

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO DE NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**O IMPACTO DO CONFLITO INTRAGRUPAL NA SÍNDROME DE BURNOUT EM  
MERENDEIROS(AS) DE ESCOLAS PÚBLICAS DO INTERIOR DO ESTADO DE  
SÃO PAULO.**

**DÉBORA ORNELLAS DE ALMEIDA**

**PIRACICABA  
2018**

**DÉBORA ORNELLAS DE ALMEIDA**

**O IMPACTO DO CONFLITO INTRAGRUPAL NA SÍNDROME DE BURNOUT EM MERENDEIROS(AS) DE ESCOLAS PÚBLICAS DO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO.**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão de Negócios, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de Conhecimento:  
Gestão de Pessoas e Estudos Organizacionais

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Yeda Cirera Oswaldo

**PIRACICABA  
2018**

Almeida, Ornellas Débora de

O impacto do conflito intragrupal na síndrome de *burnout* em merendeiros de escolas públicas do interior do estado De São Paulo / Débora Ornellas de Almeida – 2018.

84 f.

Orientadora: Yeda Cirera Oswaldo

Dissertação (mestrado) – Faculdade de Gestão de negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1. Conflito Intragrupal. 2. Estresse Laboral. 3. Síndrome de *Burnout*. 4. Escolas Públicas. I. Oswaldo, Yeda Cirera. II. Dissertação (mestrado) III. Universidade Metodista de Piracicaba. III. Título.

**DÉBORA ORNELLAS DE ALMEIDA**

**O IMPACTO DO CONFLITO INTRAGRUPAL NA SÍNDROME DE BURNOUT EM MERENDEIROS(AS) DE ESCOLAS PÚBLICAS DO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO.**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo do Conhecimento:  
Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientadora:  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Yeda Cirera Oswaldo

Data do Exame da Defesa:  
19/02/2018

Banca Examinadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Yeda Cirera Oswaldo  
(Orientadora)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Graziela Oste Graziano Cremozeni

---

Prof<sup>a</sup>.Dr<sup>a</sup> Flávia Baccini Fiorante Fortunato

Para Deus,

*“Todas as coisas foram feitas por Ele, e sem Ele nada do que foi feito se fez”.*

*(João 1. 3)*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pois Ele é o dono da minha vida, e tudo o que eu faço, não é por mim nem para mim, e sim para honra e Glória do Senhor.

Agradeço ao meu esposo Dallas por sua dedicação incondicional, por estar sempre do meu lado me dando total suporte em todas as ocasiões, por compreender meus momentos de dificuldades e me apoiar independentemente de qualquer coisa.

À minha família, minha avó Zete e meu avô Benigno por investirem e acreditarem tanto em mim, meus pais Wallace e Simone por sempre confiarem e motivarem meus estudos, se não fosse eles talvez eu estaria fazendo algo totalmente diferente hoje. E à minha irmã Ana Clara, que sempre me incentiva com todo seu amor.

Agradeço à minha amiga Eduarla, que me inspirou a fazer o mestrado e sempre me ajudou quando eu mais precisei.

À minha orientadora Doutora Yeda Oswaldo, que sempre acreditou que os resultados deste trabalho seriam ótimos e satisfatórios, e me direcionou desde o início desta jornada.

Agradeço à prefeitura objeto de estudo, em especial ao Prefeito, ao Wagner, ao Nicola e a Juliana por acreditarem no projeto e permitirem que a pesquisa fosse feita, além de ajudarem de todas as maneiras imagináveis que esse projeto pudesse ser concluído.

Agradeço aos membros da banca da qualificação, pelas sugestões e direcionamentos que permitiram que este estudo fosse aprimorado.

Agradeço aos merendeiros que com toda alegria e disponibilidade responderam à pesquisa dessa dissertação. Foi um prazer enorme estar com cada um.

Por fim, agradeço à Universidade Metodista de Piracicaba e a todos os seus profissionais pela assistência.

*“O caminho eu não sei; mas o guia eu conheço bem”.*

Martinho Lutero

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo diagnosticar o impacto do conflito intragrupal sobre as dimensões da síndrome de *burnout*. Para isso foram convidados à participar da pesquisa, 98 merendeiros de escolas públicas e municipais, de ambos os sexos e sem restrição de idade, de uma cidade do interior do estado de São Paulo. A amostra foi de 60 (n=60) trabalhadores. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário de autopreenchimento, composto por duas escalas que aferiram as variáveis do estudo (Escala de Conflitos Intragrupais e *Maslach Burnout Inventory*), além de um questionário de levantamento de dados sóciodemográficos dos participantes. As respostas do questionário formaram um banco de dados, a partir do qual foram realizadas as análises estatísticas através do programa programa SAS System – Statistical Analysis System – versão 9.2 para Windows. Foram realizadas as análises estatísticas descritivas (frequências, percentuais, médias e desvios-padrão) e correlacionais (correlação bivariada –  $\rho$  de Spearman). Como resultados, o presente estudo revela que os merendeiros e merendeiras das escolas municipais de uma cidade do interior do estado de São Paulo, não apresentam as dimensões de conflito intragrupal e *burnout* de maneira significativa, porém existe uma correlação positiva entre os fatores conflito de tarefa e desumanização (relacionando o *burnout* e o conflito intragrupal), e uma correlação expressiva que comprova haver maior índice de desumanização (dimensão do *burnout*) para os indivíduos sem companheiros. Com base nos fatos analisados, concluiu-se porém que o conflito intragrupal não tem relação no desenvolvimento da síndrome de burnout também em merendeiros(as) de escolas públicas do interior do estado de São Paulo.

**Palavras-chaves:** Conflito. Conflito Intragrupal. Estresse. Estresse Laboral. Síndrome de *Burnout*.



## ABSTRACT

This study had how objective the diagnosis or impact of intragroup conflict on how dimensions of burnout syndrome. In addition, those lunch boxes of municipal schools, of both sexes and without restriction of age, of a city in the interior of the state of São Paulo. The sample was 60 (n=60) workers. For a data collection with the use of a self-completion questionnaire, composed of two scales that checked as variables of the study, in addition to a questionnaire to collect sociodemographic data of the participants. As answers of the questionnaire formed a database, from which it was performed as statistical analyzes through the program program SAS System - Statistical Analysis System - version 9.2 for Windows. Descriptive statistics (frequencies, percentages, means and standard deviations) and correlational (bivariate correlation -  $\rho$  of Spearman) were performed as statistical analyzes. As results, the present study reveals that the deserving and deserving of the municipal schools of a city in the interior of the state of São Paulo, are not presented as dimensions of intragroup conflict and burnout in a significant way, but there is a positive correction among the conflict factors of the task and dehumanization (relating burnout and intragroup conflict), and an expressive correlation that proves the highest rate of dehumanization for the consumer without companions. On the basis of the analyzed facts, it was concluded that intra-group conflict has no relation to any development of burnout syndrome also in public school lunchrooms in the interior of the state of São Paulo.

**Keywords:** Conflict. Intragroup Conflict. Stress. Work Stress. Burnout syndrome.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: O Processo Do Conflito.....	23
---------------------------------------	----

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Estratégias de Resolução de Conflitos.....	24
QUADRO 2: Técnicas De Administração De Conflitos.....	24
QUADRO 3: Ferramentas para Resolução de Conflitos.....	26
QUADRO 4: Diferenças entre as modalidades de Conflitos.....	29
QUADRO 5: Sintomas Do Processo De Estresse Segundo Selye.....	37
QUADRO 6: Diferenças Entre <i>Coping</i> Reativo E Pro-Ativo.....	39
QUADRO 7: Características do Estresse e Síndrome de <i>Burnout</i> .....	45
QUADRO 8: Pontos de Corte das Dimensões do <i>Burnout</i> .....	54
QUADRO 9: Matriz de Amarração da Pesquisa.....	56

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Descrição da Amostra de Estudo.....	52
TABELA 2: Resultados dos testes de normalidade.....	55
TABELA 3: Análise de consistência interna das escalas.....	58
TABELA 4: Análise Descritiva das Variáveis Numéricas do Conflito Intragrupal.....	59
TABELA 5: Análise Descritiva das Variáveis Numéricas da Síndrome de <i>Burnout</i> .....	61
TABELA 6: Correlações entre escores das escalas e variáveis numéricas.....	63
TABELA 7: Comparação dos escores das escalas entre variáveis categóricas.....	65

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 Problema da Pesquisa.....	15
1.2 Objetivos do Estudo .....	15
1.2.1 Objetivo Geral .....	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 Justificativa do Estudo .....	16
1.4 Pressupostos.....	18
1.5 Metodologia .....	18
1.6 Estrutura do Trabalho .....	18
<b>2 CONFLITOS- Conceitos</b> .....	<b>20</b>
2.1 Modalidades de Conflitos .....	28
2.2. Conflitos Intragrupais .....	30
<b>3 ESTRESSE- Conceitos/Fases/Sintomas</b> .....	<b>35</b>
3.1 Estresse Laboral .....	41
3.2 Síndrome de <i>Burnout</i> .....	45
<b>4 ORGANIZAÇÃO ENVOLVIDA NO ESTUDO</b> .....	<b>51</b>
<b>5 METODOLOGIA</b> .....	<b>52</b>
<b>6 MATRIZ DE AMARRAÇÃO DA PESQUISA</b> .....	<b>56</b>
<b>7 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>57</b>
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>67</b>
<b>9 REFERÊNCIAS</b> .....	<b>71</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>81</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>83</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional recentemente, tem sido caracterizado pelas mutações de mercado, alta competitividade, cobranças extremas de qualidade e aperfeiçoamento constante de processos, serviços e produtos. Face ao exposto, as empresas, para se adequarem a esse cenário, buscam constantemente adotar medidas mais arrojadas para conquistarem melhores resultados. Sendo assim, os empregados são cada vez mais sobrecarregados de tarefas e responsabilidades, dependem cada dia mais uns dos outros, ficam estressados e desmotivados com maior frequência, perdendo o interesse que tinham no seu trabalho. (SILVA, 2017; ROSA, 2015; ROCHA et al. 2016)

De acordo com Ayoko et al. (2014) pode-se entender que os estudos dos pesquisadores atuais são mais concentrados em grupos justamente devido a essa dependência originada na organização pelo aumento da concorrência. Os autores afirmam que as empresas estão cada vez mais sujeitas das equipes, que trabalhando em conjunto podem alavancar a produtividade e atingir determinado sucesso. Entretanto, como os integrantes da equipe precisam ser extremamente colaborativos em suas funções, a possibilidade de existir conflitos nessa equipe é potencializada.

Esses conflitos que surgem nas equipes de trabalho, são chamados intragrupais, que segundo Bowditch e Buono (2004) são as incompatibilidades e diferenças incidentes entre indivíduos que integram um mesmo grupo, e que geralmente se agravam em empresas que possuem como base, o trabalho em conjunto em prol de um mesmo objetivo.

Além dos conflitos intragrupais, outra consequência supracitada do atual cenário organizacional, é o estresse que tem acometido os trabalhadores. Segundo Prado (2015) o estresse laboral caracteriza-se principalmente pela reação do trabalhador aos estímulos recebidos na empresa. A resposta de cada indivíduo é diferente, mesmo que os agentes estressores sejam iguais.

Em alguns casos, o indivíduo pode desenvolver um estresse laboral crônico, que de acordo com Maslach e Jackson (1981) também é chamado de Síndrome de *Burnout*.

De acordo com Pacheco et al. (2008) o *burnout* é uma situação de esgotamento emocional, físico e mental causado pelo longo envolvimento em condições ou situações desgastantes emocionalmente.

A Síndrome de *Burnout*, pode ser definida como uma das consequências mais acentuadas do estresse laboral, e possui três dimensões. São elas: Exaustão Emocional (absoluta falta de energia e ânimo); Despersonalização (Impessoalidade no tratamento com o cliente/paciente); e Reduzida Realização Profissional (Sensação de total incompetência). (BENEVIDES-PEREIRA, 2002; BARROS; MORAES, 2014).

Neste sentido, a presente pesquisa buscará avaliar o quanto que os conflitos intragrupais impactam na síndrome de *burnout* em merendeiros de escolas públicas do interior do estado de São Paulo, uma vez que a literatura aponta essas variáveis como importantes na compreensão de fatores que prejudicam a saúde do trabalhador e já correlaciona esses temas.

Segundo Araujo et al. (2009), a Síndrome de *Burnout* está diretamente ligada ao conflito intragrupal. O conflito intragrupal é citado pelos autores como um dos fatores de ordem primária na composição do *Burnout* em professores, dando assim precedente para tal correlação. Dada a importância dessas variáveis no contexto organizacional, este trabalho pretende diagnosticar o impacto do Conflito Intragrupal no desenvolvimento da Síndrome de *Burnout*. As variáveis serão melhores explicadas individualmente a seguir.

## **1.1 Problema da Pesquisa**

O conflito intragrupal tem relação no desenvolvimento da síndrome de *burnout*, também em merendeiros de escolas públicas do interior do estado de São Paulo?

## **1.2 Objetivos do Estudo**

### *1.2.1 Objetivo Geral*

Diagnosticar e relacionar a escala de Conflito Intragrupal e as dimensões da Síndrome de *Burnout* em merendeiros de escolas públicas do interior do estado de São Paulo.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

**O1:** Diagnosticar os principais conflitos intragrupais (tarefa e relacionamento) em merendeiros de escolas públicas do interior do estado de São Paulo.

**O2:** Diagnosticar as dimensões da síndrome de *burnout* (exaustão emocional, desumanização e decepção no trabalho) na amostra pesquisada.

**O3:** Levantar por meio de questionário sócio-demográfico: idade, escolaridade, estado civil, gênero, tempo na empresa e na função, e relacionar com os principais conflitos intragrupais e as dimensões do *burnout*.

### 1.3 Justificativa de Estudo

Primeiramente, o estudo se justifica devido à grande importância que as variáveis aqui colocadas possuem para a compreensão da saúde do trabalhador e o impacto que elas têm na produtividade e melhor performance no ambiente de trabalho. A literatura aponta que o conflito em demasia no ambiente de trabalho, pode gerar pontos negativos para a produtividade, pois a resolução deles pode tomar muito tempo, e o bom relacionamento entre os participantes daquele grupo pode ser afetado, pois mesmo após a solução do conflito, sentimentos de mágoa podem permanecer. (ROBBINS et al., 2010; MEDINA et al., 2005; JEHN; BENDERSKY, 2003).

Ayoko et al. (2014) afirmam que hoje em dia, os estudos se concentram mais em equipes e grupos, pois as organizações, com o aumento da concorrência, dependem cada vez mais dos times de trabalho, que se consolidados, alcançam sucesso e produtividade com maestria. Porém, como as equipes precisam trabalhar com estreita colaboração, o potencial para a ocorrência do conflito se eleva consideravelmente.

Por isso, o presente trabalho aborda como uma das variáveis de estudo, o conflito intragrupal que segundo Bowditch e Buono (2004), são as incompatibilidades que ocorrem entre indivíduos de um mesmo grupo e que se intensificam quando organizações desenvolvem suas atividades tendo por base e necessidade o trabalho conjunto entre os profissionais.



Já a variável Síndrome de *Burnout*, que é caracterizada por sentimentos e atitudes negativas no relacionamento entre o trabalhador e seu local de trabalho, se concretiza no baixo desempenho do empregado e conseqüentemente da empresa (BARROS; MORAES, 2014; BENEVIDES-PEREIRA, 2002). Além disso, o *burnout* é uma das decorrências mais acentuadas do estresse laboral, e caracteriza-se pela exaustão emocional, avaliação negativa de si mesmo, depressão e insensibilidade. (BARROS; MORAES, 2014).

Pode-se inferir então a grande importância que essas variáveis possuem para a qualidade de vida, e saúde psicológica do trabalhador, tanto no ambiente de trabalho, quando no seu dia a dia. Neste sentido, justifica-se o presente estudo também, para o desenvolvimento de novas pesquisas que correlacionam o conflito intragrupal e a síndrome de *burnout*. Principalmente por que não há na literatura, muitas pesquisas com essas características tendo o setor de merenda como objeto de estudo.

A pesquisa em merendeiros se justifica, pois a alimentação é uma necessidade básica da humanidade, (HESKETH; COSTA, 1980). E de acordo com Ribas et al. (1999), uma alimentação de qualidade colabora grandemente na saúde e na educação da sociedade, desse modo, quanto mais os trabalhadores desse ramo estão satisfeitos e felizes com seu trabalho, melhor é a qualidade do alimento disponibilizado para as crianças que estudam nessas escolas. Costa et al. (2002), corroborando com os autores supracitados afirma que os manipuladores de alimentos das escolas públicas ou privadas, tem influência direta na saúde dos alunos.

Além disso, em conversa com a administração do setor de projetos e programas educacionais, e os responsáveis pelo setor da merenda da prefeitura da cidade onde foi desenvolvido o estudo, houve o relato de que alguns profissionais que atuam no setor de alimentação das escolas municipais, aparentam apresentar comportamentos conflituosos no ambiente de trabalho. Além disso, é uma pesquisa de grande valia para a área, pois a literatura sobre o assunto é bastante escassa, e a partir deste trabalho poderão surgir contribuições não somente para a prefeitura e para pesquisadora, mas também para o GEOGEP (GESTÃO DE PESSOAS E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS).

## 1.4 Pressupostos

**P1:** Dimensões do conflito intragrupal estão presentes nos colaboradores estudados.

**P2:** As dimensões da síndrome de *burnout* nos colaboradores tem relação com o conflito intragrupal.

**P3:** Pressupõe-se que o conflito intragrupal influencia no desenvolvimento do *burnout*.

## 1.5 Metodologia

O trabalho se deu por meio de pesquisa diagnóstica, com uma amostra de 60 merendeiros de escolas públicas localizadas no interior de São Paulo. Os instrumentos de coletas de dados utilizados se constituíram de três partes, sendo elas, a) Escala de Conflitos Intragrupais –ECI (Anexo A) construída e validada por Martins, Guimarães e Oliveira (2005), b) Escala *Maslach Burnout Inventory* – MBI (Anexo B) construída e validada por Maslach e Jackson (1996), c) Questionário sóciodemográfico (Anexo C). Além disso, os voluntários receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo D) que foi lido e assinado, permanecendo uma via com os sujeitos da pesquisa e a segunda arquivada com a pesquisadora.

