

LUCIANE DE FÁTIMA WALICHEKI

**A RELAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DE UMA
ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR E A SÍNDROME DE
BURNOUT: UM ESTUDO NA ESCOLA PROFISSIONAL E
SOCIAL DO MENOR DE LONDRINA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, na área de Gestão de Negócios da Universidade Estadual de Londrina e da Universidade Estadual de Maringá como requisito para obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora: Cristiane Vercesi Cruciol

Londrina
2006

LUCIANE DE FÁTIMA WALICHEKI

**A RELAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DE UMA ORGANIZAÇÃO DO
TERCEIRO SETOR E A SÍNDROME DE BURNOUT: UM ESTUDO NA
ESCOLA PROFISSIONAL E SOCIAL DO MENOR DE LONDRINA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração na área de Gestão de Negócios da Universidade Estadual de Londrina e da Universidade Estadual de Maringá como requisito para obtenção do título de mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Profª Drª Cristiane Vercesi Cruciol

Profª Drª Ione Vasques Menezes

Prof. Dr. Luiz Antonio Felix

Londrina, 08 de dezembro de 2006.

Dedico esta dissertação à minha mãe Claudete, Mulher sábia, e a meu pai Carlos, homem de fibra, Pais dedicados que me apoiaram Durante toda minha vida, me fazendo chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

À Deus, que permitiu que eu trilhasse por este caminho, colhendo flores, apesar dos espinhos, alcançando mais esta conquista na minha vida.

Agradecimento muito especial ao diretor da EPESMEL, Pe. Lídio Roman, pela compreensão e paciência nas ausências, pelo apoio nos momentos críticos e pela amizade que não se pode traduzir em palavras.

Em especial, agradeço a minha orientadora, Professora Dra. Cristiane Vercesi, pelo apoio, incentivo nos momentos de desânimo e orientação durante a realização deste trabalho.

À Dra. Ione Vasques-Menezes, co-orientadora deste trabalho, pela valiosa contribuição e experiência.

Aos colegas de mestrado, pelos bons momentos e contribuições de cada um.

Aos meus pais pela educação, apoio e principalmente por acreditar em mim sempre.

Especialmente, a minha mãe, que sempre cuidou da minha filha, enquanto eu estava trabalhando ou estudando, me dando tranquilidade para que eu pudesse chegar até aqui.

À minha filha Monique, pela compreensão nas ausências em casa e na escola, pela falta de tempo e excesso de trabalho. Saiba que você, filha querida, é a razão de tudo na minha vida.

Com carinho, ao meu namorado Paulo, que, pela simples existência e convivência me faz querer ser mais e melhor.

À minha tia Maria da Graça Ferreira, lutadora, incentivadora, modelo de mulher capaz, que me apoiou e acreditou, dedico todo meu carinho.

A todos os professores do PPA que contribuíram com seus conhecimentos e dedicação.

Ao amigo Leonardo, que caminhou comigo, lado a lado nesta jornada, compartilhando experiências, incertezas e alegrias.

Aos funcionários da EPESMEL, pela colaboração nesta pesquisa, pela luta, experiência e compartilhamento.

Aos meus amigos de trabalho que, de alguma forma, colaboraram comigo durante a minha ausência.

WALICHEKI, Luciane de Fátima. **A Relação das Características de uma Organização do Terceiro Setor e a Síndrome de Burnout**: Um Estudo na Escola Profissional e Social do Menor de Londrina. 2006. 134p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina.

RESUMO

O objetivo principal do presente trabalho foi verificar a relação das características da administração de uma entidade do terceiro setor de Londrina com a Síndrome de Burnout. A natureza da pesquisa é quantitativa e qualitativa, com caráter exploratório-descritivo. Foi utilizado como instrumento de pesquisa o DIT-Diagnóstico Integrado do trabalho, protocolo com ferramentas de medida adaptado pelo projeto integrado “Saúde mental e trabalho, uma abordagem psicossocial”, do Laboratório de Psicologia do Trabalho da UnB - Universidade de Brasília. Através da observação, da aplicação do inventário do DIT com 188 (cento e oitenta e oito) questões, onde apenas a escala de Burnout que contém 22 (vinte e duas) questões foi analisada para efeito de resultados da pesquisa, junto a 101(cento e um) trabalhadores, e das entrevistas em profundidade, pode-se concluir que estes sujeitos estão em processo de desenvolvimento da Síndrome de Burnout. Reflexo da busca da profissionalização do terceiro Setor, a administração da entidade está diante da necessidade de promover ações que visem a melhoria das condições de trabalho desta categoria através da estruturação física e material, oferecendo suporte emocional que possa instrumentalizar os funcionários a desenvolver estratégias de enfrentamento para a questão do sofrimento causado pelas atividades do trabalho e utilizando-se adequadamente as ferramentas que o campo da administração pode oferecer.

Palavras-chave: Terceiro Setor, Saúde Mental, Trabalho e Síndrome de Burnout.

WALICHEKI, Luciane de Fátima. **The Relationship of the Characteristics of an Organization of the Third Section and the Syndrome of Burnout: A Study in the Professional and Social School of the Smallest of Londrina.** 2006. 134p. Dissertation (Master's degree in Administration). State University of Londrina, Londrina.

ABSTRACTS

The main objective of the present work was to verify the relationship of the characteristics of the administration of an entity of the third section of Londrina with the Syndrome of Burnout. The nature of the research is quantitative and qualitative, with exploratory-descriptive character. It was used as research instrument the Integrated DIT-diagnosis of the work, protocol with measure tools adapted by the project integrated" mental Health and work, an approach psicossocial", of the Laboratory of Psychology of the Work of UnB - University of Brasília. Through the observation, of the application of the inventory of DIT with 188 (hundred and eighty eight) subjects, where just the scale of Burnout that contains 22 (twenty two) subjects were analyzed for effect of results of the research, close to 101 (cento and a) workers, and of the interviews in depth, it can be concluded that these subjects are in process of development of the Syndrome of Burnout. Reflex of the search of the professionalization of the third Section, the administration of the entity is due to the need of promoting actions that seek the improvement of the conditions of work of this category through the physical and material structuring, offering emotional support that it can instrumentalizar the employees to develop enfrentamento strategies for the subject of the suffering caused by the activities of the work and being used the tools that the field of the administration can offer appropriately.

Word-key: Third Section, Mental Health, I Work and Syndrome of Burnout.

LISTAS DE FIGURAS E GRÁFICOS

FIGURA 1- As quatro fases do Controle	40
FIGURA 2- Organograma dos Departamentos e hierarquia	58
FIGURA 3- Momentos do DIT	89
GRÁFICO 1- Pesquisados por projeto	99
GRÁFICO 2- Idade dos entrevistados.....	100
GRÁFICO 3- Estado civil dos pesquisados.....	101
GRÁFICO 4- Carga horária/semanal na instituição	104
GRÁFICO 5- Possui outra forma de renda	105
GRÁFICO 6- Carga horária semanal da outra atividade.....	105

LISTAS DE QUADROS E TABELAS

QUADRO 1- Vantagens e Desvantagens das Organizações centralizadas e descentralizadas	26
QUADRO 2- Classificação dos planos de acordo com o critério de permanência	29
QUADRO 3- Cargos e funcionários da escola	59
QUADRO 4- Cargos e funcionários do Projeto Murialdo	63
QUADRO 5- Cargos e funcionários da Zona Azul	69
QUADRO 6- Cargos e funcionários do Sinal Verde	73
QUADRO 7- Cargos e funcionários da Casa Abrigo	80
QUADRO 8- Resumo das características gerais dos projetos	81
QUADRO 9- Distribuição dos funcionários por cargo/função	85
TABELA 1- Total de funcionários pesquisados	56
TABELA 2- Idade categorizada dos funcionários	100
TABELA 3- Sexo dos funcionários por projeto	101
TABELA 4- Escolaridade dos funcionários por projeto	102
TABELA 5- Renda por projeto	103
TABELA 6- Renda por Projeto.....	106
TABELA 7- Presença de Burnout na EPESMEL	108
TABELA 8- Tempo categorizado- despersonalização categorizada Crosstabulation ...	109
TABELA 9- Renda- realização pessoal categorizada Crosstabulation	110
TABELA 10- Burnout X Projeto	111

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 OBJETIVOS	15
1.1 Objetivos Específicos	15
2 O TERCEIRO SETOR	16
3 O PROCESSO ADMINISTRATIVO	22
3.1 Eficiência e Eficácia.....	22
3.2 Centralização e Descentralização	24
3.3 O Processo Administrativo	26
3.3.1 Planejamento	27
3.3.2 Organização	29
3.3.3. Direção	32
3.3.4 Controle.....	38
4 TRABALHO, SOFRIMENTO E A SÍNDROME DE BOURNOUT	41
5 EPESMEL – ESCOLA PROFISSIONAL E SOCIAL DO MENOR DE LONDRINA ...	53
5.1 Escola.....	59
5.2 Projeto Murialdo	62
5.3 Projeto Zona Azul	69
5.4 Projeto Sinal Verde	71
5.5 Projeto Casa Abrigo	77
5.6 Resumo das Características dos Projetos.....	80
6 METODOLOGIA	82
6.1 Perguntas de Pesquisa	82
6.2 Delineamento da Pesquisa.....	83
6.3 Delimitação da Pesquisa	84
6.4 Coleta de Dados.....	85
6.4.1 Dados Primários.....	85
6.4.2 Dados Secundários	91
6.5 Análise dos Dados	91
7 RESULTADOS E DISCUSSÃO	94
7.1 Observação do Trabalho	94

7.2 Dados Demográficos.....	99
7.3 Dados do Inventário: a Síndrome de Burnout na Escola Profissional e Social do Menor de Londrina.....	107
7.4 Análise das Entrevistas.....	113
CONCLUSÃO	122
REFERÊNCIAS.....	125
APÊNDICES	131

INTRODUÇÃO

O mundo organizacional, tal como a sociedade, é um universo complexo e em permanente expansão, podendo ser observado sob uma diversidade de olhares. Por isso, a análise e a compreensão desse universo requer contextualizações e recortes. Em termos de recorte, esta pesquisa foca as Organizações do Terceiro Setor.

A importância das organizações do terceiro setor para a sociedade torna-se indiscutível frente a tantos benefícios sociais proporcionados por elas. Sabe-se que é justamente por se encontrar num contexto antagônico que se justifica a formação das organizações do terceiro setor, uma vez que elas buscam fazer a parte social junto aos espaços deixados pela lógica de lucro obsessivo do mercado, que deixa um rastro de excluídos e desassistidos. No entanto esse mercado capitalista também acaba impondo suas regras às organizações do terceiro setor. A busca pela eficiência e eficácia acaba então conflitando com seus princípios de caridade e solidariedade.

Para alcançar seu objetivo, resolver esse déficit de cidadania, fazer que a desigualdade, a injustiça social, a iniquidade, a miséria, o sofrimento sejam superados, as instituições que fazem parte deste setor, dependem, e muito, dos profissionais que atuam nas mesmas. Dessa forma, seu sucesso depende, diretamente, do desempenho de cada um deles.

Observa-se também que o nível de expectativas projetadas sobre este profissional é muito alto, pois a sociedade espera que ele realmente consiga fazer uma transformação na vida da pessoa que lhe foi confiada.

Com todas estas pressões, da sociedade, da entidade e dos beneficiados, o trabalhador percebe muitas vezes, que a meta desejada não pode ser cumprida, o que o leva a experimentar sentimentos de impotência, sofrimento, angústia e despreparo frente ao trabalho e pode levar a um cansaço emocional e desencadear o processo de Burnout.

Assim, a Síndrome de Burnout tem sido considerada um problema social de extrema relevância e vem sendo estudada em vários países, pois encontra-

se vinculada a grandes custos organizacionais, devido a rotatividade de pessoal, os problemas de produtividade e de qualidade. Também encontra-se associada a vários tipos de disfunções pessoais, com o surgimento de problemas psicológicos e físicos. Em casos extremos, a longa duração do estresse laboral leva ao *Burnout* com total perda da capacidade laboral. A prevenção do estresse no trabalho será um dos maiores desafios da área da saúde ocupacional no século XXI.

Codo (1999) e colaboradores, no livro “Educação: Carinho e Trabalho” descrevem uma pesquisa realizada com 52.000 sujeitos, em 1440 escolas de ensino regular, onde constataram que 48% dos educadores sofrem com algum sintoma de Burnout. Assim como Ferreira (2005) em seu estudo com 71 professores de instituições de ensino superior particulares constatou que 41,6% apresentaram síndrome de Burnout com a manifestação de pelo menos dois fatores.

A Síndrome de Burnout tem sido considerada um problema social de grande relevância e vem sendo estudada em vários países, pois se encontra vinculada a custos organizacionais, devido à rotatividade de pessoal, aos problemas de produtividade e de qualidade. Também encontra-se associada a vários tipos de disfunções pessoais, com o surgimento de problemas psicológicos e físicos. Em casos extremos, a longa duração do estresse laboral leva ao Burnout com total perda da capacidade laboral. A prevenção do estresse no trabalho será um dos maiores desafios da área da saúde ocupacional no século XXI. Segundo Iwanicki e Schwab (1981) e Farber (1991), a severidade do Burnout entre os profissionais de ensino é, atualmente, superior à dos profissionais de saúde.

Estudar a Síndrome de Burnout, no contexto das organizações do terceiro setor é importante para compreender como as relações de trabalho neste tipo de organização podem afetar a saúde dos trabalhadores e dificultar o processo de profissionalização que estas organizações estão atravessando. A compreensão das características presentes nas organizações do terceiro setor que as diferencia das demais organizações permitirá a compreensão do total fenômeno contribuindo para as pesquisas na área da administração e adentrando na área da psicologia do trabalho, quando tratamos de uma de suas psicopatologias. Dessa maneira, o problema que orienta essa pesquisa é: Qual a relação entre o trabalho em organização do terceiro e a Síndrome de Burnout?.

A atuação do terceiro setor torna-se de fundamental importância para a sociedade como um todo, sejam do setor público ou privado, os benefícios resultantes dessas ações sociais têm mostrado a cada momento seu valor.

As organizações do terceiro setor precisam, portanto, ampliar sua parceria com o setor público e privado e também buscar sua profissionalização, não como ganho de mercado ou lucro, mas como capacidade de uma organização em colocar em prática seus objetivos e justificar por meio de bons resultados sua existência (MURARO e LIMA, 2003).

Sob o ponto de vista prático, estudar as Organizações Sem Fins Lucrativos torna-se relevante quando se verifica que, além de ser guiado por uma missão altruísta e solidária, o Terceiro Setor representa uma grande força econômica, especialmente na geração de empregos, em um momento em que o desemprego se constitui em um dos maiores desafios sociais. No Brasil, os dados disponíveis, indicam uma significativa importância do Terceiro Setor para a economia.

A escola, segundo Carvalho (1995), visando atender a demanda, assumiu cada vez mais características e modelos de gestão empresarial, não podendo ser considerada, hoje, apenas uma pequena empresa, devido à sua complexidade, organização, número de funcionários e clientes atendidos (Soratto, Olivier-Heckler, 1999). Além disso, atualmente, a escola é avaliada a partir de parâmetros da produtividade e eficiência empresarial (Frigotto, 1999). Neste contexto, os professores, como trabalhadores, passaram a preocupar-se de forma intensa não só com suas funções docentes, mas também com questões baseadas no paradigma da civilização industrial, isto é, com sua carreira, sua segurança e seu salário (Carlotto, 2002).

Desta forma, cresce a necessidade de organizar suas atividades, orientar o trabalho e seus recursos, sejam seres humanos ou financeiros, incorporando a idéia de planejar adequadamente sua estrutura organizacional com o objetivo maior de atender sua missão.

Neste contexto, pesquisar os educadores deste tipo de organização, através de um estudo de caso que possibilita uma análise aprofundada do tema,

com ênfase na Administração de recursos humanos contribui com os estudos do terceiro setor e para o processo de profissionalização das organizações em questão.

Este estudo se justifica pela interdisciplinaridade entre as diversas áreas do conhecimento, entre elas a Administração e Psicologia Social e contribui para a literatura e o conhecimento. O Terceiro Setor é objeto de estudo recente e tem atraído o interesse tanto do meio acadêmico quanto da sociedade como um todo. Segundo Falconer (1999, p.1) “aqui, o Terceiro Setor não é um tema extensivamente pesquisado, existindo ainda poucos estudos empíricos abrangentes, e um número insignificante, até recentemente, com enfoque organizacional”.

1 OBJETIVOS

O objetivo geral do trabalho é Verificar a relação das características da administração de uma entidade do terceiro setor de Londrina e sua relação com a Síndrome de Burnout.

2.1 Objetivos Específicos

- a) Descrever as características estruturais encontradas na Escola Profissional e Social do Menor de Londrina, procurando identificar as que a diferem de uma organização com fins lucrativos.
- b) Identificar os trabalhadores envolvidos nas atividades da entidade.
- c) Identificar a incidência da Síndrome de Burnout nos trabalhadores da entidade.
- d) Analisar a relação entre as características encontradas e a Síndrome de Burnout.

2 O TERCEIRO SETOR

Durante os séculos XVIII, XIX e XX houve um crescimento econômico irregular que repercutiu negativamente sobre a sociedade. A deterioração da capacidade assimilativa dos ecossistemas e da capacidade de regeneração dos recursos naturais a taxas compatíveis com o desgaste imposto pelas atividades econômicas vem provocando uma revisão profunda do tipo de relação que mantemos com a natureza e com a sociedade (Knuth, 2001).

Em função disso, surge nos diversos segmentos da sociedade uma crescente consciência educacional que gera demandas, as quais estão afetando o ambiente competitivo institucional. Essas demandas, provenientes do mercado, dos mecanismos de regulação e da sociedade, estão exigindo maior permeabilidade das organizações e das instituições, com isso provocando mudanças em suas estruturas organizacionais e constituindo-se num elemento adicional de incerteza a par de serem internalizadas pela própria organização.

Nota-se que, na sua maioria, as mudanças organizacionais têm ocorrido em função do desenvolvimento tecnológico. Entretanto, não se trata apenas de mudança da base tecnológica. Estamos assistindo a uma redefinição da organização do trabalho e das funções dentro da organização, dos mercados e até dos valores que definem as finalidades e os meios usados pela sociedade. Para tanto, os novos planos, as novas estratégias e os novos modelos de gestão precisam de uma acumulação significativa de conhecimento (capital humano) em contraste com os tradicionais, que são fortemente orientados somente pela acumulação de capital.

Nesse contexto emergente, agregado de variáveis como a abertura de mercados, a lógica das escalas globais, aumento da competitividade, preocupações ambientais e crescentes expectativas dos consumidores com relação a qualidades dos produtos e serviços que necessitam, as instituições do terceiro setor, de um modo geral, precisam manter-se permanentemente atentas aos movimentos e tendências, buscando sempre acompanhar os fatos, de maneira a poder enfrentar situações e eventos marcantes em sua área de atuação. Essa

conjuntura obrigou as organizações do terceiro setor a uma completa reavaliação dos métodos e cultura de gestão, levando-as a preocupar-se com a profissionalização de suas ações.

A transparência de ações, o bom relacionamento com as comunidades, uma postura equilibrada, saudável e uma permanente preocupação com a qualidade de seus serviços, passaram a ser ingredientes indispensáveis àquelas instituições que desejam conquistar espaços nessa nova era mundial. Portanto, uma instituição do terceiro setor só sobreviverá se conseguir demonstrar para a sociedade sua razão de ser através de um aprimoramento do seu processo administrativo e da internalização dessa consciência, de modo a prestar-lhe os serviços necessários e a lhe proporcionar uma melhoria na qualidade de vida dos atendidos e da sociedade em que ela está inserida.

Como decorrência dessas considerações, as organizações empresariais ou não, bem como as instituições sem fins lucrativos, passaram a realizar mudanças sistematizadas em função dos desafios percebidos e, ao mesmo tempo, adaptando ou criando novas práticas de gestão, ou aplicando conhecimentos teóricos existentes a fim de gerar novas práticas ou para adaptar as já existentes.

As organizações de uma forma geral, inclusive as do Terceiro Setor, estão inseridas em ambientes com os quais interagem. A Teoria Institucional estuda as transações entre as organizações e os seus ambientes, levando em conta a dimensão cultural envolvida nestas interações, dimensão composta por regras, leis, normas e valores, dentre outros aspectos. Ao tratar das instituições, Scott (1995, p. 33) afirma que elas “consistem de estruturas normativas, regulativas e cognitivas, e de atividades que fornecem estabilidade e significado ao comportamento social”. Segundo o autor, as “instituições são embasadas por vários suportes, representados por culturas, estruturas, e rotinas que operam em níveis múltiplos” (SCOTT, 1995, p. 33).

Nos últimos anos o Terceiro Setor vem alcançando grande visibilidade, embora essa terminologia seja ainda pouco compreendida. As pessoas têm, em geral, idéias distorcidas sobre o que é Terceiro Setor. Algumas o associam as ONGs, outras o associam à caridade, à filantropia ou às ações religiosas. Segundo Coelho (2002), há também quem associe Terceiro Setor à economia,

ligando-o ao setor terciário (de serviços) em contraponto ao setor primário (agricultura) e ao setor secundário (indústria). Para Fischer e Falconer (1998, p. 13), “[...] o Terceiro Setor foi se ampliando sem que esse termo, usado para designá-lo, seja suficientemente explicativo da diversidade de elementos componentes do universo que abrange”.

Essa noção de “terceiro setor” evoca não apenas um conjunto diversificado de organizações como também, metaforicamente, um espaço de afirmação de valores e práticas sociais que não pertencem ao terreno do mercado, como altruísmo, compromisso social, solidariedade, laços comunitários, ambientalismo etc. Ou seja, por um lado, a expressão terceiro setor – ou outras equivalentes, como setor sem fins lucrativos – é carregada de eficácia simbólica, encarnando idéias e ideais de diversas fontes de inspiração, como religiosas, espirituais, morais ou políticas (LANDIN e BERES, 1999, p. 8).

Vale observar que essa dificuldade conceitual se deve em parte “ao fato de que ainda há pouca pesquisa sobre o Terceiro Setor no Brasil [...]” (ALVES, 2002b, p. 1). O Terceiro Setor constitui-se em uma área de estudos ainda em formação. Com isso, muitas dúvidas ainda pairam “acerca da validade e da utilidade de seu paradigma tri-setorial, que classifica as organizações em setores” (FALCONER, 1999, p. iii).

Uma forma de definir o Terceiro Setor tem sido conceituá-lo como um conjunto de organizações privadas sem fins lucrativos que geram bens, serviços públicos e privados. Por meio desse conceito, tais organizações têm como objetivo o desenvolvimento político, econômico, social e cultural no meio em que atuam. Ao Estado é atribuída a designação de Primeiro Setor; ao mercado, de Segundo Setor; e às Organizações Sem Fins Lucrativos, de Terceiro Setor.

Segundo Hudson (2004), o Terceiro Setor se compõe de organizações cujos principais objetivos são sociais ao invés de econômicos. Neste caso, o termo Terceiro Setor diferencia essas organizações do setor privado e do setor público. O autor enfatiza que o traço comum que une essas organizações é sua orientação por determinados valores pelos quais são criadas e, na medida do possível, mantidas por pessoas que acreditam que mudanças são necessárias e que desejam, elas mesmas, tomar providências nesse sentido. Ainda sobre a questão de

traços comuns às organizações do Terceiro Setor, Bava (2000, p.50) enfatiza que neste caso “o elemento de identidade é o fato de tais instituições serem sem fins lucrativos, não se pautarem, portanto, pelas leis mercantis e caracterizarem-se pela promoção de interesses coletivos.”

Referindo-se ao Terceiro Setor como sem fins lucrativos ou simplesmente não lucrativos, Alves (2002b, p.2) alerta que “o termo ‘não-lucrativo’ também não apresenta um caráter consensual. A principal crítica que o termo recebeu (e ainda recebe) é de ter sido cunhado a partir de comparações negativas entre as ações na esfera do mercado e as ações em seu campo.” O autor conclui afirmando que “essas negativas nos dizem mais sobre o que o setor não-lucrativo não é [...]”. Com esse mesmo enfoque Fernandes (1994, p.127) lembra que “a idéia de um ‘terceiro setor’ supõe um ‘primeiro’ e um ‘segundo’, e nesta medida faz referência ao Estado e ao mercado. A referência, no entanto, é indireta, obtida pela negação - nem governamental, nem lucrativo.”.

