentes do trabalho de alguém. Também gera desgaste, sendo fonte de esgotamento.
- c. Exigências emocionais: Custo emocional associado à execução de um determinado trabalho, geralmente em cobranças associadas à prestação de serviços presenciais aos clientes. Assim como as ações judiciais anteriores, atua dificultando o trabalho e, portanto, gerando desgaste nas pessoas.

Exigências de trabalho desafiadoras: elementos de trabalho que aumentam o nível de exigência e esforço mental ou físico, estimulando a ativação dos colaboradores.

- a. Demandas Cognitivas: Grau em que o trabalho que está sendo executado requer altos níveis de concentração ou cuidado excessivo. Esse tipo de exigência é positiva nos ambientes de trabalho desde que seja moderada, pois tira a pessoa de sua zona de conforto

e atua como um estimulante que a ativa no trabalho, mas quando é excessiva desencadeia um desgaste prejudicial e isso age promovendo o esgotamento.

- b. Pressão no Trabalho: Nível de exigência requerido pelo cargo para cumprir prazos rigorosos ou grandes volumes de trabalho. Essa demanda é positiva se existir em níveis moderados, mas quando a pressão é excessiva, desencadeia-se um desgaste prejudicial e que age promovendo a exaustão.

De acordo com isso, o modelo de recursos e demandas, juntamente com os níveis de engagement e exaustão, são fatores preditivos do bem-estar dos trabalhadores, equipes e ambientes de trabalho, que por sua vez podem ser um indicador interessante da vulnerabilidade desses grupos em situações adversas.

Método

Diante do exposto, este trabalho procura identificar as variáveis que têm maior impacto nos níveis de Exaustão e Engagement nas diversas equipes do grupo imobiliário estudado. Ao mesmo tempo, analisam-se as variáveis que têm maior incidência na Qualidade de Vida no Trabalho dos sujeitos do estudo, de forma a identificá-las e propor ideias que permitam uma abordagem adequada.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, considera-se uma abordagem metodológica de pesquisa qualitativa, pois busca interpretar os fenômenos a partir das percepções e significados que os trabalhadores oferecem de sua realidade de trabalho, para compreender e aprofundar os aspectos subjetivos dos sujeitos sociais deste estudo (Canales, 2016; Guber, 2011).

Nessa perspectiva, são utilizadas as técnicas de coleta de dados típicas dessa abordagem de pesquisa, como Grupos Focais (Canales, 2016) e entrevistas em profundidade (Guber, 2011; Ruiz, 1996). Desta forma, com base nos resultados obtidos pelas medições de Engagement da Fundación Chile, foram identificadas as áreas e equipes de trabalho que apresentaram maiores níveis de exaustão, para elucidar aqueles fatores que estão em maior nível de risco e que poderiam explicar de melhor forma os altos níveis de exaustão evidenciados nas áreas de estudo.

Considerando os antecedentes levantados, cada técnica possui especificações próprias quanto aos objetos de estudo e tamanho da amostra, motivo pelo qual cada uma delas é detalhada a seguir.

Tabela 1

Delimitação e tamanho da amostra.

Técnica	Critério	Áreas	Quantidade
Grupo Focal	Foram consideradas as equipes e áreas que apresentam baixos níveis de Engagement e altos níveis de Exaustão, ambas variáveis críticas para medição de Engagement (2020; 2019; 2018), que oferecem indicadores críticos de saúde organizacional.	Pós Venda Aluguel Imobiliária Construção Atendimento Desenvolvimento e Arquitetura Projetos	80 participantes
Entrevistas em Profundidade	Após a realização dos grupos focais, nesta mesma instância foram visualizados os assuntos aptos a oferecer informações e aprofundadas sobre a realidade de cada grupo. Essas pessoas foram selecionadas por sua capacidade de participações, envolvimento e posição dentro do organograma de área, o que favorece uma visão global do fenômeno a ser estudado	Pós Venda Aluguel Imobiliária Construção Atendimento Desenvolvimento e Arquitetura Projetos	7 participantes

Elaboração própria.

Além disso, como esta pesquisa se limita a um estudo com abordagem qualitativa, o que se busca é atingir o ponto de saturação; ou seja, o momento em que o conhecimento adquirido por meio de técnicas de coleta de informações é repetido até chegar a um ponto em que não é oferecida uma maior qualidade de dados relevantes para a pesquisa (Canales, 2016; Ruiz, 1996). A partir deste ponto, a seleção da amostra não foi probabilística ou intencional, pois a seleção dos sujeitos relatores está associada

àqueles que podem oferecer informações sobre o ocorrido nos resultados obtidos na medição de Engagement (2020).