## 1.6 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho foi estruturado por meio de capítulos. No primeiro capítulo abordou-se a introdução da dissertação, definindo o problema de pesquisa, os objetivos de estudo, geral e específicos, a justificativa do estudo, pressupostos, metodologia e estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, inicia-se o referencial teórico do presente trabalho, este capítulo aborda o tema Conflitos, subdividindo-se em Modalidades do Conflito e Conflitos Intragrupais.

O terceiro capítulo, ainda desenvolvendo o referencial teórico, aborda o Estresse – Conceitos/Fases/Sintomas, subdividindo-se em Estresse Laboral, e Síndrome de *Burnout*.

Em seguida, o quarto capítulo aborda a organização envolvida no estudo, e o quinto aborda a metodologia de estudo, subdividindo-se em Tipologia da Pesquisa,

Participantes da Pesquisa, Instrumentos de Coleta de Dados e Matriz da Amarração da Pesquisa.

No sexto capítulo, foram mostrados os resultados da pesquisa e as discussões aplicadas a ela, o sétimo capítulo apresenta a conclusão do trabalho, e o oitavo as referências bibliográficas.

## 2 CONFLITOS- CONCEITOS

De acordo com Pereira (2014) toda instituição é formada por um conjunto de indivíduos. Cada um com seu pensamento, comportamento e valores, gerando ações que influenciam na conjuntura da organização. Esses pensamentos e comportamentos diferentes, são o ponto chave para o início do conflito. Emilio e Martins (2012), aponta que o conflito é um fator inevitável na sociedade, e conseqüentemente está sempre presente dentro da organização. Bowditch e Buono, (2004), afirma que o conflito pode acontecer por diversos fatores, como por exemplo: carência de recursos, disputa de cargos ou papéis, falha de comunicação, orientações falhas em relação ao tempo, relações interpessoais e estrutura.

Corroborando à isso, Pereira e Gomes, (2007), afirmam que as organizações são formadas por diferentes grupos de pessoas, que no seu dia a dia, interagem entre si, concordam e discordam sobre ideias e opiniões. Bowditch e Buono (2004), afirmaram também que até certo ponto, os conflitos são inevitáveis dentro dos grupos organizacionais, principalmente devido à diversidade de pensamentos e comportamentos. Porém a inevitabilidade do conflito não é vista como comum desde o início dos estudos sobre o tema.

Segundo Robbins et al. (2010), o conflito pode ser definido como um processo que se inicia no momento que um indivíduo ou grupo percebe algo que pode afeta-lo negativamente vindo de outro indivíduo ou grupo. Os autores afirmam que esse conceito é propositalmente amplo, e delinea o ponto em qualquer atividade onde a interação passa dos limites, manifestando um conflito entre as partes envolvidas. Os autores ainda concordam que há uma transição histórica na conceituação do conflito. Existe na literatura três escolas de pensamento que argumentam sobre seus benefícios e malefícios, são elas i) a visão tradicional, ii) a visão interacionista e iii) a visão de resolução de conflitos.

A visão tradicional, afirma que o conflito deve ser evitado de qualquer maneira, pois ele é entendido como uma sinalização de que algo vai mal dentro da equipe ou grupo. Essa é a abordagem mais antiga do tema, onde o conflito era visto de forma negativa e até comparado a termos como violência, destruição e irracionalidade. Nessa visão, o conflito era entendido como uma disfunção devido à comunicação falha, falta de confiança, falta de abertura entre as pessoas, e o fracasso dos líderes no atendimento das necessidades e anseios dos seus liderados.

(ROBBINS et al., 2010; DIMAS; LOURENÇO; MIGUEZ, 2007; MOREIRA; CUNHA, 2007).

Fachada (2013), analisando a visão tradicional acima citada, afirma que os conflitos organizacionais eram negativos e destrutivos, na perspectiva das empresas, pois davam oportunidade para discordâncias e disputas periódicas, prejudicando a motivação nos relacionamentos e desempenho interpessoal.

A visão tradicional que defende que o conflito deve ser evitado a qualquer custo foi perdendo partidários com o decorrer dos anos, a medida que os estudiosos começaram a perceber que certo nível de conflito é inevitável. Esse entendimento abre espaço para a visão interacionista. (ROBBINS et al., 2010; DIMAS; LOURENÇO; MIGUEZ, 2007; MOREIRA; CUNHA, 2007).

A visão interacionista afirma que o conflito não só é uma força positiva, mas também, em certo grau, definitivamente necessário para a eficiência do grupo. Estudiosos sugerem que o conflito ajuda a estimular a criatividade e comprometimento das equipes, e se torna indispensável e fundamental no processo de tomada de decisão e na evolução das organizações. Fachada (2013), afirma que um certo nível de conflito pode ter como consequência, a origem de ideias e conceitos inovadores, sendo assim, o conflito pode ter seu lado positivo, se bem administrado. Essa linha de estudo encoraja o conflito, com base no ideal de que um grupo harmonioso, pacífico e cooperativo está próximo a se tornar apático e indiferente à necessidade de transformação e inovação. (ROBBINS et al., 2010; GUIMARÃES, 2007).

Apesar das afirmações acima, recentemente, pesquisadores afirmam que ao invés de encorajar conflitos, como afirma a visão interacionista, é mais importante e sadio resolver de forma produtiva os que surgem de maneira natural, pois de modo geral, os conflitos no ambiente de trabalho tomam muito tempo e a produtividade cai, além dos sentimentos de mágoa ou raiva que podem permanecer mesmo após a resolução. Essa perspectiva é chamada de visão de resolução de conflitos. (ROBBINS et al., 2010; MEDINA et al., 2005; JEHN; BENDERSKY, 2003).

De acordo com Moreira, Silva, e Cunha (2003) o conflito é um motor de desenvolvimento social, e desde que sejam bem geridos, suas consequências são em sua maioria positivas, e tendem a construir relações organizacionais baseadas no cooperativismo.

Robbins et al., (2010) concluiu que em resumo, a visão tradicional é limitada, pois para essa linha todos os conflitos devem ser eliminados; a visão

interacionista de que o conflito pode ser estimulado sem trazer consequências negativas é incompleta, mas caracteriza, a visão de resolução de conflitos como equilibrada, pois assume que o conflito pode ser positivo, se administrado de maneira correta, com métodos de resolução construtivos.

Bacal (2004) afirma que existem duas linhas de avaliação para o processo de conflito, a negativa e a positiva. A visão negativa indica que o conflito pode produzir divergência de reações no interior das empresas, que pode afetar o conceito de uma meta e um objetivo único para todos os indivíduos que compõem a organização. Neste caso, a definição das responsabilidades, tarefas, processos e autoridades podem ser manchadas com o surgimento de conflitos.

Já a visão positiva, ainda conforme Bacal (2014) enxerga o lado questionador que surge junto com um conflito como um incentivo à inovação e à capacidade criadora, melhora a qualidade das decisões, encorajam interesses, nascem ideias para resoluções de problemas, os membros do grupo saem da zona de conforto e constroem um ambiente de auto avaliação e transformação.

Ayoko et al. (2014) utilizam-se de explicação comum, que é muito usada para explicar os prós e os contras do conflito dentro da organização, afirmando que existem distintos conflitos que influenciam diferencialmente diversos resultados (como desempenho, satisfação, viabilidade da equipe). Eles afirmam que pesquisas recentes sobre conflitos e metanálises sugeriram que os conflitos relacionais baseados em conflitos de personalidade e antagonismo interpessoal são prejudiciais ao desempenho e ao moral do grupo, enquanto os conflitos de tarefas podem ser benéficos sob certas circunstâncias.

Robbins et al. (2010) afirmam que o processo do conflito é composto por cinco estágios, sendo eles incompatibilidade (ou oposição potencial), personalização e cognição, estratégia, comportamento e consequências. (vide figura 1)

Figura 1: O processo do Conflito

Fonte: Robbins et al., 2010.



O primeiro estágio, que é a oposição potencial ou incompatibilidade, segundo Robbins et al. (2010) pode surgir devido às condições do ambiente. Essas condições que também podem ser chamadas de fontes ou causas são: comunicação, estrutura e variáveis pessoais.

De acordo com Robbins et al. (2010), o segundo estágio é o de cognição e personalização, e é onde os assuntos conflitantes costumam ser materializados. Esta fase apresenta dois momentos, o conflito percebido (que é a consciência da existência de condições que podem gerar conflitos) e o conflito sentido (momento em que uma ou mais partes se envolve emocionalmente em um conflito, causando tensão, frustração, aflição ou inimizade). O fato de um conflito ser percebido não garante que ele será sentido ou personalizado, porém para que o conflito seja sentido ele precisa ser percebido primeiro.

O estágio três é denominado definição das estratégias de resolução de conflitos de acordo com Robbins et al. (2010) existem dois coeficientes de preocupações que podem influenciar de modo direto a definição das estratégias de resolução de conflitos, são eles, a preocupação com os interesses individuais e a preocupação com os interesses de outras partes.

Robbins et al. (2010), em estudo realizado cruzando esses coeficientes de preocupações, identificou cinco estratégias de resolução de conflitos, vide quadro 1 abaixo:

Quadro 1: Estratégias de Resolução de Conflitos

<b>ESTRATÉGIAS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS</b>	
<b>Competição</b>	Busca de satisfação dos próprios interesses independente do impacto nas demais partes.
<b>Colaboração</b>	Partes conflitantes procuram agradar os interesses de todas as partes envolvidas.
<b>Evitamento</b>	Quando uma parte ou mais, mesmo ciente do conflito o evita, ou tenta ignorá-lo.
<b>Acomodação</b>	Uma das partes abre mão dos seus interesses em detrimento dos interesses das demais partes.
<b>Compromisso</b>	Todas as partes se disponibilizam a abrir mão de algum dos seus interesses em detrimento da resolução do problema.

Fonte: Robbins et al., 2010.

O quarto estágio é o comportamento, e é nesse ponto que os conflitos se tornam visíveis, são as reações dos indivíduos ou grupos envolvidos no conflito, geralmente explicitando as tentativas de pôr em prática estratégias de resolução. (ROBBINS et al., 2010).

O estágio cinco, segundo Robbins et al. (2010) são as consequências, podendo essas serem funcionais (resultando em melhoria de desempenho no grupo) ou disfuncionais (quando atrapalham o desempenho do grupo). As consequências são produto do jogo de ação e reação entre as partes envolvidas em um conflito, para administrar as consequências de maneira assertiva, veremos abaixo na quadro 2 o modelo de técnicas de administração de conflitos.

Quadro 2: Técnicas de Administração de Conflitos

<b>Técnicas de Resolução de Conflitos</b>	
<b>Resolução de problemas</b>	Encontros entre as partes conflitantes com o propósito de identificar o problema e resolvê-lo por meio de uma discussão aberta.
<b>Metas superponderadas</b>	Criação de uma meta compartilhada que não possa ser atingida sem a cooperação das partes conflitantes.
<b>Expansão de recursos</b>	Quando o conflito é causado pela escassez de um recurso - por exemplo, dinheiro, oportunidades de promoção ou espaço físico de trabalho - a expansão desse recurso pode criar uma solução ganha-ganha.
<b>Não enfrentamento</b>	Suprimir o conflito ou evadir-se dele.
<b>Suavização</b>	Minimizar as diferenças entre as partes conflitantes ao enfatizar seus interesses comuns.
<b>Concessão</b>	Cada uma das partes abre mão de algo valioso.
<b>Comando autoritário</b>	A administração usa sua autoridade formal para resolver o conflito e, depois, comunica seu desejo às partes envolvidas.



Técnicas de Resolução de Conflitos	
<b>Alteração de variáveis humanas</b>	Utilização de técnicas de modelagem comportamental para alterar atitudes e comportamentos que causam conflitos.
<b>Alteração de variáveis estruturais</b>	Mudanças na estrutura formal da organização e nos padrões de interação entre partes conflitantes por meio de redesenho de atribuições, transferências, criação de posições coordenadas, etc.
Técnicas de estímulo de conflitos	
<b>Comunicação</b>	Usar mensagens ambíguas ou ameaçadoras para aumentar os níveis de conflito.
<b>Inclusão de estranhos</b>	Incluir nos grupos de trabalho funcionários com históricos, valores, atitudes ou estilos gerenciais diferentes daqueles de seus membros.
<b>Reestrutura da organização</b>	Realinhamento dos grupos de trabalho, alteração de regras e regulamentos, aumento da interdependência e outras mudanças estruturais similares que rompem o status quo.
<b>Nomear um advogado do diabo</b>	Designar uma pessoa para o papel de crítico que discuta, propositalmente, as posições defendidas pela maioria do grupo.

Fonte: Robbins et al., 2010.

O quadro acima apresenta os principais procedimentos que a liderança pode utilizar para administrar, estimular e controlar os níveis de conflito nas organizações.

Para Almeida (2015) a ocorrência de conflitos nas díspares áreas existentes na sociedade atual, é uma constante, devido a fatores como nível elevado de tensão intra e inter-pessoal, grande competitividade das carreiras, complexidade da rede de personalidades em constante interação, entre outros.

Para Bowditch e Buono (2004) a resposta individual dos funcionários é divergente frente à determinadas atividades, sendo assim, o indivíduo pode reagir de forma a criar fatores conflituosos em suas relações interpessoais dentro do ambiente de trabalho. Pereira (2014) afirma que esse contexto é facilmente aplicado em ambiente empresarial, pois muitas vezes funcionários com a mesma função, porém com pensamentos diferentes, podem entrar em conflito.

Por isso, é extremamente necessário que haja ferramentas para lidar como o conflito organizacional. De acordo com Spagnol (2006), existem algumas estratégias de resolução de conflitos, das quais os líderes e gestores dispõem em seu dia a dia laboral. (Vide quadro 3)

Quadro 3: Ferramentas para Resolução de Conflitos

<b>ESTRATÉGIAS</b>	<b>CONCEITOS</b>
<b>Confrontação</b>	Tentativa de resolver problemas por meio de uma abordagem frontal entre as partes envolvidas.
<b>Compromisso</b>	Método clássico de resolução que consiste em estabelecer um acordo por meio de um terceiro que conduz uma negociação.
<b>Abrandamento</b>	Enfatiza os interesses comuns, procurando minimizar as diferenças entre os membros conflitantes.
<b>Competição</b>	Utilizada quando uma das partes busca o que deseja a custas dos demais.
<b>Colaboração</b>	Todos os envolvidos colocam de lado suas metas originais e trabalham em conjunto para estabelecer uma meta comum.
<b>Negociação</b>	Cada uma das partes abre mão de alguma coisa, conciliando as diferenças entre as partes envolvidas.
<b>Evitar o conflito</b>	O gerente procura constituir equipes mais homogêneas, com maior afinidade de pontos de vista, metas, objetivos, valores, etc.; controla as relações interpessoais, separando os indivíduos agressivos, evitando assuntos polêmicos em reuniões, enfim, manipulando as condições ambientais, físicas e emocionais.
<b>Reprimir o conflito</b>	O gerente mantém as diferenças individuais encobertas sob o ideal do trabalho em equipe, não propicia um ambiente em que as divergências possam ser expressadas, ao contrário, cria um clima de repressão, utilizando recompensas para aqueles que aceitam as normas vigentes e punições para aqueles que tentam quebrar a harmonia da equipe.
<b>Aguçar as divergências</b>	O gerente reconhece e aceita as divergências e procura criar situações para se expressar o conflito abertamente, de maneira que possa ser visto e entendido como tal pela equipe.
<b>Transformar as diferenças em resolução de problemas</b>	As divergências individuais ou grupais devem ser compreendidas como enriquecedoras ao invés de se estabelecer um clima de competição do tipo certo-errado, assim, as situações conflitivas passarão a ser problemas que podem ser resolvidos de forma criativa e cooperativa.
<b>Retirada</b>	Demorar para responder a uma questão, esquecer-se do problema, deixar que os problemas se resolvam com o tempo e não ter compromisso com as questões problemáticas, são algumas atitudes dos gerentes que utilizam essa técnica, quando querem simplesmente evitar o conflito ao invés de enfrentá-lo.
<b>Mudanças comportamentais</b>	Pretende-se atingir as causas do conflito, procurando solucioná-lo definitivamente, na perspectiva de mudar atitudes e comportamentos pessoais.
<b>Mudanças organizacionais</b>	Geralmente, os conflitos internos são resolvidos por meio de mudanças estruturais como: criação de novos cargos, transferência de funcionários, descentralização da decisão, delegação de autoridade e outros.
<b>Peso da autoridade</b>	A última palavra decisória é dada por uma autoridade competente.

Fonte: Spagnol, 2006.

O quadro acima apresenta as principais estratégias de resolução de conflitos de acordo com Spagnol (2006). Pode-se averiguar que os líderes podem tomar vários tipos de ações para amenizar ou até dissolver conflitos, desde o confronto até a total retirada (esquecimento do problema), essa variação de métodos de resolução podem ser melhor aplicadas a partir do conhecimento que o líder tem de sua equipe, e dos comportamentos individuais dos seus liderados.

O tópico a seguir discorrerá sobre as modalidades de conflitos.

## 2.1 Modalidades de Conflitos

De acordo com Ferreira (2007), as empresas criam as descrições de cargos; dividem as equipes por especialidades de trabalho; hierarquizam os relacionamentos; tudo isso com intenção de facilitar a comunicação organizacional. Porém, ao invés de ajudar na comunicação, essas rotulações potencializam o conflito. O autor ainda afirma que para se tratar o conflito, primeiramente ele precisa ser percebido. E para facilitar o entendimento do mesmo, é necessário saber os tipos de conflitos organizacionais que existem.

Para Bowditch e Buono (2004) o conflito é uma constante no decorrer das interações humanas, podendo ser apenas em relação ao indivíduo, ou em relação a equipes ou grupos.

Os tipos de conflito relacionados ao indivíduo são o intrapsíquico e o psicossocial. O conflito intrapsíquico, também chamado de intrapessoal, pode ocorrer quando: a) o indivíduo possui anseios adversos; b) toma atitudes contraditórias ou; c) quando precisa escolher uma opção entre outras aprazíveis de igual forma, É aquele que acontece dentro do indivíduo e pode ocorrer devido à conflito de ideias pessoais, emoções, pensamentos, valores e pré-disposições. (BOWDITCH; BUONO, 2004; CUNHA et al., 2006).

De acordo com Marquis e Huston (1999) corroborando os autores supracitados, afirmam que o conflito intrapessoal acontece na esfera do indivíduo, e abrange valores e/ou anseios conflitantes. Exemplos de situações onde o empregado passa por um conflito intrapsíquico são: quando surge dúvida se a profissão escolhida foi a correta, ou quando o empregado é obrigado pela sua função a realizar algo que vai contra seus valores pessoais.