Como mais uma referência, Canton (2002, p.XVI) registra que o Terceiro Setor “implica um conjunto de iniciativas privadas com fins públicos. Assim, representa, dentro de tal conjuntura, um espaço de participação e experimentação de novos modos de pensar e agir sobre a realidade social. É o surgimento de uma esfera pública não-estatal e de iniciativas privadas de sentido público”. Para a autora, as parcerias a que ela chama de tripartites (Estado, iniciativa privada e sociedade civil) são fundamentais para a obtenção dos resultados pretendidos. Neste sentido, Bava (2000) destaca que:

De uma economia de mercado que antes era regulada pela ação do Estado com o propósito de garantir uma cobertura de demandas sociais, reconhecidas como direitos por força das mobilizações da sociedade civil, passamos a uma sociedade de mercado, onde as regras de convivência social são ditadas pela disputa entre os mais fortes e os mais fracos (hobbesiana) (BAVA, 2000, p.44).

Cabe notar que, dentro da idéia de Terceiro Setor, encontram-se tanto organizações formalizadas juridicamente quanto informais, com uma gestão estruturada e profissionalizada quanto não-estruturada e pouco-profissionalizada, de

grande porte quanto de médio e pequeno portes, de caráter supra-nacional ou multinacional quanto local (CARVALHO, 1997; FERNANDES, 1994), com fontes de financiamento atreladas ao Estado e/ou grandes empresas quanto sem fontes regulares de financiamento de suas atividades, entre outras diferenciações (COSTA JÚNIOR, 1998).

O ponto de convergência entre as várias organizações que compoariam o Terceiro Setor parece ser a ausência do lucro como finalidade central em sua orientação gerencial e objetivação de benefícios para toda a comunidade ou grupos populacionais específicos, seja por localização geográfica e/ou convergência de interesses de natureza ideológica, religiosa, racial, de opção sexual, dentre outros.

Sendo assim, para fins deste trabalho assume-se como Terceiro Setor, organizações que se caracterizam pela não-lucratividade como finalidade e constróem estratégias centradas na busca de melhorias para a comunidade como um todo ou para grupos específicos da população. Isso quer dizer que considera-se integrantes do Terceiro Setor, em orientação semelhante à discutida por COSTA JÚNIOR (1998), organizações que vão desde fundações, com estruturas formais rígidas, e uma relação de proximidade com o Estado e grandes empresas a movimentos sociais pouco estruturados, englobando grupos religiosos e associações de moradores.

O apogeu do Terceiro Setor e sua crescente atuação nas diversas instâncias sociais é decorrente de um Estado cada vez mais debilitado e cada vez mais incapaz de atuar como indutor do desenvolvimento, fazendo com que a questão social seja transferida para os governos locais e para as instituições da sociedade civil. Segundo Bava (2000, p.45) “de fato, a questão social se inscreve cada vez com maior força na agenda de amplos setores da sociedade civil, através de bandeiras, como a redução de desigualdades sociais, o investimento em educação, a criação de oportunidades de desenvolvimento para as pessoas mais pobres”. A concentração da riqueza e a fragilização do papel regulador do Estado, fruto do modelo econômico neoliberal comprometem qualquer ação política de intervenção por parte da esfera pública em busca de cidadania.

Com isso, as organizações e instituições não são mais um conjunto de órgãos e funções com características estáticas, mas sim um sistema dinâmico composto de subsistemas que interagem entre si e o ambiente externo, cuja tarefa principal é assegurar a continuidade da instituição e da organização para que possam atender às exigências e necessidades da sociedade, a par da maximização dos seus lucros. E como essas exigências e necessidades mudam rápida e vertiginosamente, cabe à instituição, por meio da sua administração, a tarefa de diagnosticar essas mudanças, verificar as suas tendências e ajustar o seu comportamento às novas oportunidades.

Um processo de administração eficiente e eficaz consiste em melhorar cada vez mais rapidamente, e com maior intensidade, a adaptar os seus processos administrativos e produtivos, em resposta à pressão do mercado, dos mecanismos de regulação e da sociedade.

3 O PROCESSO ADMINISTRATIVO

A Teoria Neoclássica é também denominada Escola Operacional ou Escola do Processo Administrativo, pela sua concepção da Administração como um processo de aplicação de princípios e de funções para o alcance de objetivos. As várias funções do administrador, consideradas como um todo, formam o processo administrativo. Planejamento, organização, direção e controle, por exemplo, consideradas separadamente, constituem as funções administrativas, quando visualizadas na sua abordagem total para o alcance de objetivos, elas formam o processo administrativo.

Neste sentido, o administrador é aquele que possibilita ao grupo alcançar seus objetivos com o mínimo dispêndio de recursos e de esforço e com menos atritos com outras atividades úteis. A Administração, segundo Chiavenato (1987) é uma atividade essencial a todo esforço humano coletivo, seja na empresa industrial ou de serviços, no exército, hospitais, na igreja etc. O ser humano necessita cooperar com outras pessoas para atingir seus objetivos. A Administração é basicamente uma técnica social de lidar com pessoas, influenciando-as para conquistar objetivos e resultados.

3.1 Eficiência e Eficácia

Todas as instituições são organizações e têm uma dimensão administrativa comum. Cada organização deve ser considerada sob o ponto de vista de eficácia e de eficiência, simultaneamente. Eficácia é a medida do alcance de resultados, enquanto eficiência é a medida da utilização dos recursos nesse processo. Em termos econômicos, a eficácia da empresa refere-se à sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade por meio do suprimento de produtos (bens ou serviços), enquanto a eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas. Assim, a eficiência é uma relação entre custos e benefícios, ou seja, uma

relação entre os recursos aplicados e o produto final obtido: é a razão entre esforço e resultado, entre despesa e receita, entre custo e benefício resultante. (CHIAVENATO, 1987)

Maximiano (2004), defende que a eficiência de uma organização ou sistema depende de como seus recursos são utilizados. Para o autor eficiência significa:

Realizar atividades ou tarefas de maneira certa; realizar tarefas de maneira inteligente, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível de recursos; realizar tarefas de maneira econômica, empregando a menor quantidade possível de recursos.

Eficiência é um princípio de administração de recursos, mais que uma simples medida numérica de desempenho. O princípio da eficiência é o da relação entre esforço e resultado. Quanto menor o esforço necessário para produzir um resultado, mais eficiente é o processo.

Segundo o mesmo autor, a eficácia é o conceito de desempenho que envolve a comparação entre objetivos e resultados. Eficácia significa o grau ou taxa de realização dos objetivos da organização: satisfação dos clientes, satisfação dos acionistas, impacto na sociedade e aprendizagem organizacional.

Nem sempre a eficácia e a eficiência andam de mãos dadas. Uma empresa pode ser eficiente em suas operações e pode não ser eficaz, ou vice-versa. Pode ser ineficiente em suas operações e, apesar disso, ser eficaz, muito embora a eficácia fosse bem melhor quando acompanhada da eficiência. Pode também não ser eficiente nem eficaz. O ideal seria uma empresa igualmente eficiente e eficaz, ao qual se poderia dar o nome de excelência.

3.2 Centralização e Descentralização

A centralização e a descentralização referem-se ao nível hierárquico no qual as decisões devem ser tomadas. Centralização significa que a autoridade para tomar decisões está centrada no topo da organização. Com a descentralização, a autoridade de tomar decisões é delegada aos níveis baixos da organização.

A centralização enfatiza as relações escalares, isto é, a cadeia de comando. A organização é desenhada dentro da premissa de que o indivíduo no topo possui a mais alta autoridade e que a autoridade dos demais indivíduos é escalada para baixo, de acordo com sua posição relativa no organograma. A cadeia escalar — ou cadeia de comando — está intimamente relacionada à unidade de comando.

Dale Apud Chiavenato (1987) define que o grau de descentralização de uma organização depende dos seguintes fatores:

1. tamanho da organização;
2. tipo de negócio da organização;
3. tendências econômicas e políticas do país;
4. filosofia da alta administração e das personalidades envolvidas;
5. competência dos subordinados e confiança dos superiores nessa competência;
6. facilidade de informações que permitam a tomada de decisões.

A descentralização faz com que as decisões sejam pulverizadas para os níveis mais baixos da organização. A tendência moderna é descentralizar para dar melhor utilização dos recursos humanos. O princípio que rege a descentralização é assim definido: a autoridade para tomar ou iniciar a ação deve ser delegada tão próximo da cena quanto possível. Ainda segundo Daile apud Chiavenato (1987), a descentralização é tanto maior quanto:

1. maior for o número de decisões tomadas nos níveis mais baixos da hierarquia;
2. mais importantes forem as decisões tomadas na escalas mais baixas da hierarquia;
3. maior for o número de funções afetadas pelas decisões nas escalas mais baixas;
4. menor a supervisão sobre as decisões tomadas. A descentralização significa relativa autonomia e independência para tomar decisões. Ocorre quando não há nenhum controle direto sobre a tomada de decisão.

Para Chiavenato (1987), a descentralização em si não é boa nem má. Ela depende das circunstâncias. O autor apresenta outros elementos que concorrem para aumentar a descentralização:

1. Complexidade dos problemas organizacionais. O avanço tecnológico, as inovações, a intensificação das comunicações, a diversificação das linhas de produtos e mercados em desenvolvimento requerem versatilidade, rapidez e precisão nas decisões, o que é impossível quando a autoridade é concentrada em um só executivo no topo da organização. Aí, um só pensa, enquanto a totalidade das pessoas trabalha dependendo de suas decisões. A descentralização utiliza todos os cérebros e músculos da organização.
2. Delegação de autoridade. A organização, como um organismo vivo, deve estar apta ajustar-se e expandir-se continuamente para sobreviver e crescer. O crescimento é um sinal de vitalidade e garantia de sobrevivência. Para não atrofiar essa vitalidade com sobrecarga de trabalho, a delegação de autoridade a resposta correta para aumentar o esforço da organização.

Maximiano (2004, p. 221), apresenta as vantagens e desvantagens da Centralização e descentralização no quadro 1:

VANTAGENS		DESVANTAGENS	
ORGANIZAÇÃO CENTRALIZADA	ORGANIZAÇÃO DESCENTRALIZADA	ORGANIZAÇÃO CENTRALIZADA	ORGANIZAÇÃO DESCENTRALIZADA
Uniformidade de procedimentos	Gerentes autônomos e responsáveis por suas decisões	Dependência da hierarquia para tomar decisões	Perda de uniformidade
Facilidade de controle	Facilidade de avaliar gerentes	Uniformidade impede competição	Tendência ao desperdício e duplicação
Rapidez na comunicação verbal	Competição positiva entre unidades	Dependência da hierarquia para avaliar gerentes	Comunicação dispersa
Acesso rápido à informação	Criatividade na busca de soluções	Desestímulo à criatividade	Dificuldade de localizar responsáveis
Reduzida a duplicação de esforços	Agilidade na tomada de decisões	Ineficiência no uso dos recursos	Dificuldade de controle e avaliação

QUADRO 1- Vantagens e Desvantagens das Organizações centralizadas e descentralizadas.

3.3 O Processo Administrativo

As funções do administrador correspondem aos elementos da Administração que Fayol definira no seu tempo (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar), mas com uma roupagem atualizada. Dentro da linha proposta por Fayol, os autores neo-clássicos adotam o processo administrativo como núcleo de sua teoria eclética e utilitarista. Cada autor, todavia, desvia-se dos demais por adotar funções administrativas ligeiramente diferentes. Quando consideradas em um todo integrado, as funções administrativas formam o processo administrativo. De um modo geral, aceita-se hoje o planejamento, a organização, a direção e o controle como as funções básicas do administrador. Essas quatro funções básicas — planejar, organizar, dirigir e controlar — constituem o chamado processo administrativo.

As funções do administrador que formam o processo administrativo, segundo Chiavenato (1987) são mais do que uma seqüência cíclica, pois elas estão intimamente relacionadas em uma interação dinâmica. O processo administrativo é cíclico, dinâmico e interativo.

Toda a literatura neoclássica se assenta no processo administrativo para explicar como as várias funções administrativas são desenvolvidas nas organizações. Na seqüência serão abordadas cada uma das quatro funções administrativas.

3.3.1 Planejamento

As organizações não trabalham na base da improvisação. Tudo nelas é planejado antecipadamente. O planejamento é a primeira função administrativa, por servir de base para as demais funções. O planejamento é a função administrativa que define quais os objetivos a atingir e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se de um modelo teórico para a ação futura. Começa com a definição dos objetivos e detalha os planos para atingi-los da melhor maneira possível. Planejar é definir os objetivos e escolher o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se quer chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que seqüência.

O planejamento é um processo que começa com os objetivos e define os planos para alcançá-los. O estabelecimento dos objetivos a serem alcançados é o ponto de partida do planejamento.

Além da hierarquia de objetivos, existe também uma hierarquia do planejamento. Nesse sentido, existem três níveis distintos de planejamento: o planejamento estratégico, o tático e o operacional.

O planejamento estratégico é o planejamento mais amplo e abrange toda a organização. Suas características, segundo Chiavenato (1987), são:

1. É projetado no longo prazo e seus efeitos e conseqüências são estendidos para vários anos;
2. Envolve a empresa como uma totalidade, abrange todos os recursos e áreas de atividade, e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional;

3. É definido pela cúpula da organização (no nível institucional) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais estão subordinados.

O Planejamento Tático é o planejamento que abrange cada departamento ou unidade da organização. Suas características, segundo o mesmo autor, são:

1. É projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual;
2. É definido pelo nível gerencial da organização e envolve cada departamento, abrange seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais;
3. É definido no nível intermediário, em cada departamento da empresa.

O Planejamento Operacional é o planejamento que abrange cada tarefa ou atividade específica. Suas características são:

1. É projetado para o curto prazo, para o imediato;
2. Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas;
3. É definido no nível operacional, para cada tarefa ou atividade.

O planejamento produz um resultado imediato: o plano. O plano é o produto do planejamento e constitui o evento intermediário entre os processos de elaboração e de implementação do planejamento. Todos os planos têm um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma seqüência lógica de eventos, os quais deverão conduzir ao alcance dos objetivos que os comandam. O plano é um curso predeterminado de ação sobre um período específico que representa uma resposta a uma antecipação ao tempo no sentido de alcançar um objetivo formulado. O plano descreve um curso de ação para alcançar

um objetivo e proporciona respostas às questões: o quê, quando, como, onde e por quem.

Os planos podem ser classificados sob diferentes critérios, para Maximiano (2004, p. 147), um dos critérios mais relevantes para os administradores é o critério de permanência, que classifica os planos em temporários e permanentes, conforme demonstrado no quadro 2 abaixo:

PLANOS PERMANENTES	PLANOS SINGULARES OU TEMPORÁRIOS
Políticas	Cronogramas
Procedimentos	Calendários
Missão e outros objetivos permanentes	Orçamentos
	Projetos

QUADRO 2- Classificação dos planos de acordo com o critério da permanência.

3.3.2 Organização

Organização significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer suas atribuições e as relações entre eles. Assim, segundo Maximiano (2004) organizar consiste em:

1. Analisar os objetivos e trabalhos a serem realizados;
2. Dividir o trabalho de acordo com os critérios mais apropriados para a realização dos objetivos;
3. Definir as responsabilidades pela realização do trabalho;
4. Definir níveis de autoridade, e
5. Desenhar a estrutura organizacional

A divisão do trabalho é o processo por meio do qual uma tarefa é dividida em partes, cada uma delas é atribuída a uma pessoa ou grupo de pessoas. Esses grupos podem ser chamados de departamentos. Cada departamento realiza uma parte do trabalho total, que é necessário para a realização dos objetivos.

Após a identificação dos departamentos ou unidades de trabalho, as responsabilidades são definidas. Responsabilidades, segundo Maximiano (2004), são as obrigações ou deveres das pessoas pela realização de tarefas ou atividades. O conjunto das tarefas pelas quais uma pessoa é responsável chama-se cargo.

A autoridade é a contrapartida da responsabilidade. Ela é a forma formal que os chefes, gerentes têm de dirigir ou comandar o comportamento dos integrantes de sua equipe. A autoridade significa também o poder de utilizar ou comprometer os recursos organizacionais que estão sob sua responsabilidade.

A atribuição de autoridade, segundo Maximiano (2004), implica em dois conceitos fundamentais do processo de organização: Hierarquia e Amplitude de controle.

A autoridade divide-se verticalmente em níveis. As pessoas que estão em determinado nível têm autoridade sobre as que estão no nível inferior. Independente do nível em que estão as pessoas têm responsabilidades e prestam contas para as que estão acima. Esta disposição da autoridade em níveis chama-se hierarquia.

O número de pessoas ou departamentos subordinados a uma chefia define a amplitude de controle deste. Uma tarefa importante da organização é definir a amplitude ideal de controle, ou seja, a quantidade de pessoas que um chefe consegue administrar eficazmente.

Todas as decisões sobre a divisão do trabalho, responsabilidades e autoridade resumem-se na estrutura organizacional. A estrutura organizacional mostra a autoridade e as responsabilidades das pessoas, como indivíduos e como integrantes de grupos. Além disso, mostra a comunicação entre as pessoas e os grupos. A estrutura organizacional é normalmente representada pelo gráfico denominado organograma.

Apesar das empresas apresentarem estruturas organizacionais diferentes, é possível agrupá-las em dois modelos: Estrutura Mecanicista ou Orgânica.

O Modelo Mecanicista procura imitar o funcionamento de uma máquina. As pessoas têm pouca autonomia e não há espaço para improvisação. As

organizações que seguem este modelo tendem a ser impessoais, rígidas e regulamentadas. Dão importância a hierarquia e a obediência às normas.

Maximiano (2004) elenca algumas características das organizações que seguem este modelo:

- A filosofia da administração enfatiza critérios de desempenho tais como eficiência, previsibilidade, segurança e aversão ao risco;
- Regras, regulamentos e procedimentos são bem definidos e estão escritos. A organização procura prever todas as possibilidades de comportamento e submete-las às normas;
- As tarefas têm baixo nível de interdependência. A organização tende a compartimentação;
- As pessoas desempenham tarefas de escopo reduzido, ocupando cargos com responsabilidades específicas e bem definidas. As tarefas são muito especificadas;
- Os critérios de departamentalização são homogêneos. A organização busca simetria e uniformidade em seu organograma;
- A autoridade é centralizada, dando muito poder aos chefes. O estilo de liderança é autocrático;
- A hierarquia é observada com rigidez. A fonte da autoridade é a posição da pessoa na estrutura organizacional;
- Os processos de gestão de pessoas são formalizados. A seleção faz-se por meios que colocam todos os interessados em igualdade de condições;
- As relações humanas tendem a ser formais.

As organizações que seguem o modelo orgânico procuram reduzir o grau de formalidade e impessoalidade. Organizações deste tipo dão maior ênfase ao sistema social e às pessoas. Hierarquia e especialização são menos importantes que o modelo mecanicista. A autonomia das pessoas é maior, com ênfase na comunicação informal. Segundo Maximiano (2004), estas organizações apresentam as seguintes características:

- A filosofia da administração enfatiza critérios de desempenho tais como eficiência, adaptabilidade, sensibilidade para a necessidade de mudanças e propensão ao risco;
- Os objetivos organizacionais são definidos com ampla participação, incluindo pessoas de todos os níveis organizacionais;
- A fonte da autoridade é a competência. O estilo de liderança tende para o democrático;
- Os processos de gestão de pessoas são informais. A seleção faz-se por meio de contatos pessoais, embora os interessados estejam em igualdade de condições. As pessoas que já estão dentro podem influenciar a decisão sobre quem de fora pode entrar;
- Há reduzido nível de especialização: as tarefas têm escopo amplo, e os cargos definidos de modo impreciso. A capacidade de resolver problemas com autonomia e iniciativa é mais importante do que seguir regras;
- A decisão é compartilhada entre chefes e subordinados;
- Os critérios de departamentalização são heterogêneos. A organização pode usar tantos modelos quantos forem adequados para suas diferentes operações e missões;
- A hierarquia é imprecisa: as pessoas desempenham o papel de chefe ou de subordinado e de uma situação para outra a relação de comando pode inverter-se.

3.3.3 Direção

A direção constitui a terceira função administrativa e vem depois do planejamento e da organização. Definido o planejamento e estabelecida a organização, resta fazer as coisas andarem e acontecerem. Este é o papel da direção: acionar e dinamizar a empresa. A direção está relacionada à ação e tem a ver com as pessoas. Ela está diretamente relacionada à atuação sobre as pessoas. As pessoas precisam ser dinamizadas em seus cargos e funções, treinadas, guiadas e motivadas para alcançarem os resultados que delas se esperam. A função de direção se relaciona à maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados por meio da atividade das pessoas que compõem a organização. A direção é a função administrativa que se refere às relações interpessoais dos administradores e seus

subordinados. Para que o planejamento e a organização sejam eficazes, eles precisam ser dinamizados pela orientação a ser dada às pessoas por meio de uma adequada comunicação e habilidade de liderança e de motivação.

Dirigir significa interpretar os planos para os outros e dar as instruções sobre como executá-los em direção aos objetivos a atingir. Os diretores dirigem os gerentes, os gerentes dirigem os supervisores, e os supervisores dirigem os funcionários ou operários.

Enquanto as demais funções administrativas (planejamento, organização e controle) são impessoais, a direção é um processo interpessoal que determina relações entre indivíduos. Segundo Chiavenatto (1987), alguns autores clássicos salientam que a direção deve envolver dois aspectos:

- guiar e motivar o comportamento dos subordinados adequando-os aos planos e cargos que foram estabelecidos, e
- compreender os sentimentos dos subordinados e os problemas que eles encaram quando traduzem os planos em ação completada.

O processo administrativo, além de envolver técnicas e procedimentos padronizados, requer dos administradores grande habilidade em gerenciar pessoas, utilizando como ferramentas indispensáveis os princípios de motivação e liderança, criando um clima organizacional favorável ao alcance dos objetivos institucionais, através do bom desempenho de seus colaboradores.

A motivação para o trabalho

Motivação é uma palavra que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. O estudo da motivação para o trabalho procura identificar quais são as razões que influenciam o desempenho das pessoas, que são a mola propulsora da produção.

Maximiano (2004), define desempenho no trabalho como o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço. O desempenho é positivo quando beneficia a própria pessoa, o grupo do qual faz parte, um cliente ou uma organização na qual trabalha. O desempenho na realização de qualquer tipo de tarefa ou objetivo é influenciado por forças chamadas motivos.

Maximiano (2004), apresenta dois tópicos de estudo para identificar estes motivos:

- Motivos Internos: necessidades, aptidões, interesses e habilidades do indivíduo;
- Motivos externos: o trabalho e as condições de trabalho. são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue.

Os elementos de qualquer sistema motivacional somente são eficazes quando encontram correspondência dentro do indivíduo, isto é, quando são compatíveis com suas necessidades, interesses e aptidões. A aplicação de determinado estímulo somente provoca o efeito esperado quando o indivíduo o percebe como um estímulo propriamente dito.

Para que um estímulo de qualquer natureza tenha efeito motivador, é preciso que ele seja visto como recompensa, algo que satisfaz uma necessidade ou responde a um interesse.

Além das necessidades, habilidades e interesses pessoais, o comportamento humano no trabalho é muito influenciado pela convivência familiar e pela interação social, que constroem atitudes e valores diferentes em proporções diferentes. Por isto o que é motivador para um grupo pode não oferecer qualquer atrativo para outro grupo. os valores coletivos estão presentes na ética do trabalho, nas lendas, nos usos e costumes e na religião.

Os meios pelos quais se alcança prestígio social oferecem forte estímulo para os membros de cada sociedade, os símbolos, trajes e instrumentos de ofício passam a ser exibidos para indicar que o portador alcançou o padrão de realização valorizado pela comunidade.

Os padrões de necessidades e a motivação de um indivíduo são, portanto, segundo Maximiano (1995), influenciados profundamente pelos valores que sua sociedade cultiva e pela conjuntura. Os estímulos que satisfazem as necessidades são perseguidos, muitas vezes, não pela sua natureza intrínseca, mas pela capacidade de valorizar seu possuidor aos olhos de seus vizinhos, colegas ou familiares.

As práticas motivacionais compreendem todos os tipos de incentivos e recompensas que as organizações oferecem a seus empregados na tentativa de conseguir o desempenho que possibilite a realização de seus objetivos. As práticas motivacionais abrangem desde elogios e desafios propostos pelos dirigentes até a participação dos funcionários no processo decisório, nos lucros ou na propriedade da empresa, passando por benefícios, prêmios, programas de enriquecimento do trabalho e planos de carreiras.

Segundo Maximiano (2004), as práticas motivacionais mais utilizadas na atualidade pelas organizações são:

- Redesenho de cargos;
- Programas de incentivo, e
- Participação nos lucros e resultados.

Liderança

A liderança é um dos papéis do administrador. A pessoa que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados. A capacidade de liderar está intimamente ligada com o processo da motivação, em uma situação de mútua dependência entre líder e liderados. O líder precisa de liderados para realizar metas e vice-versa.

Há dois tipos de líder: formal e informal. Um líder formal é alguém que foi oficialmente investido de autoridade e poder organizacional e geralmente recebe o título de gerente, diretor ou supervisor. A quantidade de poder é teoricamente determinada pela posição ocupada dentro da organização. As políticas

de promoção organizacional são feitas para garantir que as pessoas com habilidades técnicas e de liderança ocupem posições de poder.

