SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
REGIONAL CATALÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

SUEYDE GÉSSIKA FERREIRA

ANÁLISE DAS INTERAÇÕES INTERPESSOAIS NO TRABALHO ENTRE GERENTES, SUPERVISORES E OPERADORES

CATALÃO – GO
2014

ANÁLISE DAS INTERAÇÕES INTERPESSOAIS NO TRABALHO ENTRE GERENTES, SUPERVISORES E OPERADORES

SUEYDE GÉSSIKA FERREIRA

Dissertação apresentada a Banca Examinadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional, da Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Gestão Organizacional. Linha de pesquisa: "Indivíduo, Organização, Trabalho e Sociedade".

Orientador: Prof. Dr. Gleiber Couto Santos

CATALÃO – GO
2014

Ficha catalográfica elaborada automaticamente
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a), sob orientação do Sibi/UFG.

Géssika Ferreira, Sueyde
ANÁLISE DAS INTERAÇÕES INTERPESSOAIS NO TRABALHO ENTRE GERENTES, SUPERVISORES E OPERADORES [manuscrito] / Sueyde Géssika Ferreira. - 2014.
XCI, 91 f.

Orientador: Prof. Dr. Gleiber Couto Santos.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Regional Catalão , Catalão, Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional (profissional), Catalão, 2014.
Bibliografia. Anexos.
Inclui gráfico, lista de figuras, lista de tabelas.

1. Relacionamento Interpessoal. 2. Satisfação no Trabalho. 3. Saúde Mental. I. Couto Santos, Gleiber, orient. II. Título.

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
REGIONAL CATALÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

ATA DE SESSÃO PÚBLICA DE EXAME DE DEFESA DO PROJETO DO MESTRADO PROFISSIONAL NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM GESTÃO ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS.

No dia quinze (15) de dezembro de 2014, às 10:30 horas, na Sala 103, Bloco Didático II, Regional Catalão da Universidade Federal de Goiás, **SUEYDE GÉSSIKA FERREIRA**, discente do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Organizacional (52001016061P6) da Universidade Federal de Goiás, expôs, em Sessão Pública o projeto de pesquisa intitulado **ANÁLISE DAS INTERAÇÕES INTERPESSOAIS NO TRABALHO ENTRE GERENTES, SUPERVISORES E OPERADORES**, para Comissão de Avaliação composta pelos (as) docentes: **Dr. Gleiber Couto Santos** (Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional/Universidade Federal de Goiás, Presidente da Comissão), **Dr. Daniel Bartholomeu**(Centro Universitário FIEO/SP, Membro Convidado Externo), **Dr. José Maria Montiel** (Centro Universitário FIEO/SP, Membro Convidado Externo). O trabalho da Comissão de Avaliação foi conduzido pelo docente Presidente que, inicialmente, após apresentar os docentes integrantes da Comissão, concedeu 30 minutos a discente candidata para que esta expusesse o trabalho. Após a exposição, o docente Presidente concedeu a palavra a cada membro convidado da Comissão para que estes argüissem a discente candidata. Após o encerramento das argüições, a Comissão de Avaliação do trabalho de defesa avaliou o projeto e o desempenho do (a) discente candidato (a) na exposição, considerando a trajetória deste no curso de mestrado profissional. Como resultado da avaliação, a Comissão de Avaliação deliberou pela:

Aprovação do trabalho de defesa [X]

A Comissão de Avaliação declara o (a) discente candidato (a) APROVADO NO EXAME DE DEFESA PÚBLICA. A Comissão de Avaliação pode sugerir alterações de forma e/ou conteúdo consideradas aceitáveis, as correções, quando identificadas, devem ser realizadas no prazo máximo de 30 dias contados a partir do recebimento da Ata de Defesa. As alterações deverão ser indicadas no Anexo ao presente documento e/ou podem constar na versão lida pelo membro da Comissão de Avaliação para a sessão de defesa do trabalho de dissertação. Neste caso, a versão lida corrigida deverá ser entregue ao (à) discente candidato (a) no final da sessão.

Reprovação do trabalho de defesa [ ]

De acordo com a Resolução – CEPEC N° 1109 é previsto a reprovação quando a Comissão de Avaliação determina que o trabalho apresentado não satisfaz as condições mínimas para ser considerado projeto de mestrado válido, em condições de se desenvolver um trabalho de conclusão de mestrado.

A Comissão de Avaliação:

Dr. Gleiber Couto Santos
Membro Presidente
Universidade Federal de Goiás

Dr. Daniel Bartholomeu
Membro Convidado Externo
Centro Universitário FIEO

Dr. José Maria Montiel
Membro Convidado Externo
Centro Universitário FIEO

Sueyde Géssika Ferreira
Discente Candidato (a)
Matrícula: 2012-1446

Para uso da Coordenação/Secretaria do PPGGO

Prof. Dr. André Vasconcelos da Silva
Coordenador do Mestrado Profissional no Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão Organizacional
Universidade Federal de Goiás

Prof. Dr. Vagner Rosalem
Vice-Coordenador do Mestrado Profissional no Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão Organizacional
Universidade Federal de Goiás

Observações:

Visto Secretaria:
EX. Defesa. n°.11/2014

Catalão, ___/___/2014

AGRADECIMENTOS

Após dois anos intensos de grandes aprendizagens e conquistas, chega o momento de agradecer sem dúvida alguma primeiramente a Deus que me concedeu cada dádiva no decorrer deste percurso, me fez superar cada obstáculo e vibrar por cada conquista. Em relação aos meus pais, minha irmã e meus familiares levo comigo total gratidão, pelos ensinamentos, carinho, compreensão e hoje tenho certeza que a distância e a saudade só contribuíram para eu compreender o tanto que eu amo vocês e quanto são importantes na minha vida.

Ao meu pai fica o total respeito e admiração, será sempre o meu Herói e o meu espelho do que é ser psicólogo. A minha mãe os seus braços aconchegantes e seu carinho só posso agradecer e dizer que foi de fundamental importância nesse percurso. A minha irmã com a sua alegria contagiante me ensinou que a prioridade nesta vida é ser feliz. Ao meu noivo agradeço por ter sido um companheiro maravilhoso ao longo desta jornada.

Ao meu orientador professor doutor Gleiber Couto agradeço pelo aprendizado, dedicação e incentivo pela pesquisa. Aos meus amigos aqueles que mesmo com a distância estiveram sempre presentes com o carinho, palavras de conforto, conselhos o meu muito obrigada!

Sumário

1 INTRODUÇÃO 13
2 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL 15
3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO 25
3.1 Satisfação com a hierarquia 28
3.2 Satisfação com o ambiente físico de trabalho 30
3.3 Satisfação intrínseca com o trabalho 31
4 SAÚDE MENTAL NO TRABALHO 33
6 MÉTODO 42
6.1 Participantes 42
6.2 Instrumentos 43
6.2.1 *Check list* de Relações Interpessoais (CLOIT II) 43
6.2.2 Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23 44
6.2.3 Questionário de Saúde Geral (QSG) 45
6.3 Procedimentos coleta de dados 46
7 RESULTADOS E DISCUSSÃO 48
Tabela 01. Resultado Geral do S20/23 54
O gráfico 01. Satisfação com a hierarquia estratificada por cargo. 54
Gráfico 02. Insatisfação com o Ambiente Físico de Trabalho 56
Gráfico 03. Satisfação Intrínseca com Trabalho 57
Tabela 02. Resultado Geral do QSG 12 57
Gráfico 04. Empregados com Sintomas de Distúrbios Psicológicos de acordo com QSG 12. 59
A tabela 03 apresenta a correlação entre a percepção dos empregados sobre os seus comportamentos, doença mental geral (nível de ansiedade e depressão), satisfação com trabalho e a escala de afinidade. Sendo os valores que estão fora do parêntese representam correlações atenuadas e o que estão fora do parêntese são correlações desatenuadas. 60
TABELA 04. Correlação das percepções dos subordinados sobre o comportamento dos gestores relacionados aos índices de doença mental, índice de afinidade e satisfação no Trabalho. 64
TABELA 05. Correlação das percepções dos gestores sobre o comportamento dos subordinados relacionados aos índices de doença mental, índice de afinidade e satisfação no Trabalho. 68
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS 71
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 73
10 ANEXOS 81
10.1 TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO 81
10.2 CLOIT II - Check-List of Interpessoal Transactions – II 83
10.3 S20/23 - Questionário de Satisfação no Trabalho 87

10.4 Questionário de Saúde Geral (QSG-12) 89
10.5 Escalas do CLOIT 91

LISTA DE TABELAS

TABELA 01: Resultado geral do S20/23.....62
A TABELA 02: apresenta o resultado do QSG 12.....66
TABELA 03: Correlação das interações dos empregados com doença mental, índice de afinidade e satisfação no
Trabalho.....69
TABELA 04: Correlação das percepções dos subordinados sobre o comportamento dos gestores relacionados aos índices de doença mental, índice de afinidade e satisfação no
Trabalho.....73
TABELA 05: Correlação das percepções dos gestores sobre o comportamento dos subordinados relacionados aos índices de doença mental, índice de afinidade e satisfação no
Trabalho.....77

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01: Satisfação com a hierarquia estratificada por cargo..... 63
GRÁFICO 02: Insatisfação (totalmente ou parcialmente insatisfeitos) dos empregados em relação ao Ambiente físico de Trabalho 64
GRÁFICO 03: Satisfação Intrínseca dos empregados 65
GRÁFICO 04: Relação entre os empregados (com sintomas de distúrbios psicológicos) com resultado QSG 12, tempo de empresa e idade.....67

Lista de Figura

Figura 01. Modelo Geral do Trabalho.....40
Figura 02. Percepção dos empregados de como se comportam..... 48
Figura 03. Percepção dos gerentes sobre o seu comportamento e atribuição dos supervisores sobre o comportamento dos gerentes..... 50
Figura 04. . Percepção dos supervisores sobre o seu comportamento e atribuição dos operadores sobre o comportamento dos supervisores.....51
Figura 05. Percepção dos operadores sobre o seu comportamento e atribuição dos supervisores sobre o comportamento dos operadores..... 52

RESUMO

Este estudo tem como objetivo avaliar as interações interpessoais no trabalho de gerentes, supervisores e operadores de uma mineradora de Catalão (GO), para verificar como estas interações correlacionam com a satisfação, saúde mental do trabalhador e escala de afinidade. Participaram desta pesquisa vinte e dois supervisores, cinco gerentes e vinte e dois operadores. Os participantes serão de idade variada (entre 25 a 58 anos) e com o tempo de empresa diversificado (1 a 33 anos), entretanto com no mínimo um ano de empresa (tempo necessário para familiarizar com as políticas, procedimentos e treinamentos da empresa). Os instrumentos utilizados foram o *Check list* de Relações Interpessoais-II (CLOIT-II), Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23, Questionário de Saúde Geral – QSG-12 e a Escala de Afinidade. Os resultados dos testes foram tabulados no *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Posteriormente, foi realizada a análise dos dados por meio de estatística descritiva e Inferencial. Como resultado verificou-se que existe correlação entre alguns tipos de interações, saúde mental, satisfação no trabalho e escala de afinidade. Estas correlações podem modificar de acordo com o nível hierárquico.
Palavras-chave: Relacionamento Interpessoal, Satisfação no Trabalho e Saúde Mental.

ABSTRACT

This study has as objective to assess interpersonal interactions of managers, supervisors and operators at work on a mining company at Catalão (GO), to check how these interactions correlate with satisfaction, mental health worker and affinity scale. The research was composed of twenty-two supervisors, five managers and twenty-two operators. Participants will be of varying age (25-58 years) and diversified company work time (1-33 years), however with at least one year now (time to familiarize yourself with the policies, procedures and training company). The instruments used were the Checklist of Interpersonal Relations-II (CLOIT-II), Satisfaction Questionnaire at Work S20 / 23, General Health Questionnaire - GHQ-12 and the Affinity Scale. The test results were tabulated using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). Thereafter, was performed the data analysis using descriptive and inferential statistics. As a result it was found that there is a correlation between certain types of interactions, mental health, job satisfaction and affinity scale. These correlations can change according to the hierarchical level.
Keywords: Interpersonal Relationships, Job Satisfaction and Mental Health.

1 INTRODUÇÃO

O relacionamento interpessoal retrata a interação de duas ou mais pessoas. As interações sociais se fazem necessárias desde o momento do nascimento do indivíduo. Estas interações são permeadas pelo processo de comunicação, que vai da forma mais simples até a mais elaborada.

Ventorini e Garcia (2004) afirmam que as organizações contribuem para a rede de relacionamentos que o sujeito terá com o meio, seja com os clientes, subordinados, fornecedores, governo, colegas de trabalho, entre outros. A boa desenvoltura dessas relações no trabalho depende da comunicação, satisfação em suas diversas esferas, empatia, reconhecimento e ambiente de trabalho agradável.

A dificuldade em se estabelecer um relacionamento interpessoal amistoso pode ocasionar conflito. Segundo Carvalhal e col. (2006), o conflito pode ocorrer na dimensão Inter organizacional (ocorre entre organizações); Intergrupais (diferentes departamentos, setores ou grupos) ou Interpessoal (quando envolve dois ou mais sujeitos). De acordo com Motta (2004) o conflito pode ser desmembrado em três tipos de correntes, sendo: a primeira de interesses, na qual o ambiente externo influência no interno, demonstrando que os conflitos organizacionais estão além dos limites internos corporativos. A segunda remete a questões de poder, na qual papéis hierarquicamente estabelecidos podem se confrontarem nas tomadas de decisões e atitudes. A terceira dimensão interpessoal enfatiza o conflito como de "personalidade e de percepções em nível individual e de pequenos grupos organizacionais" (MOTTA, 2004:153).

Quando os conflitos não são bem administrados pela gestão, uma das consequências que podem vir à tona é a falta de satisfação dos colaboradores com as condições intrínsecas do trabalho, com a hierarquia ou até mesmo com as Oportunidades de Crescimento e Condições físicas do Trabalho (visto que não se sabe ao certo a relação causal entre relacionamento interpessoal e satisfação o contrário também pode ocorrer, a satisfação no trabalho impactar nas relações interpessoais). De acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), o ambiente de trabalho que apresenta sua estrutura adequada, consegue subsidiar apoio às equipes e fornecer os recursos necessários para o desenvolvimento das suas atividades, além de

garantir resultados e desempenhos elevados. Entretanto, caso contrário, a relação empregado e trabalho ficam comprometida.

Korunka e Vitouch (1999), ao avaliar uma companhia de processamento eletrônico de Viena (AUS), perceberam que há forte correlação entre satisfação laboral e fatores como: interações sociais, inter-relações gerenciais, oportunidades de ascensão profissional, ambiente físico, meios de trabalho e remuneração.

Martinez e Latorre (2006) com objetivo de identificar as dimensões da saúde que estavam associadas à desenvoltura no trabalho, realizaram um estudo com 224 empregados de uma empresa de auto-gestão de planos de saúde e previdência privada. Verificaram que em relação a saúde dos trabalhadores foram apresentados indicadores mais favoráveis na saúde física do que na saúde mental. Foi avaliado que quanto melhor o estado da saúde do indivíduo, melhor seria sua capacidade para desenvolver o trabalho.

Barreto (2003) analisou como as condições (ambiente físico) de trabalho têm afetado os trabalhadores e percebeu que essas - têm impactado na saúde física e mental. Existe resistência por parte dos indivíduos em apresentarem demandas relacionadas à Saúde Mental, embora os empregadores estejam reavaliando esta questão, principalmente após o aumento de incidências de patologias como depressão e ansiedade nos empregados das organizações. Patologias essas que serão abordadas no decorrer deste trabalho.

De acordo Sainsbury Centre (2007) no Reino Unido, a taxa média de absenteísmo dos empregados é de sete dias ao ano por motivo de saúde. Estima-se que desse percentual quarenta por cento desse valor é referente a questões de saúde mental, ou seja, 2,8 dias ao ano. Sendo assim o total disso equivale a 70 milhões de dias de trabalho perdidos por ano por razões de saúde mental, e desse valor cerca de 10 milhões de dias são perdidos por causa da ansiedade, depressão e estresse que os empregados dizem que tem como fator causal direto por seu trabalho ou pelas condições de trabalho.

Diante deste cenário o presente trabalho tem o intuito de compreender como as relações interpessoais são experenciadas, entre os diferentes níveis hierárquicos, bem como avaliar se existe correlação entre relacionamento interpessoal, a satisfação no trabalho e saúde mental e se existir correlação quais são os eventuais impactos, nos empregados de uma mineradora multinacional que tem unidade na região Sudoeste Goiana.

2 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Conforme Yuen e Maa (2010), as interações que acontecem num primeiro momento entre os indivíduos (desconhecidos) podem desencadear um relacionamento de longo prazo. Mas esse contato pontual com o outro ou mesmo pessoas com as quais o sujeito não tem afinidade, não retrata a satisfação que os indivíduos têm de interagir com as mesmas, a sensação de bem-estar com o outro. Dessa forma, é necessário pertencer a um grupo e ter um contato social regular com indivíduos que se tenha afinidade, para obter essa sensação de satisfação interpessoal.

De acordo com Canevello e Crocker (2010), a qualidade das relações está relacionada ao bem-estar físico e mental dos indivíduos. Para a qualidade dos relacionamentos e a percepção que o indivíduo tem das situações, são levados em consideração os valores e as crenças constituídos por este sujeito.

Segundo Yuen e Maa (2010), o fato dos indivíduos não obterem relações interpessoais satisfatórias nem sempre será um fator determinante para a exclusão dessa relação, na medida em que, por vezes, as pessoas relutam em desfazer as relações com medo de entrar numa outra desconhecida, apresentando uma interdependência na relação, mesmo que esta lhe traga situações ruins, pois o indivíduo pode apresentar um grau de dependência ou ainda precisar da relação para conseguir atingir determinados objetivos.

Ventorini e Garcia (2004) apontam que os estudos tradicionais sobre a ciência do relacionamento interpessoal têm se voltado para relações "universais", sendo relacionamentos românticos, familiares e relações de amizade.

Em uma análise internacional das produções científicas, Garcia (2005, 2006) verificou as publicações realizadas com a temática relacionamento interpessoal nas publicações internacionais: *Journal of Social and Personal Relationship e Personal Relationship* também têm privilegiado o tema das relações "universais". Partindo da perspectiva de gestão, a compreensão dessas relações pode contribuir para o entendimento das complexas interações existentes na organização.

Mailhiot (1976, p. 66) constatou que a "produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas sobretudo à solidariedade de suas relações interpessoais", diante disso, observou que as relações interpessoais estão além da análise do indivíduo isolado. De outra forma, Nord e Fox (2004) avaliaram que o foco dos estudos organizacionais, nos anos 1980, teve maior ênfase para uma visão do indivíduo, independentemente de seu contexto.

A necessidade de discutir as interações dos indivíduos na organização nem sempre existiu, foi a partir do século XXI que a Psicologia Organizacional passou a avaliar a importância de se compreender as interações de maneira mais sistematizada e aprofundada, levando em consideração o desempenho individual, a satisfação no trabalho e, logo, a produtividade da empresa. Conforme Allport (1962) e Schein (1965), uma organização não se constitui por partes físicas, mas por estruturas de eventos, de interações, de atividades por ela executadas.

Avaliando os tipos de relação na organização, uma classe de comportamentos que se tornou necessário compreender foi o fenômeno social das relações interpessoais. Visto que o conhecimento deste se torna algo estratégico para a gestão de pessoas e políticas no meio organizacional. Na medida em que o contexto organizacional é dinâmico e instável, inúmeros desafios com as mais diversas problemáticas surgem e devem ser solucionados. Guimarães (2003) afirma que no meio desse contexto turbulento, as organizações precisam contar com empregados comprometidos com seu trabalho e motivados a alcançarem as metas propostas pela organização, sendo por isso necessário compreender as relações interpessoais para utilizar a melhor estratégia organizacional.

De acordo com Vieira e col. (2004), o modelo de organização contemporâneo exige que indivíduo tenha não apenas competência técnica, mas diplomacia, manejo no trabalho em equipe, bom relacionamento interpessoal e que saiba se comunicar de maneira eficaz, para lidar com relacionamentos interpessoais diversificados.

O processo de aprendizagem no trabalho não pode se limitar apenas aos treinamentos técnicos, mas deve ampliar o nível de autoconhecimento do sujeito, alinhar as eventuais percepções existentes nos diversos níveis hierárquicos sobre o seu comportamento e também avaliar o comportamento e necessidades do outro com o qual ocorre a interação (Macareno, 2006).

De acordo com Ventorini e Garcia (2004), ao lidar com as pessoas, lida-se também com a rede de relacionamentos e interações que existe na organização. Os autores supracitados fazem uma revisão da obra de Hinde (1997) e verificam que os relacionamentos

interpessoais é um fator fundamental para a felicidade das pessoas, o fato dos indivíduos passarem a maior parte do seu tempo diário na organização, realizando suas atividades, faz com que a qualidade desses relacionamentos esteja ligada com a felicidade e o bem-estar desses indivíduos. A qualidade desses relacionamentos é fundamental para a continuidade da própria organização.

As condições em que ocorrem os relacionamentos definem a forma de convivência entre os seres humanos (Freitas, 2006). Essas condições fazem a diferença entre o sofrimento e o bem-estar, definindo como a vida social é construída em seu cotidiano. Segundo o autor, os atritos frequentes nas relações interpessoais resultam em deterioração nas relações sociais e também nas relações inter e intraorganizacionais, de acordo com os comportamentos individuais.

Avaliando os comportamentos que ocorrem na organização, tem-se a relação de poder estabelecida entre gerentes e supervisores, capaz de influenciar aspectos relevantes como o conflito com grupo e o comprometimento dos subordinados com o grupo e com a organização. De acordo com Vargas (1998, p. 90), "as relações de poder, quando bem administradas, podem desempenhar importante papel como agente mediador na prevenção e na resolução de conflitos, assegurando a manutenção do equilíbrio e do crescimento organizacional."

Conforme Brito e col. (2001), o poder no contexto organizacional pode ser compreendido como a capacidade de agir, de produzir comportamentos específicos em relação aos objetivos da organização, sendo, portanto, um fenômeno que emerge do processo de interação social, provocado pelas práticas organizacionais. Conforme Santo Filho (2002), a análise desse fenômeno nas organizações deve ser compreendida por meio da interação de sujeitos e grupos, que buscam a satisfação dos seus interesses pessoais e/ou profissionais.

Ahmetoglu e col. (2010) realizaram um estudo com 547 gerentes e executivos de diferentes países, com idade média de 38 anos, empregados com atividades diversificadas. Verificaram com este estudo que os líderes considerados competentes expressaram mais afeto, preocupação com o bem-estar e fornecem apoio aos seus subordinados, sem que esta demonstração de afeto não impacte no controle emocional dos gestores.

De acordo com Vergara (2003), o estilo de liderança não é determinado pelo líder, mas é influenciado pelas características intrínsecas de personalidade do gestor e do subordinado, seja por características situacionais ou por características do relacionamento. Ventorini e Garcia (2004) afirmam que o poder é uma propriedade do relacionamento e não dos indivíduos. Dessa forma, dificilmente haverá um poder absoluto, sendo limitado pela

habilidade de cada sujeito que participa da interação e mediado pela influência que cada um tem sobre as ações do outro.

O poder pode ser modificado de acordo com os contextos. A autoridade legítima sobrevém de algum tipo de poder justificado e resulta em normas formais, hierarquia ou convenções sociais. Na organização, cada vez mais deparamos com o poder da informação, que retrata os conhecimentos, habilidades, informações que alguns têm e interessa aos demais.

Um dos fatores que pode contribuir para que ocorra o conflito é o poder, entretanto além da relação do mesmo, outro fator que contribui para o conflito é a busca por interesses pessoais e/ou profissionais, a diversidade cultural, as crenças e valores, o que de acordo com Adizes (2002) influencia para que as pessoas enxerguem soluções distintas para o mesmo problema. Mediante essas diferenças, indivíduos apresentam intolerância para os pensamentos que divergem do seu, sendo mais fácil lidar com pessoas que possuem pensamentos semelhantes, enviesando para apenas um modo de se pensar. Todavia, conforme Carvalho & Vieira (2007), essas colisões de pensamento são importantes para a desenvoltura de inovações, soluções diversificadas da mesma problemática.

O conflito nas relações interpessoais é visto como algo inerente ao ser humano, durante alguns anos foi avaliado como uma variável prejudicial, sendo que a Escola das Relações Humanas incentivava o ocultamento das situações conflituosas, por meio da manipulação e alienação dos envolvidos (Tragtenberg, 1971). Entretanto, nos últimos 30 anos, mediante o dinamismo da sociedade contemporânea, têm sido avaliados com uma nova perspectiva (Nascimento & Simões, 2011).

Moscovi, desde 1979, avaliava que o conflito possui uma parte construtiva que permite retirar os indivíduos da zona de conforto, instigando a romper o equilíbrio da rotina, colocar explícitos eventos que anteriormente eram desconhecidos pelos indivíduos, aguçar a percepção, o raciocínio, estimular a imaginação e criatividade para soluções originais.