Por outro lado, em termos de técnicas de análise da informação e sua operacionalização, esta pesquisa se baseia no referencial teórico proposto pela Fundación Chile sobre o modelo de Engagement. Nesse sentido, o direcionamento dos Grupos Focais e das entrevistas em profundidade utilizou os 12 direcionadores ou fatores propostos pela referida instituição, de forma que os questionamentos e orientações destes sejam baseados neste modelo de trabalho. Isso porque o presente estudo se baseia nessa medição e, adicionalmente, porque o modelo de Engagement oferece uma visão dinâmica e atualizada das variáveis que precisam ser identificadas, compreendidas e intervencionadas para melhorar a qualidade de vida organizacional (Fundación Chile, 2020) e o ambiente de trabalho dentro de uma empresa (Chiavenato, 2019).

Nesse sentido, a diretriz proposta se fundamenta nas seguintes dimensões e categorias.

Tabela 2

Modelo de recursos e demandas

Dimensão	Fator/Driver
Recursos de trabalho	Oportunidades de Desenvolvimento Coaching Retorno Suporte Social Autonomia
Entrevistas em Profundida	Otimismo Auto- eficácia
Demandas de Trabalho	Obstáculos Administrativos Conflito de Papéis Demandas Emocionais
Demandas de Trabalho desafiadoras	Demandas Cognitivas Pressão no Trabalho

Elaboração própria.

Os resultados obtidos foram sistematizados de acordo com as dimensões supracitadas, e foi realizada uma análise do discurso para categorizar e analisar as percepções dos colaboradores que participaram deste estudo. De acordo com isso, são mostradas as principais dimensões que emergiram desta pesquisa, podendo visualizar que os obstáculos administrativos, à pressão que se exerce no trabalho, as demandas cognitivas que cada função e objetivo acarreta, o coaching e acompanhamento de o líder, os processos de feedback por parte dos gestores e as demandas emocionais são os fatores com aspecto mais crítico evidenciados neste contexto.

Resultados

Os resultados incidem sobre os dados e informações obtidas pelas diversas equipes que compõem o grupo imobiliário. Para isso, esta seção está dividida nos resultados vistos como mais críticos tanto para o desempenho correto e eficiente dos colaboradores, quanto naquelas variáveis que colocam em risco a saúde ocupacional, organizacional, psicológica e mental das equipes de trabalho e colaboradores.

Obstáculos no trabalho ou obstáculos administrativos

O grupo de estudo desta investigação relaciona como uma das variáveis mais críticas em termos de desempenho adequado, o fator associado aos elevados obstáculos administrativos que enfrentam para o correto funcionamento dentro da organização.

Existe um constante “atraso e falta de stock, bem como uma má qualidade das ferramentas e dos materiais a trabalhar”; “Demoramos muito para resolver os problemas em nossas áreas, porque é muito demorado o material chegar” (Comentário do Grupo Focal). Da mesma forma, a este facto juntam-se outras condições mínimas para o desempenho adequado dos seus trabalhos, tais como transferências extensas de materiais, bem como as condições em que são realizadas:

“Levamos coisas no carrinho de supermercado de uma obra para outra e isso, além de ser pesado porque carregamos cerca de 25 quilos, é um risco porque podemos sofrer um acidente ou nossos materiais ou ferramentas podem ser roubados. Antes a empresa nos pagava com Cabify e agora temos que usar nossos próprios carros,

os que temos, ou andar de um projeto para outro” (Comentário do Focus Group).

Assim, o quadro seguinte apresenta os principais obstáculos identificados pelos colaboradores do grupo imobiliário.