Um líder informal não terá o mesmo título de liderança oficial, mas exercerá uma função de liderança. Esse indivíduo, sem autoridade formal, designação de poder, posição ou até mesmo responsabilidade, pode pelo mérito de um atributo pessoal ou desempenho superior influenciar outros a exercer a função de liderança.

Para Maximiano (2004), líderes são os que, em um grupo, ocupam uma posição de poder e que têm condições de influenciar, de forma determinante, todas as decisões de caráter estratégico. O poder é exercido ativamente e encontra legitimação na correspondência com as expectativas do grupo.

Os termos autocracia e democracia são utilizados para definir dois estilos básicos de liderança. No estilo autocrata a liderança é orientada para a tarefa, enquanto que a democracia a liderança é orientada para as pessoas. Ainda segundo Maximiano (2004), um líder autocrata:

- Toma decisões sem consultar sua equipe;
- Está muito mais preocupado com a tarefa do que com o grupo que a executa;
- Concentra sua atenção no desempenho do funcionário ou grupo, enfatizando o cumprimento de prazos, os padrões de qualidade e a economia de custos;
- Insiste na necessidade de cumprir metas;
- Insiste na necessidade de superar a concorrência ou um rival dentro da mesma organização ou o desempenho passado;
- Define com precisão as responsabilidades individuais e designa tarefas específicas para pessoas específicas;
- Dá ênfase a cobrança e avaliação de desempenho de seus funcionários;
- Mantém distancia de seus funcionários ou sua equipe.

Um líder democrata:

- Acredita que deve criar um clima em que as pessoas sintam-se confortáveis;
- Focaliza sua atenção no próprio funcionário ou no grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe;
- Pede opiniões ou sugestões de decisões, ouve, presta atenção e usa as idéias do grupo;
- Dedicar parte significativa de seu tempo à orientação dos integrantes de sua equipe;
- É Amigável;
- Apóia e defende os funcionários;
- Insiste com os integrantes de sua equipe para que aceitem responsabilidades e tomem iniciativa de resolver problemas.

Existem ainda dois estilos de liderança baseados no estilo motivacional do líder: Liderança Carismática ou Transformadora e Liderança Transacional. As características da liderança carismática ou transformadora são:

- Líder Inspirador;
- Líder transformador;
- Líder revolucionário;
- Agente de mudanças; e
- Líder renovador.

Os que exercem a liderança transacional, possuem as características abaixo:

- Líder negociador;
- Liderança baseada na promessa de recompensas; e
- Liderança manipulativa.

3.3.4 Controle

Controle como função administrativa é o controle como parte do processo administrativo, como o planejamento, a organização e a direção.

A finalidade do controle é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente definidos. A essência do controle reside em verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados. Através da função de controle, o administrador assegura que a organização e seus planos estejam na sua trilha certa. O desempenho de uma organização e das pessoas que a compõem depende da maneira como cada indivíduo e cada unidade organizacional desempenham seu papel e se movem para alcançar os objetivos e metas comuns. O controle é o processo pelo qual são fornecidas as informações e retroação para manter as funções dentro de suas respectivas trilhas. É a atividade integrada e monitorada que aumenta a probabilidade de que os resultados planejados sejam atingidos da melhor maneira.

previamente estabelecidos e funciona de acordo com a informação que recebe. Essa informação permite a oportunidade de ação corretiva, que é a base do controle. O controle, portanto, deve ser definido de acordo com os resultados que se pretende obter a partir dos objetivos, planos, políticas, organogramas, procedimentos, etc. O controle envolve uma comparação com padrões previamente estabelecidas para permitir a tomada de ação corretiva quando um desvio inaceitável ocorre. Essa ação corretiva pode envolver o exercício de autoridade e de direção, embora não necessariamente em todos os casos. A ação corretiva apropriada pode ser também a revisão e a alteração dos padrões existentes (se foram estabelecidos de maneira inadequada) para ajustá-los à realidade dos fatos ou das possibilidades da empresa (CHIAVENATO, 1993, p. 438).

O controle consiste fundamentalmente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado. Como processo, o controle apresenta quatro fases.

1. Estabelecimento de padrões ou critérios. Os padrões representam o desempenho desejado. Os critérios representam normas que guiam as decisões. São balizamentos que proporcionam meios para se definir o que se deverá fazer e qual o desempenho ou resultado a ser aceito como normal ou desejável. São os objetivos que o controle deverá assegurar. Os padrões são expressos em tempo, dinheiro, qualidade, unidades físicas, custos ou de índices.
2. Observação do desempenho. Para se controlar um desempenho deve-se pelo menos conhecer algo a respeito dele, o processo de controle atua no sentido de ajustar as operações a determinados padrões previamente estabelecidos e funciona de acordo com a informação que recebe. A observação ou verificação do desempenho ou do resultado busca obter informação precisa a respeito daquilo que está sendo controlado.
3. Comparação do desempenho com o padrão estabelecido. Toda atividade proporciona algum tipo de variação, erro ou desvio. Deve-se determinar os limites dentro dos quais essa variação será aceita como normal. Nem toda variação exige correções, mas apenas as que ultrapassam os limites da normalidade. O controle separa o que é excepcional para que a correção se concentre unicamente nas exceções ou nos desvios. Para tanto, o desempenho deve ser comparado ao padrão para verificar eventuais desvios. A comparação do desempenho com o padrão estabelecido é feita por meio de gráficos, relatórios, índices, porcentagens, medidas estatísticas etc. Esses meios de apresentação supõem técnicas à disposição do controle para que este tenha maior informação sobre aquilo a ser controlado.
4. Ação corretiva. O objetivo do controle é manter as operações dentro dos padrões definidos para que os objetivos sejam alcançados da melhor maneira. Variações, erros ou desvios devem ser corrigidos para que as operações sejam normalizadas. A ação corretiva visa fazer com que aquilo que é feito seja feito exatamente de acordo com o que se pretendia fazer.

A figura 1 a seguir demonstra o ciclo de controle com suas fases. (WILLIAM H. NEWMAN apud CHIAVENATO, 1993 p. 444)

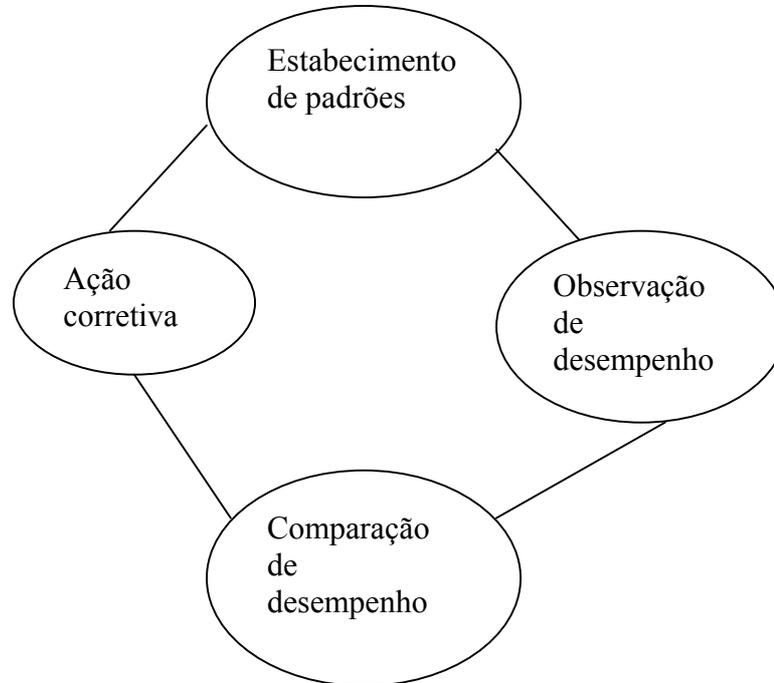


Figura 1- As quatro fases do controle

Enquanto o planejamento abre o processo administrativo, o controle serve de fechamento. A abrangência do controle pode ser em nível global, departamental ou operacional, respectivamente, dentro dos planos estratégico, tático e operacional.

4 TRABALHO, SOFRIMENTO E A SINDROME DE BURNOUT

O mundo do trabalho pode ser considerado um dos fatores constitutivos do ser humano em ser social e por meio do qual é possível ao homem relacionar-se consigo mesmo, com o outro e com sua produção. É possível a ele influenciar e ao mesmo tempo ser influenciado por meio do resultado concreto de suas interações.

A concepção segundo a qual o homem obtém sua socialização por meio do trabalho, ou, segundo Codo, Sampaio e Hitomi (1993), mediante a materialização de si mesmo no resultado concreto de sua produção, pode levar a uma ruptura entre este homem e este resultado, porque além de haver inúmeras funções que não resultam em um produto concreto (burocratas, vendedores ..., aos quais pode-se acrescentar os educadores), há o fato de o próprio trabalho conter um grande conteúdo alienante; de toda forma, mesmo não tendo controle sobre o resultado concreto de sua produção ou mesmo percebendo-se alienado pelo trabalho, o homem necessita dele para estabelecer relações com o outro e, então, reencontrar-se em sua própria interioridade.

Todo trabalho exige uma certa quantidade de energia física e psíquica, que, nesse processo, é chamado de força do trabalho. O trabalho é, assim, o resultado que se pode medir da força de trabalho.

Durante séculos, o trabalho serviu para a manutenção do ser humano e se desempenhou sob a forma de coleta, de trabalho extrativo, quando veio surgir, mais tarde, a pesca, a caça e o pastoreio. Com a agricultura, veio a idéia de que se produzindo um excedente do que se poderia utilizar, seria possível fazer trocas e ter mais que o necessário para a sobrevivência. No mundo grego e romano, só ao trabalho de direção das atividades agrícolas se reconhecia dignidade e importância social, negada ao comércio, artesanato e atividades manuais. Na atualidade, não é possível afirmar que as situações de escravidão ou de exploração do trabalho desapareceram, até mesmo nos países de economia avançada.

Os alicerces da produção social deslocaram-se da agricultura para a indústria quando o comércio se sobrepôs ao trabalho agrícola e ampliou suas atividades. Na revolução industrial, que se iniciou no século XVIII, as fábricas juntaram num só espaço trabalhadores e os novos meios de produção, as máquinas. O modo de produção social da época industrial aumentou a especialização das tarefas e a divisão do trabalho, contribuindo para o afastamento das pessoas do conteúdo de suas próprias atividades (MORETTI, 2003).

E, finalmente, a revolução atual, que insere o trabalhador na era do conhecimento, requer dele o desenvolvimento de habilidade para lidar com um mundo extremamente complexo, incerto e instável.

A organização é um conjunto sócio-cultural programado para realização de serviços e implica num sistema de relações, status e papéis. A direção das atividades é possibilitada através da divisão do trabalho, hierarquia, autoridade e responsabilidade. Tais atividades visam à satisfação das necessidades organizacionais, mas dependem da eficiência dos indivíduos que nela atuam.

Na visão empresarial o indivíduo é visto de forma incompleta, apenas as habilidades específicas para a realização de tarefas são consideradas. Assim, durante a relação indivíduo-empresa, há uma cisão do comportamento: de um lado a força de trabalho com subordinação às regras da empresa, de outro a convivência, as emoções, a individualidade.

O ato de firmar contrato de trabalho pressupõe a aceitação às normas, valores e procedimentos comuns e coletivamente aceitos na organização. Porém, o indivíduo leva toda sua potencialidade psíquica, física, social, mental; suas características anatômicas, fisiológicas, e sensitivas para o espaço da empresa.

O contrato psicológico de trabalho caracteriza-se por um conjunto de expectativas que se estabelecem entre o indivíduo e a empresa à respeito das responsabilidades, remuneração, benefícios etc. Estes são fatores decisivos no processo de adaptação do indivíduo na e que, no entanto, são geralmente delineados em forma de modelos estatísticos e limitados, visando um enquadramento ao cargo ou função. Estas expectativas e proposições informais

ficam encobertas e só emergem em momentos de crise ou em programas de mudança organizacional.

A vida moderna, as condições atuais do trabalho, a cobrança da produtividade e qualidade total tornam o trabalho cada vez mais estressante e insensível às condições humanas. A maioria das organizações coloca a produção como o mais importante, como o objetivo que deve ser cumprido a qualquer preço. Os trabalhadores sacrificam finais de semana, feriados e fazem hora-extra para conseguir concluir a demanda das empresas, sem recompensa adequada. Isto gera um nível muito grande de ansiedade no trabalhador, pois ele se vê privado de seu lazer, de sua vida familiar, de seu descanso, para dar conta do trabalho. Como consequência há um aumento no índice de doenças psicossomáticas relacionadas com o trabalho causando o sofrimento do trabalhador.

É importante ressaltar que o ser humano traz consigo sentimentos, ambições; cria expectativas, envolve-se, busca o crescimento dentro daquilo que desenvolve e realiza. Então, é preciso deixar de lado a idéia de que o homem trabalha tão somente para a obtenção do salário, que nega seus sentimentos, que não se frustra com a falta de crescimento, que não se aborrece com o total descaso dos seus gestores que apenas lhe cobram a tarefa e não o orientam para a real situação da empresa, que lhe negam o acesso às informações, que o tratam apenas como uma peça a mais no processo de produção. É necessário que se reconheça que, cada vez que ele entra na empresa, está entrando um "ser" integrado e indivisível, com direito a todos os sonhos de auto-estima e auto-realização.

Através do trabalho, o ser humano se iguala e se diferencia de si e do outro. Se iguala na medida em que dentro do ambiente de trabalho, todos são iguais e estão ali para atingir um único objetivo: gerar lucro, e se diferencia quando carrega dentro de si uma carga própria de vida, sentimentos e emoções. O trabalho faz com que o homem se exercite socialmente, transformando o outro e sendo transformado por ele.

A organização do trabalho origina determinada gama de pressões, as quais podem provocar no homem, de acordo com suas defesas e seu equilíbrio, tanto o prazer, quanto o sofrimento, pois as várias formas de organização do trabalho demandam do indivíduo a utilização de aptidões psíquicas resultantes da

retenção ou da descarga pulsional; assim, quando não há fonte de descarga para a energia psíquica, esta resulta em acúmulo de tensão e desprazer, por meio de um movimento crescente que levará à fadiga, à astenia, até tornar-se patológico, isto é, ao trabalho fatigante; por outro lado, é possível a existência de uma organização do trabalho que possibilite vias de descarga da energia psíquica oriunda das pressões desse trabalho, constituindo-se em trabalho equilibrante.

O trabalho é o meio de vida do homem, é o que torna o homem “vivo”, concede a ele valor social por meio da aquisição de status, bens materiais, conforto e prazer, mas pode ser também tortura, tédio, um inimigo do qual o homem procura fugir, pois tendo o homem que trabalhar para garantir sua sobrevivência, muitas vezes, esta condição obriga-o a desenvolver atividades que o impedem de desenvolver suas capacidades, limitam o seu desenvolvimento pessoal e profissional ou exigem um demasiado esforço físico e acabam gerando sofrimento neste trabalhador.

Antunes (1995, p.123), citando Luckács, aponta "o trabalho como momento fundante da realização do ser social, condição para sua existência; é o ponto de partida para a humanização do ser social e o motor decisivo do processo de humanização do homem". Através do trabalho ocorre uma dupla transformação: ele atua sobre a natureza, desenvolve as potências nela ocultas e o homem é transformado pelo trabalho. O trabalho permite, num processo dialético, o crescimento e o desenvolvimento da pessoa como um ser criativo, possibilitando tornar-se sujeito, na realização de sua potência, ao longo de uma vida.

Porém, também na maioria das vezes, a realidade econômica da sociedade capitalista viabiliza situações de espoliações, alienação e sofrimento. Sobre este aspecto, Antunes (1995) cita Marx, para quem o trabalho é o elemento-chave da humanização do ser social, no entanto, na sociedade capitalista, ele é degradado, estranhado e, em vez de ser meio de realização de homens e mulheres, se transforma em meio de subsistência.

Para Codo, Sampaio e Hitomi (1993), a organização do trabalho exerce, sobre o homem, uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico. Em certas condições, emerge um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos, e uma

organização do trabalho que os ignora. Esse sofrimento, de natureza mental, começa quando o homem, no trabalho, já não pode fazer nenhuma modificação na sua tarefa no sentido de torná-la mais de acordo às suas necessidades fisiológicas e a seus desejos psicológicos, isto é, quando a relação homem-trabalho é bloqueada.

O sofrimento advindo das condições de trabalho pode levar ao aparecimento de doenças mentais, entre elas, o stress, depressão e a Síndrome de Burnout.

No início da década de setenta, um sentimento crônico de desânimo, apatia, falta de motivação, desamparo ou desesperança começou a chamar a atenção em algumas organizações de trabalho, principalmente aquelas voltadas para serviços. Pesquisas começaram a ser desenvolvidas, e o uso do termo Burnout para esse fenômeno passou a ser utilizado a partir do estudo de Freudenberger (1974).

A Síndrome de Burnout consiste em uma expressão inglesa para designar aquilo que deixou de funcionar por exaustão de energia, e foi utilizada inicialmente por Brandley (1969), mas veio a se tornar mundialmente conhecida a partir dos artigos de Freudenberger de 1974, 1975 e 1979, médico, psicanalista, que teve uma vida profissional com muitas frustrações e dificuldades que o levaram à exaustão física e emocional, foi quem primeiramente utilizou o termo Burnout, definindo-o como sendo um sentimento de fracasso e exaustão em decorrência de um excessivo desgaste de energia, resultando em esgotamento, decepção e perda de interesse pelo trabalho, principalmente aqueles que exigiam um contato diário, intenso e contínuo com usuários de serviços (FRANÇA, 1987; BENEVIDES-PEREIRA, 2002; CARLOTTO & GOBBI, 1999; SILVA, 2000).

Paralelamente aos estudos de Freudenberger (1974, 1975), Christina Maslach (1976), psicóloga social que estudava as emoções no local de trabalho, observou que, entre os vários temas que surgiram durante entrevistas com trabalhadores, a sobrecarga de trabalho e o conseqüente esgotamento emocional eram os mais freqüentes. Na evolução dos estudos, identificou que variáveis sócio-ambientais relacionadas ao trabalho também sempre estavam presentes no desenvolvimento de um processo de adoecimento psíquico no trabalho, concluindo que aspectos individuais associados às condições e relações de trabalho poderiam

levar a um sofrimento, Burnout, entendido de forma multidimensional e compreendendo três domínios ou fatores: exaustão emocional (esgotamento físico e mental), despersonalização (estabelecimento de um contato indiferente e impessoal com sua clientela) e realização pessoal no trabalho (entendida para a situação de Burnout como insatisfação com as atividades desempenhadas e baixa auto-estima).

Para Maslach e Leiter (1999), o Burnout não é um problema do indivíduo e sim do ambiente social onde seu trabalho é desenvolvido. Quando as empresas não se atém a essa possibilidade, não levando em consideração o lado humano de qualquer atividade, utilizando as pessoas como máquinas de produção em série, podem levar indivíduos “a uma grave deterioração do desempenho no trabalho”(p.36), fazendo que tenham além de prejuízos pessoais dentro da empresa, prejuízos com outras pessoas de suas inter-relações, principalmente a família e amigos. Essa síndrome, ainda segundo França (1987, p.197), é caracterizada por:

[...] sintomas e sinais de exaustão física, psíquica e emocional, em decorrência da má adaptação do indivíduo a um trabalho prolongado, altamente estressante e com grande carga tensional. Acompanha-se de sentimento de frustração em relação a si e ao trabalho. Embora já tenha sido descrita em várias e diferentes profissões, sua incidência é predominante entre os profissionais que trabalham na área de ciências humanas, particularmente, enfermeiros, médicos e assistente sociais.

A maioria dos autores concorda que o Burnout aparece como uma resposta ao estresse ocupacional (Benevides-Pereira, 2002, Carlotto & Gobbi, 2000, Galego & Rios, 1991, Gil-Monte & Peiró, 1997, Maslach & Jackson, 1981, Moreno-Jiménez, 1991, entre outros) afirmam que há vários estudos que tentam determinar quais as variáveis mais significativas no desencadeamento do *estresse* e *Burnout*, entre estas deve-se levar em conta características pessoais (idade, sexo, nível educacional, estado civil, tipo de personalidade, nível de idealismo em relação à ocupação) de trabalho (tipo de ocupação, tempo de profissão e instituição, grau de responsabilidade envolvida, relação profissional-cliente...), características organizacionais (ambiente físico, mudanças organizacionais, normas institucionais,

clima, burocracia, recompensas, segurança) e características sociais (cultura, suporte familiar, prestígio social).

De acordo com Maslach e Leiter (1999), para que se resolva o desequilíbrio entre o indivíduo e o trabalho, se faz necessário focar tanto o funcionário como o ambiente em que este desenvolve suas atividades. Contudo, como as fontes de desgaste se encontram mais em questões situacionais do que pessoais, é importante buscar soluções no contexto social do local de trabalho.

Sem dúvida a exaustão, seja ela física, emocional ou mental, custa caro, tanto para o indivíduo que contribui com seu desgaste pessoal, como para o instituição que sofre com a perda da qualidade, produtividade e, conseqüentemente, com a redução de seus recursos financeiros. Porém, Maslach e Leiter (1999) relatam que seria mais interessante investir na prevenção do que precisar, mais tarde, arcar com seus custos. Para tanto os autores propõem não apenas a *redução* deste desgaste físico, mental e emocional, mas principalmente, o aumento das chances de que os empregados continuem *comprometidos* e satisfeitos com o trabalho.

É de fundamental importância que sejam desenvolvidos conhecimentos sobre Burnout, de forma que suas causas, prováveis conseqüências e possíveis formas de prevenção, possam ser transmitidas aos profissionais. O que se tem observado, é que muitos destes, culpabilizam-se pela situação em que se encontram, agravando sobremaneira o problema.

Pela elevada correlação do termo Burnout com stress, faz-se necessário apresentar uma breve conceituação de stress.

A palavra stress deriva do latim e foi inicialmente utilizada pela Física e pela Engenharia em referência a quanto uma barra resiste ao stress (força ou tensão) antes que se rompa ou deforme. Depois o stress passou ao domínio da psicologia. No início do século XVII significava fadiga, cansaço, mas nos dois séculos seguintes passou a ter relação com o conceito de força, esforço e tensão (LIPP et al., BENEVIDES-PEREIRA, 2002).

Nas décadas de 20 e 30 do século passado, o médico Hans Selye aplicou o termo stress pela primeira vez à área da saúde. Ele observou que pessoas que sofriam de doenças distintas, reclamavam de sintomas comuns. Depois da

realização de testes em laboratório com animais, definiu stress como o desgaste geral do organismo (MIRANDA, 1998).

Miranda (1998) traz uma série de definições de stress, sob a ótica de diversos autores. A que toma por base o enfoque de Lipp et al. (1994) me parece a mais apropriada para deixar clara a diferença de stress e Síndrome de *Burnout*. Para a autora, stress é um desgaste causado pelas alterações psicofisiológicas que ocorrem quando uma pessoa se vê forçada a enfrentar uma situação que, de um modo ou de outro, a irrite, amedronte, excite, confunda, ou mesmo, a faça imensamente feliz. Saliencia ainda que qualquer situação geradora de uma emoção forte, boa ou má e que imponha mudança, é um estressor, isto é, uma fonte de stress.

Já o Burnout é uma resposta ao organismo a um estado de stress prolongado, crônico, instalado quando situações de enfrentamento não foram utilizadas, falharam ou não foram suficientes.

A síndrome é entendida como um conceito multidimensional que envolve três componentes, segundo Codo e Vasques-Menezes (1999), sendo eles:

1. Exaustão emocional – situação em que os trabalhadores sentem que não podem dar mais de si mesmos a nível afetivo. Percebem esgotada a energia e os recursos emocionais próprios, devido ao contato diário com os problemas.
2. Despersonalização – desenvolvimento de sentimentos e atitudes negativas e de cinismo às pessoas destinatárias do trabalho (usuário/clientes) – endurecimento afetivo, e perda de sentido na relação.
3. Falta de envolvimento pessoal no trabalho – tendência de uma “evolução negativa” no trabalho, afetando a habilidade para realização do trabalho e o atendimento, ou contato com as pessoas usuárias do trabalho, bem como com a organização.

Um trabalhador que entra em Burnout assume uma posição de frieza frente a seus clientes, não se deixando envolver com seus problemas e dificuldades. As relações interpessoais são cortadas, como se ele estivesse em contato apenas com objetos, ou seja, a relação torna-se desprovida de calor humano. Isso acrescentado de uma grande irritabilidade por parte do profissional, este quadro

torna qualquer processo de ensino-aprendizagem, que se pretenda efetivo, completamente inviável. Para Codo e Vasques-Menezes (1999, p. 238), Burnout é definida como:

Uma síndrome através da qual o trabalhador perde o sentido de sua relação com o trabalho, de forma que as coisas já não o importam mais e qualquer esforço lhe parece ser inútil. Essa síndrome afeta, principalmente, profissionais da área de serviços quando em contato direto com seus usuários. Como clientela de risco são apontados os profissionais de educação e saúde, policiais e agentes penitenciários, entre outros.