Uma das variáveis que pode influenciar o conflito é a comunicação. Mehrabian e Ferris, em 1967, realizaram um estudo e avaliaram como se estabelece o processo de codificação da comunicação. Identificaram que 55% da compreensão da mensagem que se transmite ao interlocutor é compreendia pelo não verbal (gestos, fisionomia, expressões corporais, olhar), já 38% através dos sinais paralinguísticos (velocidade, timbre, entonação da voz) e apenas 7% pelas palavras. Sendo assim, a comunicação explícita de maneira que não seja clara pode ser uma fonte de conflito.

De acordo com Robbins (2002), a comunicação é a principal fonte do conflito no meio profissional. A busca por obter resultados eficazes de maneira rápida acirra a competição, quando não há uma gestão que consegue lidar com essas emoções e situações, se perde a disciplina de um grupo, que deixa de trabalhar por um propósito em comum. Assim, o conflito que era para ser construtivo, estimular a criatividade, inovação e diversidade de possibilidades, passa a ser um fator limitador e desagregador.

De acordo com Simons e Peterson (2000), o conflito é dividido entre o de tarefa e o de relacionamento. A distinção entre eles é a seguinte: o conflito de tarefa ou cognitivo se relaciona à dificuldade em alcançar o consenso de opiniões, decisões, ou seja, envolve a diferença entre os pontos de vista. Já o conflito de relacionamento ou afetivo é definido como a percepção de incompatibilidade interpessoal e geralmente os mais diversos sentimentos são envolvidos, tais como raiva, irritação e tensão entre os membros do grupo.

A grande distinção entre esses conflitos é realizada por Amason (1996) e está na funcionalidade dos mesmos, uma vez que o conflito de tarefa é considerado funcional, pois leva os indivíduos ao debate, à avaliação e à análise das ideias propostas e, possivelmente, ao consenso. Já o conflito relacional é disfuncional, pois possui uma base emocional e foca nas incompatibilidades ou nas disputas individuais.

Uma vez que avaliado o conflito disfuncional, torna-se necessário avaliar suas eventuais consequências. Analisando o fenômeno das interações sociais na organização é possível afirmar, de acordo com Rahim e col. (2000), que no gerenciamento de conteúdo grupais, permeado por relações sociais e de poder, os cargos de gestão produzem impacto nos resultados dos membros das equipes e em outros resultados organizacionais, ou seja, o modo de gerir irá influenciar na desenvoltura do conflito.

Gerir conflitos de diversas magnitudes é algo bem emblemático. Pois, de acordo com Quinn (2003), os conflitos podem se apresentar de forma explícita ou latente (de modo que o potencial da existência do conflito não é percebido), ou seja, para tratativa do conflito latente é necessária uma análise ainda mais complexa, exigindo uma *expertise* do mediador desses conflitos.

Stoetzer (2010) afirma que o diálogo, o envolvimento do empregado nos processos é a melhor alternativa para amenizar os conflitos interpessoais, pois ao estudar fatores organizacionais na gestão ou liderança da empresa, que lida com estratégias e procedimentos que afetam os empregados, verificou-se que os momentos de decisões gerencias têm interferência direta ou indireta no relacionamento interpessoal entre os funcionários. Sendo que, de maneira direta, interfere na possibilidade de se expressar, sentimento de participação

na tomada de decisões. De maneira indireta inclui as condições de trabalho que afetam o relacionamento interpessoal, não apenas quantitativamente (no número de relações estabelecidas), mas qualitativamente (nas qualidades das relações).

Pensando na quantidade de questões que podem ser avaliadas sobre as relações interpessoais na organização (relação de poder, comunicação, conflitos, satisfação no trabalho, produtividade, saúde mental) e levando em consideração a falta de estudos realizados sobre esse tema, será utilizado neste trabalho o Modelo do Circumplexo Interpessoal de Kiesler (1983), este modelo foi utilizado a princípio na clínica, a fim de mensurar os efeitos da psicoterapia. Outros estudos utilizaram este modelo, entretanto até o momento não foram realizados estudos que abordam a sua aplicabilidade na organização.

O Modelo Circumplexo Interpessoal tem como precursor o histórico do Modelo Martson (1928), que foi o criador da teoria *Dominance, Influence, Steadinessand Conscientiousness* (DISC). Ele publicou "*Emotions of Normal People*" a fim de descrever sua teoria que afirma que as pessoas se comportam dentro de dois eixos em um modelo circular, sendo interpretadas na dicotomia de atitudes Ativo – Passivo e Favorável – Antagônico, estas dimensões permitem ordenar as diferentes emoções possíveis.

Freedman e col. (1951) e Leary (1957) foram os primeiros autores a proporem o modelo do círculo interpessoal da personalidade, com a perspectiva que os comportamentos dos indivíduos poderiam ser representados em um círculo bi- dimensional envolvendo poder e afiliação. Conforme Gurtman (2009), o primeiro modelo interpessoal foi utilizado por um grupo de pesquisa, como uma ferramenta integradora para o diagnóstico interpessoal (Leary, 1957). O termo Circumplexo foi proposto por Guttman (1954), contemplando a ideia de um sistema de variáveis com um "direito circular de ordens" (p. 325), com toda uma análise psicométrica. Da fusão desses modelos surgiu o termo Circumplexo Interpessoal.

O Modelo Circumplexo Interpessoal foi validado por Hope e Plutchik (1981), os autores avaliaram diferentes perfis de personalidade e afirmaram que o modelo Circumplexo é apropriado para descrever a estrutura interpessoal dos traços dos indivíduos. Na medida em que o modelo consegue descrever uma posição bidimensional os traços apresentados nas inter-relações.

O modelo foi utilizado por alguns autores, tais como: Wiggins (1995) desenvolveu o *Interpersonal Adjective Scales Revised* (IAS – R), Kiesler (1983) desenvolveu o *Ckeck List of Interpersonal Transactions* (CLOIT) e Kiesler & Schmidt (2006) desenvolveram o *Impact Message Inventory* – IMI – C.

Os estudos realizados em 2013 e 2014, utilizando o Modelo Circumplexo Interpessoal, têm abordado os temas: Transtorno de Personalidade Borderline (Wright e col. 2013); Competência Interpessoal e Geração de Estresse Diário (Cummings e col. 2013); Características de Interpessoal Hostilidade - Dominânica em Pacientes Psiquiátricos Internados (Podubinski e col. 2014); Problemas interpessoais e qualidade do relacionamento de homossexuais (Markey e col. 2014); Funcionamento Interpessoal no Transtorno da Personalidade Obsessivo-Compulsivo (Cain e col. 2014); A heterogeneidade dos problemas interpessoais entre deprimidos Jovens Adultos: associações com abuso de substâncias e traços de personalidade patológica (Dawood e col. 2013); Os comportamentos interpessoais aversivos associados a traços de personalidade patológica (Williams e col. 2014), entre outros.

Retornando foi Kiesler (1983) que elaborou uma versão própria do círculo interpessoal com os devidos inventários, a fim de coletar de maneira padronizada os dados que são preenchidos no círculo. O trabalho de kisler sofreu influências dos estudos de Leary (1957), o qual elaborou um instrumento (Rosa das Interações) com o intuito de apresentar evidências dos efeitos da psicoterapia na personalidade do cliente, pois até o momento não se tinha nenhum instrumento para mensurar os efeitos da psicoterapia.

O modelo da Rosa das Interações de Leary e o modelo Circumplexo Interpessoal de Kisler tiveram a contribuição de Sullivan (1953), que apresentou a teoria de que os indivíduos vivem em constantes interações; somos seres em relação, afirmou que tanto os nossos sentimentos, quanto os distúrbios emocionais são resultados das interações entre pessoas.

Conforme o modelo de relações interpessoais de Sullivan (1953), o indivíduo se realiza por meio do estabelecimento e da manutenção da interação, que está relacionada a questões intrínsecas do sujeito, as crenças e valores, na medida em que os indivíduos organizam suas percepções de acordo com as experiências anteriores. Dessa maneira, existe a dificuldade de modificar um comportamento mal adaptativo (pressupõe um mal estar psicológico para pessoas que interagem com indivíduo), pois este se baseia em construções que, por vezes, são confirmadas no relacionamento interpessoal. Este modo de repetir as experiências passadas é chamado por Sullivan (1953) de Dinamismos.

De acordo com as contribuições de Leary (1957) e Sullivan (1953), Kiesler (1983) criou o seu primeiro modelo, *The Check list of Interpersonal Transactions* (CLOIT) *e The Check List of Psychotherapy Transactions (CLOPT).* Estes inventários podem ser apresentados de formas distintas. O CLOIT – R é apresentado de três formas: a forma de

autoclassificação, na qual o sujeito descreve seu próprio comportamento típico quando está com outras pessoas; forma do interagente, usada na situação em que uma pessoa responde sobre o comportamento de outra com quem ela se relacionou; a chamada pessoa alvo; e a forma do observador, usada por observadores externos que classificam o comportamento da pessoa alvo, depois de observações ao vivo ou apresentadas em vídeo. Já o CLOPT é utilizado de duas formas, Formulário do Cliente e do Terapeuta.

Cada inventário comtempla 96 preposições, derivadas sistematicamente da taxonomia do Círculo Interpessoal, independentemente do tipo do formulário as questões são as mesmas. As proposições estão divididas nas 16 escalas bidimensionais, rotuladas pelas letras de A a P e distribuídas ao redor de um modelo circular, em um sentido anti-horário.

O autor verificou que o circumplexo deveria apresentar as propriedades bipolares, na qual os adjetivos e seus antônimos devem ser colocados em lados opostos dos círculos, desta forma, ele utilizou de técnicas racionais para a construção do seu modelo circular que reflete esta propriedade bipolar (Kiesler, 1983).

As preposições que constam no formulário têm o objetivo de representar as dimensões interpessoais em termos de atos concretos e que podem ser publicamente observáveis, visto que o modelo sofreu influência da Escola de Comunicação e Interação. Sendo assim, a pragmática da comunicação é um preditor para avaliar como a pessoa deseja estabelecer a interação, seja na dimensão da afiliação, que representa a tentativa de expressar de maneira sutil, amigável ou de maneira hostil.

O modelo Circumplexo de Kisler é representado por uma taxonomia compreensiva do domínio bidimensional de personalidade, baseado nos eixos poder e afiliação, integrando e expandindo a teoria interpessoal de Sullivan (1953). O eixo do poder é representado pelos polos Submissão – Dominância. O eixo de Afiliação é representado pela dicotomia Amor – Ódio.

As características interpessoais são compreendidas nas combinações destas dimensões dispostas no modelo circular. Conforme Carson (1969), Kisler (1983) e Leary (1957), além dos traços descritos no modelo circular, é possível avaliar os comportamentos específicos do indivíduo, demonstrando não apenas similaridades de comportamento, mas também a maneira que os indivíduos interagem uns com os outros.

Para Carson (1969), a complementariedade é um mecanismo em que o comportamento específico de um sujeito provoca outro, sendo visto como necessário para a interação continuada. Kisler (1983) aponta que o comportamento interpessoal tem como objetivo evocar em outros sujeitos reações que correspondam à sua necessidade. Dessa maneira, o

comportamento é cíclico, na medida em que se consegue, através das interações, obter padrões de comportamento desejados por um indivíduo, por exemplo, quando um dado sujeito deseja que o outro seja educado com ele, o mesmo é educado primeiramente.

Assim, se o par de indivíduos interage repetidamente, esta reciprocidade pode levar à formação de padrões de comportamento que demonstram certa regularidade. Este exemplo demonstra uma relação complementar, entretanto por vezes temos relações anticomplementares, nas quais o indivíduo não interage da maneira esperada e, nestas relações, acontecem os estresses, são vistas como comportamentos adversos, que por vezes é um fator limitador para continuidade da interação.

Orford (1986) verificou que a complementaridade dos comportamentos não é tão importante para os comportamentos hostis como para os comportamentos amigáveis. Da mesma forma, em um contexto terapêutico, Henry, Schacht e Strupp (1986) encontraram diferença nas relações de complementariedade positiva (comportamentos amigáveis) e negativa (comportamentos hostis), na medida em que os piores prognósticos estavam relacionados à esta última. O comportamento amigável está mais relacionado às convenções sociais. Kisler (1991) observou que existe algumas variáveis intituladas de moderadoras que interferem na presença do comportamento, tais como a intensidade do comportamento (quanto mais intenso o comportamento, maior o poder de provocar), o ambiente (de acordo com as suas devidas restrições), papéis (algumas das interações sociais apresentam seus papéis claramente definidos, impactando assim na complementariedade das relações) e tempo de relacionamento (a complementaridade pode sofrer impacto de acordo com o grau de intimidade entre os indivíduos).

Hinde (1997) apresenta perspectiva dos relacionamentos dividindo em reciprocidade e complementariedade, ele define que nas relações de reciprocidade os indivíduos apresentam comportamentos similares, seja simultaneamente ou de forma alternada. Enquanto na complementariedade a apresentação dos comportamentos são diferentes, contudo se completam. Um dos entraves gerados pela reciprocidade é o fato de que, quando esta atinge comportamentos hostis, pode gerar uma escalada de retaliações ou comportamentos agressivos.

Segundo Ventorini e Garcia 2004, a complementaridade também pode trazer prejuízos para a organização. Na medida em que pode ser prejudicial ao ocasionar excesso de dependência, de comportamentos de dominância e submissão, criando uma relação de dependência excessiva na execução e planejamento das atividades. De acordo com Tracey (1994), a definição da teoria interpessoal de complementaridade perpassa dois aspectos, a

colocação exata dos comportamentos específicos sobre o círculo interpessoal e a tradução destas colocações em complementaridade.

Na dimensão Dominância – Submissão descreve a atitude interpessoal do indivíduo, que pode ocorrer de forma que aumente o poder de iniciativa e liderança ou ao contrário. São divididos então em dois polos, sendo o polo extremamente positivo, convencionalmente representa a tentativa do sujeito em tentar persuadir o outro, de acordo com o seu ponto de vista, procura fornecer instruções. E o negativo, o da dimensão de controle, representado por atos de submissão, no qual o indivíduo concorda e realiza os desejos do outro, evitando se posicionar e tomar decisões.

A definição do relacionamento é extremamente importante para compreender a dinâmica do Circumplexo de Kisler, de modo que os aspectos pragmáticos da comunicação são fundamentais para a codificação das interações. Em uma conversa com assunto aparentemente neutro, é possível verificar quem tem mais poder e em qual dos polos se enquadra (positivo ou negativo). Isto é, a comunicação apresenta um aspecto implícito, que define como as pessoas envolvidas se posicionam em relação à outra.

A cada encontro com o outro, as interações são definidas e modificadas. Desse modo, os indivíduos podem interagir de maneira similar, na qual ambas as partes conseguem expressar o seu ponto de vista e, ao mesmo tempo, conseguem ouvir o outro. Ou pode acontecer a interação de maneira complementar, em que um dos sujeitos se apresenta em uma posição privilegiada, seja iniciando a interação, ofertando sugestões ou criticando. E a outra possibilidade é uma relação meta-complementar, na qual as vantagens não ficam aparentes (TRACEY, 1994).

As interações podem ocorrerem de diversas formas. De acordo com Miranda e Garcia (2012), em um estudo realizado sobre relacionamento interpessoal de uma Cooperativa, os autores analisaram que os comportamentos estão a serviço das necessidades individuais, de acordo com os contextos de cada pessoa, por vezes os contextos grupais favorecem a cooperação, já em outros momentos a competição é favorecida. Desta forma, o sujeito sofre impacto tanto da cultura quanto das situações específicas. Em comportamentos em pró-social, busca-se interações positivas em relação à necessidade e o bem-estar de outras pessoas. Entretanto os contextos competitivos induzem os indivíduos a hostilidade e a agressão. Dessa forma, vale repensar que tipo de relações o ambiente organizacional tem proporcionado aos seus empregados e como as mesmas influenciam na satisfação destes.

3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Malaysia e Zakaria (2008) apontam que as relações interpessoais no local de trabalho servem como fator crítico para o desenvolvimento e manutenção de confiança e de sentimentos positivos entre os trabalhadores. A relação do supervisor, subordinados e os

colegas de trabalho precisa ser reforçada, uma vez que influencia na satisfação com o trabalho. De acordo com Martinez (2002), a definição de satisfação no trabalho é algo emblemático, na medida em que está incorporado a satisfação de elementos intrínsecos do sujeito, partindo do pressuposto de que o que se caracteriza como satisfação para um indivíduo, não necessariamente será um fator motivador para outro.

De acordo com Zalewska (1999), a satisfação no trabalho é uma das principais variáveis para a satisfação geral com a vida e uma estimativa subjetiva de bem-estar. Conforme Martinez e Paraguai (2003), a satisfação no trabalho tem recebido diferentes definições por diversos autores. Entretanto os conceitos mais frequentes remetem ao sinônimo de motivação, como atitude ou estado emocional positivo, esta concepção será abordada neste trabalho.

McGregor (1980) apresentou sua teoria demonstrando a relação da produtividade atrelada a satisfação, o mesmo foi responsável pela teoria X e Y. A teoria X, respaldada pela visão Taylorista, acreditava que os indivíduos deviam ser manipulados e controlados pela gestão, partindo do pressuposto de que o ser humano tem aversão ao trabalho e apenas com um controle sistematizado e rígido o sujeito conseguiria apresentar bons resultados de produtividade.

Já a Teoria Y vem para confrontar a teoria X e parte da perspectiva de que as potencialidades dos empregados não são exploradas na sua totalidade, o trabalho é uma fonte de satisfação para o empregado, os mesmos não precisam ser rigidamente controlados, pois o sujeito comum preza por suas responsabilidades e tem como reconhecimento sua autossatisfação. McGregor (1980) acredita que estes são pontos fundamentais para uma gestão e organização eficaz.

Cavanagh (1992) aponta que existem três aspectos que influenciam na satisfação do trabalho: diferença de personalidade, maneira pela qual o indivíduo vai compreender o fato, quais são suas crenças, valores, experiências anteriores, o que o leva a obter sentimento de hostilidade, ansiedade, ou seja, estes elementos referem à satisfação intrínseca com o trabalho; o segundo ponto é o ambiente de trabalho, que remete a função do sujeito, as atividades envolvidas, o clima organizacional, autonomia para desenvolver suas atividades, ou seja, trata-se da satisfação com relação a hierarquias, oportunidade de crescimento e satisfação com o ambiente físico de trabalho; por fim, temos variações nos valores atribuídos ao trabalho, que retrata o significado deste para cada indivíduo, as percepções variam desde um meio para prover as necessidades pessoais, até um meio para o indivíduo se realizar, este

aspecto evolve novamente a satisfação intrínseca com o trabalho e a possibilidade de crescimento.

Ramirez, Graham, Richards, Cull e Gregory (1996) realizaram um estudo com médicos especialistas do Reino Unido, identificaram uma correlação entre satisfação no trabalho e saúde mental (sintomas patológicos como exaustão no trabalho, depressão, distúrbio de sono, entre outros). Avaliaram que dentre os aspectos que contribuem para a satisfação no trabalho, os fatores que mais se destacam são obter relações interpessoais satisfatórias, liderança adequada, reconhecimento e estímulo profissional.

A satisfação com o trabalho é consolidada por vários fatores, um deles, que deve se levar em consideração, é o fator cultural. De acordo com Spector (2003), no Canadá, Estados Unidos e Grã-Bretanha, o individualismo é mais prezado pelos indivíduos do que nos países hispânicos, como Colômbia e Venezuela, que visam mais o coletivismo. Diferenças também são percebidas quanto à forma de inserir o poder, países que possuem um grande distanciamento de poder, ou seja, diferença hierárquica tende a ter padrão de gerentes que exigem mais obediência dos seus subordinados.

A satisfação tem sido amplamente estudada na literatura de gestão (Spector, 2003), devido a sua relevância à mente e ao bem-estar físico dos empregados. A satisfação no trabalho pode ser um indicador importante de como os funcionários se sentem em relação ao emprego e um preditor de trabalho: como comportamentos organizacionais, cidadania, absenteísmo e *turnover*.

Autores mais contemporâneos como Malaysia & Zakaria (2008) afirmam que parte da satisfação dos colaboradores é o contato social, que permite aos funcionários um tempo razoável para socialização, por exemplo, durante o almoço, intervalos, entre os clientes, conversa pontual com colega de trabalho, isso irá ajudá-los a desenvolver um sentimento de pertença entre os colegas de trabalho e trabalho em equipe.

De acordo com Pocinho e Garcia (2008), o estudo sobre a satisfação no trabalho não é algo contemporâneo, visto que, em 1912, Taylor já realizava pesquisas sobre as influências do ambiente de trabalho e desempenho, satisfação e produtividade do trabalhador. Em um contexto em que vários instrumentos estavam sendo criados, a fim de realizar uma avaliação minuciosa e específica sobre a satisfação no trabalho dos empregados, Meila, Peiró e Catalatayud (1986) desenvolveram o S4/82 (Teste de Satisfação no Trabalho).

Apesar do S4/82 apresentar qualidade psicométricas satisfatórias (consistência interna de 0,95 e validade demonstrada em vários estudos), sua aplicação não é tão simples e rápida, por conter 82 itens é considerado um instrumento extenso. Com intuito de sintetizar o

questionário, os autores desenvolveram versões mais reduzidas do instrumento: S20/23, S10/12 e S21/26. De maneira que itens característicos de determinadas ocupações profissionais foram evitados, entretanto tiveram a preocupação em manter suas propriedades psicométricas (Meliá col., 1990).

No instrumento criado por Meliá, Peiró e Catalatayud, são avaliados fatores associados à satisfação no trabalho, sendo: satisfação intrínseca, satisfação com a supervisão, satisfação com a organização, satisfação com as condições de trabalho (físicas e psicológicas), satisfação com recompensas e orientações e satisfação com o reconhecimento através do *feedback*. Dessa forma, este instrumento avalia seis dimensões possíveis da satisfação.

Com a redução de questões do instrumento S4/82 para S20/23 e adaptação para a cultura brasileira, realizada por Carlotto e Câmara (2008), o questionário apresenta vinte e três questões que retratam as situações vivenciadas na organização, as alternativas de respostas variam em uma escala de Likert de sete pontos, na qual o intervalo é compreendido entre: 1 (muito insatisfeito) e 7 (muito satisfeito).

3.1 Satisfação com a hierarquia

Estudos nas organizações, como o de Podsakoff e Schrieshein (1984), confirmam que as relações de poder que o supervisor estabelece são bons preditores de satisfação com a supervisão, o desempenho da equipe e o comprometimento organizacional. Os conflitos intragrupais foram identificados também como fontes influenciadoras de satisfação no trabalho, desempenho da equipe e comprometimento organizacional e com a equipe (Amason, 1996).

De acordo com Motta (1995), o gestor deve ter desenvolvidas quatro tipos de habilidades, sendo: a primeira habilidade cognitiva, visando sempre o processo de aprendizagem dos seus colaboradores, apreendendo novos meios de gerir tecnicamente e comportamentalmente os seus colaboradores; a segunda habilidade analítica, a fim de antever as eventuais problemáticas, solucionar os problemas técnicos com *expertise*; a terceira habilidade comportamental, trata-se da maneira para lidar com as interações interpessoais, capacidade de compreender os anseios e limitações dos empregados, saber como desenvolvê-los; e, por fim, a habilidade de ação, que representa a capacidade que o gestor tem de utilizar os recursos que disponíveis, para otimizar os processos da maneira mais produtiva e assertiva possível.

Ventorini e Garcia (2004) compreendem que a satisfação não é apenas o resultado da qualidade do relacionamento, todavia é também uma das suas causas. Na relação entre gestores e subordinados, a forma que é fomentada a distribuição deste poder entre os empregados e o estilo de liderança impactam na satisfação.

Mediante os estilos de liderança, Kurt Lewin (1936) aponta que existem três tipos de liderança, divididas em líder autocrático, democrata e o *Laissez-faire*. O líder autocrático apresenta um poder centralizador, autoritarismo, não leva em consideração a opinião dos subordinados. O líder democrático utiliza da comunicação para compreender os ideais dos empregados, visa a interação participativa, estabelece uma relação de confiança entre os colaboradores, promovendo um equilíbrio nas ações de tomada de decisão. Já o líder *Laissez-faire* não interfere no processo da tomada de decisão do grupo, deixa que o grupo faça suas escolhas, repassa sua autoridade para os liderados. Estudos como o de Lewin, Lippit e White (1939) e Lourenço (2002) avaliaram os tipos de satisfação com diferentes formas de liderança, verificaram que o tipo de liderança democrática foi a que proporcionou maior satisfação entre os liderados.

Wong e Laschinger (2012) verificaram que existem poucos estudos sobre um novo modelo de liderança autêntica que tem sido proposta nas organizações, a liderança autêntica propõe a construção de ambientes de trabalhos mais saudáveis, maior empoderamento dos empregados, maior atenção ao desenvolvimento da capacitação nas relações entre gestores e subordinados. Partindo do pressuposto que o estilo de liderança interfere na satisfação do trabalho, foi desenvolvida uma pesquisa com 600 enfermeiros no Canadá. Os gerentes que foram vistos como autênticos, devido a transparência, processo equilibrado, autoconhecimento e elevado nível ético das normas, foram avaliados com o melhor desempenho e responsáveis pela maior satisfação dos enfermeiros com o trabalho.