Tabela 3

Obstáculos no trabalho (elaboração própria, 2022)

Categoria de análise	Descrição
Infraestrutura	Foram consideradas as equipes e áreas que apresentam baixo s níveis de Engagement e altos níveis de Exaustão, ambas variáveis críticas para medição de Engagement (2020; 2019; 2018), que oferecem indicadores crítico s de saúde organizacional.
Disponibilidade de Pessoal	As equipes raramente têm todo o seu efetivo ativo, o que dificulta a reparação de danos em comunidades e edifícios (isto antes e durante o contexto pandêmico).
Definição de Processo	Nos últimos anos, e no contexto de urna pandemia, tiveram que enfrentar novos processos, que percebem não fluir claramente, gerando confusão e enredamento no desempenho de suas tarefas.
Desaceleração do Protocolo	É evidente a grande quantidade de procedimentos, protocolos e exigências administrativas para a solução imediata de um problema, o que gera frustra9ao ao sentir que a solução está forade suas mãos.
Suprimentos Básicos	A falta de suprimentos básicos para o bom desempenho de seu trabalho é palpável. Por exemplo, não dispõem de espaços adequados para realizar seu trabalho, assim e orno carecem de uniformes de inverno para seus colaboradores.

Elaboração própria.

É particularmente relevante olhar para cada uma dessas categorias e as consequências que elas geram no bem-estar das pessoas. Pode-se elucidar que os obstáculos no trabalho são constituídos por uma multiplicidade

de fatores que impedem o correto desempenho dos colaboradores dentro da organização. Nesta perspectiva, importa considerar estes fatores na sua dimensão sinérgica e transversal à organização. Nesse sentido, esta proposta de trabalho oferece uma abordagem da visão sistêmica desse problema, quando visualizado em diferentes áreas e como elas são afetadas por um problema cultural que atravessa a organização e dificulta o funcionamento dos diferentes cargos que a compõem; e não só isso, a colaboração e a interação são afetadas por várias burocracias associadas ao trabalho (Hurtado e Pereira, 2012).

Nessa dimensão, também é possível identificar outras condicionantes que não são tratadas adequadamente pela empresa e suas áreas específicas, como o descumprimento de protocolos e a superlotação que as pessoas enfrentam:

“Não temos condições básicas para trabalhar. Aqui estamos superlotados e com muita gente que trabalha em péssimas condições. Sem agasalho no inverno, com vazamentos, frio e sem local adequado, porque a gente tem que revezar no computador e no escritório” (Comentário do Grupo Focal).

Somado a isso, “temos um espaço pequeno onde trocamos de roupa, onde tomamos banho, que funciona como escritório, cozinha e sala de jantar, que é muito desconfortável” (Comentário do Grupo Focal).

Pressão no trabalho

Por outro lado, um dos indicadores e variáveis que emergiram foram os associados às pressões que os funcionários experimentam em seus empregos. Conforme mostra a Tabela 4, a jornada de trabalho é reiteradamente estendida além do estipulado legal e contratualmente:

“Há muito cansaço e sobrecarga no nosso trabalho. Além disso, sem considerar que muitas vezes temos que fazer plantões de emergência” (Comentário do Grupo Focal).

A este respeito, refira-se que uma das situações com que se deparam regularmente são precisamente os turnos que implicam a saída do seu horário de trabalho e o prolongamento do horário até às 23h, em consequência de

algum dano ou emergência nas instalações. De forma complementar, são múltiplas as funções adicionais e informais que as pessoas enfrentam, principalmente devido a:

“A falta de coordenação entre diferentes áreas, como atendimento e agendamento de visitas. Muitas vezes temos que compensar essa falta de comunicação, nos reagendando, ou atendendo clientes que não estavam na agenda” (Comentário do Grupo Focal).

Tabela 4

Pressão no trabalho

Categoria de análise	Descrição
Jornada de trabalho	Os participantes referem que a adaptação a modalidade de teletrabalho implicou um grande esforço ele adaptação a esta nova modalidade que integra as suas funções; Isso considerando que a natureza do trabalho possui diferentes equipes aqui investigadas que realizam tarefas administrativas e de campo, o que estende sua jornada de trabalho até as 21 h.
Jornada de trabalho e tempos de recuperação	Evidencia-se grande dificuldade em ter uma rotina de trabalho organizada, definida e delimitada, pelo fato de estarem constantemente envolvidos no trabalho sem dispor de espaços para descanso e desconexão. Ressaltam que trabalham até mesmo aos finais de semana e se sentem responsáveis por estarem sempre disponíveis.
Múltiplas tarefas associadas a uma posição	Com base no exposto, os colaboradores devem cumprir as responsabilidades associadas ao seu cargo e assumir tarefas correspondentes a outras áreas e funções, o leva ao sentimento de sobrecarga e de não conseguir executar corretamente as tarefas do seu cargo.