O educador inserido numa organização do terceiro setor, em especial, numa entidade sem fins lucrativos que atende à crianças e adolescentes em situação de risco pessoal e social, que tem como tarefa promover o resgate da cidadania destes atendidos e suas famílias, através da educação pelo trabalho, instruído à praticar a pedagogia do amor, ou seja, educar o coração, está exposto num ambiente de relações altamente afetivas, onde sem envolvimento afetivo não se constrói, não se transforma a realidade. Este ambiente deixa o educador altamente vulnerável ao adoecimento mental, ao stress e conseqüentemente ao Burnout.

Assim, ainda segundo Codo e Vasques-Menezes (1998), o conflito se inicia na tensão gerada entre envolver-se afetivamente e não poder completar o circuito afetivo. Por um lado, o trabalhador precisa estabelecer na sua relação de cuidado o vínculo afetivo para que seu trabalho se realize. Por outro lado, porém, em se tratando de uma relação profissional, mediada por normas, horários, salário, clientes (alunos, colegas, pais dos alunos), valores distintos e tantas outras variáveis, a relação afetiva não se efetiva necessariamente por parte do outro. São de ordens diferentes: a necessidade de envolvimento afetivo é da ordem do trabalho, parte do trabalhador. O retorno do afeto, por sua vez, não é da ordem do trabalho ou do serviço que está sendo oferecido, mas de ordem pessoal. Assim, a exigência do trabalhador pode não ser correspondida pela relação cliente-trabalhador (Codo et al., 1998). Nessa situação, segundo Vasques-Menezes (2002), há uma ruptura, criando-se um paradoxo: vincular-se afetivamente versus não se vincular afetivamente.

A tensão gerada nesse paradoxo entre a necessidade de estabelecimento de um vínculo afetivo e a impossibilidade de concretizá-lo provoca a inquietação que, na falta de estratégias internas ou externas para enfrentá-la, leva à exaustão emocional e ao Burnout.

Com isto pode-se afirmar que a educação, por exigir do educador um forte comprometimento e envolvimento com seu trabalho, é uma das profissões com a maior probabilidade de ocorrência de Burnout. Codo e Vasques-Menezes (1999, p.241) confirmam afirmando que:

A tensão entre a necessidade de estabelecimento de vínculo afetivo e a impossibilidade de concretizá-lo é uma característica estrutural dos trabalhos que envolvem cuidado. Assim o desgaste do vínculo afetivo leva a um sentimento de exaustão emocional.

Segundo Codo (1991), as pesquisas têm demonstrado que o Burnout ocorre em trabalhadores altamente motivados, que reagem ao stress laboral trabalhando ainda mais até não resistirem mais.

Outros autores atribuem o Burnout a diferença entre o que o trabalhador dá de si para o trabalho e o que ele recebe em troca, a percepção desta diferença é influenciada por fatores individuais, organizacionais e sociais.

O conflito gerado nas relações profissionais, segundo Codo (1991), configura-se sob dois canais, sendo um afetivo e outro racional. Dependendo das características da personalidade de cada pessoa, ela vai desenvolver estratégias de enfrentamento diferenciadas, enquanto alguns vão enfrentar o problema racionalmente, procurando ajuda e meios de combatê-lo, outros irão tentar negar o problema, chegando, inclusive, ao endurecimento emocional.

A Síndrome de Burnout traz conseqüências não só do ponto de vista pessoal, senão também do ponto de vista institucional, com é o caso do absenteísmo, da diminuição do nível de satisfação profissional, aumento das condutas de risco, inconstância de empregos e repercussões na esfera familiar. Em geral o curso da Síndrome de Burnout se caracteriza pelo seguinte:

1. É insidioso. A evolução do quadro é paulatina e pouco a pouco os sintomas vão surgindo, oscilando com intensidade variável;
2. Há uma tendência em negá-la. O próprio paciente se nega a aceitar as diferenças que os outros observam nele, portanto, a síndrome é notada primeiro pelos companheiros;
3. Existe uma fase irreversível. Entre 5% e 10 % dos pacientes com essa síndrome adquire gravidade tal que resulta irreversível se não deixar o trabalho. Esse grau mais grave predomina em profissionais médicos. (BALLONE , 2002)

O quadro evolutivo inicia-se pela falta de vontade, ânimo ou prazer de ir a trabalhar. Dores nas costas, pescoço e coluna. Após esta fase, começa a deteriorar-se o relacionamento com os outros, colegas, clientes, alunos. Pode haver também, uma sensação de perseguição, aumenta o absenteísmo e a rotatividade de empregos. Após estes sintomas ocorre a diminuição notável da capacidade ocupacional. Começam a aparecer doenças psicossomáticas, tais como alergias, psoríase, picos de hipertensão, etc. Neste nível tem-se verificado também um aumento da ingestão alcoólica. Em casos mais extremos pode-se chegar ao alcoolismo, drogadição, idéias ou tentativas de suicídio, podem surgir doenças mais graves, tais como câncer, acidentes cardiovasculares, etc.

A Síndrome de Burnout pode ser desencadeada por muitos fatores: emocionais, sociais, organizacionais, familiares entre outros, o objetivo deste estudo, como já foi dito, é tentar identificar os fatores que influenciam o aparecimento da doença na Escola Profissional e Social do Menor de Londrina, entidade filantrópica que trabalha com crianças, adolescentes e jovens em diversas situações de risco, como será descrito no capítulo seguinte.

Entre os fatores associados ao desenvolvimento da Síndrome de Burnout buscou-se identificar a autonomia no desempenho profissional, problemas de relacionamento com as chefias, problemas de relacionamento com colegas ou alunos, conflito entre trabalho e família, sentimento de desqualificação e falta de cooperação da equipe.

O conjunto de condutas, como por exemplo, o rendimento, a responsabilidade, as atitudes passivo-agressivas com os outros e a motivação, onde se relacionariam tanto fatores internos, na forma de valores individuais e traços de

personalidade, como fatores externos, na forma das estruturas organizacionais, ocupacionais e grupais é que irão contribuir para o resultado desta pesquisa.

5 EPESMEL - ESCOLA PROFISSIONAL E SOCIAL DO MENOR DE LONDRINA

A EPESMEL, segundo seus estatutos, é uma organização não governamental, sem fins lucrativos, tendo como mantenedora o Instituto Leonardo Murialdo sediado em Caxias do Sul (RS). É uma entidade religiosa católica, sendo o seu diretor geral, da unidade de Londrina, o Padre. Lídio Roman. A EPESMEL, tem caráter filantrópico e está localizada na rua Angelina Ricci Vezzoso, 85 - Parque das Industrias Leves. A entidade apresenta como principal foco a educação através da profissionalização de jovens em situação de risco pessoal e social. Compreende em seu escopo de atuação, atividades sócio-educativas dos 7 aos 14 anos, atividades de caráter profissionalizante para jovens dos 15 aos 18 anos, aplicação de medidas sócio-educativas de prestação de serviços à comunidade e liberdade assistida aos adolescentes que cometem ato infracional e encaminhamento ao mercado de trabalho.

As condições descritas no projeto político-pedagógico como pré-requisitos de entrada de novos alunos, estarem freqüentando a escola regular e encaminhados pelos projetos sociais do município ou outras entidades. A Instituição atua em diferentes áreas de profissionalização: eletro-eletrônica, auxiliar administrativo, informática básica, montagem e manutenção de microcomputadores, design gráfico e costura industrial e o projeto de apoio sócio-educativo envolve atividades tais como, reforço escolar, artesanato, esporte, aulas de formação religiosa, ética, higiene etc. Apesar das dificuldades financeiras, existe uma preocupação por em manter cursos que estejam sintonizados com a realidade e exigências do mercado, havendo constante readequação de conteúdos buscando uma formação atualizada e integral, indo além do estritamente técnico, abraçando conteúdos de cidadania, ética e religião.

A EPESMEL iniciou suas atividades em Londrina em 1974 comandada por leigos, só dois anos depois passou a ter o Instituto Leonardo Murialdo vinculado à sua administração. A Instituição, desde a sua fundação, já atendeu a mais de 12 000 crianças e adolescentes, sendo que atualmente mantém cerca de 1000 alunos matriculados em seus diferentes projetos. A entidade conta

com mais 200 alunos em idades abaixo da mínima permitida para ingressar na profissionalização, que é de 15 anos de idade, sendo então enquadrados nos projetos sócio-educativos, que além de valorização e apoio à educação escolar tradicional, possibilitam um amadurecimento e bases instrumentais para o posterior ingresso nos cursos profissionalizantes.

A entidade possui ainda mais dois projetos, um de liberdade assistida e prestação de serviço à comunidade para jovens infratores, chamado de Projeto Murialdo, além de ser a administradora e mantenedora da zona azul (estacionamento público da cidade de Londrina), onde 188 jovens mantêm-se empregados gerando renda para suas famílias e com todos os direitos trabalhistas garantidos e formação técnica específica para o desenvolvimento da atividade.

Os recursos financeiros que mantêm os projetos desenvolvidos pela entidade provêm de várias fontes, sendo que o governo municipal participa com cerca de 25% do total arrecadado. A sociedade civil colabora através de doações diretas e participação em promoções desenvolvidas pela entidade, somando cerca de 20% . O projeto Zona Azul, assim como a gráfica que funciona na própria sede da entidade, e que presta serviços para a comunidade, são responsáveis pela geração de renda própria o que totaliza cerca de 30% da arrecadação. Os restantes 25% provêm da Instituição mantenedora, o Instituto Leonardo Murialdo de Caxias do Sul, que realoca recursos para as várias unidades espalhadas pelo país. O histórico das receitas nem sempre se manteve nos mesmos patamares, sendo que de início a sociedade civil tinha um peso bem acima do que representa na atualidade. A Zona Azul e a gráfica também já possuíram uma representatividade maior, chegando a totalizar mais de 50% da arrecadação da entidade. Há que se levar em conta que a organização durante muito tempo era uma das únicas de Londrina a desenvolver atividades de profissionalização de jovens de baixa renda e que atualmente divide com outras organizações esta tarefa, além das mudanças de políticas sociais que ocorreram desde o período de sua fundação até hoje, ocasionando uma mudança na composição de arrecadação financeira da entidade.

A EPESMEL mantém um relacionamento bastante bom com o poder municipal, fruto dos reconhecidos serviços desenvolvidos na cidade ao longo de várias décadas. Na atual gestão pública da cidade de Londrina, tem havido segundo

o Pe. Lídio, uma participação mais efetiva das organizações da sociedade civil de caráter público nas discussões e decisões de âmbito social, havendo uma maior democratização nas relações, deixando de ser unicamente de cima para baixo mas horizontalizando-se no sentido de formação de verdadeiras redes de integração, proporcionando o incentivo para o desenvolvimento das entidades civis de interesse público.

O empresariado da cidade de Londrina e região não mantém uma postura de vínculo constante e mesmo estratégico com a entidade. Quando o mesmo se dá, é mantido em bases estritamente pessoais e paternalistas por parte do empresário como pessoa física.

A comunidade civil mantém uma atuação constante e de longa data com a EPESMEL, em que cerca de 25 a 30 casais, mantém uma ligação muito íntima com todas as ações da entidade, auxiliando em várias frentes inclusive financeiramente. Este relacionamento tem suas origens na própria formação da entidade, garantindo-lhe uma personalidade intimamente enraizada com diferentes setores da sociedade civil organizada. Reforçando este contexto, há o empenho de outros voluntários, que embora atuem de forma mais esporádica, não deixam de ser representativos no cenário de desenvolvimento da entidade.

Como a organização é bastante antiga na cidade, já conseguiu conquistar o respeito e a confiabilidade por parte da população em geral. Este estágio de maturação e reconhecimento só foi possível pela transparência e qualidade dos serviços prestados à comunidade, sempre norteados por princípios éticos e de inquestionável lisura na condução das diferentes atividades. Também é com esta filosofia de trabalho que se pode observar a integração da entidade com a população em geral, tanto com os beneficiados diretamente, como com os voluntários e simpatizantes. O voluntariado é composto por 13 pessoas que desenvolvem atividades periódicas e fixas, principalmente de complementaridade e de apoio às atividades internas, tendo muitas vezes a tarefa de acompanhar o desenvolvimento individual de alguns dos alunos de forma a fornecer um suporte afetivo e de apoio, importantíssimo para que haja motivação e continuidade no processo de desenvolvimento.

A EPESMEL conta com 383 funcionários, conforme relatório da folha de pagamento de dezembro de 2005. Este número alto, provém da contratação de seu quadro próprio, entre supervisores, instrutores, quadro administrativo, cozinha, funcionários da gráfica, assistentes sociais e psicólogas que somam 65, contratação dos menores aprendizes que atuam na Prefeitura da cidade, Câmara de Vereadores e Universidade estadual de Londrina, num total de 85 menores aprendizes, 45 funcionários contratados através de uma parceria para atuarem em dois projetos da prefeitura: Projeto casa Abrigo e Projeto Sinal Verde e 188 jovens que trabalham no estacionamento regulamentado.

Para o estudo proposto foram pesquisados 119 funcionários, conforme demonstrado na tabela 1.

TABELA 1- Total de funcionários pesquisados

PROJETO	Nº FUNCIONÁRIOS
Escola	39
Projeto Murialdo	12
Zona Azul	21
Sinal Verde	25
Casa Abrigo	22
TOTAL	119

72 destes funcionários desempenham suas funções nos projetos que são gerenciados exclusivamente pela entidade, ou seja, cursos profissionalizantes, apoio sócio-educativo, projeto Murialdo e Estacionamento Zona Azul. 25 estão vinculados a projeto Sinal Verde e 22 ao projeto casa Abrigo, projetos estes que são desenvolvidos em parceria com a prefeitura municipal, conforme mencionado anteriormente.

No projeto Sinal Verde, que desenvolve atividades de apoio sócio educativo e familiar junto a população em situação de risco pessoal e social que se encontram na situação de moradores de rua, mendicância (crianças/adolescentes/adultos/famílias), itinerantes e famílias em dificuldade de sobrevivência, existe uma atuação efetiva da entidade nas atividades diárias do projeto através da participação de um religioso junto aos funcionários, dando assessoria e participando, juntamente com os técnicos da prefeitura das tomadas de decisões.

O mesmo não acontece no projeto Casa Abrigo, onde os funcionários são contratados pela entidade para prestarem serviço no referido projeto, mas não há participação da entidade na administração do mesmo, a participação se limita às orientações quanto à legislação trabalhista destes funcionários. O organograma demonstrado abaixo na figura 2 ilustra como estão organizados estes departamentos e a hierarquia existente entre eles:

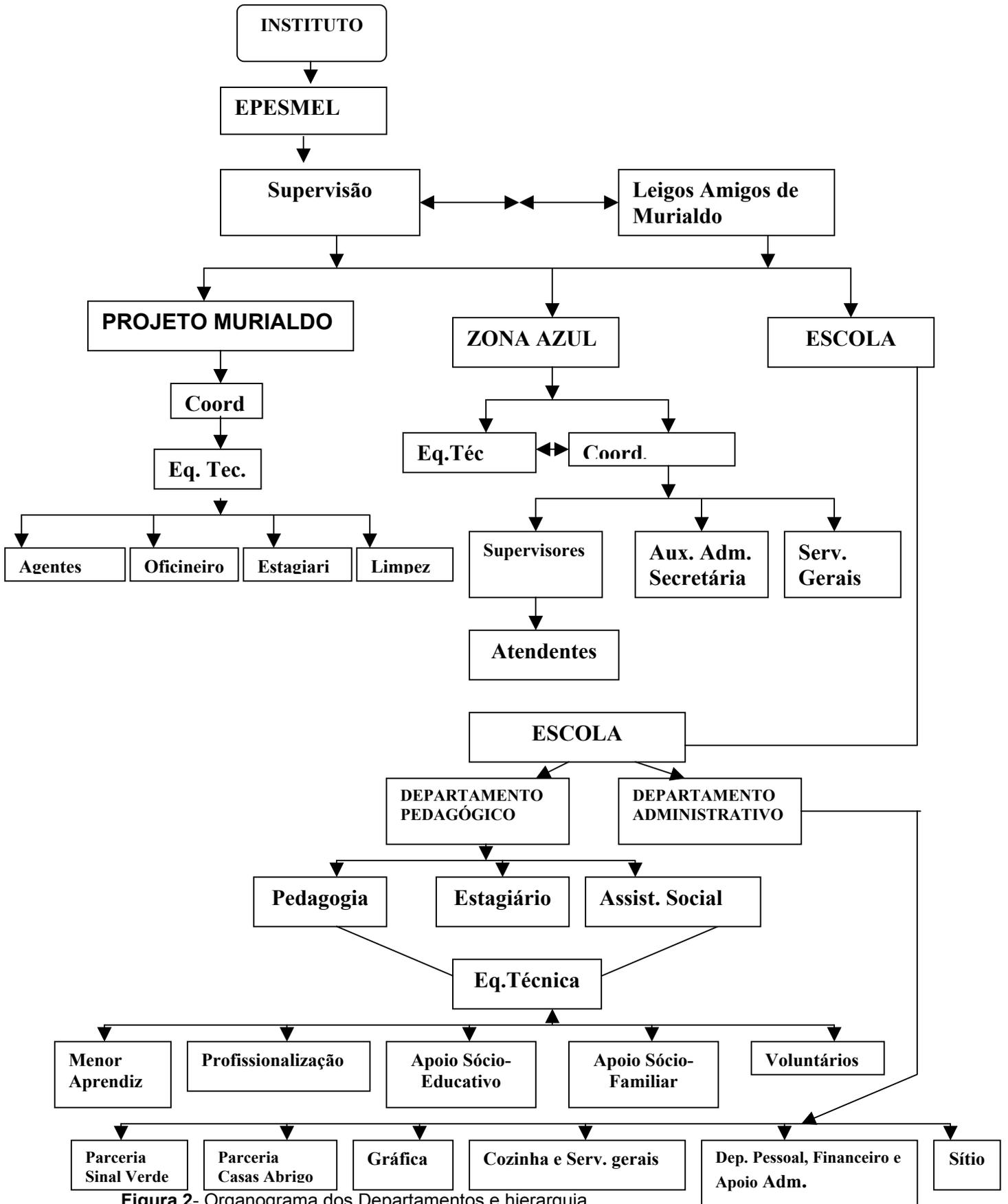


Figura 2- Organograma dos Departamentos e hierarquia

Para melhor descrever o trabalho e suas relações, optou-se por fazê-lo por departamento na intenção dar uma idéia mais clara do funcionamento da entidade.

5.1 Escola

A escola é o coração da entidade, onde são ministrados os cursos e funciona a administração geral de todos os projetos. Atende a 750 crianças e adolescentes em cinco cursos profissionalizantes e apoio sócio-educativo. É dirigida pelo diretor geral e possui um diretor específico do departamento de ensino, ambos membros da congregação dos Josefinos de Murialdo, além deles conta com 39 funcionários como descrito no quadro 3 a seguir:

Qdade	Função	Descrição
01	Pedagoga	Responsável pelo acompanhamento pedagógico dos cursos profissionalizantes, atendimento a professores e alunos destes cursos.
03	Assistente social	1 assistente é responsável pelo acompanhamento do desenvolvimento das atividades dos alunos do apoio sócio-educativo, atendimento aos professores e alunos do referido projeto, os demais fazem acompanhamento à 1000 famílias cadastradas nos programas sociais municipais, através de convênio com a prefeitura, visando orientar e inserir estas famílias nos programas de geração de renda, colocação no mercado de trabalho, encaminhamento para formação profissional e outros atendimentos.
02	Instrutor de apoio sócio-educativo	São responsáveis por ministrar as atividades inerentes ao projeto, aulas de artes, português, matemática, atividades lúdicas e de recreação.
01	Instrutor de capoeira	Reveza as turmas do apoio sócio-educativo com os demais instrutores, através de aulas de capoeira 2 vezes por semana.
01	Instrutor de esportes	É responsável pelo acompanhamento das turmas em aulas de esporte, onde são aplicados conceitos de vários jogos como voleibol, futebol, basquete, entre outras atividades de recreação.
08	Instrutor de formação profissional	Dividem-se em instrutora de português, instrutora de formação humana, instrutor de informática básica, instrutora de design gráfico, instrutora de costura industrial, instrutor de eletroeletrônica, instrutora de montagem de micros e instrutora de auxiliar administrativo. São eles os responsáveis pela

		formação técnica dos alunos nas respectivas áreas profissionais.
04	Auxiliar de cozinha	Auxilia na preparação de cerca de 1000 lanches e 1000 refeições por dia.
02	Cozinheira	São as responsáveis diretas pela preparação dos alimentos.
02	Zeladora	Fazem o trabalho de limpeza da instituição. Para isto contam com a colaboração dos alunos, instrutores e demais profissionais, pois a área da entidade é muito grande e sozinhas seria impossível mantê-la limpa.
01	Almoxarife	Faz o controle de todos os materiais utilizados por todos os projetos. É responsável pela entrada e saída dos produtos, bem como as solicitações de compra de material.
01	Recepcionista	Faz o atendimento telefônico e distribui as ligações para os departamentos, atende e encaminha o público em geral, alunos, pais, fornecedores, clientes, funcionários e demais pessoas em busca de informações sobre a instituição e além disto auxilia no faturamento da gráfica, fazendo a emissão das notas fiscais, auxilia a administração executando tarefas como organização de documentos para arquivo, relação de documentos para serem enviados para a contabilidade, entre outros.
01	Auxiliar de escritório	Auxilia nas rotinas administrativas de folha de pagamento, contas à pagar e à receber e prestação de contas aos órgãos públicos.
01	Gerente administrativa	Participa da coordenação dos funcionários e projetos que não estão ligados diretamente ao departamento de ensino (almoxarife, recepcionista, gráfica, zona azul, projeto Murialdo, Sinal verde e Casa Abrigo), coordena toda parte financeira da instituição, execução de convênios com o poder público e sua prestação de contas, além de coordenar e executar as rotinas de departamento pessoal (contratação, demissão, férias, folha de pagamento) de todos os projetos.
02	Vigia	São responsáveis por guardar a entidade durante à noite e finais de semana, atuando na prevenção de furtos, arrombamentos ou depredação do patrimônio que possam eventualmente ocorrer.
08	Funcionários gráficos	Sendo 2 impressores off-set, 1 cortador, 1 arte-finalista, 1 bloquista, 1 vendedor, 1 orçamentista e 1 auxiliar de escritório. São responsáveis pelo funcionamento da gráfica e conseqüente geração de recursos para a manutenção da entidade.
01	Marceneiro	Responsável pela manutenção dos móveis e instalações da entidade.

Quadro 3- Cargos e funcionários da escola

Possui uma grande estrutura física, com salas específicas para cada atividade de ensino, divididas em 3 barracões de 600 m² cada, banheiros próximos aos locais de atividade, 1 construção denominada “centro administrativo” que concentra a parte administrativa propriamente dita e a direção e coordenação do departamento de ensino, além do atendimento aos clientes da gráfica. Possui ainda

um ginásio de esportes, três quadras para prática de esportes ao ar livre e campo de futebol suíço, cozinha industrial e refeitório.

As condições físico-ambientais são boas, com exceção do problema de ruídos em algumas salas de aula. Este problema se deve ao fato de que as salas de aula estão concentradas em grandes barracões que foram divididos em salas menores, com paredes mais baixas e forro de isopor, o que permite que o barulho dos próprios alunos passe de uma sala para outra atrapalhando as atividades programadas pelos instrutores.

Devido ao grande número de atendidos, sempre há a necessidade de substituição de equipamento, novas aquisições, e inclusive espaço para a implementação de projetos que ainda não saíram do papel. Dentro da capacidade da instituição, estas necessidades são supridas de acordo com a sua urgência.

A separação entre o departamento de ensino e os demais departamentos da escola (gráfica, administração e cozinha) é bastante nítida. Eles desenvolvem seu próprio calendário de atividades anuais sem consultar a agenda dos demais projetos. Os funcionários deste departamento possuem um certo “status” que os diferencia dos demais o que causa um sentimento de discriminação entre os funcionários.

Nas entrevistas com o diretor do departamento de ensino, assistente social e pedagoga, que são as pessoas que estão à frente dos projetos, pode-se observar que os instrutores têm bastante autonomia dentro da sala de aula. São eles que definem as atividades diárias, os temas a serem trabalhados e o posicionamento e atitudes com os alunos frente às situações enfrentadas no dia-a-dia. O que lhes é sempre exigido é que sejam aplicados os conteúdos pedagógicos de forma adequada e a utilização da pedagogia do amor, o que é chamado na instituição de “educação do coração”. A instituição não tolera nenhum tipo de preconceito em relação aos atendidos.