Tendo como enfoque a liderança democrática e autêntica, o gestor deve ter um olhar analítico entre os seus subordinados, pois Buckingham (2005) aponta que cada empregado possui o seu modo de funcionamento, diferentes crenças, valores, maneira de pensar, agir, modo de interagir, habilidades, limitações, tais diferenças ultrapassam os limites de etnias, gênero, posição social, barreira geográfica. O grande desafio do gestor deve ser conhecer a identidade e o modo de funcionamento de cada empregado, após essa compreensão é possível ter mais respaldo para fazer uma gestão eficaz.

Conforme Locke (1976), um dos fatores cruciais para a satisfação no trabalho é a satisfação com a gestão, o que inclui a maneira de realizar a liderança, as oportunidades que são ofertadas nas tomadas de decisões, o manejo para resolução dos conflitos, a qualidade

do relacionamento interpessoal. De acordo com o estudo de Vigano (2005), em uma empresa do seguimento de hotelaria, verificou-se que a falta de envolvimento dos empregados na tomada de decisão, a falta de líderes qualificados para fazer gestão dos conflitos interpessoais e a falta de desafios proporcionados pelo gestor são fatores que tem levado a insatisfação dos colaboradores.

O'Driscoll e Beehr (1994) realizaram um estudo avaliando o comportamento de gestores, os eventuais conflitos e a imprecisão das atividades dos empregados administrativos na Nova Zelândia e nos Estados Unidos. Os autores identificaram que quando o empregado se depara com este tipo de situação, em que existem conflitos, imprecisão nos papéis a se desempenhar, o reflexo dessas ações desencadeia em insatisfação do trabalhador.

Marcareno (2006) apresenta que de acordo com o Efeito Hawthorne (modelo que discute a produtividade dos empregados), um dos fatores que contribui para o aumento de produtividade é o fato dos trabalhadores acreditarem que o gestor se preocupa com o seu bem-estar. Tal preocupação deve retratar o interesse genuíno pelo bem-estar do outro e não estar acoplado por interesses pautados no "utilitarismo" ou "descartabilidade" desse indivíduo.

3.2 Satisfação com o ambiente físico de trabalho

A teoria de dois fatores de Frederik Herzberg (1997), que foi desenvolvida através de um estudo com engenheiros e contadores de empresas norte americanas, verificou que a insatisfação dos empregados estava correlacionada com a preocupação dos colaboradores com o ambiente de trabalho. Entretanto, para o autor, satisfação e insatisfação são elementos distintos. O investimento na infraestrutura do local pode não causar a satisfação em longo prazo dos trabalhadores e o aumento de produtividade, todavia a falta de investimento pode gerar a insatisfação e comprometer o rendimento do empregado.

As teorias contemporâneas como a de Existenciais-Relacionamento-Crescimento (ERC), de Clayton Aldefer (1972), apresentam o indivíduo existencial, que contempla suas necessidades fisiológicas e estrutura física adequada. Até mesmo a necessidade de relacionamento, que remete a interações satisfatórias. E, por fim, a necessidade de crescimento, que retrata o desejo de desenvolvimento, desafios e conquistas.

As condições e riscos físicos no trabalho devem ser mitigados na medida em que fatores como umidade, ruído, vibração, iluminação e temperatura podem influenciar nas

condições de trabalho. Na legislação existem Normas Regulamentadoras (NR) de Segurança e Saúde no Trabalho, para garantir que o empregado esteja respaldado por condições de trabalho adequadas. Dentre as Normas Regulamentadoras existe a NR17 que, de acordo com a Portaria do Ministério do Trabalho e da Previdência Social (MTPS, 1990), "visa estabelecer parâmetros que permitam adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar o máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente". Empresas que descumprirem essa legislação estão sujeitas a penalidades de acordo com a NR28 (Fiscalização e Penalidades).

Existem alternativas para ajudar a minimizar os riscos, como os equipamentos de proteção individual (EPIs), entretanto é necessário que seja instaurada uma cultura de prevenção e mitigação aos riscos e não apenas o cumprimento da legislação, com pagamento de insalubridade e periculosidade. Deve-se avaliar as condições de bem-estar, as condições dos equipamentos, os recursos para realizar o trabalho, bem como atentar-se para os ideais da política ergonômica, que visa o princípio de que o trabalho deve se adaptar ao homem. De acordo com Laurell (1985), as patologias estão correlacionadas com as condições de trabalho. Em estudo realizado por Silva e Lucas (2009), com trabalhadores de uma Biblioteca Universitária, verificou-se que a insatisfação da maioria dos trabalhadores está atrelada ao que tange às condições físicas do trabalho.

Coda (1986) aponta que a satisfação no trabalho também é importante para a saúde mental do indivíduo, na medida em que o reflexo do seu desempenho profissional pode ocasionar efeitos em sua vida particular, diante disso, caso ocorra a insatisfação no trabalho, esta será acompanhada de consequências comportamentais fora desse ambiente e, por conseguinte, causará danos à saúde mental do indivíduo. De acordo com Locke (1976), a insatisfação com o trabalho demonstra o dispêndio de energia que o indivíduo dispõe em uma atividade que não lhe é prazerosa, situação a qual ele preferiria evitar; em decorrência desse desgaste emocional podem ocorrer algumas consequências como ansiedade, depressão, estresse, hostilidade, nervosismo e tensão.

3.3 Satisfação intrínseca com o trabalho

Locke (1976) apontou que um dos itens para corroborar com a satisfação no trabalho é a satisfação intrínseca com o mesmo, que representa a satisfação com as oportunidades para aprendizagem, a intensidade dos desafios no trabalho, o grau de complexidade das atividades e a variedade do trabalho.

A meritocracia, que se baseia na bonificação por desempenho da performance do indivíduo, e a participação nos lucros e resultados, que trata-se de uma porcentagem de participação que o empregado recebe em relação aos lucros e resultados obtidos, tem sido um fator motivador utilizado por várias empresas. Apesar da remuneração não ser o único meio para se obter satisfação no trabalho, conforme apontam Milkovich e Boudreau (2000), é um item importante para a satisfação intrínseca do sujeito, na medida em que é um fator motivador para vincular os objetivos individuais com os organizacionais.

Hülsheger e col. (2013) realizaram uma pesquisa avaliando os fatores intrínsecos e cognitivos dos indivíduos, como por exemplo, o estado de consciência, receptividade e o não julgamento em momentos de aprendizagem em treinamentos, com 219 colaboradores de uma organização. Como resultado, verificou-se que aqueles que dedicaram atenção plena (seus valores intrínsecos estavam de acordo com o treinamento), experimentaram significativamente menos exaustão emocional e maior satisfação no trabalho.

Spector (2003) realizou um estudo para verificar quais são os fatores que estão correlacionados com a satisfação no trabalho e verificou que existe uma relação: 11,8% com salário, 11,3% com a promoção, 13% com as condições de trabalho, 14% com comunicação, 14% com os benefícios, 17,9 % com os colegas de trabalho, 18% com os supervisores. Já em um estudo realizado por Azevedo col. (2012), em um seguimento imobiliário, demonstrou-se que o fator que mais leva insatisfação aos empregados é a questão da remuneração, 59,08% de insatisfação.

Smaglik e col. (2014) realizaram um estudo com 7216 pesquisadores de vários países (Estados Unidos, Reino Unido, Japão, Espanha, França, Itália, Índia, Canadá, Alemanha e os latino americanos); avaliando o grau de satisfação destes, verificou-se que os mesmos têm grande afinidade com as atividades que desenvolvem, entretanto não estão satisfeitos com a remuneração e com os benefícios que recebem, sendo esta variável um fator de atenção.

Avaliando a satisfação intrínseca com o trabalho, Saidón (1998) realizou um estudo, no qual apontou que a relação com colegas de trabalho (pares ou subordinados) afeta a satisfação no trabalho e intenção de rotatividade. Zainuddinet e col. (2010) e Dinamarquês, RQ e Usman, A. (2010) constataram que houve relação positiva significativa entre local de trabalho, relacionamento e satisfação no trabalho. Sendo assim, a pesquisa apontou que o fato de se trabalhar em um ambiente de cooperação e respeito mútuo é importante para aumentar a satisfação no trabalho.

Martineze col. (2004) realizaram um estudo transversal com 224 empregados de uma empresa de autogestão de planos de previdência privada e de saúde, na cidade de São Paulo.

A pesquisa apontou que a satisfação no trabalho está associada à saúde mental dos trabalhadores, tal associação apresentou estatisticamente significante e independente de variáveis sócio demográficas e da função desempenhada. A pesquisa teve como resultado fatores de insatisfação dos empregados em relação a salários, insuficientes para custear o desenvolvimento profissional, falta de reconhecimento da organização e oportunidade de crescimento na carreira.

Pensando na satisfação intrínseca no trabalho, Stoetzer (2010) apresenta que o estilo de vida no trabalho pode impactar tanto positivamente como negativamente nas pessoas. Por exemplo, bons momentos vivenciados no trabalho podem contribuir para o bem-estar físico e psicológico, entretanto as frustações podem desencadear doenças de ordem fisiológica ou psicológica.

4 SAÚDE MENTAL NO TRABALHO

Martinez col. (2004) realizaram um estudo e verificaram que ocorre maior nível de satisfação em empregados que possuem menos tempo de empresa (média de três anos) ou que estão em cargos de alta gestão (diretoria). Avaliaram também que existe uma correlação saúde mental e satisfação no trabalho, entretanto não se sabe qual é a relação causal dessas duas variáveis. Apontaram ainda que alguns pontos merecem destaque, para que promovam saúde mental e satisfação nos trabalhadores. Por exemplo, a cultura organizacional, possibilidades de crescimento e desenvolvimento profissional, condições do ambiente de trabalho, envolvimento nas tomadas de decisão, reconhecimento profissional, o manejo do relacionamento interpessoal, autonomia nas atividades desenvolvidas.

Laurell (1981, p. 9) aponta que "o trabalho é uma categoria social e por isso deve ser tratado como tal, em suas determinações múltiplas e não só como um fator de risco ambiental". Dessa forma, é importante avaliar o trabalho na perspectiva dos agentes físicos,

químicos, biológicos e psicológicos. E, quando se trata de saúde mental, é perceptível à dificuldade do indivíduo de cuidar do psíquico, por vezes observa-se que as pessoas parecem se sentir mais autorizadas a buscar a assistência quando se trata de problemas de ordem física, sendo rara a ocorrência em situações em que apresentem uma demanda clara e inicial pela saúde mental.

O Instituto Nacional de Estatística (ONS, 2000) realizou um estudo para avaliar a prevalência de Saúde Mental entre pessoas em idade de trabalho. A pesquisa teve uma amostra de 8000 adultos, com idades entre 16 e 74 anos, residentes em domicílios particulares na Grã-Bretanha. As prevalências das principais formas de doenças mentais foram divididas em categorias de diagnósticos. Sendo: problemas comuns de saúde mental como ansiedade e depressão (distúrbios neuróticos de acordo com a ONS); esquizofrenia (transtornos psicóticos) e também a dependência de álcool e de drogas. A pesquisa verificou que 1 em cada 4, ou seja, 23,4% dos indivíduos sofrem, em um determinado momento, de uma ou mais patologias supracitadas. A maioria destes são problemas comuns de saúde mental, como depressão e ansiedade (a taxa de prevalência global para estes é de 17,6 por cento). A prevalência de problemas relacionados à saúde mental no trabalho é mais comum do que se imagina. A pesquisa da ONS apresentou que os empregados na faixa etária de 16 a 74 anos, dos que são acometidos com doença mental, 63% estão trabalhando, sendo que destes, 47% trabalham em tempo integral e 16% meio período. Avaliando pessoas na idade adulta, ativas, com problema de saúde mental comum (ansiedade, depressão, entre outros), estão empregados, em média, 57%, sendo que destes, 40% trabalham em tempo integral e 17% trabalham meio período.

Avaliando algumas das patologias de saúde mental, de acordo com o estudo coordenado pelo sociólogo Ronald Kessler (2009), da Universidade de Harvard, cerca de 14,6% da população dos países de potência mundial já teve depressão. Já nos países emergentes e de baixa renda, 11,1% das pessoas apresentaram o distúrbio em algum momento da vida. O Brasil foi destaque nesses países, com 10,4%, o menor índice foi no Japão, 2,2%. Depressão está entre os dez problemas principais de saúde, de acordo com a World Health Organization (2004).

Segundo Freitas (2006), nem sempre a prevenção à saúde era vista como um ganho financeiro para as empresas. Até que a Organização Mundial da Saúde (OMS) divulgou um documento intitulado “Comprender y Aplicar a Análisis Económico em la Empresa”, demonstrando os benefícios de investir na saúde, seja social, sistema de saúde pública, previdenciário, familiar, entre outros. Com o decorrer dos anos foram acontecendo algumas

mudanças nesse cenário, num primeiro momento os planos de saúde eram o foco, para manter o funcionário saudável e produtivo, as empresas atentavam principalmente para seu corpo, subsidiando consultas médicas, *check-ups* e remédios. Posteriormente vieram os incentivos financeiros: bonificações, empréstimos, programas de participação nos lucros e resultados. Atualmente é a saúde mental dos empregados que se tornou o centro de interesse dos empregadores.

Conforme estudo realizado no Reino Unido (2007) verificou-se que os gestores tendem a subestimar a prevalência de problemas de saúde mental entre os empregados. Quase metade dos gerentes seniores entrevistados acredita que nenhum dos seus colaboradores terá problema de saúde mental, enquanto que, na verdade, a estatística da mesma pesquisa demonstra que a taxa é de que, pelo menos um em cada seis empregados pode ser afetado com depressão ou ansiedade a qualquer momento. A proporção tende a aumentar de um em cada cinco, se existir também a dependência de álcool e drogas.

O *Chartered Institute of Personnel and Development* (2011) realizou um estudo para verificar o quanto danos à saúde mental impactam na produtividade dos indivíduos, no total de entrevistados, 97% já tinham sido acometidos em algum momento a um dano à saúde mental, os mesmos relataram que seu desempenho foi afetado, 80% apresentaram dificuldade em concentrar-se, 62% levaram mais tempo para fazer as tarefas, 57% tiveram dificuldade em realizar uma série de tarefas consecutivas, 42% adiando o trabalho desafiador, 50% tinham menos paciência com os clientes, 60% tinham mais dificuldades em tomar decisões, 33% apresentaram mais dificuldade em aprender novas tarefas. É válido ressaltar que, a doença mental não equivale automaticamente a um desempenho ruim, o medo de discriminação ou até mesmo demissão leva os funcionários a disfarçar problemas de saúde mental, para culpar a ausência ou o fraco desempenho, focam em sintomas físicos mal definidos.

De acordo com Sainsbury Centre (2007), no Reino Unido, cerca de 1 milhão de pessoas apresentam problemas de saúde mental e reivindicam a longo prazo o benefício por incapacidade. E mais, 0,5 milhões de pessoas reivindicam benefícios de desemprego de curto prazo. Outro fator da doença mental no nível geral de tributação na economia, cerca de £ 35 bilhões em um ano no Reino Unido. Este valor leva em consideração o gasto público financiado por impostos sobre serviços de saúde mental e também prejuízos fiscais decorrentes dos efeitos adversos de problemas de saúde mental no emprego e na produção. A estimativa é de que os £ 35 bilhões são o equivalente a mais de três quartos da produção total do imposto sobre a sociedade.

De acordo com *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD, 2011) os problemas de saúde mental são uma combinação entre problemas no ambiente de trabalho e nos demais ambientes em que o indivíduo vivencia. Em uma pesquisa realizada pelo CIPD (2011), verificou-se que 65% das pessoas relatam compreender o *gap* na saúde mental, devido a uma combinação entre questões do trabalho e questões que não são do trabalho, 20% acreditam que o *gap* tem a ver com questões que não estão relacionadas com o trabalho, enquanto que 15% disseram que o *gap* é algo exclusivo do trabalho. De acordo com a pesquisa do *Health and Safety Executive* (HSE, 2006), existem evidências de correlação entre doença mental e maiores taxas de acidentes no trabalho, visto que pessoas que estão estressadas, ansiosas ou deprimidas são mais propensas a se distraírem com pensamentos e têm mais dificuldade de concentração.

Para avaliar a saúde mental, um dos instrumentos criados foi o Questionário de Saúde Geral (QSG), elaborado por Goldberg & Williams, em 1972, para identificar transtornos psíquicos não severos, isto é, que não são de ordem psicótica. A primeira versão do questionário possui 60 itens, posteriormente foram reelaborados e reduzidos para 30, subsequentemente para 20 e sua última versão possui 12 questões. A redução de questões ocorreu baseando-se em estudos com análises fatorais, que o tornou a ferramenta útil em contextos que requerem avaliações rápidas sobre desconforto psicológico (por exemplo, clínica, organização, comunidade).

No QSG 12 as respostas são representadas em uma escala de *likert* de quatro pontos, o intervalo compreende de 1 = absolutamente não a 4 = muito mais que de costume. Na análise do QSG 12, Goldberg & Williams (1972) verificaram que o instrumento era uma medida para avaliar depressão e ansiedade. Neste trabalho, utilizamos este instrumento devido a praticidade da sua aplicação, por ser validado e por avaliar as patologias depressão e ansiedade.

Stoetzer (2010) realizou análise sobre condições de trabalho, relacionamento interpessoal e saúde, verificou que existe uma correlação, quando não bem administrada a satisfação ocorre a insatisfação. No estudo constata-se que os fatores que geram insatisfação são as demandas de trabalho, baixa habilidade para desempenhar a atividade, pouca influência no poder de decisão, que impacta no relacionamento interpessoal gerando sérios conflitos, exclusão por parte dos colegas de trabalho e do gestor. Diante desta pressão no ambiente laboral e relacionamento interpessoal adverso e hostil, o meio pode ser um bom preditor para desencadear depressão no indivíduo ou outra patologia.

De acordo com Amaral (2010), os fatores para desencadeamento de algumas patologias, ocasionadas pelo ambiente organizacional, estão sendo estudas, a princípio verificou-se que os fatores como mudança de gestão, modo de interagir com as hierarquias, carga horária de trabalho, são de risco para o desencadeamento de depressão, estresse ou ansiedade laboral.

Conforme o estudo realizado por Marchand e Durand (2013), em 64 locais de trabalhos diferentes em Quebec (Canadá), contemplando 2162 colaboradores, constata-se que algum fator no trabalho tem contribuído para o sofrimento psíquico nos funcionários, os fatores avaliados na organização foram autoridade de decisão, supervisão abusiva, conflitos e segurança do trabalho; no âmbito familiar foram avaliados conflitos trabalho versus família, relações parentais e conjugais. Como resultado, verifica-se que depressão e estresse parecem compartilhar de uma estrutura semelhante na qual a relação apresenta uma correlação com o trabalho, já a angústia aparece principalmente elucidada por fatores não relacionados ao trabalho.

A depressão é caracterizada, de acordo com o Manual Americano de Diagnósticos e Mentais (DSM – IV – TR - 1994), pela prevalência de pelo menos duas semanas de sintomas como: insônia, perda de interesse ou prazer nas atividades que desempenhava anteriormente, perda ou ganho de peso significativo ou inesperado, sentimento de inutilidade ou culpa decorrentes, humor deprimido durante a maior parte do dia, agitação ou retardo psicomotor, choro frequente, fadiga ou perda de energia, pensamentos ou ideação suicida. Dentre esses sintomas, para se caracterizar depressão, devem ser confirmados cinco ou mais.

Conforme a Organização Mundial da Saúde (1992), a depressão, dentre as patologias de incidência no mundo, ocupa o quarto lugar, está disseminada entre as mais diversas categorias de profissionais e tem como reflexo afastamentos, sentimentos de inutilidade, impotência, ou seja, implicação na saúde mental do indivíduo. Segundo Capitão (2013), a depressão é a principal causa de incapacitação nos Estados Unidos e no restante do mundo, para pessoas acima de cinco anos de idade, consome mais anos da vida produtiva do que a guerra, o câncer e a Aids juntos.

A Organização Mundial de Saúde (OMS, 2001) afirma que a depressão grave responde por 12% do total de afastamentos de atividades profissionais e educacionais em todo o mundo, fazendo desse transtorno a principal causa de incapacitação e responsável por um grave impacto econômico nas sociedades.

Ainda de acordo com a OMS (2001), até 2020 a depressão será a patologia laboral mais incapacitante, perdendo apenas para as doenças cardíacas. Estudo realizado por

Ansoleaga col. (2011) verificou que a exposição de riscos ocupacionais nos chilenos foi associada à depressão e a prevalência de sintomas depressivos apresentou-se maior em mulheres do que em homens, diferindo entre si, respectivamente, a taxas de 15% versus 5%.

Em um estudo realizado pela campanha antiestigma "Hora de mudar", a fim de repensar a doença mental, avaliou-se o público britânico e verificou-se que 92% admite que um problema de saúde mental pode prejudicar a performance da carreira de alguém. A pesquisa também verificou que das 2000 pessoas entrevistadas, 56% admitiu que não empregaria alguém que sofresse de depressão, mesmo que fosse o melhor candidato para a posição (CIPD, 2011).

Em um estudo realizado por Macedo, Marques e Seleme (2007), numa empresa do segmento alimentício em Curitiba, identificou-se que o trabalho demasiado, a cobrança pela produção e os conflitos interpessoais foram fatores que contribuíram para desencadear a depressão em alguns empregados. Conforme Balsini Neto (2002), os distúrbios psicológicos são responsáveis pelo maior tempo de afastamento, geralmente por mais de quinze dias e a depressão está entre as doenças mais decorrentes.

Intrigado com a possibilidade da perda produtiva dos empregados, Stewart (2003) realizou um estudo e verificou que, trabalhadores que apresentaram sintomas depressivos, tiveram perda considerável na produção, sendo estimada uma perda de produção em 5,6 horas durante a semana versus 1,5 horas entre os trabalhadores não deprimidos. Essas horas, que demonstraram o desempenho reduzido dos empregados, refletiu para a empresa um custo de 44 bilhões de dólares ao ano.

Hilton (2005) realizou uma pesquisa para evidenciar o retorno financeiro dos programas de gestão de saúde. O autor avaliou o resultado de um programa australiano de diagnóstico e intervenção precoce, para os trabalhadores com sintomas depressivos indicam benefícios financeiros anuais em termo de aumento de produtividade. O benefício com o programa é quase cinco vezes o custo anual com o programa. Wang e col. (2007) verificaram um estudo similar nos EUA, que demonstrou um benefício financeiro anual de US $ 1.800 por empregado, em comparação com os custos de apenas US $ 100 - US $ 400 por ano.

Já a ansiedade, de acordo com Castillo e col. (2000), é caracterizada pelo sentimento de apreensão, tensão e medo que o indivíduo sente. Entretanto a linha tênue que difere ansiedade normal da patológica é a intensidade e frequência dos sintomas. Ocasionando desconforto emocional e psicológica do indivíduo, interferindo na sua rotina. A ansiedade é considera um transtorno primário, na medida em que não é desencadeada por outra patologia

(depressão, psicose etc.), entretanto é comum encontrá-la associada a outro transtorno psiquiátrico (comorbidade).

Para Sullivan (1953), o ser humano está primariamente motivado a obter segurança, manter sua autoestima e evitar sentimentos de ansiedade, que podem resultar das dificuldades nas relações interpessoais. O autor afirmou que a ansiedade tem origem na insegurança, que pode advir da dependência interpessoal prolongada da criança em relação a seus cuidadores. As formas características de o indivíduo dominar a sua ansiedade foram denominadas operações de segurança (Sullivan, 1953) ou reflexos interpessoais (Leary, 1957/2004).

A Organização Mundial de Saúde (OMS, 2011) aponta que cerca de 30% da população paulista apresenta algum distúrbio mental, dentre estes, os transtornos de ansiedade foram os mais comuns, afetando 19,9% dos entrevistados. Em seguida aparecem transtornos de comportamento (11%), transtornos de controle de impulso (4,3%) e abuso de substâncias (3,6%).

Conforme Masci (2001), os transtornos de ansiedade são comuns, na média em que 25% da população em algum momento da vida será acometida por estes sintomas. De acordo com Ferreira col. (2009), alguns sintomas comuns no transtorno de ansiedade são insônia, tontura, taquicardia, irritabilidade, desconfortos somáticos, tensão, dor de cabeça, entre outros, o que pode interferir na vida emocional, cognitiva, social e profissional do indivíduo.

De acordo com Zalewska (1996), em estudo realizado com bancários da Polônia, identificou que os empregados insatisfeitos apresentaram uma predisposição a ansiedade depressiva em momentos ditos como difíceis e apresentavam sintomas físicos como dor de cabeça, tensão e fadiga muscular, alteração na respiração. Em 2011 Zalewska, realizou um estudo com 240 empregados, sendo destes 120 homens, avaliando a relação entre ansiedade e satisfação com o trabalho de acordo com três abordagens distintas (*Bottom – Up; Top Down* e transacionais). Neste estudo de acordo com as abordagens adotadas verificou a relação negativa entre ansiedade e satisfação no trabalho.

Conforme a *World Health Organization* (2012), a Assembleia Mundial da Saúde aprovou, em maio de 2012, uma resolução solicitando à OMS para desenvolver juntamente com os estados-membros, um plano de ação abrangente que abordasse ativamente, não apenas a necessidade de identificação precoce e atendimento adequado para pessoas com transtornos mentais, mas que também fossem avaliados as vulnerabilidades e riscos para a saúde mental. Conforme Price e col. (2007), o fator da existência ou início de um transtorno

mental aumenta a chance de incapacidade e mortalidade prematura por outras doenças, incluindo doenças cardiovasculares, diabetes, HIV/AIDS e outras condições crônicas.