O conflito interpessoal, conhecido também como psicossocial, acontece geralmente quando existem desacordos entre dois indivíduos; uma pessoa e um grupo; ou dois grupos. Essas discordâncias podem acontecer por diversos fatores, como por exemplo, as duas partes possuem interesses, objetivos, crenças, valores ou metas diferentes. (BOWDITCH; BUONO, 2004; MARQUES; HOUSTON, 1999).

Já os tipos de conflitos relacionados aos grupos, de acordo com Bowditch e Buono (2004) são o conflito intergrupar e o intragrupal.

O conflito intergrupar se refere aos conflitos experimentados entre dois grupos, departamentos e organizações, e geralmente ocorre por motivos de

diferenças, desavenças, gestão e cultura, entre os dois grupos envolvidos. (BOWDITCH; BUONO, 2004; MARQUES; HOUSTON, 1999).

Já o intragrupal remete-se aos conflitos vivenciados por pessoas integrantes de um mesmo grupo. Esses conflitos podem ser devido a valores, interesses ou opiniões divergentes entre os indivíduos daquele grupo.

No quadro a seguir, pode se enxergar de maneira clara as diferenças entre as modalidades de conflitos (vide quadro 4)

Quadro 4: Diferenças Entre As Modalidades De Conflitos

CATEGORIA	MODALIDADE	CARACTERÍSTICAS
Relacionados ao Indivíduo	<b>Conflito Intrapsíquico ou Intrapessoal</b>	Ocorre dentro do indivíduo, quando o mesmo possui dúvidas, conflito de ideias pessoais, emoções, pensamentos, valores, anseios e pré-disposições.
	<b>Conflito Psicossocial ou Interpessoal</b>	Ocorre quando existem desacordos entre dois elementos, sendo eles dois indivíduos, uma pessoa e um grupo, ou dois grupos. Os desacordos podem ser por vários motivos, como, por possuírem interesses, objetivos crenças ou metas diferentes.
Relacionados ao Grupo	<b>Conflito Intergrupual</b>	Ocorre quando há conflitos experimentados entre dois grupos, departamentos e organizações, por diferenças de opiniões, gestão, cultura, etc.
	<b>Conflito Intragrupual</b>	Ocorre quando há conflitos experimentados por pessoas integrantes de um mesmo grupo, por possuírem valores, interesses, opiniões divergentes.

Fonte: Bowditch, Buono, 2004; Marques, Houston, 1999.

Como o presente trabalho tem como tema O impacto do conflito intragrupal na síndrome de *burnout* em merendeiros de escolas públicas do interior do estado de São Paulo, a próxima sessão discorrerá mais a fundo sobre o conflito intragrupal, para melhor fundamentação teórica do estudo.

## 2.2 Conflito intragrupal

Guimarães (2007) define conflito como incompatibilidade expressada, percepção de opiniões, objetivos ou emoções divergentes entre pessoas ou grupos.

Para Bowditch e Buono (2004), o conflito pode ocorrer em dimensões intergrupais e intragrupal. A diferença entre essas dimensões segundo os autores são mínimas, pois ambos se referem às desavenças ou desacordos entre indivíduos. Apesar disso os autores diferenciam as dimensões supracitadas expondo que o conflito intergrupais, caracteriza-se por apresentar desavenças entre dois ou mais grupos de indivíduos; já no conflito intragrupal, essas incompatibilidades se dão entre indivíduos do mesmo grupo.

Wagner e Hollenbeck (2012) conceituam o grupo como um conjunto de pessoas que vivem em interação e influenciam umas às outras como fruto desse convívio. Já para Bowditch e Buono (2004) um grupo é bem mais que um ajuntamento de pessoas, mas é formado por dois ou mais indivíduos psicologicamente conscientes uns dos outros, e que trabalham em conjunto em busca de um objetivo comum.

Para Robbins et al. (2010) os grupos podem ser formais ou informais, os formais são delimitados pela estrutura organizacional, possuem atribuições muito bem definidas e especificadas, e realizam as tarefas pré-determinadas e necessárias para o andamento de determinado trabalho. Os grupos informais, oposto a isso, não são pré-determinados por uma instituição ou uma estrutura de trabalho, são formações naturais que surgem no ambiente laboral como resposta a uma necessidade social de interação. Pode-se exemplificar isso como três funcionários de departamentos diferentes que sempre se encontram para almoçarem juntos.

Os grupos considerados nesse trabalho serão os grupos formais. Pois o estudo se dará nos conflitos existentes intragrupos de escolas públicas.

O processo de desenvolvimento dos grupos é um tópico que exige cautela quando se trata de averiguar como esses grupos desempenham suas funções, solucionam os problemas de relacionamento interpessoal e chegam ao desenvolvimento bem-sucedido das tarefas (BEM, 2015). Robbins et al.(2010) colaboram com o entendimento desse processo de desenvolvimento de grupos e apresentam cinco estágios para isso. São eles: formação, tormenta/conflito, normatização, desempenho e interrupção/desintegração.

Já Bowditch e Buono (2004) sintetizam o desenvolvimento dos grupos em quatro estágios: formação, erupção, normalização e realização. Os estágios supracitados serão descritos abaixo.

O estágio de formação é conceituado como a fase da experimentação e da dúvida. É uma fase de reconhecimento de terreno e somente estará concluído quando os indivíduos começarem a se enxergar como parte do grupo. A tormenta/ erupção, ocorre após os indivíduos aceitarem o fato de serem pertencentes àquela equipe, porém, apresentarem resistência aos limites impostos pelo grupo. Nesse estágio se inicia o processo de ajuste ou negociação. No estágio de normalização/normatização, a resistência dos indivíduos participantes é superada a partir da criação de normas, desenvolve-se assim a coesão intragrupal. É nesse estágio que começam a surgir relacionamentos próximos. No estágio de desempenho/realização, o grupo se apresenta funcional no desempenho das tarefas e os assuntos pertinentes a relações interpessoais. Nessa fase o status dos participantes e a divisão das tarefas estão equacionados, de maneira que o ponto focal seja direcionado para a execução do trabalho (BOWDITCH; BUONO, 2004; ROBBINS et al., 2010).

Para os grupos permanentes na organização, o desempenho/realização é o último estágio do desenvolvimento de um grupo, porém Robbins et al. (2010) salientam que em casos onde o grupo é formado para um trabalho temporário, ou similares, existe o estágio da interrupção/desintegração, que encaminha e prepara os indivíduos daquele grupo para sua dissolução. O desempenho deixa de ser primordial, e todas as atividades se voltam para a finalização das tarefas. (BOWDITCH; BUONO, 2004; ROBBINS et al., 2010).

De acordo com Ayoko et al. (2014), muitas equipes em organizações experimentam conflitos em seu cotidiano. Os autores exemplificam essa afirmação, citando o comportamento de equipes de alta gerência que debatem frequentemente sobre a natureza e a composição de sua hierarquia. Nessa abordagem uma estrutura de recompensa competitiva muitas vezes instiga conflitos e desentendimentos entre os membros da equipe que apoiam diferentes cursos de ação como resultado de seus valores e experiências pessoais.

Ayoko et al. (2014) ainda define o conflito intragrupal como a incompatibilidade percebida, ou visões discrepantes entre membros de uma equipe.

O conflito intragrupal, é diferenciado desde 1954 por Guetzkow e Gir, em dois tipos: Conflito Substantivo: ligado às tarefas do grupo, sendo mais comum

acontecer quando há uma meta conjunta a ser cumprida, porém há divergência de opiniões com relação ao modo de atingir esse objetivo. Geralmente os integrantes do grupo são mais disponíveis à novas ideias neste tipo de conflito. Conflito Afetivo: é ligado ao aspecto emocional dos relacionamentos interpessoais, e geralmente acontecem quando os indivíduos que formam o grupo estão mais preocupados com seu status ou satisfação pessoal do que com a equipe. (GUETZKOW; GIR, 1954 apud JEHN; BENDERSKY, 2003).

Conforme Marques et al. (2014), entre as definições organizacionais de conflitos intragrupais existem o conflito de tarefa e o conflito de relacionamento, sendo o primeiro, as discordâncias entre as decisões dos indivíduos que formam o grupo e divergências entre ideias e opiniões. Já o conflito de relacionamento, é a sensação da incompatibilidade, ou diferença de personalidade entre os membros do grupo. Usualmente nesse tipo de conflito existe impaciência e exaltação no ambiente de convívio.

Para Ayoko et al. (2014) o conflito de tarefa acontece quando os membros do grupo não concordam sobre o conteúdo das tarefas, ou como elas são realizadas. Nesse sentido ele (conflito), muitas vezes se manifesta quando há diferença de ideias, opiniões ou até mesmo pontos de vista. Já o conflito de relacionamento acontece quando há incompatibilidade interpessoais entre os indivíduos participantes do grupo, geralmente, quando há esse tipo de conflito, tem-se bastante tensão e resistência. Muitas vezes essas diferenças podem ser de personalidade, opiniões ou simples preferências em relação a questões polêmicas, como política e religião.

Em resumo, Ayoko et al. (2014) afirmam que, os conflitos de tarefa tem foco no trabalho, na tarefa em si, e os conflitos de relacionamento, por outro lado, abrangem questões interpessoais.

Pode-se encontrar na literatura várias rotulações para o conflito de tarefas, entre elas, conflito cognitivo, de conteúdo ou realistas, porém todos são conceituados como conflitos focados nas atividades desenvolvidas pelos profissionais em seus ambientes de trabalho. Dessa maneira, enquanto o conflito de tarefa compreende divergências de opiniões sobre questões relacionadas à tarefa, distribuição de recursos, procedimentos e interpretação dos fatos, o conflito de relacionamento compreende divergências de valores, opiniões, gostos pessoais, preferências políticas, estilos e até de personalidade. Em resumo, questões não ligadas à tarefa (*non-task*). (AYOKO et al. ,2014; DE DREU; WEINGART, 2003).



Ainda conforme Ayoko et al. (2014), há um terceiro tipo de conflito que ocorre dentro do conflito intragrupal, denominado conflito de processo. Apesar de muito parecido com o conflito de tarefa, ele se difere por envolver não apenas o conteúdo e a substancia da tarefa em si, mas, abrange as estratégias indispensáveis para o cumprimento da tarefa. Pode ser conceituado como os desacordos que remetem aos meios para a realização da tarefa. Para melhor compreensão da diferença entre conflitos de tarefa e conflitos de processo, os autores apresentam o seguinte exemplo; quando há desacordo entre pesquisadores sobre a interpretação dos dados obtidos em suas pesquisas, há um conflito de tarefa, agora quando há desacordo sobre qual instrumento de coleta de dados utilizar, há um conflito de processo.

Vemos porém, que a maioria dos pesquisadores que estudam conflito intragrupal, subdividem-no apenas em conflito de tarefa e de relacionamento, visto que o respaldo teórico e empírico é maior nesses dois tipos. (DE DREU; WEINGART, 2003; AYOKO et al., 2014; MARQUES et al. , 2014; GUIMARAES, 2007).

As consequências do conflito de tarefa, geralmente são favoráveis, pois em maioria, os grupos que passam por este tipo de conflito, tendem a tomar decisões mais acertadas após longas discussões e melhor compreensão sobre o assunto em pauta, e sobretudo, este tipo de conflito pode melhorar a satisfação geral dos indivíduos que integram o grupo, pois eles se sentem participantes daquela tomada de decisão. Além disso, o conflito de tarefa estimula a criatividade dos participantes do grupo, tornando a tomada de decisão potencialmente inovadora. (SIMONS; PETERSON, 2000; YONG et al., 2014).

Já as consequências do conflito de relacionamento, geralmente não são favoráveis, esse tipo de conflito costuma apontar efeitos negativos sobre o comprometimento e satisfação dos indivíduos pertencentes ao grupo, já que os esforços são dispensados em discussões de caráter pessoal, devido as divergências interpessoais. Surge uma competição não sadia, que prejudica a produtividade, a criatividade, a construção de consensos e a satisfação dos participantes do grupo. Os membros ficam envolvidos em questões pessoais, e não focam na realização da tarefa. Além disso, o conflito de relacionamento pode gerar intolerância às opiniões de outros membros do grupo, além de perda de tempo para solução de problemas não relacionados à tarefa. (SIMONS; PETERSON, 2000; AYOKO et al., 2014).

De acordo com Ferreira (2007), o conflito de tarefa (que envolve o desempenho e performance da equipe) tende a evoluir com o tempo, e se tornar um conflito de relacionamento entre os participantes da equipe.

Corroborando a isso, Simons e Peterson (2000) e Cosier et al. (1991 apud SILVA; PALACIOS, 2010) identificaram correlações positivas entre o conflito de tarefa e o conflito de relacionamento. Esses autores afirmaram com base neste resultado que quando há um conflito de tarefa, que é voltado para execuções e decisões no ambiente de trabalho, pode haver também uma incompatibilidade pessoal, que pode posteriormente originar o conflito de relacionamento.

### 3 ESTRESSE

O termo estresse, está presente em diversas áreas da atualidade, e é associado a sensações de desconforto. Tem-se, hoje em dia, um número cada vez maior de pessoas se auto diagnosticando como estressados. (STACCIARINI; TROCCOLO, 2001; OLIVEIRA, 2013).

Oswaldo (2011) afirma que o estresse tem chamado tanta atenção nos dias atuais, que o tempo em que vivemos é chamado por alguns como a era do estresse.

Estresse, palavra adaptada do termo em inglês *stress*, era inicialmente utilizado pela engenharia como o efeito da força física aplicada sobre estruturas metálicas. Posteriormente, no início do século XX, o estresse foi relacionado pelo fisiologista Walter Cannon às reações de animais a estímulos ameaçadores. Nas explicações das consequências destes estímulos ameaçadores foi agregado o termo homeostasis (do grego, *homonios* que significa similar, e *stasis* que significa posição). Estes esclarecimentos geraram estudos que sobretudo dizem respeito aos mecanismos de proteção fisiológicos do organismo contra agressores, também chamados de estressores, podendo estes serem coisas do cotidiano, como fome e sede, até estágios de hemorragia ou dor profunda, entre outros. (BAPTISTA et al., 2007; CARLSON, 1995).

Ressalta-se como precursor da pesquisa sobre o estresse que conhecemos hoje, o fisiologista Hans Selye, que em 1936 dizia que o corpo possuía mecanismos de auto recuperação bem definidos quando expostos à algum tipo de patogenia .(BAPTISTA et al., 2007).

Hans Selye foi o primeiro médico que utilizou o termo estresse na área da saúde. Ele era endocrinologista e começou a perceber que muitos pacientes possuíam doenças físicas e reclamavam de sintomas em comum. Essas observações levaram-no a realizar pesquisas com animais em laboratório, e a definir estresse em 1936, como uma consequência inespecífica de qualquer ação sobre o organismo, seja de efeito mental ou somático, e 'estressor', como todo agente ou demanda que evoca reação de estresse, sendo esta de natureza física, mental ou emocional. Selye observou em seus estudos, que o estresse gerava reações de defesa e adaptação do organismo frente ao agente estressor. (CAMELO; ANGERAMI, 2004).

Selye, (1976) definia estresse como uma síndrome de adaptação (SGA), em consequência de uma demanda superior ao que o organismo pode aguentar, gerando assim implicações cognitivas e somáticas ao indivíduo. Não é o fator que atinge o organismo que é chamado de estresse, e sim a maneira que o organismo reage à esse fator.

Para Marques (2016), cognição é a percepção que o ser humano possui de tudo o que o envolve, é o processo de conhecer. E abrange a atenção, a memória, o raciocínio, o juízo, a reflexão, a imaginação e a linguagem. A psicologia cognitiva afirma que as ações do indivíduo são baseadas a partir do processamento e registro das informações recebidas no ambiente. Já o termo somático, de acordo com Ferreira (2017) significa aquilo que é relativo ao corpo.

Sendo assim, pode-se afirmar que a Síndrome Geral de Adaptação, gera consequências tanto na mente quanto no corpo físico do indivíduo.

Ainda conforme Selye (1976), o estresse é o grau de deterioração ocasionado pelos fatores da vida, e também, uma somatória de reações desenvolvidas pelo organismo, quando este é exposto à situações que demandam empenho para a adaptação. O estresse ficou conhecido então como uma síndrome geral de adaptação, que para o autor pode ser mencionada como o conceito de estresse. É o conjunto de sinais que ocorrem em uma situação de apropriação, quando alguém precisa se tornar apto para algo novo.

Selye (1976) relacionou o estresse a três premissas, são elas: a) qualquer tipo de estresse desencadeia em uma síndrome de manifestações gerais; b) esta síndrome desencadeada conduz à uma adaptação; e c) a adaptação pode gerar uma patologia.

Estudiosos posteriores a Hans Selye, começaram também a conceituar e caracterizar o estresse, surgindo assim, opiniões distintas e mais modernas às do fisiologista sobre a definição de estresse.

De acordo com Ayres et al. (2004), o estresse pode ser entendido como um conjunto de reações fisiológicas e comportamentais apresentadas como resposta à fatos ocorridos que geram ameaça ou desafio ao indivíduo. Os sintomas desse processo podem ser físicos, psicológicos e comportamentais, e de acordo com Selye, possui três fases (vide quadro 5).

Quadro 5 Sintomas do Processo de Estresse segundo Selye

<b>Fases do Processo de Estresse segundo Selye</b>		
<b>Fase A</b>	<b>Alarme</b>	São as reações apresentadas pelo corpo no momento de reconhecimento do estressor. O organismo se prontifica para lutar ou fugir.
<b>Fase B</b>	<b>Resistência</b>	É o esforço feito pelo organismo para resistir os efeitos de alarme, e encontrar equilíbrio em caso de permanência do fato estressor.
<b>Fase C</b>	<b>Exaustão</b>	Acontece quando o fato estressor permanece por mais tempo que o organismo suporta, gerando em maioria dos casos, falha no mecanismo de adaptação.

Fonte: Ayres et al., 2004.

Pode-se enxergar as fases de alarme, resistência e exaustão no cotidiano, como exemplificado no caso a seguir: um profissional dedicado ao trabalho, assiste um corte de funcionários em sua área devido a uma crise financeira da empresa, seu subconsciente entra em estado de alerta, “preciso dar o meu melhor para não ser demitido”, logo após, com menos pessoal e a mesma carga de trabalho, este funcionário precisa fazer muitas horas extras para compensar a ausência de empregados, esta fase é a fase de resistência, “faço horas extras para entregar meu trabalho”, porém com o tempo, seu organismo não suporta mais trabalhar tantas horas por dia, seu corpo está esgotado, sua família sente pela sua ausência, e não tem mais qualidade de vida, esta é a fase da exaustão, (seu organismo pode responder com doenças psicossomáticas ao estresse).