Estes profissionais lidam diariamente com as realidades trazidas pelos alunos de situações de desafeto, agressões físicas, moral, pobreza e abandono, que muitas vezes leva os alunos a procurar no educador a segurança e carinho que ele não encontra em sua própria casa ou, ao contrário disso, acaba

descarregando toda sua rebeldia na sala de aula como forma de chamar a atenção para si e seus problemas. Na maioria das vezes, o educador consegue resolver estas situações dentro da própria sala de aula, mas há casos que ele precisa de ajuda profissional para se fortalecer e conseguir lidar com os acontecimentos.

O que se pode perceber durante a observação do trabalho na escola, é que existe entre estes profissionais uma dedicação muito grande e que eles gostam muito do que fazem, porém, eles deixam transparecer um certo descontentamento com relação ao salário e à perspectiva quanto ao futuro deles enquanto profissionais, uma vez que a instituição não oferece e nem pode oferecer, devido a natureza do serviço prestado, um quadro de carreira, onde eles poderiam ter chance de desenvolver seus potenciais como profissionais de educação. Mesmo assim, a maioria dos instrutores da escola tem mais de 3 anos de trabalho na instituição.

O relacionamento interpessoal é muito bom, segundo a Pedagoga, Doryane Weber Magalhães, este fato se dá pela clareza na definição da função de cada um e o exercício do respeito no cotidiano da instituição.

A avaliação dos funcionários do departamento de ensino (instrutores) é discutida pelos técnicos responsáveis freqüentemente e anualmente é devolvida ao funcionário, buscando avaliar o conhecimento, comprometimento com a causa e atitudes em relação aos educandos, para que possam realizar sua auto-avaliação e corrigir falhas para o próximo período letivo. Os demais funcionários são avaliados pela direção e gerência administrativa ocasionalmente, sem a participação dos mesmos. Em casos em que se observa a necessidade, o funcionário é chamado para uma conversa que tem como objetivo a correção das falhas observadas.

5.2 Projeto Murialdo

O projeto Murialdo é desenvolvido em local próprio para esta finalidade, localizado na Rua Lucila Balallai, 123. Possui uma boa estrutura física com salas de atendimento grupal e individual, salas para oficinas de dança e artes,

escritório, sala de reuniões da equipe técnica, computadores e demais equipamentos necessários.

Apesar desta estrutura, devido ao grande número de atendidos, que são em média 400 por mês, o espaço está cada vez mais se tornando insuficiente para atender a demanda, necessitando de adequações ou ampliação. O fato de o imóvel ser alugado torna a resolução deste problema mais difícil. As condições físico-ambientais e de higiene e limpeza são boas.

O Projeto Murialdo tem grande representatividade para o município por ser o único na cidade a atender adolescentes de 12 a 21 anos, autores de ato infracional. É composto por 12 funcionários como demonstra a quadro 4, sendo:

Qdade	Função	Descrição
01	Gerente de projeto	Tem formação em serviço social. Coordena e supervisiona todas as ações do Projeto Murialdo, representando o mesmo no município, traçando junto a direção geral da instituição toda a atuação que envolve o Projeto.
04	Assistente social	Realiza a reinserção do adolescente autor de ato infracional na comunidade, através de acompanhamento do mesmo e sua família, viabilizando os encaminhamentos para os recursos do município, a partir da necessidade do adolescente e sua família.
01	Psicóloga	Realiza a reinserção do adolescente autor de ato infracional na comunidade, por meio de um acompanhamento sistematizado, buscando junto com esse e seus familiares superar as dificuldades encontradas no relacionamento familiar e comunitário que possa influenciar no cometimento do ato infracional.
01	Terapeuta	O objetivo dessa profissional é fornecer aos técnicos do projeto, suporte emocional, para trabalhar os conflitos internos gerados no atendimento diário com os adolescentes e seus familiares.
01	Auxiliar de serviços gerais	É responsável pela manutenção da higiene das dependências físicas do projeto e preparar o lanche para os adolescentes.
01	Auxiliar educativo	Auxilia os técnicos na manutenção da ordem no projeto, diligenciando a entrada e saída dos adolescentes no projeto, bem como cuidar das dependências físicas do mesmo.
03	Estagiária de serviço social	As estagiárias remuneradas auxiliam a equipe técnica em todas as suas atividades com os adolescentes e seus familiares.

Quadro 4- Cargos e funcionários do Projeto Murialdo

O projeto Murialdo atende de segunda à sexta-feira das 08:00 às 12:00h e das 13:30 às 17:30h. Possui a seguinte metodologia de atendimento:

O adolescente ao receber a medida sócio educativa de Prestação de Serviço à Comunidade ou Liberdade Assistida é encaminhado ao Projeto Murialdo por meio de um ofício da Vara da Infância e Juventude. Ao chegar no Projeto este e seu responsável são acolhidos e preenchida uma ficha de cadastro para o adolescente e é agendado um dia para interpretação de medida, que é a explicação para o adolescente do porque do recebimento da medida, quais as causas e conseqüências de seus atos..

Após interpretação de medida o adolescente é inserido em um grupo com dia e horário determinado, atualmente contam com 05 modalidades de grupo: primeira passagem; evangelização; adolescente aprendiz; reincidente; e um grupo que trabalha assuntos relacionados à adolescência, começando com identidade e terminando com o Projeto de vida. Também contam com atendimentos individuais e pelos agentes comunitários. Após o início do grupo o adolescente é encaminhado para os serviços da rede como: escola, curso semi e profissionalizante, tratamento de drogadição, terapia familiar e, inserção em programa de assistência.

Cada adolescente devera contar com um plano personalizado que é elaborado com a presença do responsável. A partir deste plano o Projeto inicia a inclusão do adolescente e seus familiares na comunidade.

Devido a especificidade de cada medida, os procedimentos são diferenciados, a Liberdade Assistida têm o prazo mínimo de 06 meses e segundo o Eca, várias medidas devem serem tomadas durante o período que o adolescente estiver incluído no programa: “ Promover socialmente o adolescente e sua família, fornecendo-lhes orientação e inserindo-os se necessário, em programa oficial ou comunitário de auxílio e assistência social; supervisionar a freqüência e o aproveitamento escolar do adolescente, promovendo, inclusive, sua matricula; diligenciar no sentido da profissionalização do adolescente e de sua inserção no mercado de trabalho; apresentar relatório de caso ”(Estatuto da Criança e do Adolescente art 119,1990)

Buscando o cumprimento destas determinações ao ser inserido no grupo os técnicos de serviço social realizam uma primeira visita domiciliar com o intuito de realizar a avaliação social do adolescente, bem como levantar as necessidades deste e sua família e realizar o plano personalizado com o adolescente e seu responsável. Outras visitas ocorrem, conforme a necessidade apresentada ou por mais 02 vezes, aos 03 meses para avaliar com a família e aos 06 meses para encerrar ou para informar o motivo da continuidade da medida.

Os relatórios para o Juiz são apresentados da seguinte forma: quando o adolescente inicia, informando o dia e horário que este compareça ao Projeto. Aos três meses informando as visitas realizadas os procedimentos adotados e o comportamento do adolescente neste período, e aos 06 meses, sugerindo o encerramento da medida (caso as metas forem atingidas) ou solicitando que a mesma seja prorrogada por mais 06 meses.

Dentro do grupo da Liberdade Assistida, o objetivo consiste em estimular o adolescente a refletir sobre esta etapa da vida e a partir dessa vivência realizar as orientações necessárias, neste espaço os técnicos desempenham a função de educadores, utilizando a especificidade de cada área para realizar avaliação do comportamento do adolescente.

Esta medida tem um começo, um meio e um fim, começa com a identidade e termina com o Projeto de vida. Durante o espaço do grupo, trabalha-se a questão do vínculo, o respeito mútuo e o cumprimento de regras.

Para otimizar os recursos humanos, o projeto foi dividido em alguns setores prioritários, fixando pelo menos um técnico como responsável pela realização das tarefas pertinentes.

O setor de dados estatísticos é responsável pelo armazenamento e atualização dos dados do projeto, que são constantemente solicitados pelos órgãos envolvidos, utilizados em relatórios e utilizados para medir a eficácia das ações desenvolvidas. Desta forma, um técnico de referência trabalha para oferecer mensalmente internamente e bimestralmente para a rede, os dados quantitativos do Projeto.

O Setor de terapia familiar procura realizar um trabalho junto ao adolescente e seu responsável, o resgate dos vínculos, confiança, afeto e o papel da família na vida do adolescente. Este trabalho em realizado em parceria com uma instituição que oferece curso de Pós-graduação em Terapia Familiar através de estagiários.

O setor de capacitação escolar foi criado devido a grande necessidade de trabalhar com a conscientização das escolas em particular as estaduais, para se tornar possível o retorno dos adolescentes ao sistema educacional. Ao chegar no Projeto, geralmente os jovens encontram-se evadidos do sistema escolar, não sendo fácil incluí-los novamente. Este fato acontece devido a inúmeros fatores, entre eles a falta de preparo da escola, preconceito, etc. Devido a este contexto o Projeto iniciou capacitações com as escolas focando principalmente os diretores e supervisores pedagógicos.

Este trabalho é efetuado por uma assistente social e uma psicóloga, com o objetivo de também oferecer respaldo para os problemas que as escolas colocam referente ao adolescente autor de ato infracional que é atendido pelo projeto Murialdo.

Outro setor importante é a escola de pais, onde é trabalhada a educação dos filhos nas distintas etapas do desenvolvimento, bem como as angustias e felicidades oriundas do relacionamento com estes.

Entre muitas dificuldades no trabalho com o adolescente autor de ato infracional, a falta de participação da família tem se constituído um dos maiores problemas, pois sem a conscientização e colaboração dos responsáveis a reintegração do adolescente é mais difícil.

Cientes que tanto nos pais que se sentem culpados, como naqueles que consideram normal os atos infracionais dos filhos, a forma que se educa os filhos, na colocação de limites e regras, entre outros fatores relacionados a educação, podem colaborar muito para a reincidência ou não do adolescente, o Projeto iniciou o atendimento as famílias em reuniões quinzenais.

Ao chegar no projeto com uma medida sócio-educativa, a grande maioria dos adolescentes, não possuem todos os documentos, em muitos casos

nem mesmo a certidão de nascimento, por este motivo foi criado o setor de documentação.

Este setor a partir de um levantamento prévio da situação do adolescente e sua família, viabiliza o processo para a confecção dos documentos de todos os adolescentes. No caso das famílias que possuem meios financeiros para esse procedimento, o técnico de referencia determinara ao adolescente e seus responsáveis o prazo para os mesmos entregarem o xérox dos documentos. Nos casos que a partir da avaliação social for evidenciado que a família não possui meios financeiros, este técnico media o contato com os órgãos do município responsável para que o adolescente possa adquirir sua documentação.

A partir do ano de 2005, o projeto Murialdo ampliou o atendimento aos bairros de 02 vezes por semana para cinco vezes. A equipe técnica conta com uma escala de visitas a instituições, escolas e visitas domiciliares por região, sendo determinado o dia para cada região. Desta forma, o projeto consegue atingir de forma mais ampla as famílias e as instituições que trabalham como parceiras. Os adolescentes que trabalham durante todo o dia, no ano de 2005, começaram a ter atendimento descentralizado e personalizado, através de acompanhamento sistematizado dele e sua família, possibilitando ao projeto um acompanhamento eficaz para os adolescentes que encontram-se em outra fase, mais necessitam de apoio e respaldo para não reincidirem. A Descentralização do atendimento tem como objetivo:

- Encaminhamento e discussão de caso para os centros de assistência, quando a família (segundo os critérios da LOAS), forem alvo da assistência social;
- Esclarecimentos dos objetivos do Projeto junto aos bairros, por meio de palestras educativas;
- Encaminhamento dos adolescentes para os recursos da comunidade como: escola, curso profissionalizante, tratamento de drogadição, etc;
- Instruções e esclarecimentos da finalidade das medidas sócio-educativas e o atendimento no Projeto Murialdo, para educadores e técnicos das escolas, instituições e serviços públicos.

- Atendimento as escolas por região semanal;
- Discussão de caso com outras instituições que atenda o adolescente ou algum membro de sua família;
- Visitas as instituições da comunidade para inclusão do adolescente e seus familiares;

O trabalho do Projeto Murialdo é interdisciplinar, buscando a inter relação com as áreas de serviço social, psicologia, cultural e profissional. Segundo a coordenadora Jacqueline Micali Marçal, observa-se que a interdisciplinaridade colabora para uma intervenção mais eficaz com o adolescente e sua família, pois complementa-se as técnicas a partir de varias visões sobre o mesmo adolescente. Busca-se a troca, a reciprocidade, a discussão, o conhecer do outro profissional e de outra profissão na sua singularidade, acredita-se que somente assim possa existir a troca e complementaridade de distintas áreas que trabalham com o mesmo objetivo.

As principais dificuldades enfrentadas pelos profissionais que atuam neste projeto são: rivalidades entre gangues, inserção na rede de ensino e profissionalizante, falta de programas no município para tratamento de drogadição, morosidade na aplicação das Medidas Sócio-Educativas, adesão da família no processo de reintegração, falta de um programa específico para atender os adolescentes ameaçados de morte e seus familiares, falta de uma política mais eficaz no combate ao tráfico de drogas, falta de articulação entre a rede que atende o adolescente autor de ato infracional, dificuldade de inclusão no ensino escolar.

Este projeto tem bastante atratividade para captação recursos devido a sua finalidade e ao público atendido. Constantemente, projetos são escritos e enviados para os órgãos financiadores e com freqüência são aprovados, angariando recursos para a manutenção do mesmo. Isto faz com que os funcionários, motivados pela coordenação, sintam-se auto-suficientes, o que faz com que às vezes discutam ou relutem para cumprir determinadas orientações da diretoria. Sentem-se privilegiados e não admitem que os recursos excedentes sejam aplicados nos demais projetos.

O relacionamento interpessoal é muito bom, todos trabalham em equipe e procuram dar suporte uns aos outros nos problemas enfrentados no dia a dia do projeto.

5.3 Projeto Zona Azul

O projeto tem sua sede na rua Santa Catarina, 142, sala 2. É responsável pela operacionalização do estacionamento regulamentado no município de Londrina e para isto desenvolve um projeto de geração de renda para jovens de 18 a 24 anos.

Possui uma estrutura que conta com recepção, sala de atendimento, sala de reuniões, escritório, refeitório e banheiros.

Apesar de possuir mais de 200 funcionários, para efeito desta pesquisa foram excluídos os orientadores de trânsito por serem os beneficiados diretos do projeto. Desta forma optou-se por trabalhar com os supervisores e funcionários administrativos, num total de 21 funcionários, que se apresentam no quadro 5 da seguinte forma:

Qdade	Função	Descrição
01	Gerente de projeto	Tem formação em psicologia. Coordena o projeto em seus aspectos administrativos, operacionais e financeiros. Atende ao público do projeto (funcionários e usuários), faz seleção e participa do treinamento dos orientadores, responde pelo projeto perante o público externo.
15	Supervisor de trânsito	Trabalham nas vias públicas (ruas) nos locais onde existe o estacionamento regulamentado. São responsáveis por orientar e fiscalizar o trabalho dos atendentes (chamados de orientadores de trânsito), receber os avisos de irregularidade impostos pelos agentes municipais de trânsito, pela não utilização correta do estacionamento por parte dos usuários e resolver eventuais problemas decorrentes da resistência por parte dos usuários de cumprir com a legislação referente a este tipo de serviço.
01	Secretaria	Faz o atendimento telefônico do projeto, atende ao público interno e externo, auxilia nas rotinas administrativas.
03	Auxiliar de escritório	São responsáveis pela distribuição e controle dos talões contendo os tickets de estacionamento aos orientadores, controle de presença dos

		funcionários, através de sistema informatizado de ponto, controle financeiro e acompanhamento das vendas de cada funcionário e fechamento financeiro mensal.
01	Auxiliar de serviços gerais	É responsável pela limpeza dos ambientes e pela distribuição de lanches e refeições aos funcionários.

Quadro 5- Cargos e funcionários da Zona Azul

Este projeto, como os demais, segundo a gerente do projeto, Camila Kauan Menezes, funciona de forma bastante autônoma. Ela tem liberdade para resolver as questões do dia-a-dia, admitir, demitir e fazer pequenas adequações para o bom andamento do trabalho. As alterações mais importantes são sempre pensadas em conjunto com o diretor da instituição e a gerência administrativa.

No ano de 2005, o projeto passou por uma série de transformações, deixando de ser um projeto que empregava adolescentes de 16 a 18 anos, passando a atender jovens de 18 a 24 anos. A mudança na faixa etária, fez com que novas posturas tivessem que ser adotadas, exigindo maior responsabilidade dos atendentes, porém sem perder o foco social e educacional, visto que, os jovens inseridos no projeto, em sua grande maioria, são jovens que estavam fora do mercado formal de empregos, sendo seu primeiro registro em carteira de trabalho e oriundos de famílias economicamente menos favorecidas.

Todo esse processo de mudança exigiu muito dos supervisores, que estavam habituados com os adolescentes e já tinham desenvolvido uma metodologia para lidar com as situações próprias da idade. Eles tiveram que lidar com novas situações, o jovem tem mais experiência de vida, não aceitam as coisas facilmente, são mais questionadores e tudo isso sem preparo prévio, fazendo, errando e aprendendo e isto gerou muito descontentamento, cansaço e sentimento de impotência diante da nova realidade.

Os supervisores e funcionários administrativos deste projeto passaram e ainda estão passando por um período de readaptação, principalmente os supervisores devido ao contato direto com os atendentes. Eles ainda enfrentam o problema de hierarquia, pois não está claramente definido o papel deles junto aos atendentes. São eles que fiscalizam o trabalho nas ruas, porém quando constata irregularidades, muitas vezes graves, não têm poder de decisão diante da situação e

quando encaminham o problema para a gerência, nem sempre se dá a mesma importância que o supervisor atribuiu ao problema e o atendente volta normalmente para o trabalho e assim o supervisor se sente humilhado, desautorizado e cresce o sentimento de impotência. Apesar destes sentimentos, o relacionamento interpessoal é considerado bom.

Observou-se neste projeto que existe um conflito muito grande na atuação dos supervisores de trânsito em relação aos atendentes. Estes últimos, embora sejam funcionários, contratados e pagos para desenvolverem uma atividade profissional, também são visto pela entidade como beneficiários das ações sociais que a entidade desenvolve e muitas vezes, quando o atendente comete faltas na execução do seu trabalho e o supervisor as relata a chefia, nenhuma atitude é tomada, o que contribui ainda mais para o descontentamento destes trabalhadores. Estes fatos fazem que os supervisores muitas vezes “fechem os olhos” para certos acontecimentos para evitar situações constrangedoras.

A estrutura física do projeto, segundo sua coordenadora necessita de adequações para tanto a função de recepção e coordenação sejam realizados de uma forma mais adequada ao atendimento dos clientes/usuários do estacionamento regulamentado.

As condições físico-ambientais foram consideradas suportáveis pela coordenação uma vez que nos dias quentes não há ventilação e isto acaba comprometendo o ambiente, elevando muito a temperatura interna.

5.4 Projeto Sinal Verde

O foco desse projeto é o atendimento às crianças, adolescentes e pessoas adultas em situação de rua, visando o resgate ou reestruturação de referências familiares, comunitárias e afetivas. A proposta é desenvolver ações de natureza arte educativa, sócio educativa, assistencial e psicológica que promovam o desenvolvimento de capacidades e potencialidades dos sujeitos foco dessa intervenção.

Essas ações têm como prioridade àquelas pessoas que se encontram nos sinaleiros, ruas e praças na condição de mendicância e moradores de rua da cidade. A proposta é qualificar a prestação deste serviço tanto na abordagem de rua, bem como no atendimento técnico destes para os encaminhamentos necessários. No primeiro semestre de 2005 foi constatada uma importante redução do número de pessoas que permanecem nas ruas, não sendo identificado novos casos nessa condição, o que comprova a eficácia do trabalho sócio educativo junto a essa demanda.

Para o ano de 2006, a equipe de trabalho propôs a implantação de um “Centro de Convivência Dia” junto ao trabalho já desenvolvido e o Serviço de Monitoramento e Avaliação dos Abrigos Adultos. O primeiro constitui-se em um espaço referência para a população de e na rua, oferecendo apoio a sua organização pessoal e social, tais como, oficinas de arte educação, oficinas de convívio, terapêuticas, trabalhos em grupo, visando o exercício da solidariedade, da autonomia e da construção da cidadania. Além da melhoria da qualidade do atendimento, com a implantação dessa nova modalidade de intervenção, a equipe de trabalho terá melhores condições de desenvolver novas metodologias de trabalho visando a redução da situação de risco pessoal e social a que estão expostas os/as usuários/as do projeto. O segundo, trata-se de um recurso metodológico que irá contribuir com o processo de reordenamento dos abrigos adultos, em especial, nas questões relacionadas à disponibilidade de vagas, modalidade de atendimento e a relação entre as diversas políticas públicas envolvidas.

O programa tem como meta atender aproximadamente 300 pessoas em situação de rua/mês (crianças, adolescentes e adultos). Para a realização deste trabalho conta com uma equipe de 25 funcionários contratados pela EPESMEL, além da atuação do Pe. Carlos Wesler na coordenação do projeto juntamente com uma funcionária da prefeitura, os demais funcionários apresentam os seguintes cargos apresentados no quadro 6:

Qdade	Função	Descrição
02	Educador Social	Coordena as abordagens: Divisão de equipe de serviços, responsabilidade sobre a mesma, articulação com a rede e equipe do Programa encaminhamentos diversos, acompanhamento e realização de abordagem junto a equipe, orientações e discernimento técnico, diagnóstico de demanda, supervisão contínua da equipe, mapeamento da demanda na cidade, organização da escala de trabalho, composição da equipe e avaliação de desempenho, apoio orientação e mediação de conflitos, condução do veículo da abordagem.
02	Assistente social	Realiza estudos sociais das situações trazidas pelos usuários/as do serviço, seja criança, adolescente ou pessoa adulta, visando a superação da situação de exclusão vivenciada a partir da capacitação do sujeito envolvido nessa ação. A dinâmica do atendimento envolve abordagens individuais e grupais; visitas domiciliares e institucionais; discussão de casos; articulação com a rede de serviços, bem como o levantamento e cadastramento dos recursos comunitários e institucionais e elaboração e participação em projetos e/ou programas afins.
01	Psicóloga	Acompanhamento psicoterápico individual e/ou grupal , participação em oficinas, visando o fortalecimento do/a usuário/a, para que este consiga romper com a situação de risco social e pessoal vivenciada.
01	Auxiliar de serviços gerais	É responsável pela limpeza dos ambientes e pela distribuição de lanches e refeições aos funcionários.
19	Auxiliar educativo	Atua diretamente nas abordagens: Preparação de material, verificação do livro de encaminhamento, atendimento por telefone ou em abordagens programadas, abordagens em locais de abrigos inadequados (mocós), aproximação através do primeiro contato, formação de vínculo, identificação da situação, preenchimento de fichas, orientação e encaminhamentos para rede ou sede (com ou sem auxílio do técnico, dependendo da situação e da presença do mesmo), retorno familiar, participação de reuniões com a rede e equipe do Programa, elaboração de relatórios, supervisão individual e grupal (quinzenalmente), panfletagem e orientação da sociedade civil em geral, condução do veículo utilizado para abordagem, acompanhamento em instituições a qual foi encaminhado o usuário.

Quadro 6- Cargos e funcionários do Sinal Verde

O Projeto Sinal Verde, como os demais, têm atividades bastante específicas ao seu objetivo, tais como:

- Abordagens solicitadas: atende solicitações da comunidade ou da rede de serviços da cidade Londrina, que informam sobre pessoas em situação de vulnerabilidade nas ruas de Londrina;
- Abordagens Programadas: ocorre em locais (já reconhecidos pela equipe de educadores) onde há maior permanência da população em situação de vulnerabilidade nas ruas da cidade, tais como, praças; mocós, calçadão; feiras livres; ruas da cidade, entre outros;
- Atendimento a requisições de serviços feitas pelos Conselhos Tutelares, tais como, abordagem, acompanhamento de recâmbio de crianças e adolescentes.

A equipe de abordagem quando atende uma solicitação, identifica o solicitante, o número do telefone que originou a chamada, com o propósito de retornar a chamada esclarecendo os procedimentos efetivados.

Quando o solicitante informa que a pessoa em situação de risco está passando mal ou inconsciente, solicita-se alguns esclarecimentos para verificar se o caso tem que envolver a intervenção da saúde. Nesta situação, a equipe deve chamar o SAMU – Serviço de atendimento médico de urgência, imediatamente, reduzindo assim o tempo de espera e não expondo o usuário a situações que possam comprometer a sua integridade física/mental ou represente risco de morte.