Boas práticas de saúde mental têm sido praticadas como, por exemplo, na Finlândia, em uma das principais empresas de telecomunicações com e sem fio, implementou-se um programa de bem-estar que envolve questões de saúde mental para os seus empregados. O objetivo é proporcionar um ambiente de trabalho eficiente e saudável e condições de trabalho que contribuam para a promoção da saúde mental. O programa é realizado em parceria com o Recursos Humanos da empresa, o Departamento de Medicina do trabalho e também conta com a colaboração do Instituo Finlandês de Saúde Ocupacional, Liimatainen (2000).

Já na Inglaterra, Robinson e col. (2014), estão implementados na região de Yorkshire e Humber, um programa de Saúde Mental e bem-estar no local de trabalho; o projeto foi financiado pela Loteria *BIG*, com objetivo de capacitar as pessoas de toda a região para obterem uma vida melhor, os empregadores que apostam neste negócio são intitulados de "campeão de negócio". O projeto prevê uma mudança na cultura organizacional do ambiente sócio econômico regional privado. O sucesso dos "campeões de negócios" depende dos ambientes de trabalho e das suas funções, as competências existentes e motivação. Em particular, os campeões podem coordenar de forma proativa vertentes do projeto, incorporá-lo, incentivar a participação, sensibilizar, incentivar mudanças de trabalhar procedimentos e fortalecer redes e parcerias. Existem desafios na implementação do projeto, sendo a realização de alavancagem com a alta administração, os eventuais impactos e a sustentabilidade do programa. Robinson e col. (2014) têm avaliado a aplicabilidade do projeto através de entrevistas semiestruturadas.

Diante da grande quantidade de pessoas afastadas do trabalho, em razão de problemas ligados à saúde mental, o assunto passou a ser tratado com maior seriedade, tornando-se necessário criar meios para sanar e até mesmo amenizar esse tipo de doença. Assim, as empresas avaliaram as relações interpessoais de seus trabalhadores de acordo com dois fatores principais: I) o excesso de pessoas afastadas, o que gera necessidade da empresa de realizar contratações temporárias, reflete em seu orçamento, devido a necessidade de criar processos seletivos e treinamentos, a fim de capacitar os novos colaboradores; II) o fato do trabalhador com sobrecarga mental no trabalho se tornar menos produtivo, por consequência comprometer o trabalho, uma vez que, pensando-se a empresa de maneira sistêmica, o processo fica prejudicado.

Portanto, as relações do homem com o trabalho devem ser pautadas cada vez mais no conforto, na produtividade e na saúde. Para isso, as tarefas destinadas ao trabalhador devem

ser pensadas de maneira a se adequarem da melhor forma a ele, buscando aliar o aumento da produtividade, o conforto mental e um bom relacionamento interpessoal.

5 OBJETIVOS

5 .1 Objetivo Geral

O presente estudo tem o intuito de verificar a correlação entre as interações, satisfação no trabalho, saúde mental e índice de afinidade entre gerentes, supervisores e operadores de uma mineradora da região sudoeste de Goiás.

5.2 Objetivos Específicos

- Identificar e comparar quais os tipos de interações interpessoais são mais comuns entre os gerentes, supervisores e operadores. Comparar o perfil interpessoal entre os diferentes níveis de gestão.
- Analisar as correlações entre relacionamento interpessoal, saúde mental, Satisfação no trabalho e índice de afinidade.
- Identificar tipos de interações mais ligadas à percepção de danos à saúde mental.
- Analisar a percepção dos operadores, supervisores e gerentes quanto à satisfação e às interações identificadas pela pesquisa.

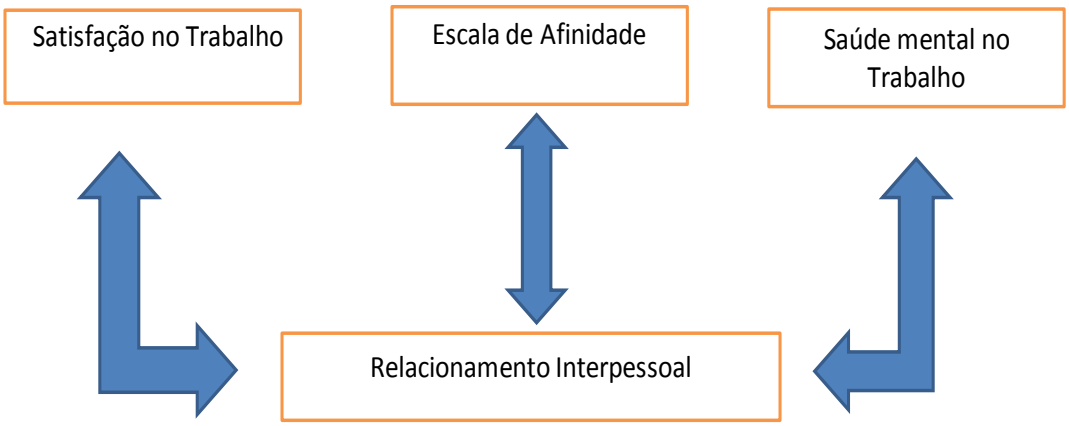


Figura 1. Modelo Geral do trabalho

6 MÉTODO

6.1 Participantes

Trata-se de uma amostra de conveniência composta por 49 empregados de uma unidade específica de uma mineradora. Destes, 22 operadores, 22 supervisores e 5 gerentes, estes últimos correspondendo ao total dos cargos de gestão desta unidade. A amostra foi contemplada com 98% participantes do gênero masculino e 2% do gênero feminino (representante do sexo feminino que atua no cargo de gestão). A média de idade dos empregados é de 40 anos e a média de tempo de empresa é de 15 anos. Todos os participantes da pesquisa tinham pelo menos um ano de empresa, trata-se de tempo convencionado pela empresa para o empregado conhecer todos os procedimentos, participar dos treinamentos necessários para função. Acredita que com este tempo, o empregado já conhece e consegue desenvolver as atribuições do seu cargo, antes desse período o empregado não pode participar de processo seletivo (desafios em outros níveis hierárquicos) na Organização. Quanto aos supervisores, operadores e gerentes que

estiveram afastados por motivos físicos ou psicológicos, estes não participaram da pesquisa.

6.2 Instrumentos

6.2.1 *Check list* de Relações Interpessoais (CLOIT II)

Foi construído por Kiesler em 1984 o *Ckeck List of Interpersonal Transactions* (CLOIT) para mapear o comportamento interpessoal de *pessoas alvo* sobre as dimensões correspondentes as dezesseis categorias do Círculo Interpessoal. Estes são inventários construídos racionalmente em contraposição à construção empírica e possuem um conjunto de itens com conteúdo idêntico.

Os inventários foram revisados em 1987 e apresentados em cinco formas, três para o CLOIT-R (Autoclassificação, Interagente e Observador) e duas para o CLOPT-R (Formulário Terapeuta e Paciente). Para esta pesquisa serão utilizadas apenas a forma de Autoclassificação e do Interagente.

No Brasil Couto, Van Hattum, Vandenberghe e Benfica (2005) propuseram uma versão brasileira do CLOIT – R. Foi realizada a tradução e as eventuais adaptações das proposições à cultura brasileira. O CLOIT foi revisado posteriormente por Couto a sua última versão é o CLOIT – II.

O CLOIT teve suas propriedades psicométricas analisadas em 2006 por Couto, Vandenberghe, Van Hattum e Campos, obteve valor do Alfa do inventário de acordo com o estudo das suas propriedades psicoméricas, foi acima de 0,60, o que de acordo com Conselho Federal de Psicologia (CFP) sugere uma consistência interna aceitável do instrumento. Em 2008Couto, Muniz, Vandenberghe, desenvolveram um estudo cujo objetivo foi verificar diferenças Relacionadas ao sexo nas dimensões do *Check list* de Relações Interpessoais - Revisado. Como resultados foi observado que a variável que mais contribuiu, ou seja, apresenta a maior diferença entre os sexos foi à escala Dominância (B) e a que menos contribuiu foi a Confiança (K).

Em 2012, Couto et. al utilizaram o CLOIT II em um estudo correlacional em universitários, o objetivo foi verificar como essas interações se relacionam com habilidades sociais e, ao mesmo tempo, investigar evidências de validade para o *Check list* de Relações Interpessoais-II. Como resultado verificou que as habilidades sociais têm correlações positivas com posições amigáveis, e correlações negativas com posições hostis e submissas.

Outra avaliação do instrumento foi realizada por Couto, Vandenberghee Brito (2012) com objetivo de verificar como as interações interpessoais se relacionam com o estresse e investigar uma evidência de validade para o *Check list* de Relações Interpessoais-II (CLOIT-II). Os resultados apontaram correlações positivas significativas entre estresse e posições interpessoais baseadas em hostilidade e ausência de correlação com posições interpessoais amigáveis. Do ponto de vista teórico, esses resultados evidenciam validade para o CLOIT-II.

Cada inventário de Autoclassificação e Interagente contém 96 proposições que descrevem ações que podem ocorrer em interações entre pessoas. As proposições estão divididas nas 16 escalas bi-dimensionais, rotuladas pelas letras de A a P e distribuídas ao redor de um modelo circular em um sentido anti-horário.

As proposições representadas pelas letras são Dominância (A), Competição (B), Desconfiança (C), Frieza Afetiva (D), Hostilidade (E), Isolamento (F), Inibição (G), Insegurança (H), Submissão (I), Deferência (J), Confiança (K), Calor Afetivo (L), Amigabilidade (M), Sociabilidade (N), Exposição (O), Segurança (P). Conforme o anexo 02. Cada uma das posições contém seis proposições que descrevem relações em dois níveis de intensidade; três proposições de intensidade moderada que, se escolhidas, correspondem a um ponto; e outras três, em um nível de extrema intensidade, para as quais uma marcação recebe dois pontos.

As 16 escalas bi-dimensionais apresentadas, são avaliadas a partir da combinação das respostas dos sujeitos, outras combinações são sugeridas. Para obter os padrões mais complexos de comportamento são formados os Octantes Tradicionais (PA, BC, DE, FG, HI, JK, LM, NO). O valor se dá pela soma das escalas da direita para esquerda no círculo, iniciando pela escala "P". Já os Octantes não Tradicionais (AB, CD, EF, GH, IJ, KL, MN, OP) começam pela escala "A".

Os Quadrantes são combinações das respostas que compõem cada quarto do círculo, sendo o quadrante hostilidade - dominância (HD); hostilidade-submissão (HS); amigabilidade -submissão (AS) e amigabilidade - dominância (AD),

6.2.2 Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23

A versão S20/23 (Meliá&Peiró, 1987) possui 23 itens extraídos do questionário original (S4/82), a seleção teve um cuidado em manter as concepções teóricas e resultados

empíricos procurando incluir itens que: (1) apresentem conteúdo relevante; (2) maximizem a validade de critério; (3) sustentem a fidelidade do instrumento; (4) mantenham a consistência e coerência da estrutura fatorial da versão completa (Silva, 2003). Este questionário foi escolhido, por ser instrumento de fácil compreensão e aplicação, demorando apenas cerca de 10 minutos a ser preenchido e por estar validado (Carlotto & Câmara, 2008).

Os vinte e três itens do S20/23 foram distribuídos em cinco fatores: 1. Satisfação com a supervisão (6 itens), 2. Satisfação com o ambiente físico de trabalho (5 itens), 3. Satisfação com benefícios e políticas da organização (5 itens), 4. Satisfação intrínseca do trabalho (4 itens) e 5. Satisfação com a participação (3 itens). A consistência interna (alfa de *Cronbach*) do questionário é de 0,92. Os cinco fatores apresentaram índices de 0,89, 0,81, 0,76, 0,80, 0,78, respectivamente (Meliá&Peiró, 1989).

Na versão brasileira o instrumento foi adaptado e validado por Carlotto e Câmara (2008) constitui-se de três dimensões: Satisfação com as Relações Hierárquicas - SRH (11 itens – questões 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 e 23), Satisfação com o Ambiente Físico de Trabalho - SAFT (5 itens – questões 06, 07, 08, 09 e 10) e Satisfação Intrínseca com o Trabalho e Oportunidades de Crescimento – SITOPC (7 itens – 01, 02, 03, 04, 05,11,12), totalizando 20 itens.

As alternativas de resposta do S20/23 são representadas numa escala de Likert de 7 pontos (variando a pontuação total entre 23 e 161): (1) muito insatisfeito, (2) bastante insatisfeito, (3) algo insatisfeito, (4) indiferente, (5) algo satisfeito, (6) bastante satisfeito e (7) muito satisfeito (Meliá & Peiró, 1989a). O resultado é a soma de todos os pontos das frequências respondidas em cada dimensão. A ocorrência de satisfação no trabalho é estimada pelo cálculo da média das pontuações obtidas em cada dimensão, indicando a pontuação alcançada em cada uma delas. Para se obter a adaptação brasileira do S20/23 foi necessário seguir os padrões metodológicos recomendados pela Comissão Internacional de Testes (ITC).

Em 1989 e Meliá, J. L., Peiró, J. M. realizaram um estudo sobre A medida de satisfação profissional em contextos organizacionais utilizando o S20/23 Questionário de Satisfação, verificou que a redução do instrumento apresentou otimização para sua aplicação na organização. Carlotto e Camara (2008) analisaram as propriedades psicométricas do Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23), obtiveram como resultado o valor da precisão pela consistência interna igual a 0,87.

6.2.3 Questionário de Saúde Geral (QSG)

O QSG-12 é considerado como uma medida unidimensional, provendo assim uma representação mais parcimoniosa do construto desconforto psicológica. E válido ressaltar que a redução da quantidade de itens não afetou o grau de confiabilidade do instrumento, sendo o mesmo bastante consistente e recomendado para estudos ocupacionais e epidemiológicos (Borges & Argolo, 2002; Gouveia e cols., 2003).

O QSG–12 trata-se de uma medida autoaplicável, sendo necessário apenas o lápis e papel. O instrumento é composto por 12 itens que avaliam o quanto o indivíduo tem experimentado os sintomas descritos, sendo suas respostas dadas em uma escala Likert de quatro pontos. As alternativas de respostas variam de 1= absolutamente não, a 4 = muito mais que de costume. O instrumento alterno entre negativos (por exemplo, "Tem se sentido pouco feliz e deprimido") e itens positivos (por exemplo, "Tem se sentido capaz de tomar decisões?"). Conforme o sistema de pontuação adotado por Goldberg (1972) implica que as respostas 1 e 2 sejam recodificados como **0**=ausência de distúrbio psiquiátrico e as respostas 3 e 4 sejam recodificados como **1**=presença de distúrbio psiquiátrico.

Borges e Argolo (2002), investigaram as propriedades psicométricas do QSG-12. Na amostra total, foi realizada uma análise de componentes principais com rotação oblíqua. Foram retidos dois fatores, denominados Ansiedade (Itens: 1, 2, 5 e 7 α =0,66) e Depressão (Itens: 3,4,6,8,9,10,11 e 12 α=0,81). Gouveia e colaboradores (2003), avaliaram a validação do QSG-12 na população geral, não clínica. Obtiveram como resultado um valor de consistência interna do instrumento igual a 0.87.

Em 2012 Gouveia e colaboradores testaram a estrutura fatorial do QSG-12, comparando três modelos, dos quais dois são comumente reportados na literatura (uni e bifatorial) e um terceiro, também unifatorial, que controla o efeito metodológico associado com a redação de itens negativos. Verificaram que é recomendável que o QSG-12 seja considerado como uma medida unidimensional, provendo assim uma representação mais parcimoniosa do construto desconforto psicológica.

6.3 Procedimentos coleta de dados

O presente trabalho obteve a aprovação do Comitê de Ética (foi aprovado em 17/12/2013, CAAE: 24866713900005083). Para a coleta de dados foi avaliado a rotina dos empregados, sendo que os gerentes e supervisores realizam frequentemente treinamentos de acordo com as atividades que desempenham na organização, a fim de cumprirem a legislação

vigente. A maioria dos treinamentos ocorre *In Company*. Dessa maneira, foi realizado primeiramente o contato com o instrutor do treinamento para que este disponibilizasse um tempo durante o treinamento para que os operadores, supervisores e gerentes pudessem participarem da pesquisa proposta. Além disso, as reuniões mensais entre os cargos de liderança, foi um meio de divulgação da pesquisa

O primeiro momento consistiu na entrega do Termo de Consentimento esclarecido, o qual foi ser assinado pelos participantes. Os envolvidos na pesquisa participaram como voluntários, o que não possibilitou nenhum privilégio de caráter financeiro ou de qualquer natureza, mas foi de relevância para o desenvolvimento da ciência psicológica.

A participação dos sujeitos implicou em responder quatro questionários, totalizando 227 questões. Foi entregue o CLOIT II, que possui 96 questões na forma de Autoclassificação e na forma de Interagente, sendo assim, os gerentes e supervisores tiveram que descrever como interagem com os seus subordinados e como os mesmos se comportam diante dele. Tanto os supervisores quanto os gerentes tiveram que responder como o seu respectivo grupo interage com ele e se por obsequeio estivesse alguém do grupo que o comportamento fosse divergente, o gerente e supervisor teve que responder um questionário específico para essa pessoa, apresentando como acontece a interação com este indivíduo. Da mesma forma se o gerente ou supervisor que comportavam de maneira distinta com um dos seus subordinados tiveram que realizar um questionário específico da sua interação com esta pessoa (Autoclassifcação).

Já os operadores apresentaram a sua percepção sobre como seu gestor imediato (supervisor) interage com ele e como ele interage o mesmo. Os participantes, em sequência, responderão 23 questões do questionário de satisfação no trabalho e, por fim, 12 questões sobre a sua Saúde Geral, por meio do questionário reduzido QSG 12. Cada questionário foi respondido individualmente, os participantes foram resguardados na medida em que tiveram garantia de sigilo e privacidade, ficando opcional o campo da identificação ou o uso de codinome.

Os participantes da pesquisa em seguida foram contatados, de maneira sigilosa colocaram em uma caixa lacrada e sem identificação o nome de três pessoas, por ordem de prioridade as quais gostariam de formar sua equipe. Do outro lado do papel também colocaram por ordem de prioridade o nome de outras três pessoas as quais não gostariam que fizessem parte da sua equipe. De acordo com os resultados das respostas foi atribuída uma pontuação para cada participante. Sendo as pessoas que foram escolhidas para fazerem parte das eventuais equipes a pontuação alternou de 3 (primeira pessoa escolhida para

compor a equipe) até 1 (última pessoa escolhida para compor a equipe). As que foram rejeitadas para composição da equipe receberam a pontuação de menos 3 (primeira pessoa escolhida para não compor a equipe) até menos 1 (última pessoa escolhida para não compor a equipe. Sendo assim no final cada indivíduo obteve o somatório da pontuação recebida, este resultado foi compreendido como sendo o índice Afinidade entre os empregados. Por fim os resultados foram analisados pelo SPSS versão 20.

7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O resultado dos testes foram tabulados em planilha eletrônica. Posteriormente, foi realizada uma análise dos dados por meio de uma estatística descritiva (média, frequências e percentuais dos grupos de gerentes, supervisores e operadores), utilizando o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) para Windows versão 20. Para as análises dos dados, utilizou a Correlação de Spearmann. Com nível de significância estatística de 5% ($p \leq 0{,}05$) para analisar as respostas dos participantes da Pesquisa, com intuito de compreender os parâmetros desta amostra. Um fato documentado na literatura é que os índices de precisão das medidas influenciam as estimativas das relações entre variáveis em uma população, nesta perspectiva, causando subestimação das relações reais (Osborne, 2003). Portanto, além das correlações desatenuadas, foram calculadas correlações depois da aplicação da correção para atenuação, usando as formulas: $r_{12}^{*} = \frac{r_{12}}{\sqrt{r_{11} * r_{22}}}$ e $r_{12}^{*} = \frac{r_{12}}{\sqrt{r_{11}}}$ (Osborne, 2003), onde r_{12}^{*} é a correlação atenuada, r_{12} é a correlação desatenuada entre as duas variáveis, r_{11} é a fidedignidade da primeira medida e r_{22} é a fidedignidade da segunda medida. A primeira formula foi utilizada quando se teve a

precisão das duas medidas e a segunda formula foi utilizada quando se teve a precisão de apenas uma das medidas.

De acordo com os objetivos propostos no trabalho, a figura 02 apresenta o primeiro passo que foi identificar os tipos de interações interpessoais que são mais comuns entre os diferentes níveis hierárquicos (gerentes, supervisores e operadores).

Figura 02. **Percepção dos empregados de como se comportam.**

Conforme a figura 02, as posições que mais destacam entre a percepção dos operadores sobre o seu comportamento são: amigabilidade, frieza afetiva, inibição, competição, deferência e segurança. Os supervisores se percebem amigáveis, calorosos afetivamente, deferentes e seguros. Já os gerentes se percebem dominantes, seguros, amigáveis, confiantes e deferentes.

Os padrões de interação que apresentam o maior nível de distinção, entre os grupos são as posições: competição, desconfiança, frieza afetiva, inibição, insegurança, submissão, sociabilidade. Em relação competição, desconfiança e frieza afetiva os operadores se julgam mais competitivos, desconfiados e frios afetivamente do que os gerentes e supervisores. As posições inibição, insegurança e submissão demonstram níveis diferentes sendo os operadores os mais inibidos, inseguros e submissos. Seguidos posteriormente de supervisores e os gerentes, que se mostraram mais confiantes que os operadores, em contrapartida os operadores e supervisores se apresentaram mais sociáveis.

De maneira geral os gerentes, supervisores e operadores atribuíram pontuações semelhantes nas posições de A à P, de acordo com a maneira que percebem interagir com os indivíduos. O que faz analogia a Kisler (1983), que afirma que o comportamento interpessoal tem objetivo de evocar no outro comportamento que correspondam à necessidade do indivíduo, sendo assim, apesar dos comportamentos serem imprevisíveis, existem mecanismos para tentar obter o comportamento desejável, como por exemplo quando se deseja que um sujeito seja amigável, o mesmo é amigável primeiramente.

Dando sequência, a Figura 3 abaixo ressalta o segundo objetivo abordado, apresentando a comparação de perfil interpessoal entre os diferentes níveis de gestão. O gráfico abaixo demonstra a relação entre gerentes e supervisores, apresentando como os gerentes percebem ser o seu comportamento com os supervisores e como os supervisores atribuem ser o comportamento dos gerentes.

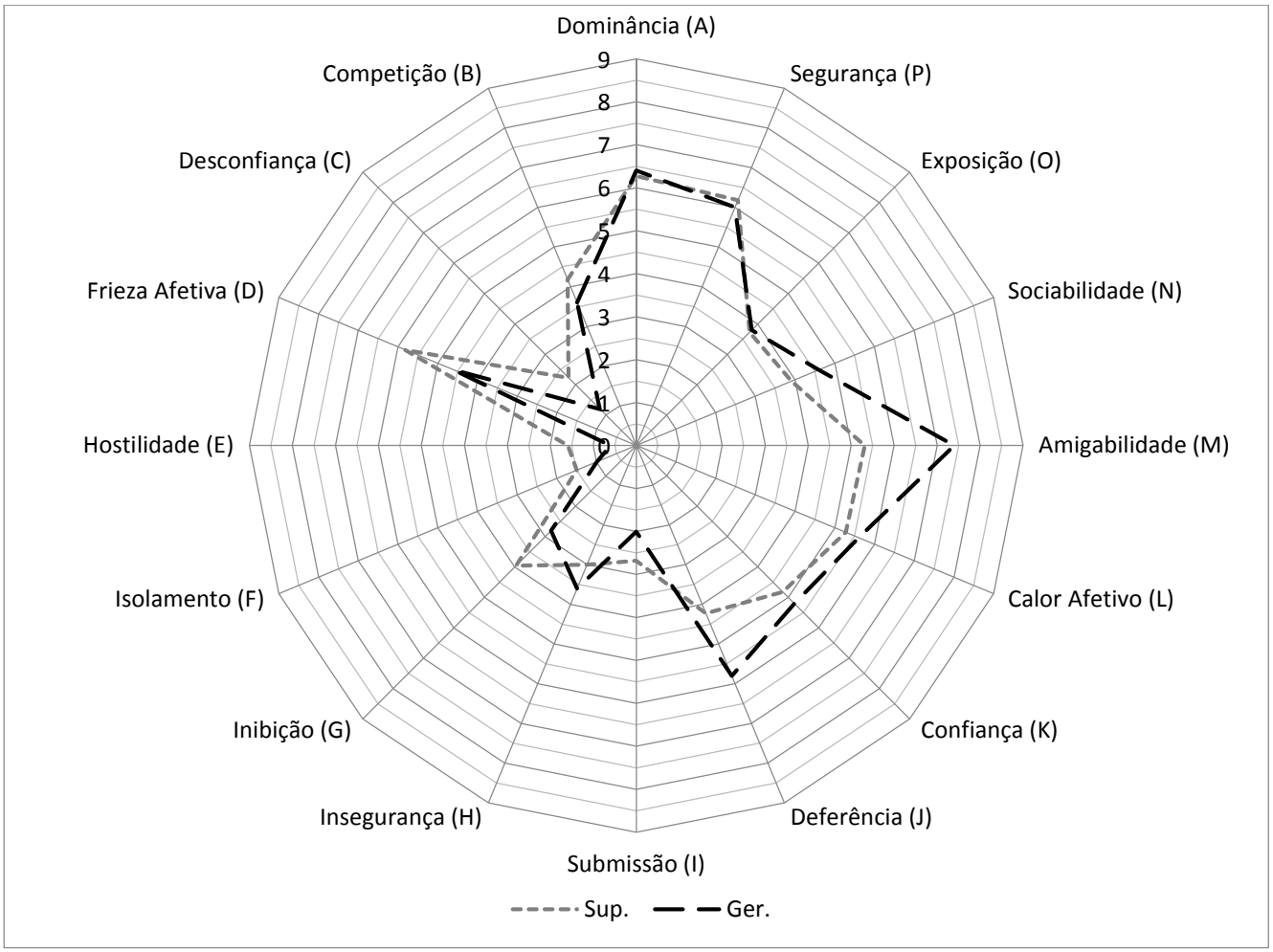


Figura 03. **Percepção dos gerentes sobre o seu comportamento e atribuição dos supervisores sobre o comportamento dos gerentes.**

As posições que apresentam a maior divergência de percepção no gráfico 03 são: amigabilidade, deferência, inibição e frieza afetiva. Na medida em que os supervisores avaliam que os gerentes são mais inibidos e frios afetivamente que estes julgam ser. Em contrapartida, os gerentes acreditam demonstrar mais deferência e amigabilidade que os supervisores atribuem. Apesar da discrepância de percepção no quesito amigabilidade, Rusbult, Martz e Agnew (1998), ressaltam a amigabilidade como um fator crucial para configurações organizacionais amistosas.