Elaboração própria.

Somado a esse ponto, a categoria pressão no trabalho tem forte correlação com as altas demandas cognitivas e emocionais consideradas pelos colaboradores (ver tabelas 5 e 6).

Tabela 5

Demandas cognitivas

Categoria de análise	Descrição
Alta Carga de Trabalho	Os colaboradores não têm tempo para descansar, nem para se dedicar a família, nem para cultivar seus interesses pessoais, pois não podem se desligar do trabalho, sendo comum receberem telefonemas de seus clientes e superiores durante a semana.
Múltiplas tarefas associadas a uma posição	Percebem suas responsabilidades e tarefas em tom e urgência, o que dificulta o estabelecimento de um planejamento e uma ordem de prioridades para atendê-los.

Elaboração própria.

Um aspecto crítico que pode ameaçar sua saúde organizacional, pessoal e familiar é justamente no que diz respeito à pressão do trabalho, às demandas cognitivas e emocionais que isso acarreta, pois há uma diminuição progressiva de sua capacidade de recreação, lazer e possibilidade de recuperação:

“Não temos tempo para estar com nossas famílias. E quando o temos, estamos cansados e irritados. Sempre pensando no trabalho.” “Não temos espaços para autocuidado ou que nos permitam desligar nos finais de semana, por exemplo” (Comentário da Entrevista).

Nesta perspectiva, este último ponto revela-se crucial para a saúde dos trabalhadores e poderá eventualmente ser um dos impulsionadores do esgotamento e burnout na organização.

Por seu lado, as exigências emocionais aliadas aos fatores acima referidos conduzem a uma experiência comum de desgaste físico e psicológico e desconforto para com a organização. Seguindo esse raciocínio, afirma-se que os altos níveis de exaustão, o risco de burnout e a qualidade de vida

no trabalho são causados por uma série de condições que, consideradas de forma sistêmica, impactam negativamente a experiência dos colaboradores, seu desempenho emprego e o bem-estar da sua qualidade de vida.

É possível constatar (Tabela 6) que os cargos que se relacionam com o cliente experimentam uma sensação repetitiva de desgaste e exigência em decorrência da relação que se estabelece. Não obstante o anterior, a nível transversal geram-se exigências emocionais pela falta de desconexão e pela impossibilidade de conciliar a vida pessoal-profissional.

“Há uma sensação de desgaste em todos nós. A gente, nós, deixamos de fazer nossas necessidades vitais por cansaço, por sobrecarga, porque quase não conseguimos nos desconectar em nenhum momento, além disso, quase não temos vida familiar. Então, todas essas condições nos fazem pensar o que é a empatia dos nossos chefes? Não temos, nos sentimos isolados e sentimos a ausência deles”. (entrevista de un colaborador).

De acordo com a tabela 6, é possível elucidar que uma alta demanda e carga de trabalho, aliadas a uma experiência de superexigência em seu cargo, têm levado a uma crescente sensação e percepção de dificuldade em satisfazer as necessidades do cliente, em termos de serviços e produtos. Isso carrega uma carga emocional associada à execução do trabalho que, como as demandas anteriores, atua como um obstáculo ao trabalho e, portanto, gera desgaste nas pessoas, equipes de trabalho e áreas (Fundación Chile, 2020).

Tabela 6*Demandas emocionáis*

Categoria de análise	Descrição
Dificuldade em atender as necessidades do cliente	De um modo geral, não tem autonomia nem recursos necessários para resolver os problemas dos residentes em tempo útil, dependendo da colaboração e respostas de outras áreas, o que gera um sentimento de tensão, frustração, ao toma-se tediosa a resposta aos requisitos.
Sensação de supereminência em sua posição	Há um sentimento de vulnerabilidade, onde temem ser avaliados em seu desempenho, pois tem a sensação de cumprir múltiplas tarefas que vão além de suas funções, o que dificulta que tenham resultados satisfatórios no processo avaliativo.
Alta demanda e carga de trabalho	É possível demonstrar uma alta demanda e carga de trabalho, onde não se tem tempo para descansar e resolver seus problemas pessoais, nem para compartilhar com a família, nem para fazer as refeições diárias com tranquilidade. Tem permanentemente a sensação de que não podem descansar e que estão sempre ligados ao telefone, ao PC, etc., o que percebem como um prejuízo.