Segundo Florentino et al. (2015), a literatura aponta vários sintomas físicos, psicológicos, emocionais e comportamentais que podem se manifestar em indivíduos que sofrem de estresse. Entre os exemplos de sintomas físicos, os mais recorrentes são: perda de peso/apetite, tensão muscular e insônia. Os sintomas psicológicos mais frequentes são: atitudes rígidas, perda de concentração, esquecimento, maior sensibilidade à críticas, maior autocrítica e indecisão. Os sintomas emocionais mais presentes são: maior ansiedade, maior irritabilidade, medo desnecessário, tensão acima do normal, resistência, agitação, nervosismo, raiva, tristeza, timidez, mau humor, isolamento, ciúme, sentimento de descontentamento e falta de interesse. Já as reações comportamentais, são demonstradas, geralmente pelo exagero de ações do dia-a-dia, como por exemplo: tom de voz elevado, falar de maneira abrupta, comportamento agressivo, mais severo ou de reclusão.

Não se pode definir uma lista assertiva e fechada sobre os sintomas originados pelo estresse, pois a reação individual aos agentes estressores é diferente de pessoa para pessoa. O estresse pode ter origem tanto por fatores internos (características pessoais), quanto por fatores externos (diversas áreas da vida de um indivíduo, como social, familiar e laboral). (FLORENTINO et al., 2015).

Além de todos os sintomas supracitados, o estresse também pode causar diversas consequências. De acordo com Oswaldo (2011), o estresse pode afetar a família e trabalho do indivíduo, assim como a sociedade em que o mesmo vive. Além disso, pode trazer dificuldades de concentração e perdas de memória no trabalho, fazendo o empregado sofrer com a queda na produtividade e criatividade.

Assim, corroborando os autores acima citados, todas essas recorrências podem afetar o sistema imunológico do indivíduo, deixando-o mais vulnerável à doenças. (OSWALDO, 2011).

Segundo Melquiades e Leite (2014), se nada for feito para minimizar a tensão, o estresse pode dar origem a doenças, tanto físicas, quanto psicológicas.

De acordo com Lima et al. (2014) o mecanismo utilizado para tratar agentes estressores é denominado estratégia defensiva, ou método de enfrentamento. O termo mais utilizado porém, para definir esta estratégia é o *coping*, que segundo Antoniazzi et al. (1998) foi traduzido com o sentido de processo de enfrentamento, ou apenas enfrentamento, e significa lidar com.

Essa estratégia se resume no esforço cognitivo e comportamental, que é direcionado para a administração do ambiente, das demandas internas e dos conflitos que de alguma maneira afetam o indivíduo. (LIMA et al., 2014).

Compas (2006) afirma que o estudo do *coping* em circunstâncias adversas é essencial e de grande valia, pois ele permite a explicação dos mecanismos psicológicos envolvidos na superação das dificuldades e no processo de construção de percursos saudáveis de desenvolvimento, embasando-se na literatura das áreas de resiliência, do bem-estar e de qualidade de vida.

O *coping* não é exercido de maneira igual em todos os indivíduos. Os recursos que cada pessoa possui influenciam diretamente na aplicação do *coping*. Esses recursos podem ser: Saúde; Energia; Crenças; Compromissos; Aptidões na solução de problemas; Capacidades sociais de comunicação; Comportamento social adequado e eficaz; Apoio social e recursos materiais. (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

Para Lazarus e Folkman (1984) o termo *coping* se refere ao método de enfrentamento de demandas que geram sobrecarga ou extrapolam os recursos do indivíduo, não importando se são internas e/ou externas. Esta definição configura o *coping* reativo.

De acordo com Fontes e Guimarães (2004), o *coping* reativo é aquele em que a pessoa se encontra em uma situação de estresse, avalia esta condição e a caracteriza como ameaça, perda ou necessidade de mudança, e esta avaliação pode gerar reações emocionais ou fisiológicas no indivíduo.

Já *coping* pró-ativo, por outro lado, enxerga as situações de estresse como oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal. Para minimizar as implicações do estresse, o indivíduo emprega recursos psicológicos como por exemplo: Auto estima positiva; senso de controle pessoal; otimismo e competência para encontrar significados na vida. (GREENGLASS, 2001).

O quadro abaixo exemplifica de maneira simples, quais são as diferenças entre o *coping* reativo e o *coping* pró-ativo. (Vide quadro 6)

Quadro 6: Diferenças entre *coping* reativo e pro-ativo.

<b>Diferenças entre <i>coping</i> reativo e pró-ativo</b>	
<b><i>Coping</i> Reativo</b>	<b><i>Coping</i> Pro-Ativo</b>
Lida com eventos estressantes do passado.	Está orientado para o futuro.
Orienta-se para o gerenciamento de risco.	Orienta-se para o gerenciamento de um objetivo.
Traz uma visão negativa do enfrentamento.	Traz uma visão positiva do enfrentamento.

Fonte: Fontes, Guimarães, 2004.

Conforme o quadro acima, verifica-se que existem grandes diferenças entre *coping* reativo e pró-ativo, o reativo está sempre lidando com eventos estressantes que já aconteceram, e gerenciando as consequências, o pró-ativo em contrapartida, se direciona para a busca de objetivos e crescimento pessoal, assim, o fator de estresse deixa de ser ameaçador e passa a ser uma oportunidade de melhora e mudança, fazendo os indivíduos adquirirem novas competências como planejamento,

estabelecimento de metas, organização e simulação intelectual. (FONTES; GUIMARÃES, 2004).



### 3.1 Estresse Laboral

Tem-se hoje em dia, no ambiente organizacional, mudanças constantes causadas pela busca por inovação, conquista de mercado e concorrências globais. Essa situação força as empresas a aumentarem ainda mais seu nível de competitividade organizacional, e para tanto muitas vezes estabelecerem ações de sobrevivência e adaptabilidade, que se traduzem em cortes de funcionários, enxugamento de departamentos e redução de custos. Esse cenário tem gerado um fenômeno de instabilidade emocional e física nos trabalhadores, através de agentes estressores diretamente ligados ao ambiente laboral, e que em consequência afetam a saúde do trabalhador. (FLORENTINO et al., 2015).

Para Souza e Souza (2016), um dos adoecimentos psicólogos presentes do trabalho que são mais ocorrentes atualmente, é o estresse, principalmente por ele ser uma reação normal do organismo nos momentos de necessidade de adaptação frente a uma situação de desconforto.

De acordo com Schimidt, (2013), o estresse ocupacional está cada vez mais presente tanto em países desenvolvidos quanto em países emergentes, e tem afetado não só a saúde dos trabalhadores, mas também a economia desses países. Vários pesquisadores tem estudado o impacto do estresse nas organizações e o consequente adoecimento do trabalhador.

Segundo Prado (2015), o estresse laboral é caracterizado pelo tipo de resposta que o indivíduo ou grupo de pessoas dão aos estímulos recebidos do ambiente organizacional. Em outras palavras, cada indivíduo reage de forma diferente aos agentes potencialmente estressores de um ambiente organizacional. Apesar dessa afirmativa, existem estímulos estressores que causam maiores danos físicos e psicológicos para um maior número de indivíduos quando esses são a eles expostos. Diante disso o que determina o estresse ou não estresse laboral são as consequências negativas físicas e ou psicológicas que um indivíduo ou grupo de profissionais sofrem ao serem expostos a esses agentes estressores.

O estresse laboral pode ser caracterizado como um fenômeno onde o estado psicológico e físico do empregado entram em colapso, pois os recursos que ele dispõe para administrar as pressões do trabalho e suas consequências, se esgotam. (KAZMI et al., 2008).

O estresse ocupacional de acordo com Rossi (2009) é conceituado como:

[...] reação prolongada a estressores interpessoais crônicos no trabalho. E destaca três dimensões mais importantes do estresse ocupacional [...] a exaustão, o ceticismo e um sentimento de ineficácia profissional. Essas três dimensões tem uma inter-relação estruturada no sentido de a exaustão, que ocorre em relação às exigências do meio ambiente, leva ao ceticismo, que por sua vez, diminui a eficácia profissional. (ROSSI, 2009 p. 3-4).

Paiva et al. (2015), apresentam o tema do estresse laboral numa perspectiva não necessariamente negativa, mas consideram que as respostas que os indivíduos dão a estímulos estressores podem melhorar suas capacidades de adaptação, crescimento e desenvolvimento no ambiente profissional. Segundo esses autores o estresse é um conjunto de respostas que o organismo dá aos diversos estímulos, e o que os torna nocivos ou não à saúde do trabalhador é a não observação dos limites que os mesmos têm ao darem essas respostas.

Silva e Salles (2015) defendem a especificidade do estresse laboral pelo desequilíbrio existente entre as exigências organizacionais e os recursos que os profissionais dispõem para as atenderem. Nesse sentido as atividades profissionais passam a ter um papel estressor no trabalhador, pois tornam as probabilidades de fracasso maiores, levando os profissionais a aumentarem a carga de trabalho sacrificando muitas vezes a saúde física, mental e sentimental.

De acordo com Santos et al. (2014), tem-se no ambiente laboral diversos fatores que põem em risco a natureza física, química, biológica e organizacional do trabalhador. Logo, é de suma importância entender as organizações presentes no dia a dia do trabalho e suas consequências na qualidade de vida e na saúde dos empregados, sendo esse entendimento essencial para compreensão e intervenção em casos onde o trabalho esteja gerando agravos à saúde, e diminuição da qualidade de vida do trabalhador.

Florentino et al. (2015) em concordância com os estudos de Cooper et al. (1988), consideram que existe uma categorização dos agentes ocupacionais que são potenciais estressores no ambiente laboral, os quais são descritos e explorados abaixo:

**Fatores Intrínsecos ao Trabalho:** esses fatores estão especificamente e diretamente relacionados às atividades desempenhadas pelo trabalhador e as condições em que as mesmas são desenvolvidas na organização. Esses fatores abordam as condições estruturais da empresa e as exigências do produto e ou serviço

por ela oferecidos (condições de higiene, saúde e segurança do local de trabalho, recursos disponibilizados, tempo, carga de trabalho, tipo de produto ou serviço, rotinas, dinâmicas adaptativas, etc.)

**Papel Organizacional:** esse fator se caracteriza como estressante quando não existe bem claro e definido no ambiente organizacional os limites de autoridade, responsabilidade e competência dos trabalhadores. Uma vez que essas demarcações não estão bem estabelecidas existe uma grande probabilidade de surgir um ambiente de funções ambíguas e conflituosas entre os profissionais.

**Relacionamento Interpessoal:** esse fator aborda a capacidade do trabalhador de se relacionar com os indivíduos dispostos nos diferentes níveis hierárquicos na organização. Nessa perspectiva podem-se encontrar diversas situações com potencial de desencadear o estresse laboral pela incompatibilidade relacional recíproca entre funcionários de mesmo nível hierárquico, na relação superior e subordinado e também no relacionamento entre subordinado e superior.

**Carreira:** a carreira se torna um agente potencial de estresse por gerar no trabalhador a expectativa de alcançar no trabalho sua ascensão profissional, a busca pela segurança profissional e financeira e também a autoestima de se estar em um cargo de *status* elevado.

**Clima Organizacional:** no contexto de agente estressor, os autores abordam o clima organizacional como um fator que pode ameaçar a integridade pessoal do trabalhador pelas funções laborais. Em outras palavras o clima organizacional tem o potencial de interferir na autonomia do indivíduo e sua identidade pessoal a partir do momento em que o profissional se vê “obrigado” a fazer algo que normalmente não faria para atender um demanda de trabalho.

**Interface Casa/Trabalho:** Esse fator explora a capacidade do profissional conseguir equilibrar sua vida social com sua vida profissional. As expectativas sociais podem interferir negativamente nas expectativas laborais e vice-versa.

De acordo Prado (2015), o diagnóstico do estresse laboral é essencialmente clínico e a sua compreensão só é possível quando o julgamento este fundamentado em três principais análises que apesar de serem distintas, são interligadas e se completam:

- a) **Biológicas:** estímulos estressores no ambiente laboral que causaram desgaste no corpo do trabalhador ou afetaram sua saúde física (desgaste ósseo, perda de sentidos, doenças crônicas, etc.)
- b) **Psicológicas:** o grau de interferência que um agente estressor do ambiente profissional pode proporcionar a um trabalhador em suas relações afetivas, emocionais e intelectuais.
- c) **Sociológica:** a capacidade de um estímulo estressor ocupacional se estabelecer no contexto da sociedade.

Paiva et al. (2015), acreditam que as manifestações negativas do estresse podem ser observadas em pelo menos dois níveis: Individual e Organizacional. Nesse primeiro nível essas manifestações ocorrem no âmbito psicológico (desânimo, irritabilidade, depressão, ansiedade, afastamento social, etc.) e físico (aumento da pressão arterial, dores nos ombros e coluna, alcoolismo, dependência química e/ou física etc.). No nível organizacional a manifestação do estresse laboral pode ser observada quando existem aumentos nos indicadores organizacionais de absenteísmo e rotatividade de funcionários e também quando são verificados queda na qualidade e produtividade organizacional. Outro fator ainda que pode caracterizar um quadro de estresse laboral é o nível de desgaste nos relacionamentos hierárquicos.

Silva (2014) defende que, uma vez que agentes estressores tem o potencial de interferir na saúde do trabalhador deve haver um comprometimento da organização em buscar formas preventivas de enfrentamento a esse mal real. O autor ainda sugere que empresas façam um rodízio de funções entre os profissionais, proporcionando uma constante mudança de ambientes laborais que minimizariam o tempo de exposição dos profissionais ao mesmo tipo de agente estressor.

A Próxima sessão discutirá sobre a Síndrome de *Burnout*, que de acordo com alguns estudiosos, é uma das principais consequências negativas do Estresse Laboral. (BARROS; MORAES, 2014; BENEVIDES-PEREIRA, 2002).

### 3.2 Síndrome de *Burnout*

A síndrome de *burnout* é conceituada por alguns estudiosos como uma das maiores sequelas do estresse laboral. E é caracterizada por sentimentos e atitudes negativas no relacionamento entre o trabalhador e seu local de trabalho, se concretizando assim no baixo desempenho do empregado e conseqüentemente da empresa. (BARROS; MORAES, 2014; BENEVIDES-PEREIRA, 2002).

De acordo com Alonso (2014), diferentemente do estresse, em casos de síndrome de *burnout*, o indivíduo se percebe vazio, desmotivado e isolado. Trabalhadores que sofrem de *burnout*, em maioria não enxergam mais esperança de melhora nas situações do dia a dia. Se o estresse em demasia pode ser exemplificado como um afogamento em responsabilidades, a síndrome se caracteriza como uma completa seca.

Smith et al. (2017) compara as características do estresse e da síndrome de *burnout* (vide Quadro 7).

Quadro 7: Características do Estresse e Síndrome de *Burnout*

<b>Características do estresse e síndrome de burnout</b>	
<b>Estresse</b>	<b>Síndrome de Burnout</b>
Caracteriza-se pelo excesso de engajamento	Caracteriza-se pela falta de engajamento
As emoções são exageradas	As emoções são atenuadas
Produz sensação de urgência e hiperatividade	Produz sensação de falta de amparo e esperança
Perda de energia	Perda de motivação, ideais e esperança
Propicia transtornos de ansiedade	Propicia o desapego e a depressão
Dano primário físico	Dano primário emocional
Pode ocasionar morte prematura	Pode tornar a vida insignificante e parecer que não vale a pena viver

Fonte: Smith et al. (2017)

Conforme Santini (2004) o *burnout*, também conhecido como síndrome do esgotamento profissional, é um distúrbio psíquico que começou a ser estudado por um médico americano chamado Freudenberger em 1974.

A expressão *burnout* se origina na língua inglesa a partir da junção de dois termos: *burn* que significa queimar, e *out* que significa fora. *Burnout*, pode ser melhor traduzido como ser consumido pelo fogo e faz alusão a algo ou alguém que parou de funcionar, simples e absolutamente por que perdeu o vigor e a energia. Faz menção

a um objeto ou pessoa que chegou ao extremo das condições físicas ou mentais. (BENEVIDES - PEREIRA, 2002; FERRARI, 2014).

Maslach e Jackson (1981) definem a Síndrome de *burnout* como uma reação ao crônico conflito emocional, que é causado a partir do exagerado contato com outras pessoas, sobretudo quando estas estão passando por momentos de dificuldade, de problemas e preocupações. Segundo os autores, o cuidado exige constante tensão emocional, atenção perene, e grandes responsabilidades a cada gesto de trabalho. O envolvimento do trabalhador com seu cliente se torna efetivo, de modo que o primeiro se desgasta imensamente e passa a ter a síndrome de *burnout*.

Conforme Barros e Moraes (2014), a síndrome de *burnout* é uma das implicações mais marcantes do estresse no trabalho e pode ser caracterizada pela exaustão emocional, avaliação negativa de si mesmo, depressão e insensibilidade. O autor também sugere, corroborando Maslach e Jackson (1981) que a síndrome de *burnout* é uma doença emocional crônica, que pode ser gerada a partir do constante, excessivo e estressante contato com o trabalho. As pessoas que sofrem da síndrome têm uma perda muito grande do seu interesse no trabalho e muitas coisas que antes tinham valor no seu dia-a-dia passam a ser irrelevantes e inúteis na visão do trabalhador.

De acordo com o Ministério da Saúde (BRASIL, 2001), a síndrome está registrada no Grupo V (transtornos mentais e do comportamento relacionados com o trabalho) da CID-10 (Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde), segundo consta na Portaria nº 1399/99.

Melquiades e Leite (2014), afirmam que a avaliação do fator estressor como positivo ou negativo é realizada pelo indivíduo, de acordo com os recursos de enfrentamento que ele tem sobre os estressores, e o estresse está sempre presente, não só no ambiente laboral, mas também, na vida cotidiana. Porém, se a pessoa não consegue enfrentar o fator estressor, e ele se torna crônico, e associado ao trabalho, o mesmo passa a ser chamado de Síndrome de *Burnout*, que de acordo com Trindade et al. (2010) é ratificada pelo desgaste emocional, despersonalização, e sensação de incompetência, ocorrendo quando o recurso para enfrentar a situação de conflito dentro do trabalho, por parte do trabalhador, se esgota.