Com intuito de avaliar outra relação entre gestor e subordinado, a Figura 4 abaixo demonstra a interação entre supervisores e Operadores, apresentando como os supervisores dizem ser o seu comportamento com os operadores, e como os esses últimos atribuem a relação diária com os supervisores.

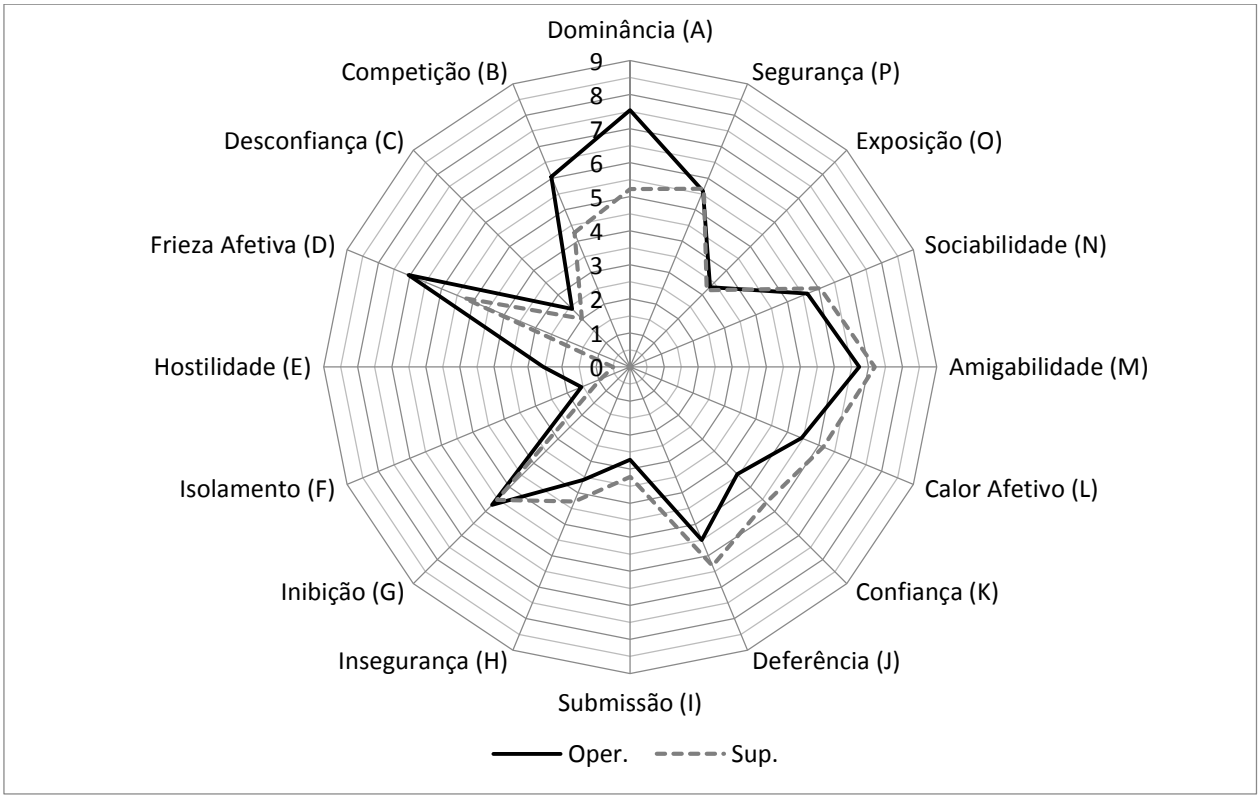


Figura 04. **. Percepção dos supervisores sobre o seu comportamento e atribuição dos operadores sobre o comportamento dos supervisores.**

As posições que apresentam a maior divergência de percepção são: dominância, competição, frieza afetiva, hostilidade e confiança. Onde os operadores avaliam que os supervisores são mais dominantes, competitivos, frios, hostis do que estes acreditam ser. Em contrapartida, os supervisores acreditam demonstrar mais confiança nas suas relações, do que os Operadores percebem.

A posição Frieza Afetiva chama atenção no gráfico, na medida em que os operadores atribuem maior frieza afetiva aos supervisores do que os mesmos percebem e simultaneamente os supervisores se percebem mais calorosos afetivamente do que os operadores atribuem estes ser. Esta relação pode ser repensada partindo do estudo realizado Ahmetoglu e col. (2010), no qual é possível verificar que os líderes considerados competentes demonstram mais afetividade com os subordinados, de forma que não impactante em seu controle emocional.

Já a figura 05 retrata as percepções invertidas, apresentando como os Operadores percebem ser o seu comportamento com os supervisores e como os supervisores atribuem a relação diária dos operadores com eles.

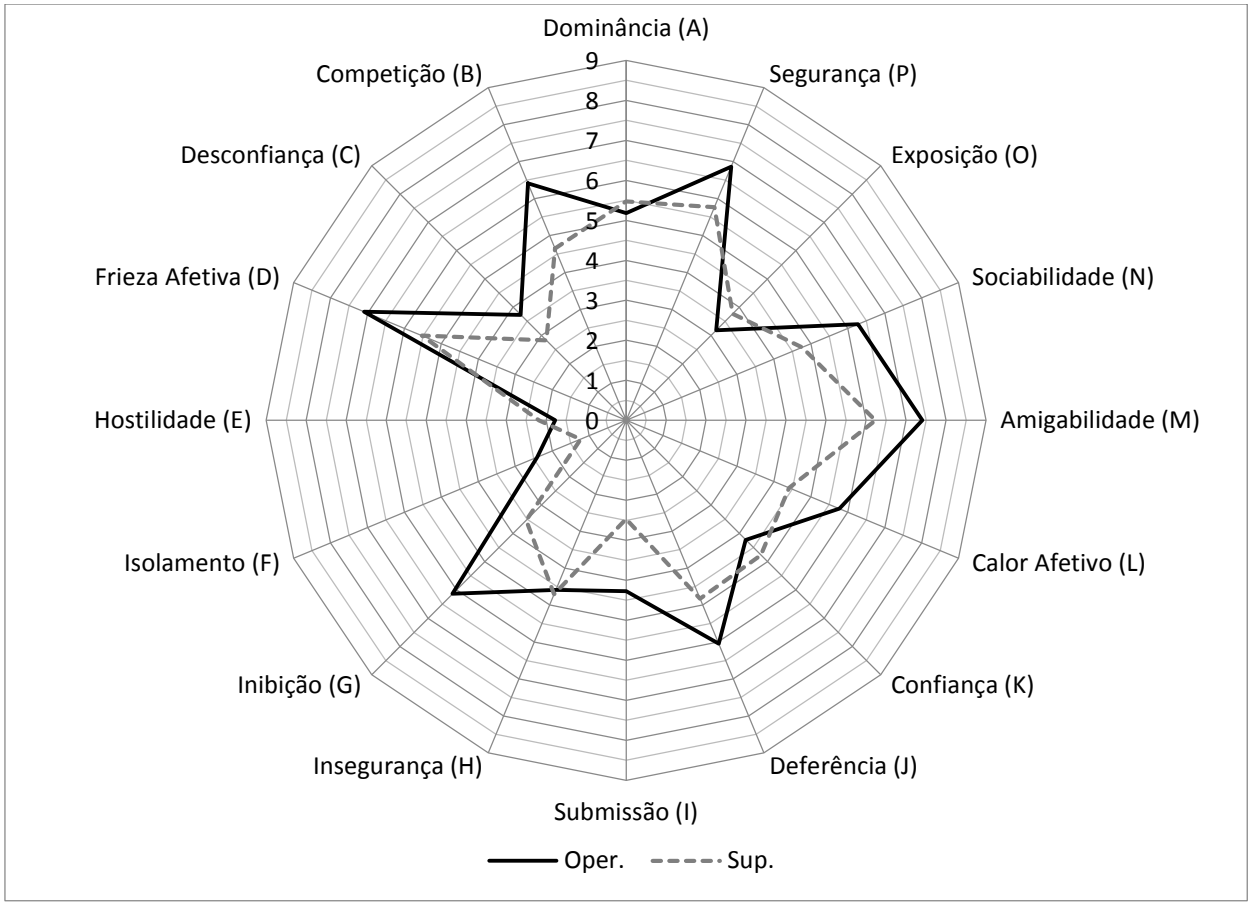


Figura 05. **Percepção dos operadores sobre o seu comportamento e atribuição dos supervisores sobre o comportamento dos operadores.**

As posições que apresentam a maior divergência de percepção no gráfico acima são: segurança, sociabilidade, amigabilidade, calor afetivo, submissão, inibição e competição. Isso porque os operadores avaliam que são mais, seguros, sociáveis, amigáveis, submissos, inibidos, competitivos, calorosos afetivamente do que os supervisores lhes atribuem, esta diferença de percepção pode acarretar em conflitos, até mesmo na dificuldade de relacionamento interpessoal entre supervisor e subordinado.

A figura 04 apresenta uma relação de um comportamento complementar (são comportamentos diferentes, contudo se completam, Hinde, 1997), quando confrontada com a figura 05. Demonstrando que os supervisores se percebem mais dominadores na figura

04 e esta percepção é confirmada pelos operadores e em contrapartida na figura 05 os operadores se percebem mais submissos. Entretanto de acordo com Ventorini e Garcia (2004), o excesso de complementariedade pode ser prejudicial, e conforme o exemplo já citado o excesso de submissão pode trazer dependência na execução e planejamento das atividades.

Quando confrontamos as quatro figuras, algumas interações chamam atenção como, por exemplo, a posição frieza afetiva, competição e inibição. De acordo com Hinde (1997) este tipo de comportamento é considerado comportamento reciproco. E os comportamentos recíprocos podem gerar uma escalada de retaliações ou comportamentos agressivos de comportamentos similares, como ocorreu com a posição frieza afetiva, os gerentes tendem a ser frios afetivamente e supervisores e operadores sucessivamente ainda mais.

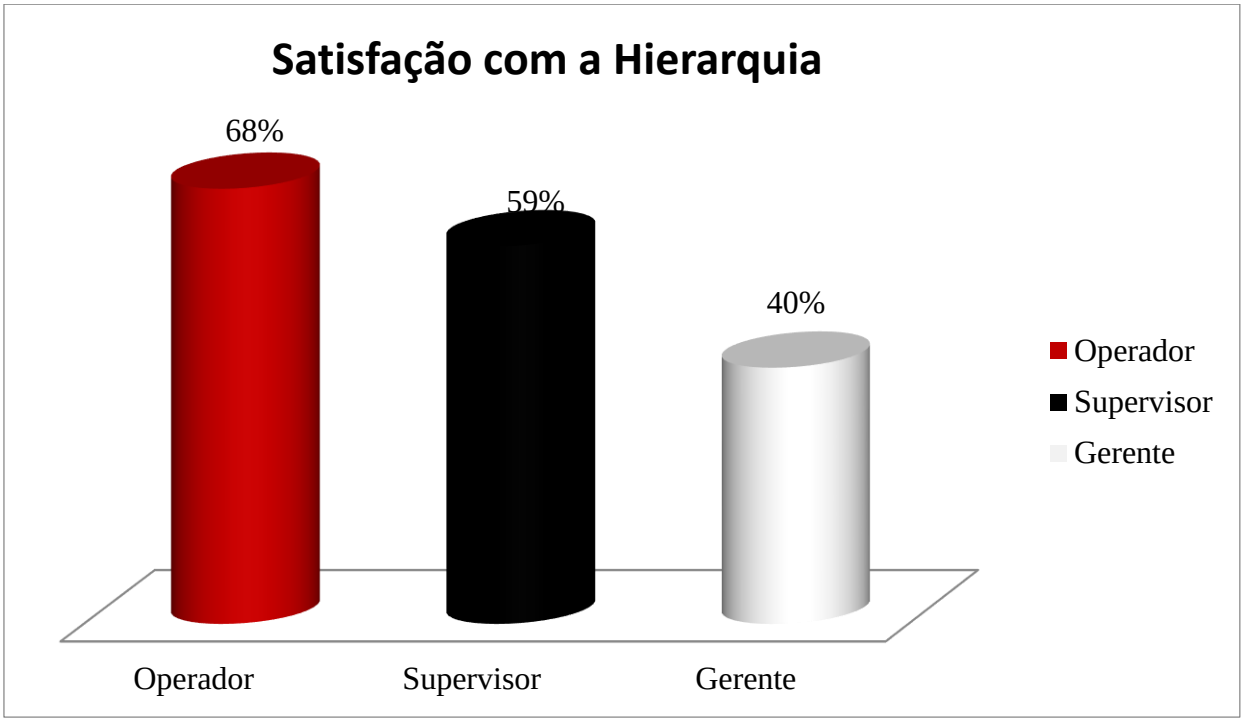
Dando sequência nas análises, a tabela 01 abaixo representa o resultado geral (todos os níveis hierárquicos) do S20/23.

Tabela 01. Resultado Geral do S20/23

	S20/23 em %		
Satisfação	**Satisfação com a Hierarquia**	**Satisfação com o Ambiente Físico**	**Satisfação Intrínseca com Trabalho**
Totalmente Insatisfeito	5,38%	6%	2%
Parcialmente Insatisfeito	25,79%	27%	18%
Indiferente	13,54%	13%	11%
Parcialmente Satisfeito	44,16%	34%	60%
Totalmente Satisfeito	11,13%	20%	9%

Conforme a tabela 07 o ponto de maior insatisfação dos empregados é com o Ambiente físico de trabalho, totalizando 33% de insatisfação entre empregados totalmente ou parcialmente insatisfeitos. O resultado está de acordo com o estudo realizado por Silva e Lucas (2009), onde o maior índice de insatisfação dos trabalhadores de uma Biblioteca universitária é o ambiente físico.

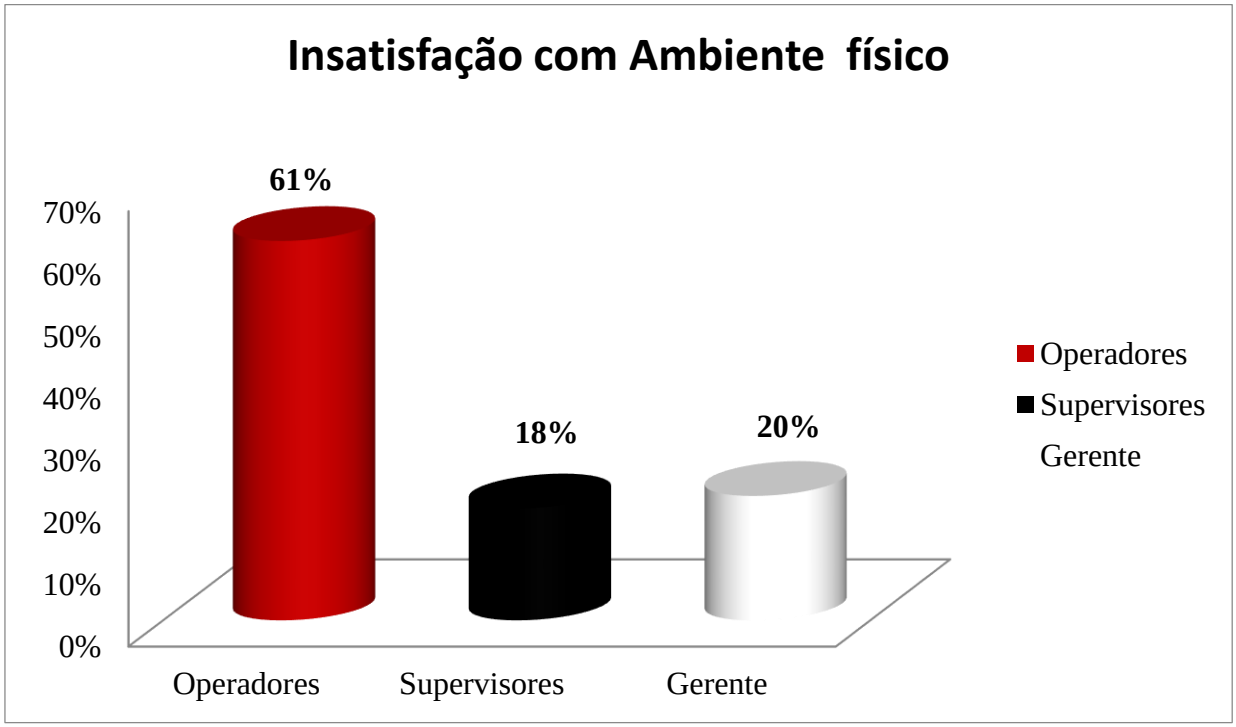
O gráfico 01. Satisfação com a hierarquia estratificada por cargo.



O índice de operadores satisfeitos (totalmente ou parcialmente satisfeitos) com a Hierarquia 68% é maior do que o dos supervisores 59% e dos gerentes 40%. Uma das hipóteses que pode justificar esse resultado é a relação mais próxima que existe entre os operadores e os seus respectivos gestores, na medida em que diariamente estão envolvidos nas atividades de rotina, posto de trabalho próximo, sanam dúvidas frequentemente, contato físico diário, comunicação e vocabulário similar. Diferente dos Gerentes e Supervisores com seus respectivos gestores os quais interagem em situações mais pontuais, como por exemplo, em reuniões (estas ocorrem em média a cada 30 dias) ou situações de emergência (falha operacional), esta análise pressupõe outro campo de estudo para avaliar mais sistematicamente essa correlação.

Avaliando os outros fatores de satisfação do S20/23, o gráfico 02 apresenta a insatisfação (totalmente ou parcialmente insatisfeitos) dos empregados em relação ao Ambiente físico de Trabalho.

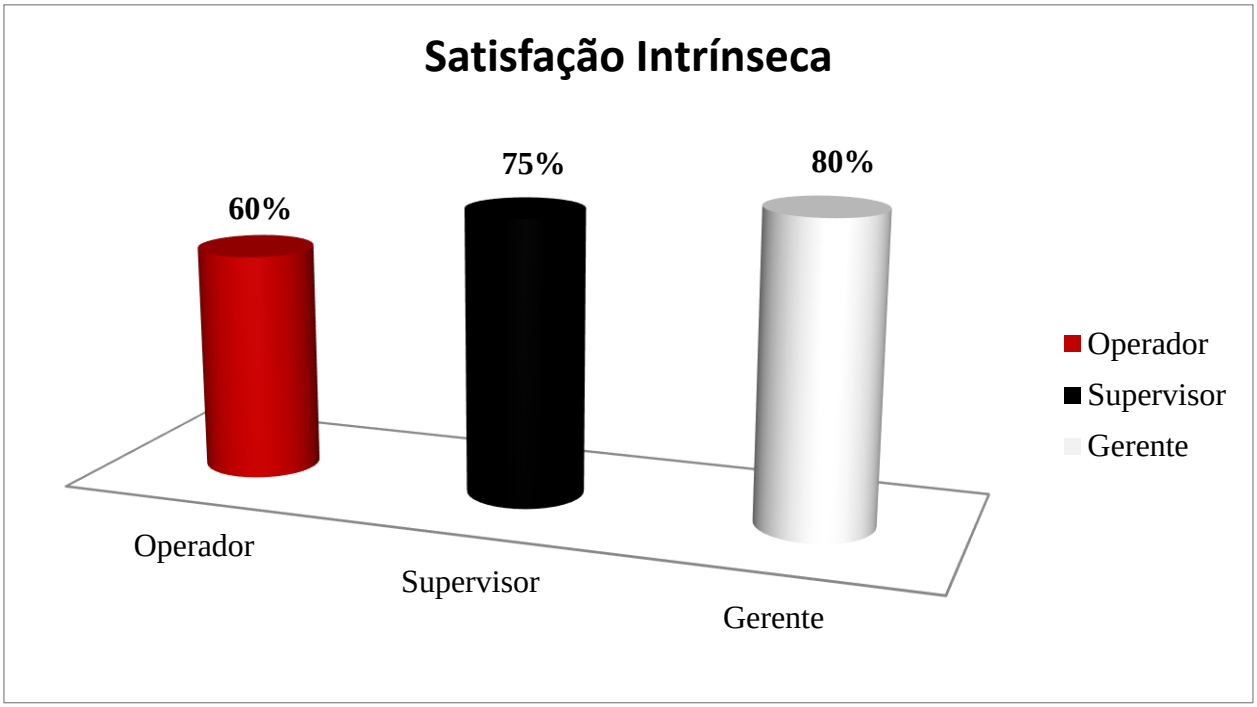
Gráfico 02. Insatisfação com o Ambiente Físico de Trabalho



O gráfico 02 apresenta que o índice de insatisfação dos operadores (41%) é maior do que o índice dos gerentes (20%) e dos supervisores (18%). Uma das hipóteses é de que isso está diretamente relacionado às condições de trabalho e ao ambiente distinto que os empregados trabalham. Sendo que a maioria dos operadores trabalha em condições de: alta temperatura, utilizam vários tipos de equipamentos de proteção individual (EPI's) que por vezes são desconfortáveis, são expostos a ruídos, vibração dos maquinários, umidade. Assim apesar do cumprimento da Legislação NR 17, conforme apontado no referencial teórico, estas condições de trabalho acabam impactando na Satisfação do o ambiente físico de trabalho.

Para avaliar o último fator de satisfação, o gráfico 04 abaixo apresenta a Satisfação Intrínseca dos empregados.

Gráfico 03. Satisfação Intrínseca com Trabalho



O gráfico 03 apresenta a percepção dos Operadores e Supervisores em relação à Satisfação Intrínseca (Totalmente ou parcialmente satisfeitos). Esse resultado apresenta relação com o de Martinez et. al (2004), que afirma que existe maior nível de satisfação em empregados que estão em cargos hierárquicos maiores. Um número maior de gerentes (80%) e supervisores (75%) atribuíram uma pontuação maior, do que os Operadores (60%). O que tem como hipótese o reflexo da discrepância salarial, que traz influências na satisfação intrínseca conforme apontado por Milkovich e Boudreau (2000), a diferença na participação dos lucros e resultados da empresa apresenta implicações na satisfação intrínseca. Assim como também pode ter relação com as oportunidades de aprendizagem, os desafios, grau de complexidade das oportunidades, conforme apontado na literatura de Locke (1976).

Para analisar a Saúde mental dos empregados, a tabela 06 apresenta o resultado do QSG 12, demonstrando que em alguns empregados apresentam há presença de sintomas de distúrbio psiquiátrico ansiedade e/ou depressão. De acordo com critério estabelecido por Goldberg & Williams (1972) que demonstra que a partir da atribuição de 3 pontos ou mais na escala o indivíduo apresenta sintomas de distúrbio psiquiátrico.