Se a situação não for esclarecida, imediatamente, a equipe deverá dirigir-se até o local para averiguação e/ou tomada de providências. Confirmado que o problema apresentado envolve a área de saúde (desmaio, convulsão, usuário inconsciente, febril, aparentemente portador de transtorno mental, alcoolismo (agudo com sintomatologia, convulsão, suspeita de trauma ou síndrome de abstinência), a equipe solicita apoio ao SAMU.

Em situações em que a pessoa é identificada pela equipe de abordagem, e não apresenta comportamento agressivo; problemas de crise convulsivas ou outra gravidade que possa agravar sua situação de saúde, a própria equipe poderá efetivar o encaminhamento.

Uma particularidade é as situações de violência, resistência física, ameaças à comunidade, educadores, outros usuários, nestes casos a equipe aciona o serviço de segurança disponível, evitando confronto físico ou danos ao patrimônio público ou particular. Quando as situações de rua extrapolam as ações previstas para a política de assistência social são acionados outros órgãos e/ou políticas (Conselho Tutelar, Polícia Militar, Serviços de Saúde, Corpo de Bombeiros, Secretaria da Mulher, Secretaria do Idoso etc).

Segundo relatório de procedimentos, para o bom andamento do trabalho, algumas regras práticas foram criadas visando facilitar o trabalho dos auxiliares educativos:

- As equipes de abordagem atendem chamados, às vezes, simultaneamente, sendo necessário concluir uma abordagem para depois atender ao outro chamado;
- Transportar um usuário/a de cada vez, ou seja, não transportar mais que um usuário ao mesmo tempo;
- Solicitar orientação e apoio dos Conselhos Tutelares para o atendimento de crianças e adolescentes;
- Priorizar situações que envolvam crianças e adolescentes;
- Ter como perspectiva o retorno familiar;
- Não encaminhar usuário alcoolizado para abrigos, sem prévio atendimento médico necessário, respeitando as regras dos abrigos disponíveis e conveniados com o poder público municipal;
- Não servir de acompanhante e /ou responsável em atendimentos nas demais políticas, na medida em que a situação de rua / abandono

emergencial foi superada. Cabe às equipes técnicas, integradas com as políticas, proceder aos encaminhamentos necessários.

A equipe de abordagem registra todos os atendimentos, em documentação apropriada e padrão, possibilitando identificar desde a pessoa que originou a chamada, os encaminhamentos e orientações efetivadas, e a conclusão do atendimento.

As abordagens também geram demanda de atendimento na sede do Programa, e os trabalhos têm continuidade através de uma equipe interdisciplinar, envolvendo educadores, assistentes sociais, terapeuta ocupacional, psicólogos, auxiliares administrativos.

Os limites do trabalho de atendimento e orientação são superados, efetivando a inclusão em programas e benefícios municipais e federais, atendimento às famílias, discussões de casos, grupos de terapia e o trabalho em rede.

A estrutura física do projeto foi considerada insuficiente, pela coordenadora do mesmo, Adriana C. Barrozo, pois não área suficiente para desenvolver as atividades de apoio, oficinas de inclusão produtiva entre outras, fazendo com que a coordenação tenha que buscar junto a rede de atendimento espaços alternativos para o desenvolvimento das atividades. Assim como há carência de equipamentos de informática e audiovisuais.

A tomada de decisão é realizada de duas formas: discutida com entre as pessoas que possuem cargo de chefia e depois repassada aos funcionários ou são construídas juntamente com os mesmo, dependendo do assunto, da importância e do tempo hábil, segundo a coordenadora do projeto.

O relacionamento interpessoal foi considerado ótimo, embora existam diferenças e situações de desentendimento.

A avaliação dos funcionários é realizada duas vezes por ano, individualmente com a participação do funcionário. Mas sempre que necessário são realizadas conversas individuais onde procura-se apontar dificuldades e potencialidades.

5.5 Projeto Casa Abrigo

Dentro da Política de Proteção Social Especial à criança e ao adolescente no município de Londrina, inclui-se o atendimento em abrigo que visa além de oferecer provisoriamente uma moradia a crianças e adolescentes, também a promoção, inclusão e desenvolvimento de habilidades que indiquem novas perspectivas de vida.

O abrigamento, segundo descrição do projeto Casa Abrigo, se constitui primeiramente em um atendimento que busca acolher a criança ou adolescente, iniciando um processo que desenvolvido, resulta em adaptação ao novo espaço, às novas regras e às novas possibilidades.

O atendimento deve ser personalizado, o que só é possível se for para um grupo pequeno, com a inclusão gradativa de atividades em regime de co-educação, utilizando todos os recursos comunitários possíveis. O projeto atende em média 40 crianças e adolescentes por mês.

Os usuários do Projeto Casa Abrigo são crianças e adolescentes do Município de Londrina, em situação de vivência de rua, cujos direitos à convivência familiar estejam sendo violados ou ameaçados, tendo como propostas a integração desses usuários ao convívio social, através de encaminhamentos do Serviço Social articulado com outras políticas públicas como educação, saúde, cultura, entre outras; do setor de Psicologia e do trabalho educativo desenvolvido pelos Auxiliares Educativos que estabelecem vínculos com os adolescentes e de forma direcionada e orientada leva-os gradativamente à mudança de comportamento.

No município de Londrina estão estruturadas três unidades de abrigo, a saber:

- A Casa Abrigo 1 caracteriza-se por ser uma casa de acolhida de crianças e adolescentes que se encontram em situação de maior vulnerabilidade e vivência de rua, podendo também atender casos de permanência breve e pernoites que estiverem em conformidade com a natureza do serviço.

- A Casa Abrigo II é destinada ao atendimento das crianças/adolescentes que de fato permanecem na condição de abrigamento, requerendo um atendimento continuado, visando escolarização e profissionalização, retorno familiar ou transição para a Casa III.
- Casa Abrigo III é destinada para crianças/adolescentes que de fato permanecem na condição de abrigamento e necessitam atendimento continuado, que já adquiriram mudanças de hábitos e atitudes comportamentais.

O Projeto Casa Abrigo atende crianças e adolescentes encaminhados pelo Conselho Tutelar, Ministério Público e Juiz da Vara da Infância e Juventude a Unidade Renascer, onde é feita a acolhida pelos auxiliares educativos, encaminhando-os para higienização e alimentação. É realizada triagem pelo Serviço Social, buscando reconstituir sua história de vida, providenciando sua documentação, oferecendo atendimento na área da saúde, se for necessário. Estando a criança e o adolescente em condições, é matriculado na rede de ensino público e a atividades culturais e artísticas e profissionalização. Após este primeiro contato, o Serviço Social o atenderá quinzenalmente de forma sistemática.

Já o Setor de Psicologia faz atendimento psicológico individual e em grupo, além de fazer diariamente o acompanhamento do processo educativo desenvolvido junto à criança ou adolescente. Bem como orientação e supervisão para os auxiliares educativos. Também realiza visitas e orientações individuais e grupais para as famílias dos abrigados, acompanhamentos aos educandos nos serviços de saúde, educação, lúdicos e formação profissional. Busca ainda, em conjunto com o Serviço Social, articulação e discussão dos casos com a rede de serviço do Município.

O número de funcionários é considerado suficiente, porém quando há falta de algum funcionário há sobrecarga.

Considerando que o Projeto trabalha com uma população vulnerável, crianças e adolescentes em situação de risco pessoal e social, é possível dizer que esse tipo de trabalho envolve algum tipo de risco. Nas unidades onde os adolescentes estão estabilizados, esse risco é baixíssimo. Mas na unidade de

acolhida, que é a porta de entrada esse risco aumenta porque não se tem total controle de informações sobre o a criança e/ou adolescente que chega para atendimento, suas reais condições de saúde, desvio de conduta e comportamento, uso de drogas, etc.

Para diminuir o risco, algumas providências são tomadas: Na unidade de entrada, procura-se nunca deixar um educador trabalhar sozinho. Os educadores são orientados a seguirem determinados procedimentos, tais como: revistas obrigatórias ao sair e entrar na unidade. Revistas periódicas a todos os compartimentos da casa. Vigilância constante. Há um cuidado maior no que diz respeito aos objetos de cozinha. Há um controle maior com chaves. No que diz respeito às condições de saúde procura-se seguir as orientações da vigilância sanitária. Os educadores tem à disposição à qualquer hora do dia ou da noite um número de telefone de sobreaviso, para em caso de qualquer eventualidade terem o respaldo da equipe técnica. Trabalha-se muito com a prevenção. Os educadores são treinados a se antecipar no sentido de evitar problemas que venham colocar em risco a sua integridade física.

O Projeto conta com vários momentos de participação dos funcionários: supervisões com os funcionários, reunião mensal de unidade, reunião mensal geral, reunião com os educandos, reunião quinzenal de equipe técnica, entre outros. Mas é importante que se diga, que muitas decisões importantes sobre o Projeto são tomadas a partir de um modelo hierárquico, segundo seu coordenador Dorival Ap. de Santana.

O clima interpessoal no Projeto não é ruim. Mas, segundo o coordenador, a partir de sua experiência em outros Projetos, deixa um pouco a desejar. O sistema de plantões e trabalho em diferentes unidades gera um certo corporativismo, fofocas, etc. A relação entre equipe de auxiliares e equipe técnica às vezes é marcada por algum tipo de conflito, no que diz respeito ao modo de conduzir o trabalho educativo junto aos adolescentes.

Os funcionários são supervisionados bimestralmente com algum membro da equipe técnica e o coordenador. E normalmente os educadores têm boa receptividade para esse espaço. Eles são incentivados a falarem de como estão se sentido no desempenho das atividades e recebem orientações da supervisão, que

aponta pontos fracos e fortes no desempenho do trabalho. Há também um instrumento de avaliação, onde constam todos os requisitos necessários para um bom desempenho funcional dentro do Projeto. Não há uma periodicidade para o uso desse instrumento, é usado eventualmente ou semestralmente.

O Projeto é desenvolvido em parceria com a Secretaria Municipal de Assistência Social que mantém no seu quadro técnico: 01 Assistente Social, 02 Psicólogos, 01 Coordenador, 02 estagiários de Serviço Social remunerados. De acordo com o quadro 7, a equipe contratada pela EPESMEL conta com:

Qdade	Função	Descrição
20	Auxiliar Educativo	Realizar serviços que compreendam o cuidado de segurança física, da higiene e alimentação das crianças e adolescentes; realizar os encaminhamento necessários pra a escola, saúde, lazer, profissionalização e cultura; estimular o potencial laborativo e criativo através de atividades coordenadas; programar e desenvolver atividades lúdicas, recreativas, culturais e pedagógicas; responsabilizar-se pelo controle e conservação dos materiais e equipamentos; recepcionar os familiares dos atendidos; observar e registrar ocorrências de toda ordem.
02	mãe social	Todas as atividades dos auxiliares educativos, além de morar junto com os atendidos e promover um padrão de convívio familiar.

QUADRO 7- Cargos e funcionários da Casa Abrigo

5.6 Resumo das Características dos Projetos

Os dados obtidos através da observação, a entrevista com os coordenadores dos projetos, colaborou na identificação das características estruturais, resumidas no quadro 8:

Projeto	Tipo de atendimento	Horário de atendimento	Número de funcionários	Número de atendidos/mês	O Quadro de funcionários é suficiente?(S/N)	Faltas ao serviço	Condições de segurança	Estrutura Física	Equipamentos	Condições físico-ambientais	Condições de Higiene e saneamento	Tomada de decisão	Clima interpessoal	Sistema de Avaliação dos funcionários
Escola	Ensino Profissionalizante	07:30-17:50	39	750	Não	Às vezes	Pouco risco	Necessita de adequações	Novas aquisições	Boas	Boas	Em conjunto com os funcionários	Ótimo	Individual com a participação do funcionário
Murialdo	Execução das Medidas Sócio Educativas de Prestação de serviço à comunidade e Liberdade Assistida para infratores de 12 a 21 anos	08:00-17:30	12	400	Não	Quase nunca	Arriscado	Necessita de adequações	Novas aquisições	Boas	Boas	Em conjunto com os funcionários	Bom	Realizada pela coordenação
Sinal Verde	Atendimento à crianças, adolescentes e adultos em situação de rua	07:00-23:00	44	300	Sim	Poucas vezes	Arriscado	Insuficiente	Novas aquisições	Boas	Boas	Em conjunto com os funcionários	Ótimo	Individual com a participação 70 do funcionário
Zona Azul	Geração de renda para jovens de 18 a 24 anos	07:30-18:00	21	200	Sim	Quase nunca	Pouco risco	Necessita de adequações	Novas Aquisições	Suportáveis	Boas	Entre a diretoria e a gerência	Bom	Individual, quando necessária
Casa Abrigo	Abrigo provisório para crianças e adolescentes em situação de risco	Integral	26	40	Sim	Às vezes	Pouco risco	Adequada	Adequados	Boas	Suportáveis	Em conjunto com os funcionários	Bom	Individual com a participação do funcionário

QUADRO 8- Resumo das características gerais dos projetos

6 METODOLOGIA

A fundamentação teórica apresentada no capítulo anterior teve como objetivo ajudar na compreensão do fenômeno investigado nesta pesquisa. Concluída a revisão da literatura, este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos necessários ao atendimento dos objetivos pretendidos pelo trabalho.

6.1 Perguntas de Pesquisa

As perguntas de pesquisa apresentadas neste item foram elaboradas com o propósito de auxiliar na busca pela resposta da questão central da dissertação:

- 6.1.1 Quais as características estruturais e culturais da entidade do terceiro setor pesquisada?
- 6.1.2 Quais os trabalhadores envolvidos nas atividades da entidade?
- 6.1.3 Qual a incidência da Síndrome de Burnout nos trabalhadores da entidade?
- 6.1.4 Existe relação entre as características encontradas e a Síndrome de Burnout?

Caso não seja detectada a presença da Síndrome de Burnout nos trabalhadores, serão levantadas hipóteses buscando entender a causa deste fato e remetendo a novas pesquisas.

6.2 Delineamento da Pesquisa

O estudo foi realizado através de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A pesquisa foi realizada através da estratégia de estudo de caso que, segundo Yin (2003), “é uma estratégia que contribui, de forma inigualável, para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos” define ainda que “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

É também uma pesquisa descritiva, fundamentada em Richardson (1989 p.26) segundo o qual entende-se por pesquisa descritiva “quando se deseja descrever as características de um fenômeno”. Para Godoy (1995a), uma pesquisa é descritiva quando os dados coletados são apresentados através de transcrições de entrevistas e anotações de campo, nunca sendo expressos de forma quantitativa ou numérica. A autora lembra que “quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada” (GODOY, 1995a, p. 63).

Sua natureza é quali-quantitativa, com predominância qualitativa. Richardson (1999 p.79), diz que “o que justifica o uso da pesquisa qualitativa, é, sobretudo, por ser uma forma adequada de se entender a natureza de um fenômeno social”.

O nível de análise é a Escola Profissional e Social do Menor de Londrina e a unidade de análise é o trabalhador da organização.

O corte apresentado é seccional com perspectiva longitudinal, pois de acordo com Vieira (2004, p.21) consiste na “pesquisa na qual a coleta de dados é feita em um determinado momento, mas resgata dados e informações de outros períodos passados; o foco está no fenômeno e na forma como se caracteriza no momento da coleta, e os dados resgatados do passado são, normalmente, utilizados para explicar a configuração atual do fenômeno”.

O que se busca estudar nesta pesquisa é a relação das características de uma organização do terceiro setor com a saúde mental de seus trabalhadores, podendo leva-los a apresentar sintomas de stress e conseqüentemente a Síndrome de Burnout. Desta forma, a abordagem que será adotada é a Positivista, que segundo a concepção de Burrell e Morgan (1979) “procura explicar e predizer o que acontece no mundo social pelo método de pesquisa e pela relação causal entre os elementos constituintes”.

6.3 Delimitação da Pesquisa

A população do estudo foi os 119 trabalhadores da Escola profissional e Social do Menor de Londrina, que exercem função em cinco projetos da mesma: Cursos profissionalizantes, Casa Abrigo, Projeto Sinal Verde, Projeto Murialdo e Zona Azul. 101 trabalhadores, 84,87% responderam o questionário quantitativo, em cinco momentos diferentes. Os demais não puderam participar destes momentos de aplicação, pois estavam se dedicando as atividades profissionais ou por motivos pessoais. A entrevista formal semi-estruturada, gravada foi aplicada a uma amostra de 12 trabalhadores, definida aleatoriamente.

A categoria dos funcionários da EPESMEL para estudo é formada por 119 (cento e dezenove) sujeitos conforme demonstrado no quadro 9, distribuídos da seguinte forma:

Qtidade	Cargo/Função
01	Almoxarife
09	Assistente social
04	Auxiliar de Cozinha
05	Auxiliar de escritório

02	Auxiliar de serviços gerais
40	Auxiliar Educativo
02	Cozinheira
02	Educador Social
03	Estagiária
03	Gerente de projeto
08	Gráfico
12	Instrutor(a)
02	Mãe social
01	Marceneiro
01	Pedagoga
02	Psicóloga
01	Recepcionista
01	Secretária
15	Supervisor de transito
01	Terapeuta
02	Vigia
02	Zeladora

Quadro 9- Distribuição dos Funcionários por cargo/função

6.4 Coleta de Dados

6.4.1 Dados primários

Godoy (1995b, p.27) afirma que em um estudo de caso “os dados devem ser coletados no local onde eventos e fenômenos que estão sendo

estudados naturalmente acontecem, incluindo entrevistas, observações, análise de documentos e, se necessário, medidas estatísticas”.

Minayo (1996, p.107), ao tratar do trabalho de campo na pesquisa qualitativa salienta que:

Ao lado da observação participante, a *entrevista* – tomada no sentido amplo de comunicação verbal, e no sentido restrito de colheita de informações sobre determinado tema científico – é a técnica mais usada no processo de trabalho de campo.

Os dados primários desta pesquisa foram obtidos mediante observação participante, a aplicação de questionário quantitativo e entrevistas semi-estruturadas junto aos funcionários e gestores dos projetos da Escola Profissional e Social do Menor de Londrina.

Para compreensão do fenômeno que se quer estudar será utilizada a observação participante, que segundo Richardson (1999, p 261) é a situação “onde o observador não é apenas um espectador do fato que está sendo estudado, ele se coloca na posição e ao nível dos outros elementos humanos que compõem o fenômeno a ser observado”.

Para Yin (2001), as entrevistas são importantes fontes de informação para um estudo de caso. King (1994) afirma tratar-se de um método qualitativo amplamente usado em pesquisas organizacionais. Ainda para King (1994), as entrevistas são métodos altamente flexíveis, podendo ser aplicadas em quase todos os lugares, sendo capazes de produzir dados de grande profundidade.

Segundo o autor, a entrevista semi-estruturada é bastante apropriada quando um rápido relato descritivo de um tópico é exigido, quando informações efetivas devem ser coletadas, quando a natureza e a extensão das prováveis opiniões dos participantes sobre o tópico de pesquisa não são muito bem conhecidas com antecedência e não podem ser facilmente quantificados (KING, 1994).

Sobre a especificidade das entrevistas, Minayo (1996, p.121) afirma que “quando se trata de apreender sistemas de valores, de normas, de representações de determinado grupo social, ou, quando se trata de compreender relações, o questionário se revela insuficiente”. Segundo a autora, “o que torna a entrevista instrumento privilegiado de coleta de informações para as ciências sociais é a possibilidade de a fala ser reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos [...]” (MINAYO, 1996, p.109).

O questionário utilizado para medir o nível de *Burnout* nos trabalhadores foi adaptado pelo Laboratório de Psicologia do Trabalho (LPT), da Universidade de Brasília (UnB), com escala likert numerada de 1 a 7, segundo Richardson (1999), é um instrumento que faz medição de atitudes. (ANEXO A)

Para cada uma das afirmações/questões o pesquisado escolheu numa escala valorativa de 1 a 7, o valor que lhe pareceu mais apropriado para representar sua posição em relação ao aspecto investigado, sendo que num extremo o 1(um) significa “discordo totalmente” ou “não se aplica a mim” e, aumentando progressivamente o grau de concordância no outro extremo, o 7 (sete) significa “concordo totalmente” ou “se aplica perfeitamente a mim”.

Escala é um instrumento científico de observação e mensuração dos fenômenos sociais, onde contém uma série de índices de atitudes, onde cada um recebe valor quantitativo de maneira gradual em relação aos demais, variando de intensidade ou de posição. (MARCONI; LAKATOS, 2002). Geralmente as escalas são utilizadas, quando pretende-se medir atitudes.

Devido a dificuldade de medir atitudes diante de seu caráter complexo e multifacetado, os pesquisadores desenvolveram o uso de escalas que apresentam a vantagem de medir várias dimensões de uma questão, diferente de apresentar questões isoladas. (ROESCH, 1999)

“Atitude é um estado, uma tendência a responder de certa maneira quando a pessoas é defrontada com outros estímulos”. (OPPENHEIM apud ROESCH, 1999, p.146) “O termo atitude indica, de modo geral, uma disposição psicológica, alcançada e ordenada por meio da própria vivência, que leva a pessoa a

reagir de certa maneira frente a determinados indivíduos”. (MARCONI; LAKATOS, 2002, p.114)

Segundo Codo; Soratto e Vasques - Menezes (2004, p.295), “cada uma dessas abordagens, partindo de referenciais teórico-metodológicos distintos e com diferentes níveis de desenvolvimento, conduz a avanços sobre as relações entre saúde mental e trabalho por caminhos diferentes, que por vezes entrecruzam-se”.

Esse instrumento tem preocupação epidemiológica e não amostral; interessa-se em detectar problemas e entender como e por que eles aparecem, e, se possível, como resolve-los. Por isso a necessidade de se comparar os dados da organização do trabalho com os dados epidemiológicos gerados a partir do DIT. (CODO; SORATTO E VASQUES - MENEZES, 2004, p.293)

Foi aplicado o Diagnóstico Integrado do Trabalho (DIT) adaptado pelo Laboratório de Psicologia do Trabalho (LPT), da Universidade de Brasília (UNB) os mesmos autores (2004, p.293) afirmam que:

Esse método abrange escalas como significado do trabalho (sua importância social, sentido, rotina e controle sobre ele), relações sociais de produção (relacionamento com chefias e colegas, suporte social e afetivo, conflito entre trabalho e família), sentimentos do trabalhador/ atitudes ante o trabalho (satisfação e comprometimento) e carga mental e trabalho, além de escalas clínicas de perfil de personalidade/sofrimento psíquico.

Segundo Codo, Soratto e Vasques-Menezes (2004), no campo da saúde mental, essa investigação abrange as condições objetivas e subjetivas do trabalho. Assim, dividem em três momentos:

- a) Protocolo de observação do trabalho – Trata-se da análise objetiva do trabalho, onde busca o conhecimento da categoria profissional analisada, quanto a seu trabalho (desenho do trabalho e do cargo) e cotidiano, bem como as representações que o trabalhador faz de si mesmo, através da observação, e análise da tarefa;

- b) Estudo diagnóstico epidemiológico – Trata-se da análise objetiva e subjetiva do trabalho, onde através de medidas quantitativas, com a inclusão de escalas relacionadas ao trabalho em si e de personalidade, sofrimento no trabalho, para chegar no perfil da categoria;
- c) Fase do aprofundamento do diagnóstico trata-se também da análise subjetiva do trabalho, por meio de metodologia clínica com características de estudos de caso e entrevistas. Essas entrevistas em profundidade são utilizadas para análises qualitativas confirmatórias e de diagnóstico diferencial e estudo de caso.

Esses momentos do Diagnóstico Integrado do trabalho podem ser demonstrados da seguinte maneira de acordo com a figura 3:

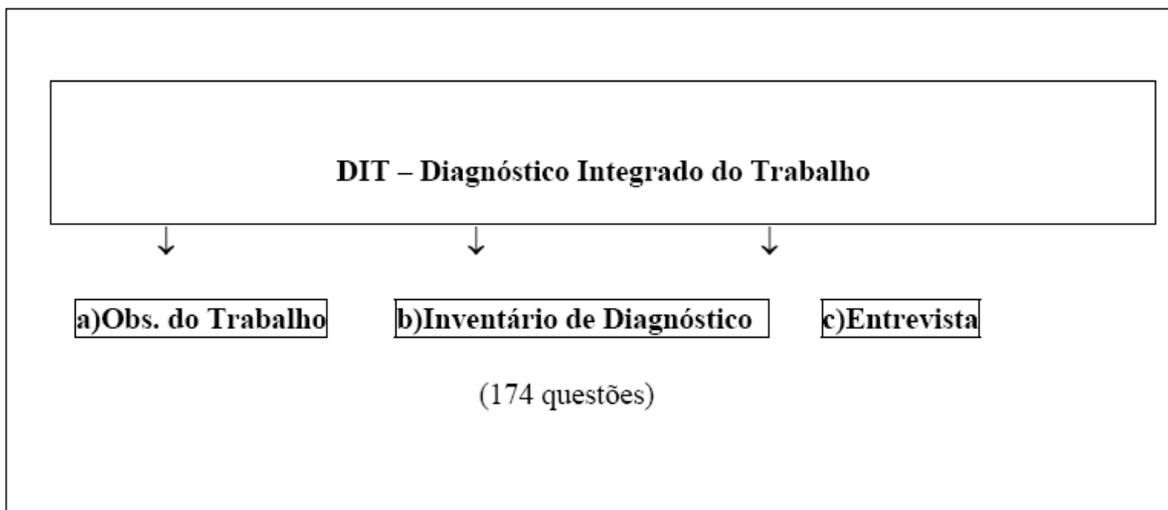


Figura 3- Momentos do DIT

Para a realização desta pesquisa, utilizou-se na análise de dados, apenas as questões relativas a Síndrome de Burnout.