A fundamentação principal do conceito de *Burnout*, hoje em dia, em concordância com todos os autores supracitados, se dá na perspectiva social psicológica. Este ponto de vista avalia a síndrome como uma reação ao estresse

emocional crônico que acontece pela excessiva relação interpessoal no trabalho. Este construto é constituído por três dimensões independentes porém conexonais. Sendo elas, a Exaustão Emocional (EE), a Desumanização ou Despersonalização (DE) e a Baixa Realização no Trabalho, também chamada de reduzida Realização Profissional (rRP). (TRINDADE et al., 2010; MELQUIADES; LEITE, 2014; MASLACH; JACKSON, 1981).

Para Benevides-Pereira (2002), corroborando os autores supracitados, a síndrome de *burnout* envolve três componentes: a Exaustão Emocional, a Despersonalização e a reduzida Realização Profissional.

Pode-se definir a Exaustão Emocional (EE) como sensação de absoluta falta de energia ou entusiasmo, de total esgotamento físico e mental, de chegar ao extremo de qualquer possibilidade, colapso total de recursos, é caracterizada como o ponto máximo do estresse profissional. (BENEVIDES-PEREIRA, 2002; TRINDADE et al., 2010; MELQUIADES; LEITE, 2014; CODO; VASQUES-MENEZES, 2014).

A despersonalização (DE), por sua vez, é o processo de impessoalidade do profissional, que começa a ter um contato frio e indiferente com seu público (alunos, pacientes, clientes, etc.), tendo atitudes de ironia e cinismo e tratando-os de forma distante e impessoal, endurecimento afetivo, coisificação do relacionamento. (BENEVIDES-PEREIRA, 2002; TRINDADE et al., 2010; MELQUIADES; LEITE, 2014; CODO; VASQUES-MENEZES, 2014).

Já a reduzida Realização Profissional (rRP) se dá pelo sentimento de insatisfação, incapacidade, baixa autoestima, incompetência profissional e desmotivação, levando o funcionário à vontade de desistir da profissão e se auto avaliando de maneira negativa. (BENEVIDES-PEREIRA, 2002; TRINDADE et al., 2010; MELQUIADES; LEITE, 2014).

Conforme Barros e Moraes (2014), alguns fatores influenciam no desenvolvimento da síndrome de *burnout*, são eles: a escassa ou nenhuma autonomia na performance profissional, dificuldade de relacionamento com colegas clientes, pacientes, líderes e alunos, falta de colaboração na equipe, sentimento de inferioridade e desqualificação profissional, e conflitos entre família e o trabalho.

Outras particularidades que podem estimular o *burnout* são o elevado idealismo, a dedicação e motivação excessivas, severidade, perfeccionismo, entre outros. Inicialmente, o principal atributo que indica de que a pessoa pode sofrer da síndrome, é a dedicação sem limites à sua atividade laboral, podendo ser

caracterizada em sua maioria, por horas extras excessivas, descuidando da vida pessoal, do convívio familiar, e de qualquer outro tipo de hobby, passando a ter uma dedicação quase que exclusiva à sua ocupação laboral. (ALONSO, 2014).

De acordo com Ferrari (2014), a síndrome de *burnout* é causada por uma série de fatores individuais e ambientais, diretamente relacionados à uma percepção de desvalorização profissional. Em um mundo ideal, o trabalho deveria ser um lugar de realização pessoal e alegria, e ao invés disso, ele vem se tornando a cada dia mais um ambiente de estresse. Sendo assim, não se pode afirmar que a causa do *burnout* está única e exclusivamente ligada à personalidade ou genética do indivíduo, apesar destas terem influência para o culminar da doença. O autor também afirma, que o ambiente laboral e as condições nele apresentadas podem ser determinantes para o adoecimento ou não do trabalhador.

Para Albrecht (1988 apud CAMELO; ANGERAMI, 2004), outros fatores que geram alto nível de estresse em trabalhadores são, problemas interpessoais com colegas de trabalho, clientes e liderança, ausência de cooperação entre a equipe, falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional e falta de autonomia para realização das suas funções. Os profissionais mais propensos a sofrer da síndrome são os chamados *workaholics*.

A definição de *workaholics* para Serva e Ferreira (2006), tem relação com a busca descomedida por resultados, gerando conseqüentemente, longas jornadas, excesso de carga e ritmo acelerado, podendo suscitar indivíduos viciados em trabalho.

Os tipos de comportamento padrão dos chamados *workaholic*, são: compulsivo-dependente (caracterizado pela compulsão ou dependência do trabalho); perfeccionista (caracterizado pela necessidade de estar no controle, e a preocupação exagerada com detalhes, regras e relatórios); e o orientado para a realização (caracterizado por possuir forte identidade com a carreira e anseio por crescimento profissional e financeiro dentro dela). (SERVA; FERREIRA, 2006)

Para Alonso (2014), existem vários fatores que podem influenciar no aumento da probabilidade de incidência do *burnout*. Deve-se levar em conta a idade do indivíduo, o sexo e a variedade de papéis que cada um desempenha na sociedade. Porém, segundo Smith et al. (2017) qualquer empregado que se vê desvalorizado e sobrecarregado em seu ambiente de trabalho corre grande risco de esgotamento, independente do cargo ocupado.



É muito raro encontrar pessoas que amam o que fazem para se sustentar, sentem alegria e não se permitem dominar pelo trabalho compulsório. Muitos trabalhadores, como maneira de fugir de conflitos internos e da ansiedade, trabalham de forma exaustiva e acelerada, como uma compulsão. (TELES, 1993).

Os estudiosos Melquiades e Leite (2014), afirmam que essa síndrome pode assolar qualquer trabalhador, independentemente de sua categoria profissional ou idade, porém, corroborando Araujo et al. (2009), os autores consideram que as profissões que mais são afetadas pelo *burnout* são as que exigem um contato interpessoal mais intenso em seu ambiente laboral.

Desta maneira, Araujo et al. (2009) afirmam que essa síndrome pode ser definida como estresse laboral crônico, causado pelo cansaço físico e emocional do trabalhador, que desenvolve suas atividades laborais através do contato humano. Isso ocorre quando o empregado não suporta mais enfrentar os conflitos e situações difíceis no ambiente laboral.

Já de acordo com Araujo et al. (2009) a síndrome de *burnout*, também é conhecida como estafa profissional, ou síndrome do esgotamento profissional, e começou a ser estudada em pesquisas relacionadas à sentimentos e às maneiras de confronto desses sentimentos, sendo assim, esses estudos se deram principalmente com profissionais que lidam diretamente, em seu dia-a-dia com as emoções dos seus clientes, pacientes e colegas de trabalho.

É importante destacar, que a síndrome de *burnout* afeta em específico trabalhadores, principalmente os profissionais de áreas onde o contato próximo com outros indivíduos é obrigatório e uma postura de compaixão é indispensável. (ALONSO, 2014; SMITH et al., 2017)

Cuidar de outras pessoas é bastante desgastante emocionalmente, requer atenção a todo momento, e é uma grande responsabilidade para o profissional atuante, este tende a se envolver de maneira afetiva com seus clientes/pacientes, e chega a um ponto de extremo estresse, levando-o a desistir. (MASLACH; JACKSON, 1981).

Na literatura sobre *Burnout*, existem muitos estudos que falam sobre essa síndrome em trabalhadores da área de saúde, pois os mesmos estão sempre envolvidos em atividades de grande complexidade, e constantemente podem passar por desgastes psico-emocionais, que acabam afetando a sua saúde, e em consequência, a qualidade do seu trabalho. (ARAUJO et al., 2009).

Para que haja um tratamento da síndrome de *burnout*, é necessário além do conhecimento das causas, conhecer os sintomas dessa doença. De acordo com Frazão (2014) existem em média 130 sintomas do *burnout*, porém eles podem variar de pessoa para pessoa.

Os sintomas mais comuns no entanto, estão relacionados à sensação de total esgotamento físico e emocional o que gera atitudes negativas, como agressividade, ausências, isolamento, mudanças repentinas de humor, irritabilidade, ansiedade, lapsos de memória, dificuldade para se concentrar, pessimismo, baixa autoestima e depressão. Além de completa ausência de motivação, energia, interesse, satisfação, alegria e autoconfiança. (FRAZÃO, 2014).

Conforme Ferrari (2014), as manifestações físicas da síndrome são, cansaço extremo, dor de cabeça e enxaqueca, pressão alta, palpitação, sudorese, distúrbios gastrointestinais, insônia, dores musculares, crises de asma. E como complementação, em mulheres, um sintoma físico que pode ser presente é a alteração do ciclo menstrual.

Os principais sintomas disfuncionais são: sono (falta ou excesso de sono); sexualidade (perda de interesse ou insatisfação); apetite (perda de apetite ou alimentação compulsiva). Geralmente, a pessoa se torna arredia, irônica e petulante, e a produtividade cai muito. É de grande importância saber reconhecer os sintomas do *burnout*, para contê-los antes que as consequências sejam mais graves. (ALONSO, 2014; FERRARI, 2014).

De acordo com Melquiades e Leite (2014), pode-se perceber, que mesmo a Síndrome de *Burnout* sendo muito presente na atualidade, ainda é desconhecida para muitos trabalhadores, e não é comum, associar os problemas de saúde ou estresse ao ambiente laboral, Este fato valida o estudo que será realizado no presente trabalho.

#### 4 ORGANIZAÇÃO ENVOLVIDA NO ESTUDO

A organização onde se desenvolveu a pesquisa é a prefeitura de uma cidade localizada no interior do estado de São Paulo. A referida cidade tem suas origens datadas desde o século XVIII, porém consolidou-se como município apenas no século XX. O referido município tem aproximadamente 73 mil km<sup>2</sup> de extensão territorial e abriga pouco mais de 58.000 habitantes. As atividades econômicas desenvolvidas no município estão distribuídas nas indústrias têxtil, metalúrgica, de plástico, química e laboratórios.

Na prefeitura do supracitado município, já foram cumpridos 13 mandatos de prefeitos onde, 7 políticos ocuparam o cargo máximo de gestão pública da cidade. Atualmente a prefeitura pesquisada tem estruturadas diversas áreas como:

- Segurança Pública: Guarda Municipal.
- Promoção Social: Atendimento de 1.800 famílias em diversos programas sociais.
- Lazer: Praças, playgrounds e parques municipais
- Esporte: Atendimento de 1.800 crianças em mais de 16 modalidades de esportes.
- Saúde: Hospital e maternidade municipal com laboratório de imagens e ambulatório de especialidades, 4 unidades básicas de saúde e farmácia central que oferece medicamentos gratuitos à população.

A pesquisa desenvolvida pela aluna ocorreu no setor da educação do município, que segundo dados do IBGE (BRASIL, 2017), conta atualmente com 22 escolas municipais que atendem aproximadamente 6.700 alunos do ensino fundamental. A prefeitura destina 27% de seu orçamento para a educação, o que permite que todas as escolas tenham laboratórios de informática e passem por reformas periódicas. Toda essa estrutura garantiu à cidade 98,4% de escolarização da faixa etária 6 a 14 anos e faz com que o município ocupe a posição 2 de 16 em sua microrregião, 220 de 645 em seu estado e 1.440 de 5.770 no país.

## 5 METODOLOGIA

A pesquisa do presente trabalho se deu em forma de diagnóstico, que segundo Garces (2010), consiste em um levantamento de dados, e se caracteriza principalmente pelo questionamento direto dos indivíduos participantes da amostra cujo comportamento se deseja conhecer, e dá-se geralmente pela aplicação de questionários, formulários ou entrevistas individuais.

O universo da pesquisa, foram 98 trabalhadores do setor de alimentação da educação infantil de escolas municipais. Especificamente merendeiros, e a amostra para o presente estudo foi de 60 (n=60). Sendo a maioria do sexo feminino (98,33%), com idade entre 50 e 59 anos (38,33%) e estado civil casados (60%). A formação escolar que predominou foi o ensino médio completo (58,33%) e a maioria dos trabalhadores da amostra, possuem mais de 15 anos de trabalho nesta empresa (31,67%); seguidos de 6 a 9 anos (21,67%); 10 a 15 anos (18,33%); 3 a 5 anos (13,33%); 1 a 2 anos (8,33%); e até um ano (6,67%). A tabela 1 apresenta os dados descritivos da amostra de forma mais detalhada.

Tabela 1: Descrição da Amostra de Estudo

<b>Dados de Identificação</b>	<b>Variações</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sexo	Masculino	1	1,67
	Feminino	59	98,33
Idade	<=30	1	1,67
	30-39	12	20,00
	40-49	16	26,67
	50-59	23	38,33
	>=60	8	13,33
Estado Civil	Casado	36	60,00
	Solteiro	8	13,33
	Viúvo	2	3,33
	Amasiado	11	18,33
	Divorciado	3	5,00
Formação Escolar	Fundamental Incompleto	2	3,33
	Fundamental Completo	4	6,67
	Médio Incompleto	5	8,33
	Médio Completo	35	58,33
	Superior Incompleto	7	11,67
	Superior Completo	7	11,67
Tempo de Trabalho Nesta Empresa	Até 1 ano	4	6,67
	1-2 anos	5	8,33

<b>Dados de Identificação</b>	<b>Variações</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
	3-5 anos	8	13,33
	6-9 anos	13	21,67
	10-15 anos	11	18,33
	Acima de 15 anos	19	31,67

Fonte: a autora, 2017.

É importante destacar, que este número de participantes se justifica a partir do que Bisquerra et al.(2007) propõe para estudos correlacionais. Segundo o autor, as amostras devem ser grandes ( $n > 30$ ).

A coleta de dados se deu em escolas públicas municipais, localizada no em cidade do interior do estado de São Paulo.

Os instrumentos utilizados para a pesquisa foram:

**Escala de Conflitos Intragrupais (ECI)** - construída e validada por Martins, Guimarães e Oliveira (2005). Esta escala é constituída por 9 itens e composta por dois fatores, sendo eles: conflito de relacionamento ( $\alpha=81$ ) composto por 5 itens e conflito de tarefa ( $\alpha=77$ ) composto por 4 ítems. Os resultados são determinados numa escala tipo Likert, com quatro opções de respostas que variam de 1 (nenhum) a 4 (muito). (Anexo A).

**Escala MBI (*MASLACH BURNOUT INVENTORY*)** - construída e validada por Maslach e Jackson (1996). É constituída por 16 itens e é composta por três fatores, sendo eles: exaustão emocional ( $\alpha=0,88$ ); desumanização ( $\alpha=0,58$ ); e decepção no trabalho ( $\alpha=0,82$ ). Os resultados são determinados numa escala Likert de 0 a 6 pontos (0= nunca; 1= algumas vezes ao ano ou menos; 2= uma vez ao mês ou menos; 3= algumas vezes durante o mês; 4=uma vez por semana; 5= algumas vezes durante a semana; 6= todo dia) (Anexo B). Para análise dos dados, é necessário fazer uma somatória de cada dimensão, uma vez apurado o resultado, os valores obtidos devem ser comparados com o quadro abaixo.

Quadro 8: Pontos de Corte das Dimensões do *Burnout*

<i>Dimensões</i>	<i>Pontos de Corte</i>		
	<i>Baixo</i>	<i>Médio</i>	<i>Alto</i>
<i>Exaustão Emocional</i>	0-15	16-25	26-54
<i>Despersonalização</i>	0-02	03-09	09-30
<i>Realização Profissional</i>	0-33	34-42	43-48

Fonte: Benevides-Pereira, 2001.

O enquadramento do trabalhador nos três fatores indica a manifestação da síndrome. (JODAS; HADDAD, 2009)

Além dos instrumentos supracitados, os trabalhadores também responderam ao questionário sóciodemográfico. (Apêndice A).

A pesquisadora entrou em contato com a diretoria de projetos e programas educacionais da prefeitura, com a finalidade de expor os objetivos do estudo, e obter a autorização para a realização da pesquisa e divulgação para fins acadêmicos.

No momento de contato com os merendeiros das escolas, foram apresentados os objetivos do projeto, do qual eles foram convidados à participar de forma voluntária. O sigilo de suas respostas foi assegurado, e foram feitos os esclarecimentos quanto à ausência de riscos, assim como a possibilidade de se recusar a responder aos questionários. A aplicação dos questionários foi realizada no ambiente de trabalho com a aprovação e consentimento não só do diretor de projetos de programas educacionais da prefeitura, como da nutricionista responsável por todas as cozinhas e dos diretores de cada escola.

Os voluntários receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B) que foram lidos e assinados, sendo que uma via permaneceu com eles e a segunda foi arquivada com a pesquisadora.

O instrumento de coleta de dados foi constituído por três partes, sendo elas: Escala de Conflito Intragrupal (ECI), Burnout Maslach Inventory (MBI), e o questionário sóciodemográfico.

Testes de normalidade foram usados para se decidir que tipo de análise de dados seria adotada: testes paramétricos (quando há distribuição normal) ou testes não-paramétricos (quando não há distribuição normal).

A seguir, a tabela 2 apresenta os resultados dos testes de normalidade de Shapiro-Wilk e Kolmogorov-Smirnov para os escores das escalas e variáveis numéricas. As variáveis com valor de P menor que 5% têm desvio significativo de uma

distribuição Normal. Pelos resultados, verificou-se que a maioria das variáveis não apresentou distribuição Normal.

Tabela 2: Resultados dos testes de normalidade

Variável	Teste de Shapiro-Wilk	Teste de Kolmogorov-Smirnov
Idade	P=0.191	P=0.140
ECI Conflito de relacionamen	<b>P&lt;0.001</b>	<b>P&lt;0.010</b>
ECI Conflito de tarefa	<b>P&lt;0.001</b>	<b>P&lt;0.010</b>
MBI Exaustão emocional	<b>P&lt;0.001</b>	<b>P&lt;0.010</b>
MBI Desumanização	<b>P&lt;0.001</b>	<b>P&lt;0.010</b>
MBI Decepção no trabalho	<b>P&lt;0.001</b>	<b>P&lt;0.010</b>

(n=60).

Fonte: a autora, 2017.