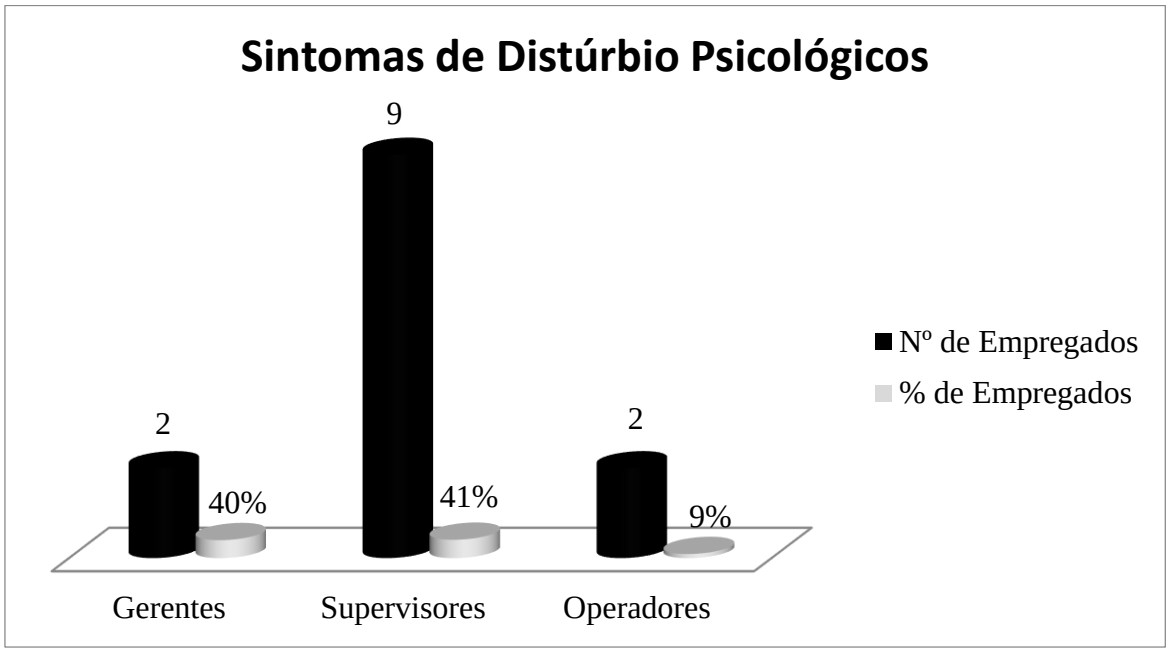
Tabela 02. Resultado Geral do QSG 12

TOTAL_QSG 12

Cargo		Frequência	Percentual	Percentual Validado	Percentual Acumulado
Operador	0	12	54,5	54,5	54,5
	1	4	18,2	18,2	72,7
	2	4	18,2	18,2	90,9
	4	1	4,5	4,5	95,5
	12	1	4,5	4,5	100
	Total	22	100	100	
Supervisor	0	4	18,2	18,2	18,2
	1	4	18,2	18,2	36,4
	2	5	22,7	22,7	59,1
	3	2	9,1	9,1	68,2
	4	2	9,1	9,1	77,3
	5	1	4,5	4,5	81,8
	6	1	4,5	4,5	86,4
	7	2	9,1	9,1	95,5
	9	1	4,5	4,5	100
	Total	22	100	100	
Gerente	0	1	20	20	20
	2	2	40	40	60
	5	1	20	20	80
	6	1	20	20	100
	Total	5	100	100	

Estratificando por cargos, os empregados acometidos com os sintomas são: 9 % dos operadores, 40,8 % dos supervisores e 40% dos gerentes. A porcentagem de empregados acometidos com sintomas de distúrbios psiquiátricos coincide com a apresentada pela ONS, 2000 (média de 40% dos empregados que trabalham em tempo integral). A partir desses escores é possível verificar que os sintomas de distúrbios psiquiátricos (ansiedade e depressão) estão mais presentes nos níveis hierárquicos de gestão.

Gráfico 04. Empregados com Sintomas de Distúrbios Psicológicos de acordo com QSG 12.



Em média geral 30% dos empregados apresentam sintomas de distúrbio Psicológico. Essa estatística diverge quando confrontada com a apresentada pela CIPD (2011), que afirma que um em cada seis trabalhadores apresentam ansiedade, depressão e/ou estresse. O estudo aponta divergências quando há comparação entre os gerentes e supervisores. Pois estes níveis de hierarquia tiveram indicadores mais altos, de empregados que estão apresentando sintomas de distúrbio psicológico.

As tabelas abaixo apresentam o terceiro objetivo do trabalho que é apresentar as características gerais da amostra, avaliando as eventuais correlações entre padrões de interação interpessoal, satisfação no trabalho (hierárquica, ambiente físico e intrínseca), saúde geral dos trabalhadores (ansiedade e depressão) e escala de afinidade. Os empregados responderam três formulários do CLOIT em duas versões (autoclassificação e interagente), sendo uma versão como eles se comportam (autoclassificação; todos três níveis responderam). A segunda versão de como o gestor se comporta com eles (interagente; supervisores e operadores responderam) e terceiro formulário como os seus subordinados se comportavam com eles (interagente; gerentes e supervisores responderam).

A tabela 03 apresenta a correlação entre a percepção dos empregados sobre os seus comportamentos, doença mental geral (nível de ansiedade e depressão), satisfação com trabalho e a escala de afinidade. Sendo os valores que estão fora do parêntese representam correlações atenuadas e o que estão fora do parêntese são correlações desatenuadas.

TABELA 03. Correlação das interações dos empregados com doença mental, índice de afinidade e satisfação no Trabalho.

ESCALAS (α)	Doença Mental Geral (α=0,87)	Ansiedade (α=0,66)	Depressão (α=0,81)	Afinidade	Rejeição	S20/23 (α=0,87)	Satisfação com hierarquia (α=0,92)	Satisfação com ambiente de trabalho (α=0,86)	Satisfação Intrínseca (α=0,75)	Escala de Afinidade Geral
A (0,76)	0,01 (0,01)*	-0,03 (-0,02)	-0,1 (-0,08)	-0,15 (-0,13)	0,4 (0,35)*	0,11 (0,09)	0,07 (0,06)	0,22 (0,18)	-0,11 (-0,08)	-0,33 (-0,29)*
B (0,71)	-0,27 (-0,22)	-0,4 (-0,27)	-0,12 (-0,09)	-0,3 (-0,25)	0,37 (0,31)*	0,13 (0,1)	0,2 (0,16)	0,04 (0,03)	-0,05 (-0,04)	-0,43 (-0,36)*
C (0,77)	-0,03 (-0,03)	0,0 (0,0)	0,05 (0,04)	-0,25 (-0,22)	0,1 (0,09)	-0,18 (-0,15)	-0,16 (-0,14)	-0,05 (-0,04)	-0,45 (-0,35)*	-0,13 (-0,11)
D (0,65)	-0,3 (-0,23)	-0,33 (-0,21)	-0,16 (-0,12)	-0,11 (-0,09)	0,01 (0,01)	-0,07 (-0,05)	-0,09 (-0,07)	0,01 (0,01)	-0,31 (-0,22)	-0,17 (-0,14)
E (0,74)	0,01 (0,01)	-0,12 (-0,08)	0,17 (0,13)	-0,11 (-0,1)	0,05 (0,04)	-0,24 (-0,2)	-0,17 (-0,14)	-0,24 (-0,19)	-0,33 (-0,24)	-0,08 (-0,07)
F (0,72)	0,13 (0,1)	-0,04 (-0,03)	0,28 (0,21)	-0,13 (-0,11)	-0,06 (-0,05)	-0,28 (-0,22)	-0,26 (-0,21)	-0,31 (-0,25)	-0,31 (-0,23)	0,00 (0,00)
G (0,55)	0,13 (0,09)	0,13 (0,08)	0,38 (0,26)	-0,24 (-0,18)	-0,18 (-0,14)	-0,3 (-0,21)	-0,22 (-0,15)	-0,36 (-0,25)	-0,21 (-0,13)	0,05 (0,03)
H (0,44)	0,41 (0,26)	0,46 (0,25)	0,26 (0,15)	0,23 (0,15)	0,07 (0,05)	-0,21 (-0,13)	-0,24 (-0,15)	-0,19 (-0,12)	0,11 (0,06)	0,19 (0,12)
I (0,64)	-0,05 (-0,04)	-0,16 (-0,11)	0,09 (0,06)	-0,39 (-0,31)*	0,15 (0,12)	-0,2 (-0,15)	-0,16 (-0,12)	-0,22 (-0,16)	-0,23 (-0,16)	-0,33 (-0,27)
J (0,55)	-0,11 (-0,07)	-0,13 (-0,08)	-0,17 (-0,12)	0,3 (0,22)	0,11 (0,08)	0,3 (0,21)	0,43 (0,31)*	-0,07 (-0,05)	0,48 (0,31)*	0,08 (0,06)
K (0,7)	-0,3 (-0,23)*	-0,38 (-0,26)	-0,37 (-0,28)	0,17 (0,15)	0,19 (0,16)	0,19 (0,15)	0,17 (0,14)	0,17 (0,13)	0,14 (0,1)	-0,05 (-0,04)
L (0,66)	0,04 (0,03)	-0,03 (-0,02)	-0,1 (-0,07)	-0,06 (-0,05)*	0,4 (0,32)	0,01 (0,01)	0,01 (0)	0,06 (0,04)	0,28 (0,2)	-0,27 (-0,22)
M (0,75)	-0,29 (-0,23)	-0,25 (-0,17)	-0,26 (-0,2)	-0,002 (-0,002)	0,18 (0,16)	0,14 (0,11)	0,17 (0,14)	0,07 (0,05)	0,25 (0,19)	-0,11 (-0,1)
N (0,71)	-0,38 (-0,3)**	-0,57 (-0,39)**	-0,4 (-0,3)*	0,27 (0,23)	0,14 (0,12)	0,37 (0,29)*	0,38 (0,31)*	0,16 (0,13)	0,47 (0,35)*	0,09 (0,07)
O (0,67)	0,25 (0,19)	0,15 (0,1)	0,06 (0,04)	-0,05 (-0,04)	0,24 (0,2)	0,17 (0,13)	0,19 (0,15)	0,02 (0,02)	0,12 (0,08)	-0,14 (-0,12)
P (0,51)	-0,62 (-0,41)**	-0,71 (-0,41)**	-0,69 (-0,45)**	-0,19 (-0,13)	0,44 (0,32)*	0,41 (0,27)*	0,32 (0,22)	0,51 (0,34)	0,24 (0,15)	-0,39 (-0,28)

** Correlação é significativa no nível de 0.01
* Correlação é significativa no nível de 0.05

As correlações da tabela 08 variaram de rho = - 0,71 até rho = 0,51. Quando avaliamos a percepção dos empregados sobre o seu comportamento o quadrante Hostilidade – Dominância, retrata que a posição Dominância (A) demonstrou que pessoas que tentam persuadir vigorosamente as demais, possuem pontos de vistas resistentes e sempre buscam defende-los, apresenta correlação negativa com a escala de afinidade e positiva com rejeição. A posição Competição (B), que aponta indivíduos que tendem a colocar os seus interesses na frente dos demais, frequentemente desdenham da contribuição dos demais demonstrou correlação negativa com o índice de afinidade geral, desta forma foram mais rejeitadas no momento de formar as equipes.

Desconfiança (D), o fato de sujeitos que frequentemente desconfiam do outro, fazem acusações e julgamentos de forma injusta, apresentam dificuldade de perdoar, todos esses fatores interferem de forma negativa na Satisfação Intrínseca do empregado. Esse quadrante então de maneira geral, apresenta que os indivíduos que apresentam: dominância, competição e desconfiança tendem a serem rejeitados na constituição das equipes e sofre implicações negativas na satisfação intrínseca.

Já o quadrante Hostilidade – Submissão apresentou que na posição isolamento (F), o fato dos sujeitos se manterem descomprometidos, insensíveis, ignora interesses alheios, interfere negativamente na satisfação com ambiente físico de trabalho e intrínseca, na medida em que esses indivíduos tendem a evitar obter interações tanto com ambiente físico como com outros sujeitos. Assim como a Inibição (G), indivíduos que trabalham de forma séria a todo o momento, e comporta de maneira racional e reservada com as pessoas com que interage, estes comportamentos impactam negativamente na satisfação com o ambiente físico de trabalho. O que mostra a dificuldade de adaptação dos indivíduos que apresentam comportamentos de isolamento e inibição.

A posição Insegurança (H), a qual os indivíduos apresentam frequentemente suporte ou ajuda, apresentou correlação positiva com a doença mental, mais especificamente com a ansiedade. Esse resultado tem correlação com o estudo realizado por Marchand e Durand (2013) que retrata a predisposição de sintomas depressivos e de ansiedade em ambientes de trabalho que não trazem segurança. Assim como a literatura de Sullivan (1953) que afirma que a ansiedade tem origem na insegurança.

No quadrante Amigabilidade e Submissão, a posição submissão (I), na qual indivíduos tendem a evitar tomar decisões, responsabilidades, facilmente são persuadidos, apresentou correlação com a pontuação geral de afinidade, demonstrando que os sujeitos que

demonstram ser submissos não ganharam pontos no índice de afinidade, este resultado pode ter correlação com os apelidos pejorativos que são atribuídos aos indivíduos submissos.

Deferência (J), que retrata pessoas que tendem a ter resiliência com as pessoas que está interagindo, fala de maneira favorável com outro, respeita as pontuações, faz comentários com entusiasmo e respeito ao outro apresentou correlação positiva com a satisfação com a hierarquia e intrínseca. Este resultado está de acordo com Marcareno (2006), que demonstra a importância do empregado perceber que o gestor se preocupa com ele.

A posição Confiança (K) que apresenta a honestidade dos empregados de acordo com as intenções, frequentemente acreditam nas pessoas que estão interagindo, tendem a perdoar apresentou correlação negativa com a doença mental (ansiedade e depressão). Sendo a confiança um dos comportamentos que indivíduos com depressão e ansiedade tendem a não apresentar.

E o último quadrante Amigabilidade – Submissão ressaltou a sociabilidade (N) a qual retrata sujeitos tem prazer em interagir com as demais pessoas, frequentemente busca outros contatos sociais, apresentou correlação negativa com saúde mental (ansiedade e depressão) e com Satisfação com a Hierarquia e Intrínseca. Este resultado tem correlação com a obra de Hinde (1997) que aponta que a qualidade das relações possui correlação com o bem estar o indivíduo.

A escala segurança (P), que demonstra indivíduos que interagem com tranquilidade, fazem comentários de maneira segura, tendem a confiar nos recursos que possuem, enfrentando suas dificuldades ou problemas apresentou correlação negativa com a doença mental (ansiedade e depressão). E correlação positiva com a satisfação no trabalho e com índice de rejeição. O resultado confirma o estudo de Zalewska (2012) que retrata o fato de estar satisfeito com trabalho tem implicações negativas para doença mental, mas especificamente para ansiedade. E uma hipótese para o aumento de índice de rejeição na escala de afinidade, pode ser o fato do receio de se ter pessoas seguras na equipe, pois estas por vezes tendem a fazer menção aos seus méritos ou sucessos.

Dando sequência, a tabela 04 apresenta a correlação entre a percepção dos empregados (supervisor e operadores) de como seus gestores são com eles, a relação saúde mental geral (nível de ansiedade e depressão), satisfação com trabalho e o índice de afinidade.

TABELA 04. Correlação das percepções dos subordinados sobre o comportamento dos gestores relacionados aos índices de doença mental, índice de afinidade e satisfação no Trabalho.

ESCALAS (α)	Doença Mental (α=0,87)	Ansiedade (α=0,66)	Depressão (α=0,81)	Afinidade Pontos Positivos	Afinidade Ponto Negativos	S20/23 (α=0,87)	Satisfação com hierarquia (α=0,919)	Satisfação com ambiente de trabalho (α=0,858)	Satisfação Intrínseca (α=0,751)	Escala de Afinidade Geral
A (0,76)	-0,24 (-0,2)	-0,2 (-0,14)	0,35 (0,27)*	-0,1 (-0,09)	0,24 (0,21)	-0,04 (-0,03)	-0,12 (-0,1)	0,07 (0,06)	-0,1 (-0,08)	-0,12 (-0,11)
B (0,71)	-0,47 (-0,37)*	-0,64 (-0,44)**	-0,32 (-0,24)	-0,06 (-0,05)	0,4 (0,34)*	0,06 (0,04)	0,02 (0,01)	0,07 (0,05)	0,1 (0,07)	-0,36 (-0,3)*
C (0,77)	0,24 (0,2)	0,01 (0,01)	0,33 (0,26)	-0,31 (-0,27)	0,56 (0,49)**	-0,42 (-0,34)*	-0,39 (-0,33)*	-0,27 (-0,22)	-0,43 (-0,33)*	-0,53 (-0,46)**
D (0,65)	-0,16 (-0,12)	-0,22 (-0,15)	0,09 (0,06)	-0,28 (-0,22)	0,46 (0,37)*	-0,03 (-0,02)	-0,12 (-0,09)	0,13 (0,1)	-0,13 (-0,09)	-0,43 (-0,35)*
E (0,74)	0,01 (0,01)	-0,12 (-0,08)	-0,05 (-0,04)	-0,32 (-0,28)	0,34 (0,29)	-0,31 (-0,25)	-0,25 (-0,2)	-0,23 (-0,18)	-0,55 (-0,41)**	-0,43 (-0,37)*
F (0,72)	0,25 (0,19)	0,19 (0,13)	0,12 (0,09)	-0,2 (-0,17)	0,36 (0,31)*	-0,44 (-0,35)*	-0,3 (-0,24)	-0,46 (-0,36)*	-0,55 (-0,4)**	-0,35 (-0,3)*
G (0,55)	-0,33 (-0,23)	-0,38 (-0,23)	-0,25 (-0,17)	-0,22 (-0,16)	0,21 (0,15)	0,06 (0,04)	0,08 (0,05)	-0,1 (-0,07)	0,29 (0,19)	-0,22 (-0,16)
H (0,44)	-0,13 (-0,08)	0,01 (0,003)	-0,37 (-0,22)	0,03 (0,02)	0,07 (0,05)	0,17 (0,1)	0,15 (0,1)	0,22 (0,13)	0,32 (0,18)	-0,02 (-0,01)
I (0,64)	0,16 (0,12)	0,25 (0,16)	0,22 (0,16)	-0,39 (-0,31)*	0,22 (0,18)	-0,12 (-0,09)	-0,02 (-0,01)	-0,3 (-0,23)	0,01 (0,01)	-0,35 (-0,28)
J (0,55)	-0,31 (-0,21)	-0,4 (-0,24)	-0,23 (-0,15)	0,25 (0,18)	-0,07 (-0,05)	0,48 (0,33)*	0,41 (0,29)	0,22 (0,15)	0,57 (0,37)	0,26 (0,19)
K (0,7)	-0,18 (-0,14)	-0,19 (-0,13)	-0,37 (-0,28)	0,07 (0,05)	-0,21 (-0,18)	0,46 (0,36)*	0,42 (0,34)*	0,46 (0,35)*	0,33 (0,24)	0,09 (0,08)
L (0,66)	-0,18 (-0,14)	-0,12 (-0,08)	-0,35 (-0,25)	0,06 (0,05)	-0,3 (-0,25)	0,39 (0,29)	0,27 (0,21)	0,29 (0,22)	0,53 (0,37)*	0,16 (0,13)
M (0,75)	-0,28 (-0,23)	-0,61 (-0,43)**	-0,36 (-0,28)	0,15 (0,13)	0,08 (0,07)	0,2 (0,16)	0,18 (0,15)	0,04 (0,03)	0,41 (0,31)*	-0,01 (-0,01)
N (0,71)	-0,47 (-0,37)	-0,48 (-0,33)*	-0,34 (-0,26)	0,07 (0,06)	-0,07 (-0,06)	0,41 (0,32)*	0,41 (0,33)*	0,1 (0,08)	0,58 (0,42)**	0,09 (0,08)
O (0,67)	0,04 (0,03)	0,09 (0,06)	-0,12 (-0,09)	-0,1 (-0,08)	0,24 (0,19)	0,23 (0,17)	0,25 (0,2)	0,16 (0,12)	-0,04 (-0,03)	-0,17 (-0,14)
P (0,51)	-0,2 (-0,13)	-0,35 (-0,2)	-0,54 (-0,34)*	-0,26 (-0,18)	0,14 (0,1)	0,33 (0,22)	0,25 (0,17)	0,33 (0,22)	0,37 (0,23)	-0,26 (-0,19)

** Correlação é significativa no nível de 0.01
* Correlação é significativa no nível de 0.05

As correlações da tabela 04 variaram da correlação (rho) = - 0,64 até rho = 0,58. Quando avaliamos a percepção dos empregados sobre o comportamento dos gestores o quadrante Hostilidade – Dominância, a posição (A) dominância, que retrata gestores que tendem a tentar persuadir vigorosamente os subordinados, demonstrou correlação com a depressão, ou seja, gestores dominantes tendem a contribuir para os sintomas depressivos nos empregados. Já Competição (B) apresentou correlação negativa com doença mental (depressão e ansiedade), índices de afinidade, tendo correlação positiva com o índice rejeição recebido pelos sujeitos, desta forma gestores que instigam a competição por vezes contribuem com a saúde mental, entretanto não são tão bem aceitos pelas equipes.

A desconfiança (C) retrata gestores que tendem a ser dissimulados com os empregados que interage, e tem o intuito de prejudica-los. Demonstrou correlação negativa com a satisfação hierárquica, satisfação intrínseca e com o índice geral de afinidade, entretanto possui correlação positiva com o índice de rejeição dos sujeitos. Ou seja, estes gestores com perfil de desconfiança tendem não serem bem aceitos pelas equipes então favorecem para o sentimento de satisfação intrínseca dos subordinados no local de trabalho.

Frieza afetiva (D), remete a gestores que possuem dificuldade de expressar cordialidade, tem pouca simpatia a franqueza ou comportamentos contrários, demonstrou correlação negativa com o índice de afinidade geral e com índice de rejeição. Hostilidade (E), que remete a líderes que frequentemente recusam - se a cooperar nas atividades com as pessoas que está interagindo, opõem-se ou dificultam as sugestões se expressam de maneira ríspida, apresentou correlação negativa com a satisfação intrínseca e com a escala de afinidade geral, sendo assim correlação positiva com o fator rejeição. Este resultado pautado na pesquisa de Miranda e Garcia (2012) que demonstra que ambientes que não favorecem a cooperação tendem a induzir a comportamentos hostis e agressivos, o que é desfavorável para satisfação. Assim como os resultados do estudo de Zainuddinet e col. que verificaram que trabalhar em ambiente de cooperação é importante para obter satisfação no trabalho.

Nos quadrante Hostilidade – Submissão, o isolamento (F) que retrata a realidade de gestores que na percepção dos empregados protegem a sua privacidade mantendo-se distante, inacessível, apresentou correlação negativa com satisfação no trabalho em todos os fatores, com a hierarquia, ambiente físico e intrínseca, com o índice geral de afinidade. E correlação positiva com fator de rejeição. O que soma aos estudos de Wong e Laschinger (2012), os quais demonstram a importância de se estabelecer a interação entre os indivíduos pautados nos valores éticos e empoderamento dos empregados, onde este tipo de relacionamento contribui para a satisfação no trabalho e aceitação dos gestores.

Submissão (I) apresentou correlação negativa com o índice de afinidade, demonstrando que alguns gestores deixam de atribuir pontuação no índice de afinidade a empregados que apresentam comportamentos submissos. No quadrante Amigabilidade – Submissão, de acordo com a percepção dos subordinados a escala Deferência (J) gestores cordiais, que realizam comentários de forma entusiasmada, apresentou correlação negativa com a doença mental, mais especificamente a ansiedade e correlação positiva com a satisfação com ambiente de trabalho, com satisfação hierárquica e intrínseca. Desta forma, a posição deferência tende a contribuir para o nível de satisfação dos empregados e evitar sintomas de distúrbios psicológicos.

A posição Confiança (K) que retrata gestores que são honestos sobre as suas intenções, acreditam no outro em que estão interagindo, apresentou correlação com satisfação no trabalho, satisfação com a hierarquia e com ambiente físico de trabalho. E ainda correlação negativa com depressão. Este resultado está de acordo com a teoria de Stoetzer (2010) que aponta o fato dos gestores confiarem nos subordinados e envolve-los nas atividades interfere no relacionamento interpessoal dos mesmos.

A posição Calor afetivo (L) que remete a gestores cordiais, gentis, compreensivos, apresentou correlação com satisfação no trabalho e satisfação Intrínseca. Já amigabilidade (M), que são pessoas que tendem a encorajar, evitam ofender, buscam ajudar as outras, demonstrou correlação positiva com satisfação intrínseca e correlação negativa com ansiedade. Desta forma de maneira geral o quadrante Amigabilidade – Submissão apresenta correlação positiva com satisfação no trabalho nas suas diversas áreas (hierarquia, ambiente físico e intrínseca) e correlação negativa com doença mental (ansiedade e depressão).

O quadrante amigabilidade – submissão, a posição sociabilidade (N) que são gestores que de acordo com a percepção dos subordinados gostam de interagir com outras pessoas, apresentou correlação negativa com doença mental, ansiedade e depressão dos empregados. E correlação positiva com satisfação no trabalho, satisfação hierárquica e intrínseca dos mesmos. Já a posição Segurança (P), que retrata gestores que tendem a tranquilizar os demais é confiante nos recursos que possui, apresentou correlação negativa com ansiedade e depressão, o que reforça o fator da autoconfiança do gestor. E correlação positiva com satisfação com trabalho, intrínseca e com ambiente físico de trabalho.

Para finalizar as correlações, a tabela 05 apresenta a correlação entre a percepção dos empregados (gerentes e supervisores) de como os seus respectivos subordinados se comportam com eles. Avaliando a relação saúde mental geral (nível de ansiedade e depressão), satisfação com trabalho e a escala de afinidade.

TABELA 05. Correlação das percepções dos gestores sobre o comportamento dos subordinados relacionados aos índices de doença mental, índice de afinidade e satisfação no Trabalho.