Elaboração própria.

Com base nestes resultados é possível referir que o contexto pandêmico e as novas modalidades de trabalho implicam um grande esforço adaptativo por parte dos colaboradores da empresa. Ao mesmo tempo, existe uma grande exigência para gerir a incerteza gerada pelo contexto sociosanitário a nível social, público, privado e laboral. Além disso, esta é agravada pela baixa capacidade de resposta que a organização e os gestores apresentam face a este novo cenário de teletrabalho e à desorganização de funções e responsabilidades que isso acarreta para as pessoas, equipas e áreas da organização .

Coaching de Líderes

Em consonância com o exposto, um dos fatores centrais deste estudo está relacionado com a figura do líder, o estilo de liderança que exerce sobre a equipa de trabalho, a sua capacidade de resolver problemas, orientar a equipa e orientá-la frente às múltiplas demandas que os produtos e serviços do setor acarretam.

“Temos líderes com um caráter fraco, por isso no final das contas não conseguimos resolver os problemas dos clientes com tanta facilidade e somos nós que temos que mostrar a cara, isso é desgastante” (Entrevista com funcionário).

Posto isto, importa referir que cada equipa e área que integra esta investigação tem sedes próprias, que diferem consoante a equipa de que fazem parte. Não obstante, pode-se evidenciar um estilo transversal de liderança que tem elevada incidência no decréscimo de comprometimento e envolvimento dos colaboradores com os seus objetivos e, ao mesmo tempo, com os elevados níveis de esgotamento manifestados na medição Engagement (2019).

“Nossos chefes não são próximos, são exigentes e não reconhecem nada do que fazemos” (comentário do grupo focal).

De acordo com as conclusões da medição de Engagement (2019) a nível nacional, a ausência de líderes no terreno, a falta de reconhecimento e apoio aos seus colaboradores, são fatores que impactam significativamente na motivação e bem-estar das equipas de trabalho.

Como é possível visualizar nas tabelas 7 e 8, existem características comuns que são narradas pelos diferentes colaboradores, equipes e áreas da organização: baixas oportunidades de desenvolvimento; uma escassa presença do líder nos cargos, acentuando-se naqueles cargos que atuam no campo; e, por fim, ambiguidade quanto ao esclarecimento, delimitação e execução das tarefas.

Tabela 7
Coaching do líder

Categoria de análise	Descrição
Oportunidades de Desenvolvimento	É possível mostrar o quão escassas e limitadas as instâncias de aprendizado e crescimento profissional afetam as percepções e o trabalho efetivo dos colaboradores. Há um sentimento geral de que essas instancias não são empoderadas por seus chefes.
Presença do Líder	Falta de envolvimento no trabalho das equipes de trabalho: Os colaboradores percebem falta de acompanhamento e apoio m desempenho de suas funções es por parte dos líderes (lideranças e gerência).
Definição de Tarefas	Há falta de clareza na definição das diretrizes de trabalho e em alguns procedimentos da área. Elaboração própria.

Há uma percepção de que existem diferentes tipos de liderança, que são percebidos de forma positiva e negativa. Nesse sentido, fica explícita a necessidade de gerar e desenvolver estilos de liderança mais próximos, comprometidos com os trabalhadores e com estilo de comunicação mais assertivo.

“Falta de reconhecimento, feedback negativo e pouca assertividade” (Comentário do Focus Group).

Tabela 8
Feedback

Categoria de análise	Descrição
Líderes de Acompanhamento	Há um sentimento de falta de acompanhamento, envolvimento e presença de seus líderes em relação aos problemas e necessidades que enfrentam diariamente em seu trabalho.
Ausencia de Feedback	É possível evidenciar que não há o ocorrências de feedback ou retroalimentação sobre o desempenho dos colaboradores, o que limita e prejudica sua autoestima no trabalho, aliada à impossibilidade de avançar no desenvolvimento profissional dentro da organização.
Percepção de Feedback	Nao obstante o exposto, há um sentimento geral de que, quando o feedback é dado, parece ser em tom negativo e questionador de seu trabalho.
Elaboração própria.	

Complementando o ponto anterior, afirma-se que este estilo de liderança se confirma nas poucas modalidades de feedback existentes, tanto formais como informais sobre o desempenho dos colaboradores. Da mesma forma, esta distância em termos de acompanhamento reflete-se no pouco conhecimento das necessidades que têm no terreno e, também, no desconhecimento do valor do feedback para valorizar a experiência e as funções de cada colaborador e da equipe..