Por isso, a direção e o grau de associação entre as variáveis investigadas foram analisados através da correlação bivariada  $\rho$  de Spearman, que é considerado um teste não paramétrico. Destaca-se ainda que não se pode indicar causalidade entre as correlações, apenas definir a direção do relacionamento (se é zero, positivo ou negativo) e a sua magnitude ou intensidade. O teste estatístico, que é denominado coeficiente de correlação, varia entre zero (nenhuma correlação) a um (correlação perfeita). Quando altos valores de x tendem a se relacionar com altos valores de y, tem-se um relacionamento positivo, por sua vez, quando altos valores de x tendem a se relacionar com baixos valores de y, tem-se um relacionamento negativo. Sobre a intensidade do relacionamento, os valores entre 0,9 e 0,7 são considerados altos; entre 0,6 e 0,4 entende-se como moderados e entre 0,3 e 0,1 como fracos. (DANCEY; REIDY, 2006)

Em resumo tratou-se de um estudo quantitativo, cujas as análises foram efetuadas com a utilização do programa SAS System – Statistical Analysis System – versão 9.2 para Windows. Inicialmente foram efetuadas análises descritivas das variáveis da amostra (frequência e porcentagens). Em seguida, análises descritivas (médias e desvio padrão) das dimensões das variáveis estudadas, a saber, conflito intragrupal e síndrome de *burnout*. Por fim, o banco de dados foi submetido às análises correlacionais (correlação bivariada –  $\rho$  de Spearman).

## 6 MATRIZ DE AMARRAÇÃO

Quadro 9: Matriz de Amarração da Pesquisa

Objetivos Específicos	Pressupostos	Instrumentos de Pesquisa
<p><b>O1:</b> Diagnosticar os principais conflitos intragrupais (tarefa e relacionamento) em merendeiros de escolas públicas do interior do estado de São Paulo.</p>	<p><b>P1:</b> Dimensões do conflito intragrupal estão presentes nos colaboradores estudados.</p>	<p>Escala de Conflitos Intragrupais (ECI) construída e validada por Martins, Guimarães e Oliveira (2005).</p>
<p><b>O2:</b> Diagnosticar as dimensões da síndrome de <i>burnout</i> (exaustão emocional, desumanização e decepção no trabalho) na amostra pesquisada.</p>	<p><b>P2:</b> As dimensões da síndrome de <i>burnout</i> nos colaboradores tem relação com o conflito intragrupal.</p>	<p>O Maslach <i>Burnout</i> Inventory (MBI) construído e validado por Maslach e Jackson (1996).</p>
<p><b>O3:</b> Levantar por meio de questionário sócio-demográfico: idade, escolaridade, estado civil, gênero, tempo na empresa e na função, e relacionar com os principais conflitos intragrupais e as dimensões do <i>burnout</i>.</p>	<p><b>P3:</b> Pressupõe-se que o conflito intragrupal influencia no desenvolvimento do <i>burnout</i>.</p>	<p>Questionário Sociodemográfico (construído pela autora)</p>

Fonte: a autora, 2017.



## 7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A discussão e resultados deste estudo, foram organizados a partir dos seus objetivos gerais e específicos com o almejo de atingi-los, explicita-los e interpreta-los conforme a literatura. Deste modo, inicialmente serão apresentadas as médias das variáveis, respondendo aos seguintes objetivo específico: Diagnosticar os principais conflitos intragrupais (tarefa e relacionamento) em merendeiros de escolas públicas do interior do estado de São Paulo.

Em seguida, Diagnosticar as dimensões da síndrome de *burnout* (exaustão emocional, desumanização e decepção no trabalho) na amostra pesquisada, e levantar por meio de questionário sóciodemográfico: idade, escolaridade, estado civil, gênero, tempo na empresa e na função, relacionando com os principais conflitos intragrupais e as dimensões do burnout. Por fim, os resultados obtidos nas escalas, serão discutidos com o objetivo de responder ao objetivo geral da presente pesquisa: Diagnosticar e relacionar a escala de Conflito Intragrupal e as dimensões da Síndrome de *Burnout* em merendeiros de escolas públicas do interior do estado de São Paulo.

Contudo, o resultado do teste de confiabilidade dos instrumentos será considerado inicialmente, pois este é um procedimento importante para verificar como se comportaram os valores do Alfa de Cronbach de cada fator das escalas utilizadas na amostra estudada.

### 7.1 Confiabilidade dos Instrumentos

A confiabilidade das escalas para a amostra deste estudo foi validada pelo cálculo do Alfa de Cronbach, que Segundo Hair *et al.* (2009) é um indicador consistente para a análise da confiabilidade de escalas, que pode ser conferida na Tabela 3.

Tabela 3: Análise de consistência interna das escalas.

Escala / Domínio	Nº de Itens	Coefficiente $\alpha$ de Cronbach	Itens com menor consistência	Correlação com o total*	Coefficiente $\alpha$ (após retirada)
ECI / Total (n=60)	9	<b>0.893</b>	---	---	---
ECI / Conflito de Relacionamento (n=60)	5	<b>0.815</b>	---	---	---
ECI / Conflito de Tarefa (n=60)	4	<b>0.830</b>	---	---	---
MBI / Total (n=60)	16	<b>0.871</b>	---	---	---
MBI / Exaustão emocional (n=60)	6	<b>0.909</b>	---	---	---
MBI / Desumanização (n=60)	4	<b>0.845</b>	---	---	---
MBI / Decepção no trabalho (n=60)	6	<b>0.846</b>	---	---	---

\* Correlação do item com o total do respectivo domínio, sem considerar o item no escore total.

\*\* Coeficiente  $\alpha$  de Cronbach após retirada consecutiva dos itens com menor consistência.

Fonte: a autora, 2018.

De acordo com Murphy e Davidshofer (1988) a consistência interna dos fatores é baixa quando varia entre de 0,60 e 0,70 e segundo Hair et al. (2009) a consistência é satisfatória quando possui valores superiores a 0,80. Neste caso, verificou-se alta consistência interna ( $\alpha > 0.80$ ) para as escalas da amostra deste estudo.

## 7.2 Análise Descritiva das Variáveis

### 7.2.1 Análise e descrição das dimensões da ECI.

A Tabela 4 mostra os resultados da análise descritiva da Escala de Conflito Intragrupal (ECI), considerando o número mínimo e máximo de resposta, a mediana, a média e o desvio padrão de cada um dos itens que compõem a escala. Destaca-se que a escala de resposta do ECI varia de um (nenhum) a quatro pontos (muito), de modo que escores elevados indicam que maiores são os comportamentos de conflito intragrupal, e valores baixos indicam que estes comportamentos são menos frequentes. O ECI apresenta dois fatores (dimensões), sendo eles, conflito de tarefa e conflito de relacionamento. Na amostra, a média do conflito de relacionamento foi de 1,52 (DP=0,49) e a média do conflito de tarefa foi de 1,78 (DP=0,63). O resultado

indica que os participantes possuem de nenhum a pouco conflito de relacionamento no ambiente de trabalho, e pouco conflito de tarefa.

Tabela 4: Análise Descritiva das Variáveis Numéricas do Conflito Intragrupal

<b>Itens</b>	<b>Mín.</b>	<b>Máx.</b>	<b>Mediana</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
01. Quanto conflito emocional existe entre os membros do seu grupo de trabalho?	1	3	1	1,52	0,68
02. Quanta discordância de opinião sobre as tarefas há entre membros do seu grupo de trabalho?	1	4	2	1,63	0,69
03. Quanta raiva há entre os membros do seu grupo de trabalho?	1	3	1	1,23	0,50
04. Quanta diferença de ideias sobre a realização das tarefas existe entre membros do seu grupo de trabalho?	1	4	2	1,85	0,78
05. Quanto atrito pessoal há em sua equipe durante as decisões?	1	3	1	1,35	0,55
06. Quanta diferença sobre as decisões de trabalho seu grupo enfrenta?	1	4	2	1,65	0,69
07. O quanto é evidente o choque de personalidade entre os membros do seu grupo de trabalho?	1	4	2	1,95	0,85
08. Quanta tensão emocional há entre os membros do grupo?	1	4	2	1,75	0,77
09. Quanta diferença de opinião existe no seu grupo em relação à maneira de realizar as tarefas?	1	4	2	1,77	0,77
ECI Conflito de Relacionamento	1	3	1,4	1,52	0,49
ECI Conflito de Tarefa	1	3,5	1,75	1,78	0,63

Fonte: a autora, 2018.

Não há nas bases de dados utilizadas como fontes de informação, estudos anteriores que aplicam escalas que medem o conflito intragrupal em merendeiros. Porém, conforme foi visto no referencial teórico do presente trabalho, os estudiosos preveem que é mais comum acontecer o conflito de tarefas quando existe uma meta conjunta a ser cumprida, mas há discordância de opiniões na hora de decidir como atingir essa meta e como as tarefas serão realizadas. Já o conflito de relacionamento geralmente ocorre quando a satisfação individual e o status social estão acima da equipe e há incompatibilidade interpessoal entre os participantes do grupo. (GUETZKOW; GIR, 1954 apud JEHN; BENDERSKY, 2003; AYOKO et al., 2014).

Marques (2014) corroborando com os autores supracitados, afirma que o conflito de relacionamento existe quando há incompatibilidade entre os indivíduos de um grupo, e o conflito de tarefa acontece quando esses mesmos indivíduos discordam entre si sobre como o processo do trabalho será realizado. Em síntese, pode-se

assumir como correta a conclusão de Ayoko *et al.* (2014), que afirmam ter o conflito de tarefa, abrangência no trabalho em si, e o conflito de relacionamento ser pertinente à questões interpessoais.

Observando essas colocações da literatura, podemos entender após a análise dos participantes, que os resultados estão de acordo com o que os autores supracitados estão afirmando. No caso do conflito de relacionamento, que ficou entre nenhum e pouco (1,52), não há muita divergência de características na amostra, pois todos sem exceção são merendeiros, 98,33% são mulheres, 78,33% tem mais de 40 anos, 78,33% possuem companheiros, e 81,67% possuem pelo menos o ensino médio completo. Ou seja, a amostra pesquisada é bastante homogênea. Sendo assim, as incompatibilidades interpessoais do grupo, de modo geral, são baixas.

Já o resultado da análise do conflito de tarefa, que foi pouco (1,78), justifica-se também pela homogeneidade da amostra. Pois, o conflito sobre como fazer algo para atingir um objetivo se dá quando há muitas divergências de opiniões.

Além disso, pelo fato de a amostra ter em sua maioria pessoas antigas na organização, (71,67% possuem mais de 6 anos na empresa) infere-se que os problemas processuais no dia a dia do trabalho, que são os principais causadores do conflito de tarefa, tenham sido superados a muito tempo. Principalmente devido às atividades dos merendeiros serem de caráter rotineiro em sua maioria, por isso, esse fato pode colaborar com a pouca incidência desta dimensão nos indivíduos pesquisados.

Pauli *et al.* (2017) aplicou o ECI porém com escala Likert de 7 pontos, em uma amostra de professores de ensino médio, e podemos comparar seus resultados à presente amostra pois, além destes professores darem aulas em escolas públicas, algumas características das variáveis categóricas são bem parecidas com as do presente estudo. Por exemplo, a grande maioria dos indivíduos pesquisados foi de mulheres (82,6%), com mais de 41 anos (64,5%), e que atuam na escola a mais de dez anos (43,8%).

Além disso, o resultado obtido no presente estudo apoia os resultados dos estudos de Pauli *et al.* (2017), pois todas as médias ficaram abaixo de 4,5 que é o índice considerado por Martins, Guimarães e Oliveira (2005) como necessário para que haja a caracterização do conflito intragrupal para esta escala em específico.

Na pesquisa de Pauli *et al.* (2017) o conflito de tarefa teve média 3,85 e o conflito de relacionamento teve média 3,52.

### 7.2.2 Análise e descrição das dimensões da MBI.

Os resultados da análise descritiva da *Maslach Burnout Inventory* (MBI) estão demonstrados na tabela 5 abaixo, considerando o número mínimo e máximo de resposta, a mediana, a média, desvio padrão de cada componente da escala e somatória de cada dimensão. Salienta-se que a escala de resposta do MBI varia de zero (nunca) a seis pontos (todo dia), de modo que para as dimensões Exaustão Emocional e Desumanização, os escores elevados indicam que maior é o *Burnout*, já na dimensão Decepção no Trabalho, quanto maior o escore, menor o *Burnout*, conforme quadro 8 apresentado na Metodologia. Na amostragem pesquisada, a somatória da Exaustão Emocional foi de 13,17 (DP=10,47), a somatória da desumanização foi de 3,47 (DP=5,27) e a somatória da Decepção no Trabalho foi de 30,6 (DP=7,11). Os resultados indicam que os participantes possuem baixo índice de exaustão emocional, médio índice de desumanização e baixo índice de decepção no trabalho.

Tabela 5: Análise Descritiva das Variáveis Numéricas da Síndrome de *Burnout*

Itens	Mín.	Máx.	Mediana	Média	Desvio Padrão
1- Sinto-me emocionalmente esgotado com o meu trabalho.	0	6	1	2,13	1,98
2- Sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho.	0	6	3	2,95	2,17
3- Sinto-me cansado quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho.	0	6	1	2,35	2,08
4- Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim.	0	6	1	1,60	1,92
5- Sinto-me acabado por causa do meu trabalho.	0	6	1	1,70	2,06
6- Só desejo fazer meu trabalho e não ser incomodado.	0	6	1	2,43	2,61
7- Tornei-me menos interessado no meu trabalho desde que assumi esse cargo.	0	6	0	0,62	1,35
8- Tornei-me menos entusiasmado com meu trabalho.	0	6	0,5	1,07	1,57
9- Tornei-me mais descrente sobre se o meu trabalho contribui para algo.	0	6	0	0,90	1,64
10- Duvido da importância d meu trabalho.	0	6	0	0,88	1,83
11- Sinto-me entusiasmado quando realizo meu algo no meu trabalho.	0	6	6	4,45	2,13
12- Realizei muitas coisas valiosas no meu trabalho.	1	6	6	4,83	1,77
13- Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho.	1	6	6	4,87	1,77
Itens	Mín.	Máx.	Mediana	Média	Desvio Padrão

14- Sinto que estou dando uma contribuição efetiva para essa organização.	1	6	6	5,30	1,44
15- Na minha opinião, sou bom no que faço.	0	6	6	5,55	1,24
16- No meu trabalho, me sinto confiante de que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam.	1	6	6	5,60	1,14
MBI Exaustão Emocional	0	36	10	13,17	10,47
MBI Desumanização	0	24	1	3,47	5,27
MBI Decepção no Trabalho	6	36	33	30,6	7,11

Fonte: a autora, 2018.

Conforme resultados da Tabela 5, não há nas bases de dados utilizadas, estudos que aplicam a escala MBI em merendeiros, entretanto, a literatura aponta alguns fatores que podem influenciar no desenvolvimento do *burnout*, como por exemplo, a falta de autonomia no processo laboral, dificuldade de relacionamento entre pares, falta de colaboração na equipe, perfeccionismo, sentimento de inferioridade, dedicação excessiva, conflitos entre vida pessoal e profissional, etc. (ALONSO, 2014; BARROS; MORAES, 2014).

Da mesma maneira que a homogeneidade e o tempo de empresa da amostragem infere na diminuição da possibilidade do conflito intragrupal, estes podem ajudar também no combate ao *burnout* no ambiente de trabalho dos merendeiros. Pois, não deve haver tanta dificuldade de relacionamento, falta de colaboração ou sentimentos de inferioridade em um ambiente laboral tão uniforme.

Além disso, mais uma vez, pelo fato de a atividade dos merendeiros ser de caráter rotineiro, entende-se que não é necessária uma dedicação excessiva, principalmente que prejudique a relação entre a vida pessoal e profissional destes trabalhadores.

Na amostra pesquisada, vê-se que não há resultados altos para nenhuma das dimensões. Este resultado não vai de encontro com a pesquisa de Bonomo (2014), que apesar de não ter sido feita com merendeiros, teve como objeto de estudo servidores públicos, com maioria acima de 36 anos de idade (75%) e com companheiros (59%). Sendo assim, algumas características sociais das duas pesquisas são parecidas, pois 78% da amostragem do presente estudo possui mais de 40 anos de idade, e 78,33% possuem companheiros.

Em seu estudo, as análises e resultados do MBI indicaram que 16% da amostragem apresentam um quadro de *burnout*; 39% apresentou pelo menos duas das três dimensões da síndrome de *burnout*, 32% dos participantes indicaram uma

das dimensões e apenas 13% dos indivíduos não obtiveram alta pontuação em nenhum dos fatores. (BONOMO, 2014) A análise dos dados da presente pesquisa entretanto, demonstrou resultados de baixa exaustão emocional, média despersonalização e baixa decepção no trabalho, ou seja, nenhuma das dimensões está fortemente presente nos merendeiros deste estudo.(Conforme tabela 5)

### 7.3 Sobre a correlação das variáveis

Para avaliar a relação entre as dimensões do conflito intragrupal e da síndrome de *burnout*, foi realizada uma análise de correlação. Entende-se que essa análise não esquadrinha relações de causa e efeito, pois duas variáveis podem estar relacionadas sem que haja ligação de causalidade entre elas.

Os resultados e a análise descritiva das correlações entre as variáveis se deu entre as dimensões da Escala de Conflito Intragrupal (ECI) e as dimensões da *Maslach Burnout Inventory* (MBI) estão evidenciados na tabela 6 abaixo. (As correlações significativas estão sublinhadas).

Tabela 6: Correlações entre escores das escalas e variáveis numéricas.

		ECI Conflito de Relaciona mento	ECI Conflito de Tarefa	MBI Exaustão Emocional	MBI Desuman ização
<b>ECI - Conflito de Tarefa*</b>	r=	<u>0,68801</u>			
	p=	< 000,1			
<b>MBI - Exaustão Emocional</b>		0,5982	0,21577		
		0,6498	0,0978		
<b>MBI - Desumanização</b>		0,24083	<u>0,29484</u>	<u>0,45396</u>	
		0,0638	0,0222	0,0003	
<b>MBI - Decepção no Trabalho</b>		-1,5056	-0,16402	<u>-0,26271</u>	<u>-0,36468</u>
		0,2509	0,2105	0,0426	0,0042

\* r=coeficiente de correlação de Spearman; P=Valor-P; n=número de sujeitos (n=60).

Fonte: a autora, 2018.

Conforme Tabela 6, apesar dos resultados da pesquisa não terem demonstrado indicações de conflito intragrupal e *burnout*, o estudo correlacional mostra cinco correspondências significativas entre as dimensões das escalas estudadas.

Os resultados indicaram que existe uma correlação estatisticamente significativa, forte e direta ( $r = 0,68801$ ;  $p < 0,001$ ) entre o conflito de tarefa e o conflito de relacionamento. Deste modo, quanto mais os merendeiros apresentaram indícios de conflito de tarefa, maior foi o indicio do conflito de relacionamento.