ESCALAS (α)	Doença Mental Geral (α=0,87)	Ansiedade (α=0,66)	Depressão (α=0,81)	Afinidade	Rejeição	S20/23 (α=0,87)	Satisfação com hierarquia (α=0,92)	Satisfação com ambiente de trabalho (α=0,86)	Satisfação Intrínseca (α=0,75)	Índice de Afinidade Geral
A (0,76)	0,34 (0,27)	0,22 (0,16)	0,12 (0,09)	-0,29 (-0,25)	0,05 (0,05)	0,07 (0,06)	-0,12 (-0,1)	0,05 (0,04)	-0,08 (-0,06)	-0,09 (-0,08)
B (0,71)	0,2 (0,16)	0,15 (0,11)	0,18 (0,14)	0,12 (0,1)	0,34 (0,29)	-0,18 (-0,14)	0,02 (0,01)	0,08 (0,07)	0,07 (0,05)	-0,14 (-0,12)
C (0,77)	0,49 (0,4)	0,38 (0,27)	0,26 (0,2)	-0,19 (-0,17)	0,25 (0,22)	-0,16 (-0,13)	-0,39 (-0,33)	-0,26 (-0,21)	-0,07 (-0,05)	-0,08 (-0,07)
D (0,65)	0,08 (0,06)	0,15 (0,1)	0,04 (0,03)	-0,63 (-0,51)*	0,27 (0,22)	-0,11 (-0,08)	-0,12 (-0,09)	-0,03 (-0,02)	-0,47 (-0,33)	-0,62 (-0,5)*
E (0,74)	0,48 (0,38)	0,29 (0,2)	0,57 (0,44)*	0,03 (0,03)	0,01 (0,01)	-0,01 (-0,01)	-0,25 (-0,2)	-0,42 (-0,33)	-0,09 (-0,06)	0,18 (0,15)
F (0,72)	0,08 (0,06)	-0,13 (-0,09)	0,31 (0,24)	0,14 (0,12)	0,22 (0,19)	-0,07 (-0,06)	-0,3 (-0,24)	-0,52 (-0,41)	0,16 (0,12)	0,08 (0,07)
G (0,55)	0,17 (0,12)	0,09 (0,06)	0,46 (0,31)	-0,17 (-0,12)	0,35 (0,26)	-0,14 (-0,09)	0,08 (0,05)	-0,45 (-0,31)	0,22 (0,14)	-0,19 (-0,14)
H (0,44)	0,74 (0,46)*	0,99 (0,53)**	0,14 (0,08)	0,21 (0,14)	0,17 (0,11)	-0,51 (-0,31)	0,15 (0,1)	-0,31 (-0,19)	-0,09 (-0,05)	0,16 (0,11)
I (0,64)	-0,02 (-0,01)	0,1 (0,07)	0,08 (0,06)	0,35 (0,28)	0,06 (0,05)	0,1 (0,07)	-0,02 (-0,01)	0,01 (0,01)	0,33 (0,23)	0,23 (0,19)
J (0,55)	-0,28 (-0,19)	-0,12 (-0,07)	-0,42 (-0,28)	0,26 (0,19)	0,25 (0,19)	0,3 (0,21)	0,41 (0,29)	0,46 (0,32)	0,4 (0,26)	0,01 (0,01)
K (0,7)	-0,39 (-0,31)	-0,43 (-0,29)	-0,51 (-0,39)	0,17 (0,14)	0,01 (0,01)	0,34 (0,27)	0,42 (0,34)	0,58 (0,45)*	-0,02 (-0,02)	0,17 (0,14)
L (0,66)	-0,2 (-0,15)	-0,12 (-0,08)	-0,29 (-0,22)	0,14 (0,11)	0,16 (0,13)	0,2 (0,15)	0,27 (0,21)	0,52 (0,39)	0,31 (0,22)	0,01 (0,01)
M (0,75)	-0,31 (-0,25)	-0,26 (-0,18)	-0,45 (-0,35)	0,1 (0,09)	-0,11 (-0,09)	0,24 (0,2)	0,18 (0,15)	0,78 (0,62)**	0,04 (0,03)	0,05 (0,04)
N (0,71)	-0,54 (-0,42)*	-0,46 (-0,32)	-0,63 (-0,48)*	0,15 (0,13)	0,15 (0,12)	0,08 (0,07)	0,41 (0,33)	0,26 (0,2)	0,4 (0,29)	-0,05 (-0,05)
O (0,67)	-0,25 (-0,19)	-0,04 (-0,02)	-0,46 (-0,34)	0,29 (0,24)	0,25 (0,2)	0,41 (0,32)	0,25 (0,2)	0,41 (0,31)	0,37 (0,26)	0,12 (0,1)
P (0,51)	0,22 (0,15)	0,33 (0,19)	-0,2 (-0,13)	-0,28 (-0,2)	-0,31 (-0,22)	0,02 (0,01)	0,25 (0,17)	0,01 (0,01)	-0,04 (-0,02)	-0,01 (0)

** Correlação é significativa no nível de 0.01

* Correlação é significativa no nível de 0.05

As correlações da tabela 05 variaram de rho = - 0,63 até rho = 0,99. Quando avaliamos a percepção dos gestores sobre o comportamento dos empregados o quadrante Hostilidade – Dominância, a posição Dominância (A) apresentou correlação com doença mental. A posição Competição (B) obteve correlação com o fator rejeição. Desconfiança (C) demonstrou correlação positiva com doença mental, ansiedade e correlação negativa com satisfação com a hierarquia. Frieza afetiva (D) apresentou correlação negativa com a escala de afinidade geral, com a afinidade e também com satisfação intrínseca. Resultado que remete a teoria de Yuen e Maa (2010), os quais apontam que é crucial a afinidade para obter a sensação de satisfação interpessoal. E também o estudo de Zainuddinet al. (2010) e Dinamarquês, RQ e Usman, A. (2010), que apontam que a qualidade das interações estabelecidas no ambiente de trabalho são cruciais para satisfação no trabalho, seja desencadeando reflexos positivos ou negativos. O fator Frieza afetiva gera implicações negativas na Satisfação Intrínseca.

Hostilidade (E) apresentou correlação positiva com doença mental, ansiedade e depressão e demonstrou também correlação negativa com satisfação com ambiente físico de trabalho, este resultado faz alusão a teoria de Henry, Schacht e Strupp (1986), que afirma que comportamentos hostis estão relacionados aos piores prognósticos em relação a saúde. Assim como o estudo realizado por Stoetzer (2010) que apresentou que ambientes laborais adversos e hostis pode ser um bom preditor para desencadear depressão nos indivíduos.

No quadrante Hostilidade – Submissão, de acordo com a percepção dos gestores sobre o comportamento dos subordinados a posição isolamento (F) foi correlacionado positivamente com depressão e negativamente com satisfação com ambiente de trabalho. Inibição (G) teve correlação com rejeição e com depressão. Insegurança (H) demonstrou correlação com doença mental, mais especificamente com ansiedade, e correlação negativa com satisfação no trabalho e com ambiente físico. A escala Submissão (I) obteve correlação positiva com afinidade e satisfação intrínseca, o que tem como hipótese a crença dos gestores que empregados submissos tendem a ter mais afinidade com os estilos de gestão e o fato de serem submissos não implica na satisfação intrínseca dos mesmos. Assim como de maneira geral o quadrante Hostilidade – Submissão apresentou correlação positiva com doença mental.

O quadrante Amigabilidade – Submissão, conforme a percepção dos gestores sobre o comportamento dos subordinados, a posição deferência (J) apresentou correlação negativa com depressão e positiva com todos os níveis de satisfação (hierárquica, ambiente físico e

intrínseca). Confiança (K) demonstrou correlação negativa com doença mental, ansiedade e depressão e correlação positiva com satisfação: no trabalho, com hierarquia e com ambiente físico de trabalho. Calor afetivo (L) correlação com satisfação com ambiente físico e intrínseca. Amigabilidade (M) demonstrou correlação negativa com doença mental, depressão e positiva com satisfação com o ambiente de trabalho. Tais resultados faz repensar conforme a teoria de Vergara (2003), que a liderança não é determinada pelo gestor, mas sofre influências das características comportamentais do gestor e do subordinado, seja devido as interações situacionais ou por características do relacionamento.

De acordo com o quadrante Amigabilidade – Dominância segundo a percepção dos gestores sobre o comportamento dos subordinados, a posição sociabilidade (N) apresentou correlação negativa com doença mental, ansiedade e depressão e positiva com satisfação com hierarquia e intrínseca. Exibicionismo (O) demonstrou correlação negativa com depressão e positiva com satisfação no trabalho, ambiente físico e Intrínseca. E Segurança (P) demonstrou correlação positiva com ansiedade e negativa com rejeição. De maneira geral o resultado do quadrante Amigabilidade – Dominância, confirma o estudo de Ramirez e col. (1996), que avalia que dentre os fatores que contribuem para satisfação no trabalho, os que mais se destacam são: relações interpessoais satisfatórias, liderança adequada e reconhecimento e estímulo profissional (satisfação intrínseca).

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A expectativa que acompanhou a pesquisa foi a de analisar as relações entre gerentes, supervisores e operadores de uma mineradora do estado de Goiás, de modo a verificar de que maneira estas interações correlacionam com a satisfação, saúde mental do trabalhador e a escala de afinidade.

De acordo com as análises as interações mais comuns entre os gerentes, supervisores e operadores são: amigabilidade, calor afetivo, deferência e exposição. No que tange a divergência de percepção dos comportamentos, a forma que os operadores julgam ser e como os supervisores lhes atribuem ser é a mais discrepante quando comparada com a percepção das interações entre gerentes e supervisores sobre o comportamento dos gerentes. E entre os operadores e supervisores sobre o comportamento dos supervisores.

O questionário de saúde mental reduzido apresenta indicadores que chamam atenção para os sintomas de distúrbio psicológicos, para o nível de gestão (supervisores e gerentes). Pois apresenta mais empregados acometidos com sintomas de distúrbios psicológicos do que quando confrontado com a estatística apresentada pela CIPD (2011). Entretanto de acordo com as pesquisas apresentadas no referencial teórico, os gestores tendem a subestimar a prevalência de problemas de saúde mental entre os empregados.

Algumas pesquisas sinalizam os ganhos financeiro e impacto no clima organizacional em promover a saúde mental nas Organizações. Os ganhos são tanto para o governo quanto para os empregadores. Sendo assim vale repensar quais práticas estão sendo desenvolvidas na empresa de mineração estudada, e quais são as oportunidades.

O Nível de satisfação no trabalho, o quesito hierarquia demonstra que o nível da operação está mais satisfeito com a gestão e respectivamente supervisores e gerentes. Esta correlação faz repensar a relação dos gestores com os subordinados, no que se discerne ao tempo dispendido aos subordinados, o fato da maioria dos supervisores já terem trabalhado na operação, desta forma conhecer de maneira mais consistente a realidade e necessidades dos seus subordinados, facilitando assim o processo de comunicação e vínculo. Um fator que apresenta destaque é que nível de gestão é o que apresenta o maior nível de insatisfação e concomitantemente uma maior quantidade de sintomas ligados aos transtornos psiquiátricos.

Já o nível de satisfação com ambiente físico e intrínseca é maior no nível de gestão, o que pode ter correlação com as condições do ambiente de trabalho dos empregados, assim como as eventuais tomadas de decisão, envolvimento e nível de empoderamento nas atividades dos empregados.

Ao avaliar as correlações mais comuns entre as variáveis relacionamento interpessoal, saúde mental, satisfação no trabalho e escala de afinidade entre os gerentes, supervisores e operadores de modo geral foi possível identificar que a posição competição teve correlação negativa com a escala de afinidade. Frieza afetiva teve correlação negativa com a escala de afinidade.

Insegurança apresentou correlação com doença mental, submissão correlação com afinidade. Deferência correlação positiva com satisfação no trabalho, confiança correlação negativa com doença mental e positiva com satisfação no trabalho. Amigabilidade correlação negativa com doença mental, sociabilidade correlação negativa com saúde mental e satisfação intrínseca, assim como segurança foi correlacionado negativamente com afinidade e positivamente com satisfação no trabalho.

Desta forma o quadrante poder teve mais correlação positiva com doença mental. E o quadrante afiliação teve mais correlação com a escala de afinidade e com satisfação no trabalho.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ahmetoglu, G., Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2010). **Interpersonal Relationship Orientations, Leadership, and Managerial** Level: Assessing. International Journal of Selection and Assessment, 18(2).

Alderfer, C. (1972). **Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings.** . New York: Free Press.

Allport, F. H. (1962). **The structuring of events: outline of a general theory with applications to psychology.** Psychological Review, 61: 281-303.

Amaral, O. M. (2010). **As transformações na Organização Interna do Partido dos Trabalhadores entre 1995 e 2009**. Campinas, S.P.: Universidade Estadual de Campinas (Tese de Doutorado em Ciências Políticas).

Amason, A. C. (1996). **Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decisiona making: resolvin a paradox for management teams.** Academy of Management journal, 39: 123-149.

Andrade, C. R., Pereira, L. Z., & Ckagnazaro, I. B. (Jan/Jul de 2007). **Elementos de Satisfação e insatisfação no trabalho Operacional revisitando Herzberg.** RG&T, 8(1), 67-89.

Ansoleaga, E, et al. (2011). **Malestar psicofisiológico en profesionales de lasalud pública de laregión metropolitana.** Psycho physiological distress among healt care professionals working in Chilean public hosptitals. Rev. Méd., 139: 1185-1191.

Bergamini, C. W., & Tassinari, R. (2008). **Psicologia do comportamento organizacional: Organizações desorganizadas, mais produtivas**. (1ª ed.). São Paulo: Cengage.

Bernardo, M., & Sato, L. (Out/Dec. de 2005). **Saúde mental no trabalho: os problemas que persistem.** Ciênc. Saúde Coletiva, 10(4).

Borges, L. O., & Argolo, J. C. (2002). **Adaptação e Validação de uma Escala de Bem-Estar Psicológico para uso em Estudos Ocupacionais.** Avaliação Psicológica(1), 17-27.

BRASIL - Ministério do Trabalho e da Previdência Social. (1990). Portaria N.º 3.751, DE 23 de novembro de 1990(DOU de 26/11/90 – Seção 1 – 22.576 e 22.577).

Brito, V.G. P., et al. (2001). **Relações de poder, conhecimeto e gestão do desempenho. Revista de Administração de Empresas Públicas**, 35 (4), 45-62.

Buckigham, M. (2005). **Gestor de Sucesso.** Lisboa: Biblioteca Exame.

Caballo, V. E. (s.d.). **El papel de las habilidades socialeseneldesarrollo de las relaciones interpersonales.** In: D. R. Zamignani, Sobre o Comportamento e Cognição (Vol. 3). São Paulo.

Cain, N. M., et al. (2014, Jul). Nicole M. Cain, , Emily B. Ansell, , H. Blair Simpson, , **A Interpersonal Functioning in Obsessive–Compulsive Personality Disorder.** Journal of Personality Assessment, 1-10.

Carlos, J. (2012). **Definições de Relacionamento Interpessoais.** Revista Intellectus, Ano VIII.

Carlotto, M. S., & Camara, S. G. (2008). **Análise da produção científica sobre a Síndrome de Burnout no Brasil.** PSICO, 22, 152-158.

Castilho, A. R., Recondo, R., Asbahr, F. R., & Manfro, G. G. (2000). **Transtornos de ansiedade.** Rev. Bras. de Psiquiatria, 20-23.

Cavanagh, S. J. (1992). **Job satisfaction of nursing staff working in hospital.** Journal Advanced Nursing.

CIPD. (2009). **Employee conflict at work** (online). (Annual survey report). London: Chartered Institute of Personnel and Development.

CIPD. (2010). **Managing conflict at work** (online). (Annual survey report). London: Chartered Institute of Personnel and Development.

CIPD. (2011). **Absence management** (online). (Annual survey report). London: Chartered Institute of Personnel and Development. Acesso em 18 de Novembro de 2011

CIPD. (2011c). **Employee outlook: autumn** (online). (Annual survey report). London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Coda, R. (1986). **Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos.** Tese de doutorado, Programa de Pós-Graduação em Economia e Administração, Faculdade de Economia e Administração,São Paulo: Universidade de São Paulo.

Couto, G., Muniz, M. N., Vadenbergue, L., & Van Hattum, A. C. (2008). **Diferenças relacionadas ao sexo observadas no Checklist de Relações Interpessoais** -Revisado. Avaliação Psicológica, 7 (3), 347 - 357.

Couto, G., Vandebergue, L., & Brito, E. A. (s.d.). (Manuscrito submetido). **Interações interpessoais e estresse entre policiais militares: um estudo correlacional**. Avaliação Psicológica, 7 (3), 347 - 357.

Couto, G., Vandenbergue, L., Tavares, W. M., & Silva, R. L. (s.d.). (Manuscrito submetido). **Interações interpessoais e habilidades sociais entre universitários: um estudo correlacional.** Avaliação Psicológica, 7 (3), 347 -357.

Couto, G., Vandenbergue, L., Van Hattum, A. C., & Campos, H. R. (2006). Propriedades psicométricas do Checklist de Relações Interpessoais - Revisado. Psicologia Argumento, 24 (47) 15-28.

Couto., G., Van Hattum, A. C., Vandenbergue, L., & Benfica, E. (2005). **Tradução, análise semântica e adaptação do CheckList of Interpersonal Transactions** - Revisado. Avaliação Psicológica, 4 (1), 45-57.

Del Prette, Z. A., & Del Prette, A. (2006). **Psicologia da Habilidades Sociais. Terapia e Educação.** Petrópolis: Vozes.

Eisenberg, N. (2000). **Emotion, regulation, and moral development.** Annual Review of Psychology, 57, 665 - 697.

Ferreira, V. S. C., et al. (2009). **Processo de trabalho do Agente comunitário de Saúde e a reestruturação produtiva.** Cadernos de Saúde pública, n 25, v. 4, p. 898.

Freitas, M. E. (2006). **A gestão contemporânea está doente?** In: R. Vilarta, T. H. Carvalho, A. Conçalves, & G. L. Gutierrez, Qualidade de vida e fadiga institucional. São Paulo: IPES Editorial.

Goldberg, D. (1972). **The detection of psychiatric ill ness by questionnaire.**Maudsley Mon. Oxford: 21 Oxford University Press.

Gouveia, V. V. (2003). **A natureza motivacional dos valores humanos: evidências acerca de uma nova tipologia.** João Pessoa: UFPB.

Guimarães, L. A., et al. (2003). **Prevalência de transtornos mentais nos ambientes de trabalho.** In: L. A. Guimarães, & S. Grubits, Saúde Mental e Trabalho (vol 3). São Paulo: Casa do psicólogo.

Healt And Safety Executive. (2004). **Working together to reduce stress at work: a guide for employees.** London: Health and Safety Executive. London.

Healt And Safety Executive. (2006). **Investigation of the links between psychological ill health, stress and safety** [online]. London.

Herzberg, F. (1997). **Mais uma vez: como motivar seus funcionários?** In: Gestão de pessoas, não de pessoal. Rio de Janeiro: Campos.

Hilton, R. (2005). **Assessing the financial return on investment of good management strategies and the WORC project.** Fonte: WORC Project paper: http://www.qcmhr.uq.edu.au/worc/Documents/Hilton_Paper(2005).pdf.

Hinder, R. A. (2003). **Thowards Understanding Relationships** (3 ed.). São Paulo: Atlas.

Hülsheger, U. R., et al. (Mar. de 2013). **Benefits of Mindfulness at work: the role of Mindfulness in Emotion Regulation, Emotional Exhaustion and Job Satisfaction.** Journal of Applied Psychology, 98(2), 310.

Isaak, A. (2002). **Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a seu respeito.** São Paulo: Pioneira.

Kiesler, D. J. (1983). **Interpersonal Circle: a taxonomy for complementarity in human transactions.** Psychological Review, 90, 185-214.

Kiesler, D. J., & Auerbach, S. M. (1987). Integrating measurement of control and affiliation in studies of physician–patient interaction: the interpersonal circumplex.

Kiesler, D. J., Goldson, C. S., & Schimidt, J. A. (1991). **Manual for Check List of interpersonal Transactions - Revised and Check List of Psychoterapy Transactions - Revised.** Virginia: Common Wealth University.

Klijn, T. M. (1998). **Satisfação no trabalho de mulheres acadêmicas da Universidade de Concepción, Chile.** Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo (Tese de Doutorado em Enfermagem).

Laurell, A. C. (1981). **Processos de Trabalho e Saúde.** Revista em Debate, 11, 8 - 22.

Laurell, A. C. (1985). **Processo de produção de saúde.** São Paulo: Hucitec.

Laurell, A. C. (1985). Saúde e Trabalho: os enfoques teóricos. In: E. D. Nunes, As Ciências Sociais em Saúde na América Latina, tendências e perspectivas. Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde.

Leitão, S. P., Fortunato, G., & Freitas, A. S. (2006). **Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica.** Revista de Administração Pública - RAP(40 (5)), 883 - 907.

Lewin, K. (1936). **Principles of Topological Psychology.** New York: McGraw-Hill.

Lewin, L. W. (1939). **Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates.** Journal of Social Psychology, 10.

Liimatainen, M. (2000). **Finland: mental health in the workplace – a situational analysis.** In: Good company. Developing EAP strategies for clinical depression. Geneva, International Labour Organisation. D/ART Worksite ProgramUS National Institute of Mental Health, Washington Business Group on Health (WBGH): A series of educational/training, material distributed by WBGH.

Likert, R. (1947). Kurt Lewin: **a pioneer in human relations research.Human Relations. Human Relations**, 131-140.

Locke, A. (1949). **The nature and causes of job satisfaction. In: Handbook of Industrial and organizational psychology** (pp. 1247 - 1349). Chicago: Randy Mac Nally.

Lourenço, R. M. (2002). **A influência do estilo gerencial na satisfação dos funcionários em empresas de rede varejista: um estudo de caso.** Taubaté: Departamento de Economia, Ciências Contábeis, Administração e Secretariado (Dissertação de Mestrado em Administração) .

Maa, W. W., & Yuen, A. H. (2010). **Understanding online knowledge sharing: An interpersonal.** Article History.

Macareno, I. (2006). **Gestão com Pessoas, Gestão Comunicação e Pessoas: Comunicação como Competência de Apoio para a Gestão Alcançar Resultados.** São Paulo: Universidade de São Paulo (Tese de Doutorado em Ciências da Comunicação).

Macedo, R. B. (s.d.). **Aplicacao do inventario de Beck para sindrome depressiva em funcionarios do segundo turno de uma empresa de alimentos na cidade de Curitiba (PR).**

Mailhiot, G. B. (1976). **Dinâmica e gênese dos grupos** (3 ed.). São Paulo: Livraria Duas Cidades.

Mailhiot, G. B. (1985). **Dinâmica e gênese dos grupos**. São Paulo: Livraria Duas Cidades.

Manzoni, J. F., & Barsoux, J. L. (2003). **Como ótimos chefes fazem grandes profissionais falharem: síndrome de fracasso programado.** Rio de Janeiro: Campus.

Marchand, A., & Durand, P. (2013). **Mental healt at work, structures of daily life and individual characteristics.** European Psychiatry, 28(1).

Markey, P., et al. (2014, Aug). **Interpersonal problems and relationship quality: An examination of gay and lesbian romantic couples.** Journal of Research in Personality, 51, 1-8.

Martinez, M. C., & Paraguaya, A. I. (Dez. de 2004). **Impacto das relações interpessoais no trabalho.** Cad. Psico. Soc. Trab., 6.

Martinez, M. C., Paraguaya, A. I., & Latorre, M. R. (2004). **Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores.** Rev. Saúde Pública, 31(1), 55-61.

Masci, C. A. (2001). **Hora da Virada, enfrentando os desafios com equilíbrio e serenidade.** São Paulo: Saraiva.

Mcgregor, D. (1980). **O lado humano da empresa.** São Paulo: Martins Fontes.

Mehrabian, A., & Ferris, S. (1967). **Teoria das organizações: evolução e critica.** Journal of Consulting Psychology, 31(3), 248-252.

Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). **El Cuestionario de Satisfacción S10/12: Estructurafactorial, fiabilidad y validez.** Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones, 4 (11), 179-187.

Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). **La medida de lasatisfacción laboral em contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23** (Vol. 5). Universidad de Valencia Psicologemas, Facultad de Psicologia.

Meliá, J. L.; et al. (1990). **Estructurafactorial, fiabilidad y validez del Cuestionario de Satisfacción S21/26: Uninstrumentocon formato dicotómico orientado al trabajo profesional**. Revista de Psicologia Universitas Tarraconensis, 12 (1/2), 25-39.

Miranda, R. F., & Garcia, A. (2012). **Relacionamento Interpessoal e Cooperação um estudo de caso de uma cooperativa popular**. (Vol. 1).

Moscovici, F. (1985). **Desenvolvimento interpessoal** (3 ed.). Rio de Janeiro: LTC.

Motta, F. C. (1986). **Teoria das organizações: evolução e critica**. São Paulo: Pioneira.

Motta, P. R. (1995). **A ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record.

Nascimento, T. A., & Simões, J. M. (2011). **Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu** (Vol. 18). São Paulo, SP: REGE.