Conclusões e Discussão

Apesar dos resultados desta investigação estarem enquadrados entre os anos de 2018 e 2021, muitas das variáveis aqui evidenciadas podem ser extrapoladas para cenários que ainda ocorrem no atual contexto laboral; Por outras palavras, é necessário continuar a trabalhar nos desafios impostos

pelo teletrabalho e nas novas formas de manutenção e desenvolvimento dos colaboradores, de forma a melhorar as condições de trabalho e o bem-estar das pessoas dentro de uma organização (Maurizio, 2021).

A inserção destes novos modelos de trabalho e modalidades de interação torna cada vez mais necessário revisitar estilos de liderança, fluxos de trabalho e procedimentos, de forma a identificar as necessidades da organização, equipes de trabalho e colaboradores, com o objetivo de responder de forma adequada e atempada às exigências e desafios que o cenário atual impõe (Hurtado e Pereira, 2012).

Torna-se cada vez mais necessário redefinir a colaboração, a comunicação e, mais uma vez, a liderança que os gestores estabelecem com as suas equipes, de forma a visualizar as melhores práticas que promovam e potencializem as sinergias das equipes de trabalho na procura de soluções a os problemas que enfrentam, os serviços e produtos que oferecem.

Um dos aspectos que é necessário destacar nessas instâncias é a rede de colaboração que os trabalhadores geraram para resolver os problemas que evidenciaram em seus trabalhos. Aqui se vê que a dimensão colaboração do modelo Engagement é bastante positiva e acima da média das demais dimensões investigadas; isso provavelmente se deve às diversas estratégias que os colaboradores têm implantado para resguardar, compensar e mitigar os fatores que percebem como de baixo desenvolvimento. Em outras palavras, a maioria dos grupos de trabalho que participaram nesta medição caracterizam-se por serem resilientes e na sua forma de comunicar incorporam o humor como elemento que lhes permite ultrapassar os seus obstáculos.

Todas as alavancas que são apontadas no desenvolvimento deste trabalho evidenciam uma realidade que os colaboradores relatam de forma transversal e que vivenciam antes e durante a pandemia.

No entanto, todas estas condições e variáveis foram acrescidas sobretudo desde a crise social e a crise sócio-sanitária provocada pela Covid-19, onde o seu cargo adquire protagonismo e assume múltiplas funções (Organização Internacional do Trabalho, 2021).

Aqui é fundamental trabalhar o bem-estar organizacional, através da figura de um líder próximo, empático, que promove espaços de recuperação, incentiva o lazer, cuidando dos horários de trabalho e dos espaços

de autocuidado, tão fundamentais neste momento em que a saúde física, psicológica e , a saúde mental e profissional é fundamental para equilibrar o trabalho e a vida pessoal.

Diante do distanciamento físico de algumas equipes de trabalho que estão em campo, a figura do líder como agente articulador de diferentes instâncias e processos é fundamental. Nesse sentido, a comunicação, interação e sinergia que as equipes de trabalho podem gerar é essencial para atingir seus objetivos, mas, acima de tudo, atender às necessidades dos colaboradores. De acordo com o exposto, a presença de líderes no terreno, que diagnosticam e intervêm nas necessidades, é um ponto crítico para melhorar o clima organizacional e dar resposta à qualidade de vida laboral que se tem deteriorado em algumas equipes.

Da mesma forma, é fundamental dar especial atenção aos processos de feedback, onde o feedback e o acompanhamento são ferramentas que podem promover o desenvolvimento de novas competências nos seus colaboradores. Essas estratégias representam um espaço de grandes desafios e oportunidades, desde que proporcionem espaço para ouvir e aceitar com flexibilidade as propostas de soluções ou melhorias de gestão propostas pelos próprios colaboradores.

Por fim, vale ressaltar que as variáveis demonstradas neste estudo são uma abordagem que poderá ser utilizada em futuras pesquisas que tenham como foco a qualidade de vida no trabalho e o bem-estar das pessoas dentro das organizações, tendo em vista que a criticidade do levantamento deste estudo, é que a conjugação de muitos destes fatores tem levado a níveis elevados de desgaste, que se manifestam na perda progressiva de espaços de recuperação dos colaboradores, aumento do horário de trabalho, alargamento informal do horário de trabalho, o que tem acarretado prejuízos na vida pessoal e vida familiar.