A literatura já previa essa correlação entre o conflito de tarefa e de relacionamento, por isso, esse resultado vai de encontro com o que Simons, Peterson (2000) apud GUIMARÃES, (2007) e França e Lourenço, (2010), chegaram em conclusão. Alguns autores citados do referencial teórico deste estudo também corroboram com este resultado, pois, para eles, o conflito de tarefa pode gerar incompatibilidades pessoais que auxiliem no surgimento do conflito de relacionamento. (FERREIRA, 2007; SIMONS; PETERSON, 2000; COSIER et al. 1991 apud SILVA; PALACIOS, 2010).

Outra correlação estatisticamente significativa, fraca e direta ( $r = 0,29484$ ;  $p = 0,0222$ ) se deu entre o conflito de tarefa e a desumanização. Esta foi a única correlação significativa entre duas dimensões de escalas diferentes, e indica que quando mais alta a despersonalização, mais alto é o conflito de tarefa.

Os autores Leon-Perez et al. (2016) correlacionaram as dimensões do conflito intragrupal com o *burnout* de modo geral, e seu resultado foi oposto ao concluído neste trabalho. Os estudiosos encontraram uma correlação fraca entre o conflito de relacionamento e o *burnout*, porém não encontraram significância na correlação entre o conflito de tarefas e a síndrome, por outro lado, a pesquisa destes autores corrobora com a afirmativa supracitada de Araujo et al. (2009), de que o *burnout* tem ligação direta com o conflito intragrupal.

A correlação entre a desumanização e a exaustão emocional foi significativa, moderada e direta ( $r = 0,45396$ ;  $p = 0,0003$ ). Sendo assim, quanto maior é o índice de despersonalização, maior é a manifestação da exaustão emocional. Já as correlações entre Decepção no Trabalho e Exaustão Emocional e a Decepção no Trabalho e a Desumanização se mostraram significativas, fracas e indiretas (DT/EE –  $r = -0,26271$ ;  $p = 0,0426$ ) (DT/D –  $r = -0,36468$ ;  $p = 0,0042$ ).



O relacionamento entre as dimensões da Síndrome de *Burnout* são inevitáveis. De acordo com Schaufeli e Taris, (2005) o *burnout* pode ser considerado como a somatória de um estado individual (Exaustão Emocional), uma estratégia de enfrentamento (Desumanização), e uma consequência (Decepção no Trabalho).

A análise dos resultados do presente trabalho, também contou com a comparação dos escores das escalas entre as variáveis categóricas estudadas. A única correlação que teve significância foi para estado civil. Houve maior índice de despersonalização para os sem companheiros. Conforme tabela 7 abaixo.

Tabela 7: Comparação dos escores das escalas entre variáveis categóricas.

Estado civil: (Agrupado em: com companheiro (casado ou amasiado) e sem companheiro (solteiro, viúvo ou divorciado))							
Estado Civil	Variável	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio Padrão	Valor P*
<b>Com Companheiro</b>	ECI - Conflito de Relacionamento	1	3	1,4	1,54	0,51	0,523
	ECI - Conflito de Tarefa	1	3,5	2	1,73	0,61	0,373
	MBI - Exaustão Emocional	0	33	21	12,68	10,18	0,584
	MBI - Desumanização	0	18	3	2,72	4,6	<b>0,014</b>
	MBI - Decepção no Trabalho	6	36	36	30,3	7,66	0,934
<b>Sem Companheiro</b>	ECI - Conflito de Relacionamento	1	2	1,8	1,43	0,41	
	ECI - Conflito de Tarefa	1	3,25	2,5	1,92	0,7	
	MBI - Exaustão Emocional	2	36	23	14,92	11,74	
	MBI - Desumanização	0	24	8	6,15	6,76	
	MBI - Decepção no Trabalho	21	36	35	31,69	4,7	

\* Valor-P referente ao teste de Mann-Whitney para comparação das variáveis entre 2 grupos.

Fonte: a autora, 2018.

Esse resultado está de acordo com a literatura, que afirma que os profissionais que não mantem um relacionamento afetivo estável possuem maior pré-disposição à manifestação do *burnout*. (BURKE; GREENGLASS, 1989; MASLACH et al., 2011).

Pereira (2002) fez a correlação de cada dimensão em uma amostragem de médicos para os agrupamentos com e sem companheiros. Em sua análise, foi encontrada uma pré-disposição maior para a Exaustão Emocional naqueles que não possuem companheiros, e maior Desumanização naqueles que são casados ou possuem um relacionamento afetivo estável. Portanto, os resultados desta pesquisa são inversos aos da pesquisa pela autora.

Em suma, os resultados do presente estudo apontaram uma correlação estatisticamente significativa e direta entre conflito de tarefa e relacionamento, conflito de tarefa e desumanização, exaustão emocional e desumanização, exaustão emocional e decepção no trabalho, e por fim desumanização e decepção no trabalho.

Em contrapartida, não foi possível observar uma correlação significativa entre exaustão emocional e as dimensões do conflito, desumanização e conflito de tarefa, e decepção no trabalho com os fatores, tarefa e relacionamento. No mais, notou-se que a dimensão desumanização da síndrome de *burnout* está mais presente de modo significativo em indivíduos que não possuem companheiros estáveis.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A alimentação é uma indigência básica do ser humano. Abraham Maslow considera que atender e suprir tal necessidade proporciona ao indivíduo a sustentação necessária para motivá-lo na busca de novas conquistas e sonhos. (HESKETH; COSTA, 1980).

Ribas et al. (1999), consideram que a qualidade da alimentação contribui imensamente para a melhora dos indicadores sociais de saúde e educação, desse modo deve-se dispensar considerável atenção ao tema. Sob essa perspectiva é imprescindível que se analise as condições psicológicas de trabalho e a motivação laboral dos profissionais que atuam no preparo e distribuição de refeições na rede pública.

Compreende-se que há muito tempo, as divergências de opiniões, os embates e oposições devido à interesses contrários estão presentes em toda e qualquer relação interpessoal, sendo assim, o conflito é parte integrante do processo de desenvolvimento do ser humano. Esses conflitos estão presentes em todo e qualquer momento onde há a interação de pessoas, sendo também percebidos no ambiente laboral. (CUELLAR et al., 2015).

Considerando que o ambiente de trabalho, é marcado por interesses organizacionais que nem sempre estão alinhados com os almejos e sonhos dos empregados, o mesmo se torna um campo fértil para o surgimento não só de conflitos, mas também de situações estressoras, que podem afetar a saúde do trabalhador. Entender as divergências, a raiz dos conflitos e os agentes potencialmente estressores é o primeiro passo para se estabelecer um ambiente laboral mais agradável e menos hostil diante de tantas incompatibilidades. (COLETA; COLETA, 2008).

Como estudado na revisão bibliográfica do presente trabalho, a síndrome de *burnout* é considerada na literatura como uma das maiores sequelas do estresse no trabalho, também sendo conhecida como estresse crônico. (BARROS; MORAES, 2014; BENEVIDES-PEREIRA, 2002). Conforme já supracitado, pesquisadores apontam que existe uma ligação direta entre o conflito intragrupal e a síndrome de *burnout* (Araujo et al., 2009).

Dada a relevância de todos esses tópicos, o presente trabalho almejou colaborar para a ampliação do conhecimento sobre conflito intragrupal e *burnout* visando diagnosticar e relacionar a ECI e as dimensões da Síndrome de *Burnout*, além de diagnosticar os principais conflitos intragrupais (tarefa e relacionamento), as dimensões da síndrome (exaustão emocional, desumanização e decepção no trabalho) e levantar por meio de questionário sóciodemográfico: idade, escolaridade, estado civil, gênero, tempo na empresa e na função dos merendeiros da amostragem, e relacionar com os principais conflitos intragrupais e as dimensões do *burnout*.

De fato, os resultados da pesquisa demonstraram que apesar da presença do conflito intragrupal e da síndrome de *burnout* serem insignificantes, há uma correlação positiva entre os fatores desumanização e conflito de tarefa, nos levando à conclusão de que na amostra pesquisada, quanto mais alto é o conflito de tarefa mais alta é a desumanização dos trabalhadores.

Quanto ao diagnóstico dos fatores do conflitos intragrupal, a análise estatística dos resultados indica que os participantes possuem de nenhum a pouco conflito de relacionamento, e pouco conflito de tarefa, comprovando assim o primeiro pressuposto que supunha haver indícios da presença das dimensões do conflito intragrupal entre os trabalhadores da amostra.

Sobre o diagnóstico das dimensões do *burnout*, os resultados indicam que os participantes possuem baixo índice de exaustão emocional, médio índice de desumanização e baixo índice de decepção no trabalho, sendo assim, o segundo pressuposto também é comprovado, pois há indicativos, mesmo que poucos, da presença das dimensões de *burnout* nos merendeiros.

Sobre a correlação entre as variáveis categóricas e as dimensões do conflito intragrupal e do *burnout*, apenas uma foi significativa, havendo maior índice de desumanização para os indivíduos sem companheiros (agrupamento de solteiros, viúvos, e divorciados).

Com base em todos esses fatos, conclui-se que o conflito intragrupal não tem relação no desenvolvimento da síndrome de *burnout*, também em merendeiros de escolas públicas do interior do estado de São Paulo. Pois para que haja o diagnóstico de *burnout*, o trabalhador deve estar enquadrado nas três dimensões da síndrome. Sendo assim, o terceiro pressuposto não foi comprovado. Não há fortes indícios de conflito intragrupal, e não há manifestação de *burnout* para que haja comparação no presente estudo.

Ainda que este estudo tenha promovido contribuições teóricas e práticas, sabe-se que existem limitações, uma destas está relacionada ao fato de se ter realizado a coleta de dados em apenas uma cidade do interior de São Paulo, o que implica em uma restrição na generalização dos resultados.

Outra limitação foi a recusa dos diretores de algumas escolas de que seus merendeiros participassem da pesquisa, o que não permitiu uma amostragem maior com mais informações que pudessem enriquecer a análise dos dados. Ademais, não houveram maiores limitações para a presente pesquisa

Além de ser senão o primeiro no Brasil, um dos pioneiros na análise e correlação entre conflito intragupal e a síndrome de *burnout* em merendeiros, contribuindo assim para a literatura desses temas, pôde-se aferir que apesar de haver a aparência do conflito intragrupal para os responsáveis, não há grandes indícios de suas dimensões na amostragem.

Outra contribuição prática que pode auxiliar na gestão desses trabalhadores, foi saber que existe mais desumanização e conflito de tarefa do que as outras dimensões, e que há correlação entre estas, ou seja, quanto maior o conflito de tarefa, maior a desumanização. Sendo assim, se o processo do trabalho melhorar, poderá haver menos conflito de tarefa e por conseguinte menos despersonalização.

Além das contribuições que a pesquisa estatística trouxe, ao longo da aplicação das escalas em campo, houve relatos de como os merendeiros estavam se sentindo valorizados por serem ouvidos. E isso pode auxiliar na motivação no dia a dia desses trabalhadores. Costa et al. (2002), afirma que é necessário ter um olhar mais crítico para com os manipuladores de alimentos das instituições públicas, pois esses profissionais podem ter uma participação direta na saúde de seus clientes (alunos). A autora ainda afirma, que apesar da importância e relevância do trabalho desses profissionais, de modo geral a sociedade tende a desvalorizar esse ofício, pois para exercê-lo não é necessário um nível elevado de formação. As afirmativas acima constataam ainda mais, a necessidade dos gestores da alimentação das escolas da rede pública terem um olhar mais apurado para esses trabalhadores. Sendo assim o registro do sentimento de valorização que esses profissionais testemunharam no desenvolvimento desse trabalho se torna indispensável.

Por fim, pode-se considerar base a todo acervo de dados e literatura expostos nesse trabalho, que os conflitos quando gerenciáveis, podem gerar grandes avanços no ambiente laboral. Apesar disso, se esses conflitos não forem devidamente

administrados, podem ser a causa de grandes e graves problemas na saúde dos trabalhadores como o estresse e a síndrome de *burnout*. É possível também considerar que os problemas provenientes dos conflitos não são percebidos ou evidenciado em todas as atividades laborais. Pode-se ainda inferir que é papel da gestão buscar avaliar as condições emocionais e psicológicas de seus funcionários no ambiente de trabalho para que os conflitos estejam em níveis controláveis. Além disso, diante das constantes mudanças globais, é fundamental que as organizações estejam sempre atentas nos impactos que essas transformações causam no ambiente laboral, buscando sempre o aprimoramento dos processos com o objetivo de evitar que os profissionais sejam negativamente influenciados por essas transformações.

## 9 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A, K, V. *Gestão Construtiva de Conflitos em Contexto de Saúde: estudo numa Unidade de Saúde Familiar da Zona Centro de Portugal*. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais – Dissertação de Mestrado– Universidade Fernando Pessoa – Porto, 2015.

ALONSO, F. G. *Síndrome de burnout: manual de medidas preventivas e identificativas para aplicação pelo engenheiro de segurança do trabalho*. 2014. 37p Monografia de Especialização em Engenharia de Segurança no Trabalho - Universidade tecnológica federal do Paraná, Curitiba, 2014.

ARAÚJO, A. P; SEVERO, C; SIMON, M. S; CALLEGARI, R. Do mal estar ao bem estar docente: Perspectivas de uma gestão escolar. *Revista Competência*, v 2 , n 2, p 91-103 2009. Disponível em <<http://seer.senacrs.com.br/index.php/RC/article/view/96>>. Acesso em: 26 jan. 2015.

ANTONIAZZI, A. S.; DELL'AGLIO, D. D.; BANDERIA, D. R. O conceito de coping: uma revisão teórica. *Estudos de Psicologia*, v. 3, n. 2, p. 273-294, 1998.

AYOKO, O. B; ASHKANASY, M. N; JEHN, K. A. Handbook of conflict management research. *Edgar Elgar Publishing*. v. 1, p. 03-65, 2014

AYRES, K. V.; SILVA, P. I.; SOUTO-MAIOR, R. C. Stress e qualidade de vida no trabalho: a percepção de profissionais do setor de hotelaria. CONGRESSO DE STRESS DA ISMABR E VI FORÚM INTERNACIONAL DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, 2004, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre, RS, 2004.

BACAL, R. Organizational Conflict - The good, the bad, and the ungly. *The Journal for Quality & Participation*, EUA, 2004.

BARROS, L. C; MORAES, G. A. Normas Regulamentadoras Comentadas. *Revisada, ampliada, atualizada e ilustrada*, Rio de Janeiro, 2014.

BAPTISTA, M. N.; RUEDA, F. J. M.; SISTO, F. F. Relação entre estresse laboral e atenção concentrada. *Encontro Revista de Psicologia*, .v. XI, n 6, p.75-89, 2007.

BEM, J. S. *As aglomerações industriais do Rio Grande do Sul*. Caxias do Sul: EDUCS, 2015.

BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. (Org.). *Burnout*. Quando o trabalho ameaça o bem estar do trabalhador. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

BISQUERRA, R SARRIERA, J.C.; MARTÍNEZ, F. *Introdução à Estatística*. Porto Alegre: Artmed, 2007.

BRASIL. IBGE. *Panorama Nova Odessa*. 2017 Disponível em < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/nova-odessa> > . Acesso em 10 jan 2018.

BRASIL. Ministério da Saúde. *Doenças relacionadas ao trabalho: manual de procedimentos para os serviços de saúde*. Brasília: Ministério da Saúde; 2001.

BONOMO, A., M., S. *Síndrome de Burnout em servidores públicos de uma autarquia federal e sua relação com condições de trabalho*. Escola Nacional de Administração Pública. Brasília, 2014.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 2004.

BURKE, R., A., G; GREENGLASS, E., R. Psychological Burnout among men and womem in teaching: examinationof the Cherniss model, *Human Relations*, v. 42, n.3, p. 261-273, 1989.

CAMELO, S. H. H.; ANGERAMI, E. L. S. Sintomas de estresse nos trabalhadores atuantes em cinco núcleos de saúde da família. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, Ribeirão Preto, v.12, n.1, p. 14-21, 2004.

CARLSON, N. R. *Foundations of physiological psychology*. 3. ed. Boston: Allyn and Bacon, 1995.

CODO, W.; VASQUES-MENEZES, I. O que é Burnout? *Jornal do professor*, v. n., p., 2014. Disponível em:



<<http://portaldoprofessor.mec.gov.br/storage/jornaldoprofessor/midias/arq/Burnout.pdf>>. Acesso em: 13 maio 2017.

COLETA, A., S., M., D.; COLETA, M., F., D. Fatores de estresse ocupacional e coping entre policiais civis. *Psico-USF*, v. 13, n. 1, p. 59-68, jan./jun. 2008

COSTA, C.; TAKAHASHI, R.; MOREIRA, T. (Org.). *Segurança Alimentar e Inclusão Social: A Escola na Promoção da Saúde Infantil*. São Paulo: Instituto Pólis, 2002.

COOPER, C. L.; SLOAN, S.; WILLIAM, S. *Occupational Stress Indicator - management guide*. London: Windsor, 1988.

COMPAS, B. E. Psychobiological process of stress and coping: Implications for resilience in children and adolescents. *Annual New York Academy of Sciences*, v. 1094, p. 226-234, 2006.

CUELLAR, A., C., A.; BARROS, N., S.; RODRIGUES, N., N. **et al. A visão e os valores da administração de conflitos organizacionais.** *ETIC - Encontro De Iniciação Científica*, v. 11, n. 11, p.??, 2015.

CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C. et al.. *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 5. ed. Lisboa: RH Editora, 2006.

DANCEY C.P.; REIDY J.; *Estatística sem matemática para psicologia: usando SPSS para Windows*. Porto Alegre: Artmed; 2006.

DE DREU, C. K. W.; WEINGART, L. R. A contingency theory of task conflict and performance in groups and organizational teams. In: West, M. A.; Tjosvold, D.; Smith, K. (Eds.). *International handbook of organizational teamwork and cooperative working* Chichester, United Kingdom: Wiley, 2003, p. 151–166.

DIMAS, I. C. D.; LOURENÇO, P. R.; MIGUEZ, J. (Re)Pensar os conflitos intragrupais: Desempenho e níveis de desenvolvimento. *Psicologia*, v. 21, n. 2, p. 183-205, 2007.

EMILIO, E, V; MARTINS, M, C, F. Resiliência e autoconceito profissional em policiais militares: um estudo descritivo. Mudanças – Psicologia da Saúde - Instituto Metodista de Ensino Superior- 2012.