No primeiro momento, realizou-se a observação participante do trabalho, a partir de setembro de 2005. Verificou-se na observação participante a necessidade de aprofundamento de algumas questões relacionadas a estruturação do trabalho, assim foi aplicada a entrevista em profundidade semi-estruturada (APÊNDICE A) com os coordenadores dos cinco projetos, buscando captar a visão destes sobre questões como estrutura física, equipamentos, materiais, relacionamento inter-pessoal, absenteísmo, conflitos, entre outros.

No segundo momento, através de contato telefônico, foi marcada uma reunião em cada um dos projetos com o objetivo de divulgar a pesquisa em questão, convidar os trabalhadores a participarem e conscientiza-los da importância da sua participação, para facilitar a compreensão foi elaborada apresentação em Powerpoint. A pesquisa teve ótima recepção por parte dos trabalhadores, que se dispuseram a participar e se interessaram pelo tema e pelos futuros resultados que seriam alcançados, fazendo questão de tomar conhecimento dos mesmos tão logo a pesquisa fosse concluída. A aplicação do questionário ocorreu nos dias 22 de março de 2006 nos Projetos Escola e Casa Abrigo, 23 de março no Projeto Zona Azul, 24 de março no Projeto Murialdo e 27 de março no Projeto Sinal Verde.

Entre agosto e setembro de 2006, foram realizadas entrevistas em profundidade (APÊNDICE B) com 12 (doze) trabalhadores, para confirmação qualitativa dos resultados levantados no questionário. As entrevistas foram feitas por estagiária de psicologia para evitar constrangimentos dos funcionários diante da pesquisadora, uma vez que a mesma é funcionária da organização pesquisada.

“Uma vez aplicado e analisado estatisticamente o instrumento de diagnóstico, uma entrevista clínica é utilizada para qualificar os resultados encontrados no sentido de dar maior compreensão ao problema, como um “diagnostico diferencial”. (CODO, 2002, p. 183) Ou seja, é uma forma de confirmar o que foi obtido nas medidas quantitativas.

O roteiro de entrevista (APÊNDICE B) foi baseado nos resultados do levantamento quantitativo do inventário de investigação aplicado sujeito a sujeito, por isso foi elaborado após análise da estatística.

De acordo com Selltiz, Wrightsman e Cook apud Ferri (2003, p.21), “para a exequibilidade da pesquisa, tornou-se necessário a seleção de um número reduzido de indivíduos, com a intenção de que estes elementos pudessem representar algo sobre o grupo ao que pertencem.”

Nesta fase de coleta de dados, 12(dez) trabalhadores foram aleatoriamente convidados a participarem da entrevista, onde foi realizada em local reservado, por estagiária de psicologia, treinada e preparada para a tarefa, seguindo um roteiro semi-estruturado (APÊNDICE B).

As entrevistas foram gravadas, e após a transcrição das fitas, e após não haver mais necessidade de se serem utilizadas, serão destruídas. Será mantido sigilo dos policiais entrevistados, para que não gere nenhum prejuízo ao sujeito, como pessoa ou como trabalhador.

Nenhum dado será revelado, em nenhuma instância, que possa quebrar o sigilo ético no que tange a qualquer trabalhador ou instituição de ensino envolvida nesta pesquisa. Nomes e demais dados que pudessem facilitar a identificação de qualquer um dos 12 sujeitos foram descaracterizados para evitar identificação. Dados que venham a interessar a qualquer um dos entrevistados ou às instituições serão fornecidos, quando o caso, somente aos interessados, mantidos os critérios éticos de sigilo. Foram obtidos os termos de consentimento informado de todos os entrevistados (APENDICE C).

6.4.2 Dados secundários

Os dados secundários são aqueles já existentes e serão obtidos através de análise documental em manuais, arquivos internos da instituição, relatórios e outros documentos.

6.5 Análise dos Dados

Após a execução das pesquisas tem-se a análise dos resultados que “representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação”. (BEST apud MARCONI; LAKATOS, 2002). Uma pesquisa científica só pode ter êxito se os dados transformarem-se em respostas às investigações.

Para Marconi e Lakatos (2002, p.35), a análise “é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores.” Enquanto a interpretação “é a atividade intelectual que procura dar significado mais amplo às respostas, vinculando-se a outros conhecimentos. Em geral, a interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado(...)”. Os mesmos autores ressaltam que a análise e interpretação são duas atividades distintas, mas são relacionadas entre si.

Para analisar os dados quantitativos desta pesquisa utilizou-se o método estatístico. A tabulação dos dados coletados junto aos 101 educadores foi realizada com o auxílio da planilha eletrônica do Microsoft Excel e com o software estatístico SPSS versão 12.0. Esta fase da pesquisa iniciou-se com uma viagem ao Laboratório de Psicologia do Trabalho da Universidade de Brasília, para discussão dos dados e contribuições da co-orientação para a finalização da mesma.

A análise dos dados primários quantitativos, colhidos pelo inventário DIT (escala de Burnout – MBI) (com escala likert de 1 a 7) foi realizado pelo programa estatístico SPSS (Statistical Package for Social Science), que realizou cruzamentos estatísticos de variáveis (dependentes e independentes), e teste não paramétrico do Qui-quadrado (χ^2) para independência das variáveis (GONÇALVES, 2002, p.231). Foram realizados os cruzamentos de cada variável demográfica com cada um dos fatores de Burnout, sendo que estes testes não apresentaram nenhuma relação significativa entre as variáveis.

O teste do Qui-quadrado, um dos testes não-paramétricos mais conhecidos, pode ser aplicado quando se quer estudar a associação ou dependência entre duas variáveis. “Neste caso, a finalidade do teste é verificar se duas variáveis são estatisticamente independentes” (GONÇALVES, 2002, p.231).

Com uma determinada margem de erro (nível de significância, alfa), pode-se concluir se as variáveis são dependentes ou não. Conclui-se se elas estão associadas, ou não.

Para confirmar os resultados do inventário do Diagnóstico Integrado do Trabalho teve como último momento a entrevista. A compreensão e a avaliação

do teor das entrevistas realizadas com os educadores foi feita mediante a análise da dinâmica.

Marshall (apud ROESH, 1999) Os significados e conceituações divididos pelos indivíduos, por exemplo, sobre o seu trabalho, provêm do meio cultural e histórico do grupo, onde são comunicados socialmente e não individualmente.

Como mencionado anteriormente, a observação do trabalho se deu de forma participante, uma vez que a pesquisadora é funcionária do setor administrativo da instituição, todavia buscou-se manter um olhar científico e impessoal para garantir a validade da pesquisa.

7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nos dias atuais, não se tem dúvidas sobre a importância do terceiro setor e suas atividades para a sociedade. As organizações que fazem parte deste, também já se conscientizaram do seu papel e da relevância de uma administração eficiente e eficaz para que produza os efeitos esperados.

Dentro deste contexto, esta pesquisa se preocupou em definir a organização em estudo quanto ao seu processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle), em conformidade com a revisão bibliográfica realizada sobre o tema. Após esta discussão serão apresentados os dados demográficos e na seqüência os dados relativos ao Burnout.

7.1 Observação do Trabalho

A função de Planejamento

Arantes (1998), indica que “o planejamento é, entre as funções gerenciais, a que tem primazia”, apontando aí a importância do planejamento para a indicação de diretrizes para a direção, controle e a estrutura organizacional.

A instituição estudada neste trabalho, apresenta poucos instrumentos que possam indicar a presença de um planejamento que integre as várias atividades desenvolvidas com os objetivos da mesma. Não há a existência de um plano de trabalho indicando os objetivos, metas, direção e controle das atividades. Cada projeto define empiricamente as ações e as executa de forma não planejada e muitas vezes até de forma não organizada, através do método da tentativa e erro.

A falta de uma missão e visão declarada também dificulta o direcionamento das atividades. Pois poderiam servir de base para a determinação de recursos, identificação de prazos e responsabilidades de cada um.

Como instrumentos de planejamento, foram encontrados apenas alguns controles de nível tático e operacional, tais como: orçamento anual por departamento/projeto, calendário de atividades acadêmicas e descrição dos cursos ministrados e seus conteúdos. Estes instrumentos não apresentam conexão entre eles e não são levados ao conhecimento de todos os gerentes de projetos, o que dificulta ainda mais o trabalho dos mesmos, pois têm que executar o trabalho sem ter conhecimento dos parâmetros a serem seguidos e os objetivos a serem atingidos. Desta forma o único objetivo a que se tenta alcançar é a sua finalidade enquanto trabalho social.

A função de organização

O processo de organizar é um conjunto de procedimentos que cria uma estrutura estável e dinâmica para o atingimento dos objetivos institucionais. Esta estrutura é chamada de estrutura organizacional e define o trabalho que as pessoas ou grupos de pessoas devem realizar e suas responsabilidades.

Quanto à divisão do trabalho na EPESMEL, percebeu-se que as responsabilidades estão bem definidas, cada pessoa/departamento tem suas atividades próprias, embora constantemente há sobrecarga devido ao quadro de funcionários muito enxuto.

Os níveis de autoridade, apesar de definidos, às vezes, não são respeitados, dado a urgência de alguns procedimentos e decisões que tem que ser tomadas no dia-a-dia. A autoridade está centralizada na figura do diretor da entidade e todas as decisões que fogem da rotina diária têm que passar por ele, o que às vezes, acaba atrasando o processo, pois devido ao número de projetos e por eles estarem situados em locais diferentes, o diretor pode estar em qualquer um deles ou participando de reuniões da rede de assistência social, além de outros compromissos. Por este motivo, muitas vezes os gerentes se sentem “amarrados” por não conseguirem por fim a algumas questões relativamente fáceis de resolver.

A estrutura organizacional é achatada e organizada por projetos. Cada projeto tem uma gerência ou chefia, conforme apresentado anteriormente no organograma geral da instituição. Desta forma a amplitude de controle é bastante reduzida e a responsabilidade das pessoas que estão nestes cargos é bastante grande.

Quanto ao modelo de organização, apesar de possuir características dos dois modelos (mecanicista e orgânica), a entidade tende a ser considerada como orgânica, principalmente pelo fato de não possuir regras, regulamentos e normas escritas definidas e pelas relações humanas serem bastante informais.

A função de direção

A função de direção consiste em guiar as pessoas envolvidas no processo e motivá-las para que atinjam os objetivos definidos. Esta tarefa envolve grande habilidade nas relações interpessoais, liderança, motivação e comunicação.

Quanto à motivação, percebeu-se que os motivos que levam os funcionários a se dedicarem ao seu trabalho são os motivos internos, ou seja, necessidades, aptidões, valores ou interesses. Uma vez que praticamente não existem estímulos externos (política de cargos e salários, recompensa, condições de trabalho, etc.) que possam fazer com que eles se dediquem mais ao trabalho. O que se percebe de diferente nestes trabalhadores é que eles se dedicam a uma causa que julgam importante.

“Esse projeto é um projeto muito maravilhoso, é um projeto que atende eles, respeitando a dignidade dele, enquanto, criança, enquanto adolescentes, respeitando a vida dele porque cada um tem uma vida...É um trabalho que onde eu vou eu faço propaganda”

Os profissionais daqui ensina eles tomar suas decisões, procurar os seus caminhos, aqui a gente não obriga eles a escolher o caminho que o projeto quer não, é o caminho da vida dele, é ele que tem que descobrir enquanto pessoa, enquanto ser humano o que ele quer pra si, agora e o amanhã.

A liderança é exercida de forma formal, através da atribuição de cargos e informalmente por pessoas que se destacam pelas suas atitudes, dedicação e dinamismo, influenciando os demais. A principal queixa dos funcionários é a falta de reconhecimento.

A gente quase se mata de trabalhar e ninguém fala nada. Agora se a gente comete um errinho, pronto, parece que o mundo vai acabar.

A função de controle

A função de controle envolve quatro atividades básicas: estabelecimento de padrões e critérios, observação do desempenho, comparação do desempenho e ações corretivas e devem estar presentes tanto a nível estratégico, tático ou operacional.

A função de controle é mais visível dentro da entidade no nível estratégico, onde as atividades inerentes a esta função são desempenhadas pelo diretor que sempre está atento ao andamento dos projetos, buscando dados, analisando-os e implementando as ações corretivas necessárias para o bom desempenho global da organização.

Devido ao quadro de funcionários enxuto, os gerentes têm tantas tarefas a desempenhar, além da coordenação, que na maioria das vezes, executam tarefas operacionais por falta de quem faça o trabalho e acabam não tendo tempo de monitorar as atividades para identificar o desempenho dos recursos humanos, a eficiência, a utilização dos recursos materiais e fazer as correções preventivas para

o alcance dos objetivos. Normalmente as ações corretivas são realizadas depois que algum dano já foi causado.

Em nível operacional o controle fica a cargo de cada funcionário. Ele é o responsável pelos recursos que são disponibilizados para a execução de sua tarefa. Muitas vezes há o mau uso destes recursos, por não haver métodos de controle das tarefas, pela velocidade que as coisas acontecem e também pela distribuição geográfica e organizacional dos projetos.

Nunca o diretor chegou e perguntou, o que você ta fazendo, que aula você ta dando, não, você tem total liberdade, tem uma confiança em todos os profissionais pra eles fazerem cada um a sua parte. É claro que temos horário pra sair, horário pra entrar, uma série de regras que toda empresa tem, mas a gente tem liberdade pra agir.

Quanto aos instrumentos de controle financeiro (orçamento anual, balancete mensal, etc.) que estão disponíveis e poderiam ser utilizados na avaliação dos projetos, estes são pouco consultados e só se recorre a eles quando algum problema é detectado, sendo usados mais uma vez em ações corretivas e não preventivas.

Controlar resultados numa organização do terceiro setor é importante para estabelecer ligação com o exterior através de indicadores que demonstrem para a sociedade o desempenho da instituição. Para isto os resultados têm que ser controlados e revertidos em resultados qualitativos para a comunidade que ele está inserida.

Além da comunidade, os financiadores que estão dispostos a investir capital em ações sociais, estão cada vez mais exigentes e atentos às questões de transparência, impacto social e a relação entre os objetivos propostos e os resultados alcançados.

7.2 Dados Demográficos

Como já foi descrito no capítulo dos procedimentos metodológicos, para a execução deste trabalho, foram pesquisados 101 sujeitos, com predominância de 60% do sexo feminino, funcionários de cinco projetos da EPESMEL, distribuídos conforme o gráfico 1 abaixo.

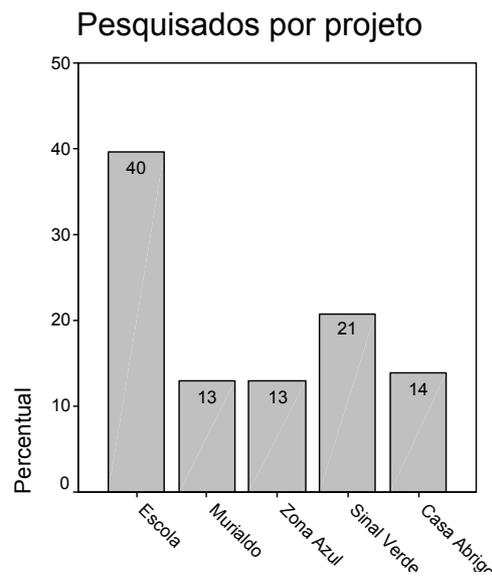


GRÁFICO 1- Pesquisados por projeto

40% dos sujeitos são funcionários do projeto denominado nesta pesquisa como Escola, 13% do Projeto Murialdo, 13% funcionários do Projeto Zona Azul, 21% do Projeto Sinal Verde e 14% do Projeto Casa Abrigo. Apenas 2% do total dos pesquisados possuem cargo de chefia.

A maioria dos pesquisados, 61%, tem idade entre 15 e 36 anos, conforme o gráfico 2. Isto significa que se trata de uma amostra formada por jovens, que nesta fase da vida estão cheios de ideais, motivados a estruturar suas vidas, traçando metas e definindo projetos de vida.

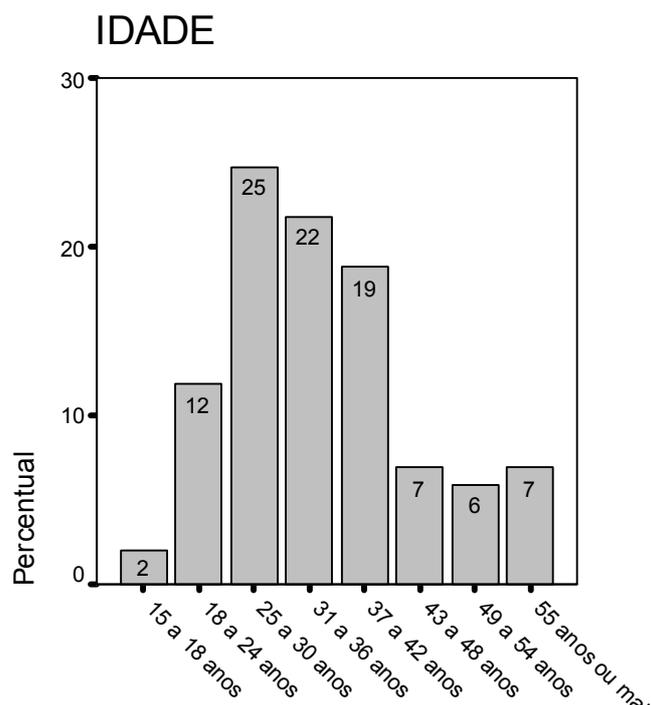


GRÁFICO 2- Idade dos entrevistados

Com relação ainda a idade, o Projeto Zona Azul foi o que apresentou a amostra mais jovem com 69,3% dos funcionários com idade entre 15 e 30 anos e o Projeto Escola foi o que apresentou um percentual maior de funcionários com idade superior a 43 anos, 30%, conforme a tabela 2.

TABELA 2- Idade categorizada dos funcionários

Idade Categorizada

	PROJETO					Total
	Escola	Murialdo	Zona Azul	Sinal Verde	Casa Abrigo	
15 a 24 anos	4 10,0%	2 15,4%	3 23,1%	4 19,0%	1 7,1%	14 13,9%
25 a 30 anos	5 12,5%	6 46,2%	6 46,2%	4 19,0%	4 28,6%	25 24,8%
31 a 36 anos	9 22,5%	3 23,1%	1 7,7%	6 28,6%	3 21,4%	22 21,8%
37 a 42 anos	9 22,5%	0 0,0%	1 7,7%	5 23,8%	4 28,6%	19 18,8%
43 anos ou mais	12 30,0%	2 15,4%	2 15,4%	2 9,5%	2 14,3%	20 19,8%
Total	40 100,0%	13 100,0%	13 100,0%	21 100,0%	14 100,0%	101 100,0%

Como mencionado anteriormente, há uma predominância do sexo feminino nos postos de trabalho da instituição. Quando verificados por projeto, esta predominância fica bastante explícita no projeto Murialdo, 92,3%, em contrapartida no Projeto Zona Azul, há uma inversão apresentando 84,6% dos funcionários do sexo masculino. Os demais projetos se mantêm na média dos 60% como se verifica na tabela 3.

TABELA 3- Sexo dos funcionários por projeto
SEXO

	PROJETO					
	Escola	Murialdo	Zona Azul	Sinal Verde	Casa Abrigo	
Sexo	Masculino	15 37,5%	1 7,7%	11 84,6%	8 38,1%	5 35,7%
	Feminino	25 62,5%	12 92,3%	2 15,4%	13 61,9%	9 64,3%
Total	40 100,0%	13 100,0%	13 100,0%	21 100,0%	14 100,0%	

Com relação ao estado civil dos pesquisados, os dados estão apresentados no gráfico 3 abaixo, sendo que há um equilíbrio entre solteiros e casados, 39% e 44% respectivamente.

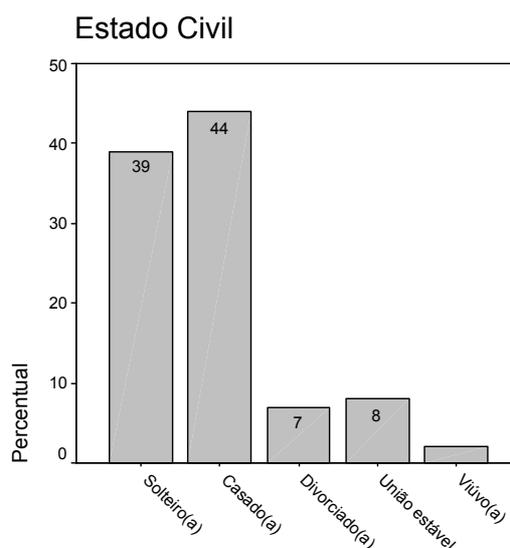


GRÁFICO3- Estado civil dos pesquisados

Os dados da escolaridade dos pesquisados são compatíveis com os dados referentes a idade, pois 36% o segundo grau completo, que corresponde ao ensino médio e outros 33% estão cursando ou já cursaram curso superior. 11% possuem alguma especialização. Isto nos permite inferir que a amostra estudada é formada por pessoas que possuem uma preocupação com sua formação e estão em processo de capacitação profissional. Esse dado se torna ainda mais interessante quando analisado por projeto, conforme a tabela 4 abaixo.

TABELA 4- Escolaridade dos funcionários por projeto

	Escolaridade							Total
	PrimGrau Incompleto	PrimGrau Completo	SegGrau Incompleto	SegGrau Completo	Sup Incompleto	Sup Completo	Especialização	
PROJETO Escola	7 17,5%	3 7,5%	1 2,5%	14 35,0%	4 10,0%	6 15,0%	5 12,5%	40 100,0%
Murialdo	-	-	-	-	6 46,2%	3 23,1%	4 30,8%	13 100,0%
Zona Azul	-	1 7,7%	1 7,7%	8 61,5%	1 7,7%	2 15,4%	0 .0%	13 100,0%
Sinal Verde	-	-	-	6 28,6%	3 14,3%	7 33,3%	2 9,5%	21 100,0%
Casa Abrigo	7,1%	-	14,3%	8 57,1%	1 7,1%	-	-	14 100,0%

No projeto Escola, a frequência da escolaridade aparece mais distribuída. Isto se deve ao fato de que neste projeto estão concentrados o maior número e tipos de cargos, desde zeladoras e auxiliares de cozinha, funções que não exigem alto nível de escolaridade, instrutores, que na sua maioria possuem formação técnica até assistentes sociais e pedagoga que exige uma formação a nível superior.

Já no projeto Murialdo, o quadro é formado basicamente por assistentes sociais e psicólogas, por este motivo o percentual de funcionários com nível superior e especialização é bem maior.

Os cargos existentes nos Projetos Casa Abrigo e Zona Azul, não exigem nível superior. Todavia, no Projeto Zona Azul, onde se constatou ser a população mais jovem, sendo que 46,2% dos funcionários possuem entre 25 e 30

anos, observa-se que a escolaridade para esta faixa etária é deficitária, pois 61,5% dos funcionários possuem apenas o segundo grau completo.

Com relação à distribuição da renda, A faixa salarial mais expressiva entre os funcionários pesquisados e a que vai de R\$ 501,00 a R\$ 1.000,00, 58%. Apenas 2% ganham mais de R\$1.500,00.

Este dado serve para confirmar o descontentamento com a questão salarial que apareceu nas entrevistas com os funcionários, conforme trecho a seguir:

A gente não trabalha só pelo salário, aliás a gente ganha muito mal. Se fosse só pelo salário, ninguém fica aqui. O trabalho que a gente executa deveria ser mais reconhecido, porque tem uma importância muito grande, então a gente faz pela causa mesmo.

Estes funcionários que apresentaram renda superior a R\$1.500,00 estão alocados no Projeto Murialdo e Escola. São os funcionários que detêm os cargos de gerência e atuam juntamente com a diretoria. A tabela 5 a seguir mostra a distribuição da renda por projeto.