Finalmente, vale ressaltar que esta pesquisa foi realizada em um contexto comparativo temporal que variou conforme o contexto macro foi alterado. Ou seja, as variáveis consideradas foram adquirindo um peso relativo à medida que se desenrolava um cenário social em mudança e um contexto sócio-sanitário que gerava muita incerteza a nível social e laboral.

Referências bibliográficas

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales [A teoria das demandas e recursos de trabalho]. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 107-115. <https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. 2016. Momentary Work Happiness as a Function of Enduring Burnout and Work Engagement [Felicidade momentânea no trabalho como uma função do esgotamento duradouro e do engajamento no trabalho]. *The Journal of psychology*, 755-778. <https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1182888>
- Barrios, M. e Illada, R. (2013). Valoración del desgaste laboral como riesgo psicossocial [Avaliação do esgotamento profissional como risco psicossocial]. *Revista Ingeniería Industrial*, 12(1), 69-76.
- Canales, M. 2006. *Metodologías de Investigación Social. Introducción a los oficios* [Metodologias de pesquisa social. Introdução aos negociações]. LOM Editores.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* [Administração de Recursos Humanos. O capital humano das organizações]. McGraw-Hill Interamericana.
- Christian, M., Garza, A., and Slaughter, J. 2011. ‘Work engagement: A qualitative review and test of its relations with task and contextual performance’, [‘Engajamento no trabalho: uma revisão qualitativa e teste de suas relações com a tarefa e o desempenho contextual’], *Personnel Psychology*, 64, 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Fundación Chile. (2020). *Engagement y Teletrabajo. En contexto Covid-19* [Engagement e Teletrabalho. No contexto Covid-19]. Circular HR. Abril 2019. <https://fch.cl/publicaciones/>
- Fundación Chile. (2019). *Estudio Engagement Chile. Latinoamérica*. Circular HR. <https://fch.cl/publicaciones/>
- Fundación Chile. (2018). *Estudio Engagement Chile*. Circular HR. <https://fch.cl/publicaciones/>
- Fundación Chile. (10 de julio de 2015). *Engagement Laboral como conceptoclave del desarrollo humano em el trabajo* [Engagement O trabalho como conceito-chave do desenvolvimento humano no trabalho].

<https://fch.cl/noticianoticia-destacadanoticia-antigua/engagement-laboral-como-con-cepto-clave-del-desarrollo-humano-en-el-trabajo/>

Guber, R. (2011). *La etnografía. Método, campo y reflexividad* [Etnografía. Método, campo e reflexividade]. Editorial Siglo XXI.

Hidalgo, L. y Saborío, L. 2015. *Síndrome de Burnout*. Medicina legal de Costa Rica.

Hurtado, D. y Pereira, F. (2012). El síndrome de desgaste profesional (Burnout Syndrome): manifestación de la ruptura de reciprocidad laboral. [Síndrome de esgotamento (Burnout Syndrome): Manifestação da ruptura da reciprocidade laboral]. *Revista Salud Bosque*, 2(2), 29-38. <https://doi.org/10.18270/rsb.v2i2.61>

Maurizio, R. (2021). Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe. *Serie Panorama Laboral en América Latina y el Caribe 2021* [Desafios e oportunidades do teletrabalho na América Latina e no Caribe. Série Panorama do Trabalho na América Latina e Caribe 2021]. Julho 2021; Organização Internacional de Trabajo, OIT.

Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Liderazgo empresarial durante la crisis de la COVID-19. Análisis de las actividades de las Organizaciones Empresariales durante la pandemia de COVID-19 y siguientes pasos* [Liderança empresarial durante a crise do COVID-19. Análise das atividades das Organizações Empresariais durante a pandemia de COVID-19 e próximos passos]. Organización Internacional del Trabajo, OIT, 2021.

Rivas, S. e Rodríguez, R. (2011). Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención [Os processos de stress ocupacional e burnout: diferenciação, atualização e linhas de intervenção]. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(1), 72-88. <https://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2011000500006>

Ruiz, J. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa* [Metodología de pesquisa qualitativa]. Universidade de Deusto.

World Health Organization (2022). *Burn-out an “occupational phenomenon”*: *International Classification of Diseases*. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>