FACHADA, M. O. Psicologia das relações interpessoais. Vol. I. 6. ed. Lisboa: Rumo, 2013

FERRARI, J. S. Síndrome de Burnout. 2014. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/psicologia/sindrome-burnout.htm>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

FERREIRA, H. M. G. *Conflito interpessoal entre equipes de trabalho: o papel do líder como gerente das emoções do grupo*. Local: UNIFOA, 2007.

FLORENTINO, S.; TEIXEIRA, R. F.; REIS, M. C. et al. Qualidade de vida no trabalho e estresse ocupacional: Uma análise junto a profissionais do setor de tecnologia da informação. *Perspectivas Contemporâneas: Revista eletrônica de ciências sociais aplicadas*, v. 10, n. 1, p. 104-125, jan./abr. 2015.

FONTES, A. P.; GUIMARÃES, L. A. M. Estratégias de “Coping” e Estresse Ocupacional. In: GUIMARAES, L. A. M.; GRUBITS, S. *Série Saúde Mental do Trabalho*. Vol. 2. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004, P.?? do capítulo.

FRAZÃO, A. Síndrome de Burnout. 2014. Disponível em: <<http://www.tuasaude.com/sindrome-de-burnout/>>. Acesso em: 24 maio 2017.

FRANÇA, C.; LOURENÇO, P. (2010) Adaptação da Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal (EACI) para o contexto brasileiro. Atas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia (p. 2034-2048). Disponível em <<HTTP://actassnip2010.com>> acesso em 10 janeiro 2018.

GARCES, S. B. B. *Classificação e Tipos de Pesquisa*. Universidade de Cruz Alta, 2010, Disponível em: <[www.redepoc.com/jovensinovadores/ClassificacaoeTiposdePesquisas.doc](http://www.redepoc.com/jovensinovadores/ClassificacaoeTiposdePesquisas.doc)>. Acesso em: 04 nov. 2016.

GREENGLASS, E. Proactive Coping, Work Stress and Burnout. *Stress News*, v. 13, p.?, abr. 2001.

GUIMARÃES, V. F. *Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe*: Um estudo exploratório. 2007. 143 f. Dissertação (mestrado em Psicologia aplicada) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Uberlândia, MG, 2007.

HAIR, J. et al. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SMITH, M; SEGAL, J; ROBINSON, L; SEGAL, R Burnout Prevention and Treatment. 2017. Disponível em: < <https://www.helpguide.org/articles/stress/burnout-prevention-and-recovery.htm> >. Acesso em: 24 novembro 2017.

HESKETH. J., L.; COSTA. M., T., P., M. Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. *Rev. Adm. Emp*, Rio de Janeiro. p. 59-68, jul/set. 1980.

JEHN, K. A.; BENDERSKY, C. Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, v. 25, p.187–242, 2003.

JODAS, D. A.; HADDAD, M. C. L. Síndrome de Burnout em trabalhadores de enfermagem de um pronto socorro de hospital universitário. *Revista Acta Paul Enferm*, v. 22, p. 192-197, 2009.

KAZMI, R.; AMJAD, S.; KHAN, D. Occupational stress and its effect on job performance. A case study of medical house officers of district abbotabad. *Journal of Ayub Medical College, Abbottabad*, v. 20, n.3, p. 135–139, 2008.

LAZARUS, R.; FOLKMAN, S. *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer, Publishing Company, 1984.

LEON-PEREZ, J. M.; ANTINO, M.; LEON-RUBIO, J. The Role of Psychological Capital and Intragroup Conflict on Employees' Burnout and Quality of Service: A Multilevel Approach. *Front. Psychol.*, Nov. 2016.

LIMA, A. A. C.; LACERDA, J. C.; MELO, N. A. et al. Estresse do profissional de enfermagem: revisão de literatura. *Revista Saúde: Universidade Guarulhos*, v. 8, n.3-4, 2014.

MARQUES, I. R.; DIMAS, I. D.; LOURENÇO, P. R. Eficácia, emoções e conflitos grupais: a influência do coaching do líder e dos pares. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, v., n., p., 2014.

MARQUES, R. J. O que é Psicologia Cognitiva. 2016. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/o-que-e-psicologia-cognitiva/>> acesso em: 10 jul. 2017.

MARQUIS, B. L.; HUSTON, C. J. *Administração e liderança em enfermagem: teoria e aplicação*. Tradução de Regina Machado Garcez e Eduardo Schaan. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas do Sul, 1999.

MARTINS, M. C. F.; GUIMARÃES, V. F.; OLIVEIRA, M. C. *Adaptação e validação fatorial da escala de conflitos intragrupais*. Trabalho apresentado no II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, Brasília, DF, 2005.

MASLACH, C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, v. 2, n. 2, p. 99-113, 1981.

MASLACH, C.; JACKSON, S. E. *Maslach Burnout Inventory*. 2. ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press, 1996.

MASLACH, C. Entendendo o burnout. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; MEURS, J. A. (Orgs.). *Stress e qualidade de vida no trabalho: stress social: enfrentamento e prevenção*. São Paulo: Atlas, 2011. p. coloque as páginas do capítulo.

MEDINA, F. J.; MUNDUATE, L.; DORADO, M. A. et al. Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, v. 20, n. 3/ 4, p. 219-230, 2005.

MELQUIADES, D. D.; LEITE, M. C. A. O estresse ocupacional em equipes de saúde da família. *Revista brasileira de educação e saúde*, Pombal - PB, v. 4, n. 2, p. 27-32 mai.-jun. 2014.

MOREIRA, R. B.; CUNHA, P. Efeitos do conflito nas organizações: ameaça ou contributo para o desenvolvimento organizacional? *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais*, Porto, v. 4, p. 152-162, 2007.

MOREIRA, M.; SILVA, P.; CUNHA, P. Estilos de Gestão de Conflitos nas Organizações: uma contribuição para a prática construtiva da resolução de conflitos. In: faltam os autores organizadores do livro (é um livro?) *Recursos Humanos Magazine*. Lisboa: RH,Lda, 2003, p. 42-45.

MURPHY, K. R.; DAVIDSHOFER, C. O. *Psychological testing: Principles and applications*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall, 1988.

OLIVEIRA, P. M. *Validação do modelo de estresse por instabilidade social em camundongos suíços*. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2013.

OSWALDO, Y. *Gestão da Carreira Profissional: uma perspectiva holística*. São Paulo Ed. Livrus, 2011.

PACHECO, JESUS, S. N.; SIQUEIRA, M. M. M. et al. Suporte Social. In: SIQUEIRA, M. M. M.; JESUS, S. N.; OLIVERIA, V. C. (Org.). *Psicologia da Saúde: Teoria e Pesquisa*. São Bernardo do Campo, SP: Universidade Metodista de São Paulo, 2008, p. 65- 84.

PAIVA, M. K. C.; GOMES, M. A. N.; HELAL, D. H. Estresse ocupacional e síndrome de burnout: proposição de um modelo integrativo e perspectivas de pesquisa junto a docentes do ensino superior. *Gestão & Planejamento*, Salvador, v. 16, n. 3, p. 285-309, set./dez. 2015.

PAULI, J.; TOMASI, M.; GALLON, S. et al. Satisfação, conflitos e engajamento no trabalho para professores do ensino médio. *Revista: Pensamento Contemporâneo em Administração*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, jul./set. 2017.

PEREIRA, A. M. T. B. *Burnout*. Quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

PEREIRA, B. S. Conflitos Organizacionais: Como Os Padrões Comportamentais Influenciam No Desenvolvimento Das Organizações. *Caderno de Administração*, Maringá, v. 22, n. 2, 2014.

PEREIRA, J. M.; GOMES, B. M. *Gestão de Conflitos*. Instituto Politécnico de Coimbra, 2007.

PRADO, C. E. P. Estresse ocupacional: causas e consequências. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 2015.

RIBAS, D. L. B.; PHILIPPI, S. T.; TANAKA, A. C. d'A et al. Saúde e estado nutricional infantil de uma população da região Centro-Oeste do Brasil. *Rev. Saúde Pública*, v. 33, n.4, 1999.

ROBBINS, P. S.; JUDGE T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento Organizacional*. 14. ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, I. S.; MARANHÃO, T. L. G.; BARROSO, M. L.; BATISTA, H. M. T.; *Estresse Ocupacional na Docência: Revisão da Literatura*. Id on Line Rev. Psic. V.10, N. 30. Supl 2, Julho/2016

ROSA, A. C.; *GERAÇÃO Y: sua influência no mercado de trabalho e os desafios dos gestores em gerenciá-la*. Pindamonhangaba-SP: FAPI: Faculdade de Pindamonhangaba, 2015.

ROSSI, A. M.; QUICK, J. C.; PERREWÉ, P. L. (Org.). *Stress e qualidade de vida no trabalho: o positivo e o negativo*. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTINI, J. Síndrome do Esgotamento Profissional. *Revista Movimento*, Porto Alegre, v. 10, n. 1, p. 183-209, jan./abr. 2004.

SANTOS, I. E. R; VARGAS, M. M; REIS, F. P. Estressores laborais em agentes comunitários de saúde. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, p. 324-335, jul./set. 2014.

SCHMIDT, D. R. C. Modelo demanda-controle e estresse ocupacional entre profissionais de enfermagem: revisão integrative. *Revista Brasileira de Enfermagem*, faltam: v., n., p. 779-788, set./out. 2013.

SELYE, H. Forty years of stress research: principal remaining problems and misconceptions. *Canadian Medical Association Journal*, n.115, p. 53 – 56, 1976.

SERVA, M.; FERREIRA, J. L. O. O fenômeno workaholic na gestão de empresas. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. RAP*, Rio de Janeiro, v. 40, n.2, p. 179-200, mar./abr. 2006.

SCHAUFELI, W. B.; TARIS, T. W. The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work & Stress*, v. 19, n. 3, p. 256-262, 2005.

SILVA, C. L.; SALLES, T. L. A. O estresse ocupacional e as formas alternativas de tratamento RECAPE. *Revista de Carreira e Desenvolvimento de Pessoas*, p. 234-247, 2015.

SILVA, O. R. M. O estresse ocupacional e a síndrome de burnout em enfermeiros em um contexto capitalista pós-moderno. *DESAFIOS: Revista Interdisciplinar da Universidade Federal do Tocantins*, v. 1, n. 01, p. 300-316, jul/dez. 2014.

SILVA, N., I., A.; PALACIOS, K., P. *Desenvolvimento e validação da Escala de Conflitos Intragrupos – ECIG*. *Psico-USF*, v. 15, n. 2, p. 205-213 maio/ago. 2010

SILVA, T. B.; *A terceirização de serviços no setor público*. E-locação Revista Científica da FAEX – Edição 11, ano 6 – 2017.

SIMONS, T.; PETERSON, R. Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, v. 85, p. 102-111, 2000.

SOUZA, P. C; SOUZA, J. C. P. Estresse laboral em bancários da cidade de Manaus. *Amazônica de Saúde - Revista Científica da Fametro*, v. 2, n. 1, jul./nov. 2016.

SPAGNOL, C. A. *A trama de conflitos vivenciada pela equipe de enfermagem no contexto da instituição hospitalar: como explicitar seus "nós"?* 2006. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2006.

STACCIARINI, J. M. R.; TROCCOLO, B. T. O estresse na atividade ocupacional do enfermeiro. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, Ribeirão Preto, v. 9, n. 2, p. 17-25, 2001.

TELES, M. L. S. O que é stress. *Coleção primeiros passos*. São Paulo: Brasiliense, 1993.

TRINDADE, L. de L.; LAUTERT, L.; BECK, C. L. C. et al. Estresse e síndrome de Burnout entre trabalhadores da equipe de Saúde da Família. *Acta Paulista de Enfermagem*, São Paulo, v. 23, n. 5, p. 684-689, 2010.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2012.

YONG, K.; SAUER, S. J.; MANNIX, E. A. Conflict and Creativity in Interdisciplinary Teams. *Small Group Research*, v.45, p.266 –289, 2014.



## ANEXOS

### ANEXO A

#### Escala de Conflitos Intragrupais - ECI

Abaixo você encontrará uma série de sentenças que descrevem a forma como se dá o trabalho em grupos / equipes. Utilize a escala ao lado para apontar o quanto as situações descritas ocorrem, marcando um X na coluna correspondente.

#### Sobre a sua equipe de trabalho:

	Nenhum	Pouco	Médio	Muito
01. Quanto conflito emocional existe entre os membros do seu grupo de trabalho?				
02. Quanta discordância de opinião sobre as tarefas há entre membros do seu grupo de trabalho?				
03. Quanta raiva há entre os membros do seu grupo de trabalho?				
04. Quanta diferença de idéias sobre a realização das tarefas existe entre membros do seu grupo de trabalho?				
05. Quanto atrito pessoal há em sua equipe durante as decisões?				
06. Quanta diferença sobre as decisões de trabalho seu grupo enfrenta?				
07. O quanto é evidente o choque de personalidade entre os membros do seu grupo de trabalho?				
08. Quanta tensão emocional há entre os membros do grupo?				
09. Quanta diferença de opinião existe no seu grupo em relação à maneira de realizar as tarefas?				

## ANEXO B

ESCALA MBI - MASLACH BURNOUT INVENTORY								
Abaixo você encontrará uma série de enunciados acerca do seu trabalho e de seus sentimentos em relação a ele. Por gentileza responder as questões tal qual os sente.								
Frequência	0	1	2	3	4	5	6	
	Nunca	Algumas vezes ao ano ou menos	Uma vez ao mês ou menos	Algumas vezes durante o mês	Uma vez por semana	Algumas vezes durante a semana	Todo dia	
Declarações	Pontuação							Faixa de Burnout
1- Sinto-me emocionalmente esgotado com o meu trabalho.	( ) 0	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 6	EE
2- Sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho.	( ) 0	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 6	
3- Sinto-me cansado quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho.	( ) 0	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 6	
4- Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim.	( ) 0	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 6	
5- Sinto-me acabado por causa do meu trabalho.	( ) 0	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 6	
6- Só desejo fazer meu trabalho e não ser incomodado.	( ) 0	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 6	
7- Tornei-me menos interessado no meu trabalho desde que assumi esse cargo.	( ) 0	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 6	DP
8- Tornei-me menos entusiasmado com meu trabalho.	( ) 0	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 6	
9- Tornei-me mais descrente sobre se o meu trabalho contribui para algo.	( ) 0	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 6	
10- Duvido da importância d meu trabalho.	( ) 0	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 6	
11- Sinto-me entusiasmado quando realizo meu algo no meu trabalho.	( ) 0	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 6	EPT
12- Realizei muitas coisas valiosas no meu trabalho.	( ) 0	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 6	
13- Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho.	( ) 0	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 6	
14- Sinto que estou dando uma contribuição efetiva para essa organização.	( ) 0	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 6	
15- Na minha opinião, sou bom no que faço.	( ) 0	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 6	
16- No meu trabalho, me sinto confiança de que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam.	( ) 0	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 6	

## APÊNDICES

### APÊNDICE A

<b>QUESTIONÁRIO SÓCIODEMOGRÁFICO</b>
<b>Sexo:</b> ( ) Masculino ( ) Feminino
<b>Idade:</b> _____ anos.
<b>Estado civil:</b> ( ) Casado ( ) Solteiro ( ) Viúvo ( ) Amasiado
<b>Formação escolar:</b> ( ) Ensino fundamental incompleto ( ) Ensino fundamental completo ( ) Ensino médio incompleto ( ) Ensino médio completo ( ) superior incompleto ( ) superior completo
<b>Tempo de trabalho nesta empresa:</b> 1 - ( ) Até um ano. 2 - ( ) De 1 ano a 2 anos. 3 - ( ) De 3 anos a 5 anos. 4 - ( ) De 6 anos a 9 anos. 5 - ( ) De 10 anos a 15 anos. 6 - ( ) Acima de 15 anos.
<b>Cargo ou função que ocupa:</b> _____
<b>Setor que trabalha:</b> _____
<b>Quais os problemas e situações de adversidades encontradas em seu ambiente de trabalho?</b>

## APÊNDICE B

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu,

\_\_\_\_ RG: \_\_\_\_\_

concordo, de minha livre e espontânea vontade, em participar do estudo “O impacto do Conflito Intragrupal na Síndrome de Burnout em merendeiros de escolas públicas do interior do Estado de São Paulo” a ser elaborado por Débora Ornellas de Almeida no Programa de Mestrado em Administração da Universidade Metodista.

A pesquisa se justifica pela necessidade de compreender o impacto do conflito intragrupal no desenvolvimento da síndrome de burnout, entendidos respectivamente como incompatibilidade de opiniões e ou sentimentos entre indivíduos e grupos sociais e sentimentos e atitudes negativas entre o trabalhador e seu local de trabalho. O objetivo do estudo é verificar se as duas temáticas abordadas estão presentes e ou se relacionam em um ambiente laboral de escolas públicas, almejando verificar se ou como os funcionários da organização as identificam e as percebem. O procedimento adotado é a aplicação de um questionário sobre síndrome de *burnout* e um questionário sobre conflito intragrupal. Além disso, serão coletados alguns dados sóciodemográficos dos participantes da pesquisa.

A sua participação na pesquisa, respondendo ao questionário, não acarretará nenhum desconforto ou riscos para a sua saúde, nem represálias da instituição onde trabalha. Portanto, não estão previstos retornos para você em forma de benefícios. Asseguro-lhe total sigilo sobre suas respostas contidas no questionário, visto que os dados da pesquisa serão analisados coletivamente de forma a reunir todos os participantes que responderem ao questionário.

Como sua participação na pesquisa não implica em custos, despesas, danos ou retaliações para você, não estão previstas formas de ressarcimento nem de indenização. Como o estudo não inclui em seus procedimentos nenhum tipo de tratamento, não estão previstos acompanhamentos e assistência.

Como método alternativo ao questionário, poderia ser realizada uma entrevista. Optou-se pelo questionário porque esta alternativa permite garantir maior sigilo e privacidade às suas respostas. A pesquisadora se coloca à disposição para maiores esclarecimentos sobre sua participação. Você tem total liberdade para se recusar a participar da pesquisa em qualquer fase, sem penalização alguma, bastando que não responda ao questionário.

Eu, Débora Ornellas de Almeida, fone 19 98115-9856, pesquisadora responsável pelo estudo, me comprometo a zelar pelo cumprimento de todos os esclarecimentos prestados nesse documento.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, de 2017.

Local

Data

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

\_\_\_\_\_  
Documento de Identificação

\_\_\_\_\_  
Assinatura do pesquisador