Neto, B. C. (2002). **Frequência de depressão como causa de auxílio-doença previdenciário entre trabalhadores da região de Blumenau - SC.** Blumenal: Universidade Regional de Blumenal.

Nord, W. R. (2004). **O indivíduo nos estudos organizacionais: o grande ato de desaparecimento?** In: S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord, Handbook de estudos organizacionais (pp. 186-225). São Paulo: Atlas.

O'Driscoll, M. P., & Beehr, T. A. (1994). **Supervisor behaviours, role estressors and uncertainty as predictors of personel outcomes for subordinates.** Journal of Organziational Behaviour, 15, 141-155.

Organização Mundial da Saúde (OMS). (1992). **Classificação Internacional de Doenças, décima versão - CID-10.** Genebra: Organização Mundial da Saúde.

Pasquali, L. G. V. V., et al. (1996). **Manual para o Questionário de Saúde Geral de Goldberg.** São Paulo: Casa do Psicólogo.

Podsakoff, P. M., & Schriesheim, C. A. (1984). **Field studies of French and Raven's bases of power, critique, reanalysis and suggestions of future research.** Psychological Bullwrin, 97, 387-411.

Podubinski, T., et al. (2014, Sep). **Characteristics of Interpersonal Hostile-Dominance in Psychiatric Inpatients.** Psychiatry: Interpersonal and Biological Processes, 77(3), 275-288.

Prince, M., et al. (2007). **No health without mental health.** Lancet, 370, 859-877.

Quinn, R. E., et et. (2003). **Competências Gerenciais: princípios e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier.

Rahim, M. A., et al. (2000). **Power, conflict and effectiveness: a cross-cultural study in the United States and Bulgaria.** European Psychologist, 5 (1), 28-33.

Ramirez, A. J.l, et al. (1996). **Mental health ofhospital consultants: the effects of stress and satisfaction at work.** The lancet, 347, 274-728.

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). **Comportamento Organizacional: teoria e pratica no contexto brasileiro** (14 ed.). São Paulo: Person.

Robinson, M., et al. (2014). **Championing mental health at work: emerging practice from innovative projects in the UK.** Healt Promot Int., 29(3), 583-595.

Sainsbury Centre. (2007). **This is a summary of the policy paper, Mental Health at Work: Developing the business case.** Fonte: www.centreformentalhealth.org.uk

Santos, F. N. (2002). **O poder nas organizações: vertentes de análise.** Acesso em 15 de fevereiro de 2014, disponível em http://www.frb.br/ciente/Textos%20CienteFico

Sato, L., & al, e. (1993). **Atividade em grupo com portadores de L. E. R. e achados sobre a dimensão psicossocial.** Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, 79 (21), 49-62.

Schein, E. H. (1965). Organziational Psychology. Englewood Cliffs: Printice-Hall.

Schermerhorn, J., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1999). **Fundamentos de Comportamento Organizacional** (2 ed.). Porto Alegre: Bookman.

Silva, A. A., & Lucas, E. R. (2000). **Abordagem Ergonômica do Ambiente de Trabalho na percepção dos trabalhadores: Estudo de caso em uma Biblioteca Universitária.** Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, 14(2), 382-406.

Sim, J. P., & Rommey, D. M. (1990). **The Relationship Between A Circumplex Model of Interpersonal Behaviors and Personality Disorders**. 4(4), 329-334.

Simons, T., & Peterson, R. (2000). **Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust**. Journal of Applied Psychology, 85 (1), 102-111.

Spector, P. E. (2003). **Psicologia nas organizações** (2 ed.). São Paulo: Saraiva.

Spector, P. E. (2006). **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva.

Stewart, W. F., et al. (2003). **Cost of lost productive work time among us workers with depression**. (Vol. 289). Chicago: Jama.

Stoetzer, U. e. (2010). **Problematic interpersonal relationships at work and depression: a Swedish prospective cohort study**. Journal of Occupational Healt, 151, 144-151.

Sullivan, H. S. (1938). Psychiatry (Vol. I).

Tragtenberg, M. (1971). **A teoria da geral da administração é uma ideologia?** Revista de Administração de Empresas (FGV), 11(4), 7-21.

University of Michigan. (2010). **Creating Good Relationships: Responsiveness, Relationship Quality, and Interpersonal Goals**. Journal of Personality and Social Psychology, 99(1), 78-106.

Vandenbergue, L., Couto, G., & Hattum, A. C. (s.d.). O Circumplexo de Kiesler interpesoal da personalidade.

Vargas, M. R. (1998). **Configuração de poder nas organizações: o caso da Embrapa.** RAC, 2(3), 89-107.

Ventorini, B., & Garcia, A. (2004). **Relacionamento Interpessoal: da obra de Robert Hinde à gestão de pessoas.**

Vieira, M. M., & Zouain, D. M. (2004). **Pesquisa qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV.

Wang, P., et al. (2007). **Telephone screening, outreach and care management for depressed workers and impact on clinical and work productivity outcomes.** Journal of the American Medical Association, 298(12), 1401-1411.

Wong, C. A., & Laschinger, H. K. (2012). **Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment.**

Wright, A. G. C., et al. (2013, Apr). **Clarifying Interpersonal Heterogeneity in Borderline Personality Disorder Using Latent Mixture Modeling.** Journal of Personality, 27(2), 125-143.

Zalewska, A. M. (1996). **Health promotion among bank workers: who is primarily in need of health promotion and what types of promoting activities they necessitate.** In: N. Zuczynski, & N. Oginska-Bulik, Health promotion among bank workers: who is primarily in need of health promotion and what types of promoting activities they necessitate (pp. 135-143). Poland: University of Lódz Press.

Zalewska, A. M. (1999). **Achievement ad social relations values as canditions of the importance of work aspect and job satisfaction.** Int. J Occup Ergon, 5(3), 395-416.

Zalewska, A. M. (2011). **Relationships between anxiety and job satisfaction – Three approaches: 'Bottom-up', 'top-down' and 'transactional'.** Personality and Individual Differences, 50(7), 977-986.

10 ANEXOS

10.1 TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário(a), de uma pesquisa. Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável.

Em caso de recusa, você não será penalizado(a) de forma alguma. Em caso de dúvida, você pode procurar o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás, pelo telefone (62) 3521-1075 ou (62) 3521-1076.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Título do Projeto: Mapeamento de interações interpessoais no trabalho: uma análise de Gerentes, Supervisores e Operadores.

Pesquisadora Responsável: Psicóloga Sueyde Géssika Ferreira

Orientador: Prof. Dr. Gleiber Couto Santos

Telefone para contato (inclusive ligações a cobrar): (62) 81525408

Descrição da pesquisa: Essa pesquisa tem como objetivo mapear as relações interpessoais e a sua interação com a satisfação profissional e saúde mental do trabalhador dentro de uma mineradora. Sua participação consiste em responder aproximadamente 227 alternativas distribuídas entre os instrumentos. Você poderá se recusar a participar da pesquisa e poderá abandonar o procedimento em qualquer momento, sem nenhuma penalização ou prejuízo. Durante o procedimento, você poderá se recusar a responder qualquer pergunta que, por ventura, lhe causar algum constrangimento. A sua participação como voluntário nessa pesquisa, não auferirá nenhum privilégio de caráter financeiro ou de qualquer natureza, no entanto contribuirá efetivamente com o desenvolvimento da ciência psicológica em nosso país. Também não se prevê risco a sua saúde física ou psicológica. Serão garantidos o sigilo e privacidade, sendo reservado ao participante o direito de não se identificar ou informar dados que possam comprometê-lo. Na apresentação dos resultados não serão citados os nomes dos participantes nem suas iniciais, cada protocolo será identificado por um número.

Nome e Assinatura do pesquisador _____

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, _____, RG: _____, abaixo assinado, concordo em participar desse estudo, como sujeito. Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pelo pesquisador(a) _____ sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação.

Local e data

Nome e Assinatura do sujeito: _____

10.2 CLOIT II - Check-List of Interpessoal Transactions – II

(Formulário de Autoclassificação)
Versão Brasileira1:
Prof. Dr. Gleiber Couto
Prof. Dr. Luc Vandenberghe
Prof. Me. Antonius Cornelius van Hattum
Baseado no CLOIT-R2
Donald J. Kiesler, Ph. D.
Virginia CommonwealthUniversity

INSTRUÇÕES:
As páginas seguintes contêm listas de comportamentos, atitudes e sentimentos que podem acontecer em interações entre duas pessoas. A sua tarefa é marcar um X no número correspondente a cada item, na folha de respostas, se ele corresponder a uma ação, atitude ou sentimento seu durante suas interações com outras pessoas.
Para lhe ajudar a fazer estes julgamentos, imagine que, por algum tempo, um observador escondido lhe seguiu diariamente enquanto você interagia com outras pessoas na sua vida. Faça o julgamento a respeito da ocorrência de suas ações baseado no que este observador escondido teria visto.
Para ser marcada, a descrição deve ser julgada por você como seu próprio jeito de interagir com outras pessoas. Se um item não descreve uma ação ou sentimento que ocorre em suas interações com outras pessoas, deixe este item em branco. Se, ao contrário, o item corresponde a um sentimento ou ação sua nas interações com outras pessoas, assinale o item.
1 Copyright Versão Brasileira 2005 byVandenberghe, Couto & Van Hattum
2 Copyright 1984,1987 by Donald J. Kiesler

Durante as atividades com outras pessoas...

1. ... facilmente inicio a conversa.
2. ... sou reservado no contato com elas.
3. ... tomo cuidado para não mostrar os meus sentimentos.
4. ... elogio seu modo de fazer as coisas.
5. ... fico atento ao modo como estão se sentindo.

6. ... sinto-me bem comigo mesmo.

7. ... observo cuidadosamente quaisquer reações que elas possam ter com o intuito de me prejudicar.

8. ... geralmente não fico interessado em conversar.

9. ... frequentemente uso expressões do tipo "tanto faz", "você quem sabe", "não sei", etc.

10. ... sou aberto ao contato com elas.

11. ... pondero pouco antes de falar ou agir, ou ajo com pouca reflexão.

12. ... procuro apresentar boas ideias (arrojadas).

13. ... geralmente não observo como estão se sentindo.

14. ... eventualmente preciso de ajuda para terminar certas coisas.

15. ... interpreto positivamente as suas intenções.

16. ... demonstro interesse em conversar.

17. ... aproveito as oportunidades para convencê-las do meu ponto de vista.

18. ... procuro fazer as coisas sem envolver sentimentos.

19. ... minimizo expressões em relação ao que sinto.

20. ... aponto suas contribuições pelo sucesso alcançado.

21. ... geralmente apoio as suas ideias ou sugestões.

22. ... geralmente consigo resolver as coisas sozinho.

23. ... sinto dúvida sobre as suas "boas" intenções.

Durante as atividades com outras pessoas...

24. ... não gosto de ficar com muita gente por perto.

25. ... acho difícil começar a conversa.

26. ... facilmente me sinto envolvido com elas.

27. ... deixo transparecer meus sentimentos em tudo que faço ou falo.

28. ... minha capacidade se sobressai.

29. ... geralmente discordo das suas ideias ou sugestões.

30. ... por vezes, sinto que não tenho controle dos acontecimentos.

31. ... respondo sem me preocupar, falo tudo que eu sei ou penso.

32. ... frequentemente participo das atividades.

33. ... defendo as minhas opiniões.

34. ... ajo de maneira formal, avaliando.

35. ... esforço-me para achar as palavras certas para expressar meus pensamentos.

36. ... geralmente aceito suas sugestões.
37. ... demonstro estar satisfeito com a situação ou tarefa.
38. ... prefiro tomar decisões ou resolver problemas por mim mesmo.
39. ... penso que elas interpretam mal as minhas intenções ou ações.
40. ... facilmente me distraio com meus próprios pensamentos.
41. ... espero que elas iniciem a conversa.
42. ... sou flexível com elas.
43. ... enfatizo minhas emoções conforme a situação.
44. ... procuro me destacar nas atividades que realizamos.
45. ... às vezes reclamo das situações ou tarefas.
46. ... às vezes desconfio da minha capacidade de realizar certas coisas.
47. ... olho para elas sem me preocupar com segundas intenções.

Durante as atividades com outras pessoas...

48. ... gosto de causar boa impressão.
49. ... ofereço sugestões conforme as minhas preferências.
50. ... sempre corrijo quando elas falham em minha companhia.
51. ... acho difícil explicar como me sinto sobre certas coisas.
52. ... evito fazer qualquer indicação de desaprovação ou crítica.
53. ... rapidamente colaboro com suas propostas.
54. ... acredito na minha capacidade para resolver as coisas.
55. ... sinto dificuldade em esquecer ações que me prejudicaram.
56. ... constantemente me sinto desconfortável em sua companhia.
57. ... costumo voltar atrás para evitar discussões.
58. ... às vezes, deixo as regras de lado quando tenho de corrigir suas faltas.
59. ... mudo para novas atividades sem muito planejamento.
60. ... menciono minhas contribuições para as coisas que fizemos juntos.
61. ... argumento contra as ideias ou sugestões das quais discordo.
62. ... gosto de consultá-las inclusive para pequenos problemas.
63. ... acredito no que elas falam.
64. ... faço de tudo para segurar ainda mais sua companhia.
65. ... defendo fortemente a minha maneira de fazer as coisas.
66. ... sou exigente com elas.

67. ... avalio com cuidado antes de falar ou agir.
68. ... ajudo-as a se destacarem nas atividades que realizamos.
69. ... estou sempre atento e pronto para ajudar.
70. ... expresso as minhas opiniões de forma confiante e segura.
71. ... evito falar muito sobre as coisas que estou fazendo.
72. ... demoro a procurar conversa ou a responder.

Durante as atividades com outras pessoas...

73. ... facilmente concordo com as opiniões delas.
74. ... ajo de maneira informal, sem fazer avaliações.
75. ... ajo seguindo meus instintos sobre os acontecimentos.
76. ... aprendo as boas ideias delas para usar depois.
77. ... não gosto das situações onde tenho de ficar disponível.
78. ... ocasionalmente me sinto inseguro.
79. ... demonstro confiança nas suas boas intenções.
80. ... gosto de estar na companhia delas.
81. ... em uma conversa faço valer os meus pontos de vista.
82. ... simplesmente aplico as regras quando tenho de corrigir algum erro.
83. ... penso com muito cuidado antes de tomar decisões.
84. ... realço as suas contribuições, mesmo que isso diminua as minhas.
85. ... sempre considero suas opiniões sobre as coisas.
86. ... demonstro confiança no meu futuro.
87. ... geralmente desconfio das perguntas sobre minha vida.
88. ... de vez em quando me sinto indiferente à elas.
89. ... evito discussões sobre opiniões ou ideias a respeito do que fazer.
90. ... às vezes deixo passar alguma falha delas.
91. ... frequentemente mudo para novas ações ou atividades.
92. ... sou mais caprichoso do que elas.
93. ... às vezes deixo suas opiniões de lado.
94. ... facilmente peço ajuda ou conselhos.
95. ... sou compreensivo com ações que me causaram sofrimento.
96. ... continuamente procuro ficar em contato com elas.

10.3 S20/23 - Questionário de Satisfação no Trabalho

Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23)

Habitualmente o nosso trabalho, nos seus variados aspectos, produz graus diferentes de satisfação ou insatisfação.

Classifique, de acordo com a escala abaixo, o grau de satisfação e insatisfação que o seu trabalho lhe proporciona, circulando o número que corresponda a sua opinião.

1 = Totalmente Insatisfeito

2 = Parcialmente insatisfeito

3 = Indiferente

4 = Parcialmente satisfeito

5 = Totalmente satisfeito

1. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com o trabalho enquanto fator de realização.

2. Você está: 1.....2.....3....4.....5 com as oportunidades que o trabalho lhe oferece para fazer coisas nas quais se destaca.

3. Você está: 1.....2.....3....4.....5 com as oportunidades que o trabalho lhe oferece de fazer coisas de que gosta.

5. Você está: 1....2.....3.....4.....5 com os objetivos e metas que deve alcançar.

6. Você está: 1.....2.....3.....4....5 com a higiene e a salubridade de seu local de Trabalho

7. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com o ambiente e espaço físico de seu local de trabalho.

8. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com a iluminação de seu local de trabalho.

9. Você está: 1.....2.....3.....4....5 com a ventilação de seu local de trabalho.

10. Você esta: 1.....2....3.....4....5 com a climatização de seu local de trabalho

13. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com as relações pessoais com as instâncias de poder.

14. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com a supervisão sobre o trabalho que realiza.

15. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com a periodicidade das inspeções realizadas

16. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com a forma como avaliam e julgam seu trabalho

17. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com a igualdade de tratamento e sentido de justiça.

18. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com o apoio recebido das instâncias superiores.

19. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com a possibilidade de decidir com autonomia sobre o próprio trabalho.

20. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com a sua participação nas decisões na organização ou na área de trabalho a que pertence.

21. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com a possibilidade que lhe dão em participar nas decisões da área de trabalho a que pertence sobre assuntos relacionados à organização.

22. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com o modo como são cumpridas as normas legais e os acordos coletivos de trabalho.

23. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com a forma como se processam as negociações sobre a contratação de trabalho.

10**.4 Questionário de Saúde Geral (QSG-12)**

INSTRUÇÕES. Gostaríamos de saber se você tem tido algumas enfermidades ou transtornos e como tem estado sua saúde nas últimas semanas. Por favor, marque simplesmente com um X a resposta que a seu ver corresponde mais com o que você sente ou tem sentido. Lembre que queremos conhecer os problemas recentes e atuais, não os que você tenha tido no passado. É importante que você RESPONDA A TODAS AS PERGUNTAS. VOCÊ ULTIMAMENTE:

1 – Tem podido concentrar-se bem no que faz?
(1) Mais do que o de costume (3) Menos que o de costume
(2) Igual ao de costume (4) Muito menos que o de costume

2 – Suas preocupações lhe têm feito perder muito sono?
(1) Absolutamente, não (3) Um pouco mais do que o costume
(2) Não mais que o de costume (4) Muito mais que o costume

3 – Tem sentido que tem um papel útil na vida?
(1) Mais útil que o de costume (3) Menos útil que o de costume
(2) Igual ao de costume (4) Muito menos útil que o de costume

4 – Tem se sentido capaz de tomar decisões?
(1) Mais que o de costume (3) Menos que o de costume
(2) Igual ao de costume (4) Muito menos capaz que o de costume

5 – Tem notado que está constantemente agoniado e tenso?
(1) Absolutamente, não (3) Um pouco mais do que o costume
(2) Não mais que o de costume (4) Muito mais que o de costume

6 – Tem tido a sensação de que não pode superar suas dificuldades?
(1) Absolutamente, não (3) Um pouco mais do que o de costume
(2) Não mais que o de costume (4) Muito mais que o de costume

7 – Tem sido capaz de desfrutar suas atividades normais de cada dia?

(1) Mais que o de costume (3) Menos que de costume
(2) Igual ao de costume (4) Muito menos capaz que de costume

8 – Tem sido capaz de enfrentar adequadamente os seus problemas?
(1) Mais que o de costume (3) Menos que o de costume
(2) Igual ao de costume (4) Muito menos capaz que o de costume

9 – Tem se sentido pouco feliz e deprimido(a)?
(1) Absolutamente, não (3) Um pouco mais que o costume
(2) Não mais que o de costume (4) Muito mais que o de costume

10 – Tem perdido confiança em si mesmo?
(1) Absolutamente, não (3) Um pouco mais do que o costume
(2) Não mais que o de costume (4) Muito mais que o de costume

11 – Tem pensado que você é uma pessoa que não serve para nada?
(1) Absolutamente, não (3) Um pouco mais do que o costume
(2) Não mais que o de costume (4) Muito mais que o de costume

12 – Sente-se razoavelmente feliz considerando todas as circunstâncias?
(1) Mais que o de costume (3) Menos que o de costume
(2) Igual ao de costume (4) Muito menos que o de costume

10.5 **Escalas do CLOIT**

Escala	Significado	Escala	Significado
Dominância (A)	O sujeito assume responsabilidade com as pessoas com quem está interagindo, aceita ordens e situações de rotina, aceita exemplos, instruções ou avisos das mesmas.Freqüentemente tenta persuadir vigorosamente estas pessoas a seus pontos de vista ou resiste e“defende-se” de tentativas de persuasão.	Submissão (I)	O sujeito empenha-se para evitar tomar responsabilidades com quem está interagindo e é rápido para suportar ou cumprir os direcionamentos dados. Freqüentemente consente que os desejos e preferências dessas pessoas sejam feitos, concorda com suas opiniões; volta atrás quando questionado ou desafiado, hesita em adotar qualquer oposição, atitude ou posição.
Competição (B)	O sujeito mantém-se firme para demonstrar seu humor às pessoas com quem está interagindo; põe seus interesses à frente, disputa ou desafia a exposição delas. Freqüentemente desdenha frente ao conhecimento ou contribuição delas ou dá o seu melhor para colocar essas pessoas em condições inferiores.	Deferência (J)	O sujeito tenta "aceitar" as pessoas com quem está interagindo com normalidade ou satisfação, faz apenas aquilo que foi pedido, é hesitante em tomar iniciativas para com essas pessoas. Freqüentemente é rápido em observar e seguir as orientações, ou fala favoravelmente, dá crédito ou faz comentários entusiásticos a respeito delas.
Desconfiança (C)	O sujeito dissimula com as pessoas com quem está interagindo ou escapa de perguntas sobre suas próprias intenções ou motivos; procura detectar ou descobrir intenções prejudiciais dessas pessoas. Freqüentemente desconfia das ações úteis delas, acusa-as de um julgamento injusto sobre ele ou encontra dificuldade em perdoar qualquer mal, ofensa ou desapontamento vindo delas.	Confiança (K)	O sujeito é cândido e honesto sobre suas intenções ou motivos; confia nas reclamações das pessoas com quem está interagindo sobre suas próprias intenções e motivos. Freqüentemente acredita no que os outrosdizem e encontra-se desprotegido, simpatiza e perdoa qualquer transtorno ou ação das pessoas que possam prejudicar.

Frieza afetiva (D)	O sujeito encontra dificuldade em expressar cordialidade, aceitação ou aprovação às pessoas com quem está interagindo; espera obediência aos princípios, regras ou regulamentos. Freqüentemente encontra faltas no comportamento delas, avalia-as de forma insensível ou desprendida; tem pouca simpatia ou clemência a respeito da fraqueza ou comportamento irregular delas.	Calor afetivo (L)	O sujeito é rápido em expressar cordialidade, aprovação ou aceitação para com as pessoas com quem está interagindo e é gentil e compreensivo com os sentimentos delas. Freqüentemente é indulgente em julgar cumprimentos, princípios, regras e regulamentos das pessoas; aponta força e princípios, é compassível ou não opina.
Hostilidade (E)	O sujeito por várias vezes quebra as regras com as pessoas com quem está interagindo, faz o que quer ou viola o espaço delas, recusa-se a cumprir ou cooperar com os apelos ou pedidos das pessoas. Freqüentemente opõe-se ou dificulta as sugestões, é brusco, rude ou insolente com elas; discute, queixa-se ou ofende.	Amigabilidade (M)	O sujeito é rápido em cooperar ou assistir as pessoas com quem está interagindo, faz sua parte, é cortês, atencioso ou diplomático; é paciente e complacente, respeita os direitos dessas pessoas e evita qualquer ofensa; encoraja, ajuda ou as conforta.
Isolamento (F)	O sujeito protege sua privacidade com as pessoas com quem está interagindo; mantém-se distante, descomprometido ou insensível; ignora ou não se interessa pelas ocupações pessoais delas ou parece querer retirar-se da presença de outros para seguir suas atividades solitárias.	Sociabilidade (N)	O sujeito tenta ser atento e susceptível as pessoas com quem está interagindo, pergunta e interessa-se sobre ocupações pessoais, expressa satisfação e alegria em sua presença. Freqüentemente parece querer iniciar um novo contato e incluí-las em atividades.
Inibição (G)	O sujeito trabalha de forma séria, precisa e correta sobre as exposições das pessoas com quem está interagindo; comporta-se racional e reservadamente com elas. Freqüentemente delimita e pesa todos os aspectos antes de decidir ou agir, minimiza expressões de sentimentos ou avaliações;	Exibicionismo (O)	O sujeito é despreocupado e espontaneamente expressivo com as pessoas com quem está interagindo, fala ou faz pequenas premeditações, fala facilmente com essas pessoas. Freqüentemente expressa ou age de forma exageradamente emocional, enfeita os fatos e faz comentários surpreendentes, tenta tornar

	evita compromissos, posições ou ações.		agradável ou excitante as relações.
Insegurança (H)	O sujeito tenta ser modesto ou evita ser pretensioso como as pessoas com quem está interagindo; admite prontamente suas próprias deficiências ou faltas, aceita culpa ou apologias delas. Freqüentemente parece necessitado e solicita suporte ou ajuda das pessoas; permanece culpado, desesperançado ou deprimido na companhia delas.	Segurança (P)	O sujeito tenta firmemente tranqüilizar-se e confiar nas pessoas com quem está interagindo, faz comentários de forma assegurada, evita mostrar-se culpado. Freqüentemente comporta-se formalmente, empenha-se em confiar em seus próprios recursos para tomar decisões enfrentando suas dificuldades ou problemas, expressa prazer em si mesmo, faz menção de seus méritos ou sucessos.