TABELA 5- Renda por projeto

	RENDA					Total
	PROJETO					
	Escola	Murialdo	Zona Azul	Sinal Verde	Casa Abrigo	
Até 300,00	3 7,9%	2 15,4%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	5 5,1%
de 301,00 a 500,00	9 23,7%	2 15,4%	1 7,7%	1 4,8%	0 ,0%	13 13,1%
de 501,00 a 1000,00	11 28,9%	2 15,4%	12 92,3%	19 90,5%	13 92,9%	57 57,6%
de 1001,00 a 1500,00	14 36,8%	7 53,8%	0 ,0%	1 4,8%	0 ,0%	22 22,2%
mais de 1500,00	1 2,6%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 7,1%	2 2,0%
Total	38 100,0%	13 100,0%	13 100,0%	21 100,0%	14 100,0%	99 100,0%

A questão da escolaridade está presente também na questão da renda, pois se observa que nos projetos que apresentaram uma escolaridade mais elevada, a renda acompanha esta elevação.

O gráfico 4 mostra que a carga horária semanal da maioria dos trabalhadores da entidade é de 44 horas semanais, 89%. Esta carga horária não possibilita que o funcionário exerça outra atividade para complementação da renda. A pesada carga horária aliada ao descontentamento com a renda pode ser fator de desmotivação para o trabalhador.

Os 8% dos pesquisados possuem uma jornada de trabalho menor, 20 horas semanais. Estes funcionários estão alocados nos Projetos Escola e Murialdo.

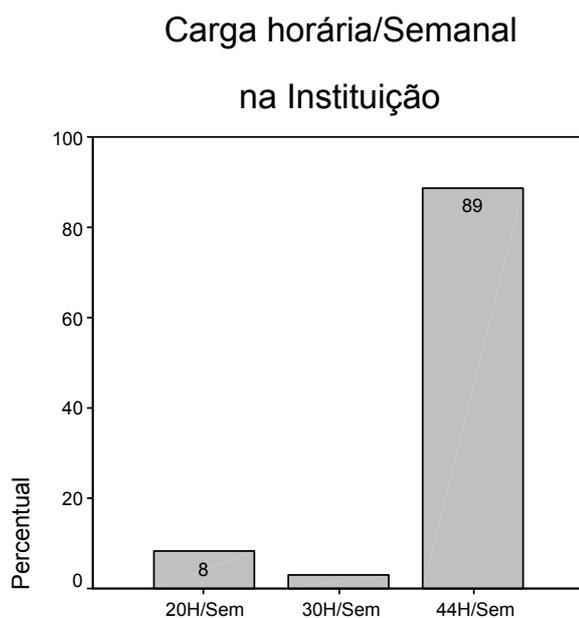


GRÁFICO 4- Carga horária/semanal na instituição

Os gráficos 5 e 6 mostram que apesar da carga horária semanal de 44 horas, 21% dos pesquisados declararam que exercem outra atividade remunerada. 47% dos que exercem outra atividade, trabalham no mínimo mais 10 horas por semana na mesma. Destes, 52,4% são do Projeto Escola e 23,8% do Projeto Casa Abrigo.

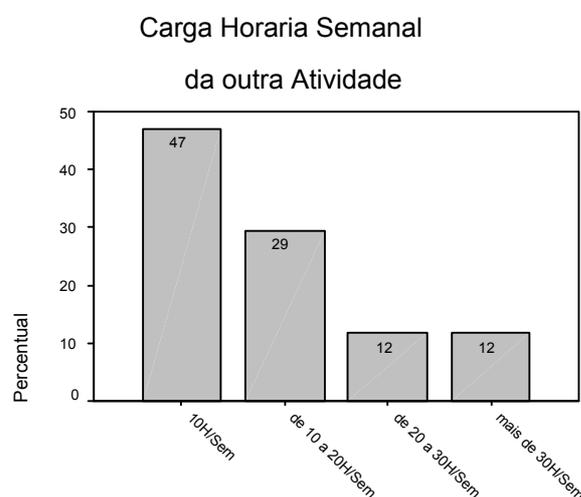
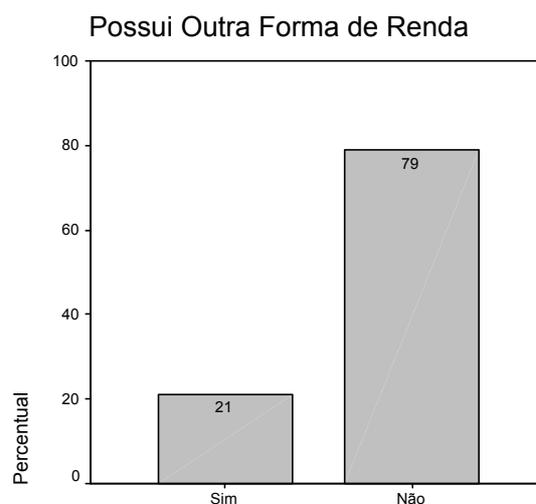


GRÁFICO 5- Possui outra forma de renda
GRÁFICO 6- Carga horária semanal da outra atividade

36,4% dos pesquisados possuem tempo de serviço de no máximo um ano, 35,3% de um a cinco anos e 20,2% mais de nove anos. Se a análise ficasse somente a nível global, poderia se dizer que o tempo de serviço dos trabalhadores desta entidade é muito pequeno. Esta constatação poderia levar a duas questões: os projetos em estudos são novos ou existe uma alta rotatividade de funcionários. Para dar fim a estas questões, serão apresentados os dados relativos ao tempo de serviço por projeto, conforme a tabela 6 abaixo.

TABELA 6- Tempo de serviço X Projeto

	Tempo de serviço					Total
	Até 1 ano	de 1 a 3 anos	de 3 a 5 anos	de 5 a 9 anos	Mais de 9 anos	
Escola	11 27,5%	5 12,5%	5 12,5%	4 10,0%	15 37,5%	40 100,0%
Murialdo	6 50,0%	4 33,3%	1 8,3%	1 8,3%	0 ,0%	12 100,0%
Zona Azul	0 ,0%	1 8,3%	4 33,3%	2 16,7%	5 41,7%	12 100,0%
Sinal Verde	11 52,4%	8 38,1%	1 4,8%	1 4,8%	0 ,0%	21 100,0%
Casa Abrigo	8 57,1%	4 28,6%	2 14,3%	0 ,0%	0 ,0%	14 100,0%
Total	36 36,4%	22 22,2%	13 13,1%	8 8,1%	20 20,2%	99 100,0%

Os projetos Casa Abrigo e Sinal Verde, conforme descrição anterior, são desenvolvidos em parceria com a Prefeitura Municipal de Londrina, através da Secretaria de Assistência Social. Esta parceria é relativamente recente, visto que a entidade tem quase 30 anos de atividade, estes projetos foram incorporados em 2003 e 2005 respectivamente. Além disto há uma rotatividade maior em relação aos demais projetos, principalmente no Projeto Casa Abrigo, devido a natureza do trabalho, pois o projeto atende a crianças e adolescentes em situação de abandono e em muitos casos envolvidos com drogadição e tráfico de drogas, exigindo muito do funcionário psicologicamente para lidar com estas questões e não são raras as vezes em que o funcionário não se adapta e pede demissão. Por este motivo os projetos Casa Abrigo e Sinal Verde apresentam as taxas de 57,1% e 52,4% respectivamente de funcionários com até um ano de tempo de serviço.

No projeto Murialdo a questão da rotatividade está relacionada à questão salarial. Como já foi demonstrado, os funcionários deste projeto possuem um dos mais altos níveis de escolaridade, sendo assim, quando percebem a dificuldade do trabalho que tem que ser realizado, as condições de trabalho e comparam com a remuneração, perdem a motivação e começam a buscar outras alternativas de trabalho. Colaborou também para a taxa de 83,3% de funcionário com até três anos de serviço a ampliação do quadro de funcionários em 2005 e a contratação de estagiárias em 2006.

No projeto Escola houve uma adequação em 2006 nos cursos oferecidos pela entidade, o que provocou a contratação de novos profissionais. A rotatividade neste projeto é baixa e verifica-se uma tendência dos funcionários permanecerem por vários anos na instituição, quando nota-se que 47,5% dos funcionários têm mais de 5 anos de serviço na entidade.

No projeto Zona Azul 58,4% dos funcionários têm mais de 5 anos de serviço. A rotatividade é a menor de todos os projetos. Pode-se estabelecer uma relação deste dado com a questão da escolaridade, pois devido a baixa escolaridade apresentada para a idade destes trabalhadores, eles ficam sem ter opção no mercado de trabalho de outras atividades que possa lhes proporcionar uma renda mais elevada, por este motivo permanecem no projeto, sendo raro os casos de pedido de demissão.

7.3 Dados do Inventário: a Síndrome de Burnout na Escola Profissional e Social do Menor de Londrina

Fatores como excesso de trabalho, falta de controle, falta de recompensa, falta de união, falta de equidade e conflito de valores dentro de uma organização, são apenas alguns dos acontecimentos que vem afetando o bem estar físico e mental dos trabalhadores, deixando-os suscetíveis ao aparecimento de estresse ocupacional e Burnout.

A síndrome de Burnout é uma resposta ao estresse crônico. Segundo Maslach e Jackson (1986), Burnout é um conjunto de sintomas caracterizado por sinais de exaustão emocional, despersonalização e reduzida realização profissional em decorrência de uma má adaptação do indivíduo a um trabalho prolongado, altamente estressante e com grande carga tensional.

A síndrome de Burnout apresenta-se hoje como um dos grandes problemas psicossociais. Tem gerado grande interesse e preocupação por parte da comunidade científica e também de entidades governamentais, empresariais e

sindicais norte-americanas e européias, devido à severidade de suas conseqüências, seja em nível individual como organizacional. (CARLOTTO 2000).

Considera-se em Burnout uma pessoa que revele altas pontuações em Exaustão Emocional e Despersonalização, associadas a baixos valores em Realização Pessoal com o trabalho.

A seguir na tabela 7 serão apresentados os dados resultantes da pesquisa com os profissionais da Escola Profissional e Social do Menor de Londrina – EPESMEL, em relação ao Burnout.

TABELA 7- Presença de Burnout na EPESMEL

Nível		Exaustão Emocional	Despersonalização	Realização Pessoal
	baixo	63,2 %	58,3 %	27,9 %
	moderado	21,1 %	29,2 %	39,5 %
	alto	15,8 %	12,5 %	32,6 %
Total		100,0 %	100,0 %	100,0 %

O fator exaustão emocional apresentou uma freqüência em relação aos dados válidos de 15,8% para o nível alto e 21,1% para o nível moderado. Maslach e Jackson (1986) e Leiter e Maslach (1988), consideram o sentimento de exaustão emocional como sendo o elemento central da síndrome de Burnout, que está relacionado a uma sobrecarga emocional e desencadeia o processo todo, passando pela despersonalização e baixa realização pessoal no trabalho.

A despersonalização apresentou uma freqüência de 12,5% para o nível alto e 29,2% para o nível moderado. Estes índices que somados equivalem a 41,7% da população, confirmam a presença da Síndrome de Burnout nesta população em estudo.

Apesar dos testes estatísticos não terem evidenciado nenhuma relação entre as variáveis demográficas, a tabela 8 abaixo mostra que 57,1% dos trabalhadores que apresentam o sintoma de despersonalização para o nível moderado e 14,3% para o nível alto apresentam tempo de serviço na entidade de 5 a 9 anos. Após este período os níveis diminuem, provavelmente devido a capacidade que o trabalhador adquire em desenvolver estratégias de enfrentamento mais adequadas.

TABELA 8 – Tempo categorizado-despersonalização categorizada crosstabulation
Tempo categorizado * despersonalização categorizada Crosstabulation

		despersonalização categorizada			Total
		baixa	moderada	alta(probl ema)	
Tempo categorizado	Até 1 ano	20 57,1%	11 31,4%	4 11,4%	35 100,0%
	de 1 a 3 anos	15 71,4%	3 14,3%	3 14,3%	21 100,0%
	de 3 a 5 anos	7 63,6%	4 36,4%	0 ,0%	11 100,0%
	de 5 a 9 anos	2 28,6%	4 57,1%	1 14,3%	7 100,0%
	Mais de 9 anos	12 60,0%	5 25,0%	3 15,0%	20 100,0%
Total		56 59,6%	27 28,7%	11 11,7%	94 100,0%

A baixa realização pessoal ou baixo envolvimento com o trabalho, que é uma consequência do processo de adoecimento em Burnout, aparece na pesquisa com a frequência de 27,9% e no nível moderado com 39,5%. Apesar dos testes estatísticos não terem mostrado relação deste fator com a variável renda, nas entrevistas, vários funcionários manifestaram insatisfação com o salário, como mostra a tabela 9.

Tabela 9- Renda- Realização pessoal categorizado Crosstabulation**RENDA * realização pessoal categorizado Crosstabulation**

		realização pessoal categorizado			Total
		baixa (problema)	moderada	alta	
RENDA	Até 300,00	2 40,0%	2 40,0%	1 20,0%	5 100,0%
	de 301,00 a 500,00	1 9,1%	5 45,5%	5 45,5%	11 100,0%
	de 501,00 a 1000,00	12 25,5%	20 42,6%	15 31,9%	47 100,0%
	de 1001,00 a 1500,00	9 45,0%	5 25,0%	6 30,0%	20 100,0%
	mais de 1500,00	0 ,0%	1 100,0%	0 ,0%	1 100,0%
Total		24 28,6%	33 39,3%	27 32,1%	84 100,0%

Como se pode observar, 28,6% dos trabalhadores apresentam baixa realização pessoal, independentemente da renda, sendo que na faixa salarial de até R\$300,00, 40% dos trabalhadores apresentam baixa realização pessoal e na faixa que vai de R\$1.001,00 a R\$1.500,00, 45% também apresentam problemas com a realização pessoal.

Os baixos salários, a multiplicidade de tarefas e competências, a convivência diária com uma realidade social que, na maioria das vezes, não os valoriza, cobra e julga a sua atuação, e ainda a carga horária exigida pelo trabalho impõem uma polarização de tensão. (VASQUES-MENEZES, 2005)

Como visto anteriormente na análise da observação do trabalho, a multiplicidade de tarefas, a convivência com uma realidade social injusta e a cobrança por parte da sociedade em cima destes trabalhadores, é muito grande, assim como a carga horária exercida pela maioria deles, todos estes fatores provocam um estado de tensão constante no profissional, podendo levá-lo a desenvolver doenças e a Síndrome de Burnout.

Segundo Codo e Vasques-Menezes (2000), o baixo envolvimento pessoal no trabalho, também entendido como falta de realização pessoal no trabalho, ocorre na relação afeto-trabalho e é uma forma de evitação do conflito da afetividade na esfera do trabalho, busca evitar o conflito e também a ansiedade advinda das frustrações com as quais tem que se deparar no seu dia a dia. Seu trabalho perde o sentido, pois já não tem mais a ilusão de que as coisas podem melhorar e não consegue ver saída para o impasse que se estabelece entre o compromisso com o trabalho e o conflito advindo dele. Este conflito foi bastante percebido na fala dos funcionários entrevistados. A necessidade de se envolver afetivamente no tipo de trabalho que exercem é muito grande, porém este envolvimento causa sofrimento para o trabalhador, este conflito foi detectado nas entrevistas, próximo passo desta análise.

A tabela 10 abaixo demonstra os fatores da Síndrome de Burnout separadamente por projeto, para que se possa fazer outras análises a partir dos mesmos.

Tabela10- Burnout X Projeto

Burnout	Projetos					
		Escola	Murialdo	Zona Azul	Sinal Verde	Casa Abrigo
despersonalização	baixa	73,7%	16,7%	25,0%	71,4%	61,5%
	moderada	18,4%	50,0%	58,3%	23,8%	23,1%
	alta	7,9%	33,3%	16,7%	4,8%	15,4%
Exaustão emocional	baixa	60,5%	61,5%	41,7%	73,7%	76,9%
	moderada	18,4%	30,8%	25,0%	15,8%	23,1%
	alta	21,1%	7,7%	33,3%	10,5%	0,0%
realização pessoal	baixo	28,1%	23,1%	30,0%	31,6%	25,0%
	moderado	34,4%	53,8%	40,0%	31,6%	50,0%
	alto	37,5%	23,1%	30,0%	36,8%	25,0%

O Projeto Zona Azul apresentou uma freqüência de 33,3% para o nível alto e 25% para o nível moderado de exaustão emocional, o que demonstra que 58,3% trabalhadores deste projeto já apresentam sinais de sofrimento decorrentes das situações geradas na situação de trabalho. Estes trabalhadores apresentaram conflitos de identidade na execução de suas tarefas, hierarquia, sentimento de humilhação, impotência e desrespeito ao seu papel junto aos atendidos pelo projeto.

Estes sentimentos podem levar o trabalhador a um “endurecimento” afetivo e a “coisificação” do outro (CODO, 2002), sintomas da despersonalização que apresentou uma freqüência de 16,7% para o nível alto e 58,3% para o nível moderado, levando, conseqüentemente, a uma baixa realização pessoal com o trabalho, pois 30% dos sujeitos deste projeto apresentaram o nível baixo para este fator e outros 40% o nível moderado, o que também foi identificado na fala dos entrevistados.

O projeto Murialdo apresentou uma freqüência de 30,8% para o nível moderado de Exaustão Emocional e 7,7% para o nível alto, o que merece também um olhar especial, pois este projeto atende uma população extremamente vulnerável e acuada, necessitando criar vínculos com os atendidos para poder estabelecer uma relação de confiança e desta forma desenvolver seus papéis enquanto profissionais. Toda esta tensão gerada no estabelecimento deste vínculo e a incerteza da eficácia das ações desenvolvidas para reverter a situação de infrator e resgatar a cidadania do adolescente que é atendido pelo projeto pode desencadear um sofrimento psíquico para o profissional se este não conseguir colocar em prática estratégias de enfrentamento diante desta situação. Este sofrimento foi percebido pela gerencia do projeto e a partir de então foi contratada uma terapeuta para dar suporte a estas questões emocionais que os funcionários deste projeto lidam diariamente, colaborando para que estes se fortaleçam. A freqüência medida do fator despersonalização deste projeto também é bastante expressiva, 16,7% para o nível alto e 50% para o nível moderado, as entrevistas evidenciaram a necessidade de distanciamento da relação profissional-atendido.

O projeto Escola foi o que apresentou o nível mais elevado de Realização pessoal, 37,5% dos funcionários se sentem realizados com o seu trabalho. Apresentou também o menor índice de despersonalização, 7,9% e uma exaustão emocional de 21,1%. Os funcionários que atuam neste projeto, têm mais facilidade de acesso aos recursos e a diretoria, por estarem situados junto a sede de todos os projetos. Estas condições podem de alguma forma beneficiar o desenvolvimento de suas tarefas, deixando o ambiente menos propício ao aparecimento da Síndrome de Burnout apesar dela se encontrar presente também neste projeto.

7.4 Análise das Entrevistas

Todos os projetos pesquisados apresentaram frequências acima de 23%, se somados o nível alto e moderado de Exaustão Emocional. Os trabalhadores desta entidade têm consciência da fadiga causada pelo tipo de trabalho que exercem, mas são levados a continuar e criar forças a cada dia, como identificado na fala a seguir:

Do mesmo jeito que tem um conjunto de pessoas preparando esta criança para entrar na sociedade com tranquilidade, também tem um conjunto de pessoas que vem preparando esta criança pra chegar ao final da vida também matando, roubando...

Eu chorava pra mim desabafar e não chorava pensando eu vou embora e não vou voltar mais, aí que eu senti vontade de voltar no outro dia.

A necessidade de envolver-se afetivamente fica clara, as relações interpessoais são muito presentes na vida destes profissionais, principalmente com os atendidos por eles. Esse envolvimento implica em doar-se, fazendo um exercício diário de sair de seu mundo para entrar num mundo completamente diferente e desconhecido, sendo enérgico e afetivo ao mesmo tempo. (VASQUES-MENEZES, 2005)

.....você não consegue trabalhar nestes projetos, onde atende crianças em situação de risco, de violência de rua e de família também, você não consegue ficar, porque eles vêm justamente para isto, pra você dar um processo educativo pra eles melhorar, pra eles ver qual o valor da vida deles, então a gente trabalha isso com muito carinho...

Você não pode ficar misturando, se tem problema na sua casa, é na sua casa e pronto, se é no trabalho, é no trabalho e pronto, não pode ficar misturando os dois, entendeu.

Alguns funcionários demonstraram preocupação com a questão da sua segurança em relação ao tipo de públicos e atendimentos que realizam, esta pode ser mais uma fonte de sofrimento podendo levar também a exaustão emocional.

Eu tenho muito medo, não aqui dentro, que aqui eu me sinto protegida, mas eu tenho muito medo de encontrar uma pessoa atendida por mim e essa pessoa não ter recebido um benefício que ela teve em busca e ela ver em mim, pessoa, isto... eu fico muito amedrontada por isso eu atendo todo mundo da mesma forma....porque no nosso trabalho você atende todo tipo de público, então você tem que ter medo sim e não é pouco não.

Esta exaustão pode ser reconhecida na fala dos funcionários, conforme a seguir:

eu preciso tirar minhas férias, e dar uma parada. As últimas férias que eu tirei eu voltei com outra cabeça. Tô precisando de terapia, tô planejando terapia a um tempão e não comecei ainda e tô com insônia, tô evitando tomar remédio, vou esperar as férias chegar e vamos ver como é que eu consigo superar isto. O que salva a gente aqui é que a equipe é muito boa, a coordenação técnica é muito boa, muito humana....

Entrevistador: *Em momento algum você sai daqui se sentindo esgotada, sem energia nenhuma?*. Resposta: *Quase todos os dias. Eu sei que eu trabalho com pessoas, ser humano e sentimentos, mas eu não posso misturar a minha vida pessoal com a minha vida profissional....se eu não for profissional eu não consigo vir no outro dia trabalhar, porque a molecada suga mesmo, você sai no final da tarde mesmo assim cansada.*

Eu acordei quatro horas da manhã, tava chovendo, já fiquei pensando, vou levar os alunos aonde.....é uma neura que eu tenho que tentar mudar mas não consigo.

Já perdi muito sono, já fiquei muitas noites sem dormir pra tentar entender algumas coisas. Tem gente que fala aqui é só trabalho e lá fora eu tenho outra vida. Mentira, nós somos um ser humano único, temos um coração só, tem gente que até consegue separar algum tempo, mas eu não acho que isso vá muito longe, porque querendo ou não você acaba se envolvendo, e o se envolver é muito bom, mas você tem que dosar, chega um momento que você tá muito cansada, muito esgotada e acaba absorvendo mais os problemas dos outros e aquilo acaba, sabe, parece que você vai explodir e aí você quer férias pra tomar um gás...

O volume de trabalho, a diversidade e a falta de rotina que se impõem em função das necessidades do dia-a-dia dos projetos impedem, na maioria dos casos, o cumprimento do planejamento estabelecido. Mais do que isso, impedem o trabalhador de ter controle sobre suas atividades, o que lhe põe em constante tensão e sofrimento, conforme evidenciado na fala do trabalhador.

.... porque é tão louco, é dinâmico e você não tem tempo pra parar e pensar, cada hora tem uma coisa nova, um menino novo, um problema novo.

Cada trabalhador, a seu modo, tenta buscar alternativas de enfrentamento para a questão da exaustão emocional, que é o fator central de Burnout, através de diversas atividades, como escutar música, dormir, fazer terapia e além disto consideram o suporte social, as relações entre os componentes da equipe de trabalho como algo essencial para diminuir a carga emocional. Os treinamentos e capacitações oferecidos pela instituição também colaboram para a questão, como identificado na fala dos funcionários:

Eu chego em casa, tomo um belo banho, deito pelo menos dez minutos, ligo o som, coloco uma música suave, pensa em você, ou grita, faz alguma coisa... porque tem dia que realmente eu preciso disso, tento me desligar, é como se eu tivesse passando de uma realidade para outra...alguns dias eu preciso fazer isso, sabe quando você ta cheia e precisa esvaziar....

mas eu sempre faço uma coisa que é dormir, descansar, relaxar e não me sobrecarregar, por exemplo trabalhar aqui e ter outro trabalho, porque aí você não consegue mesmo...

O dia que eu to muito estressada, que eu to pra explodir, eu vou pra academia e me acabo de tanto pular. Ponho tudo pra fora..

A equipe está sempre alegre, sorrindo, até porque quem não consegue fazer este trabalho de coração, não consegue ficar no projeto e vai embora, não fica muito tempo, trabalha ali um tempo, já pede as contas e vai embora... Todo mundo trabalha unido, sempre conversando, se tiver alguma diferença trata entre funcionário-funcionário e isso segue com a equipe técnica também, a gente tem uma abertura pra tá chamando o técnico, pra tá falando...

Temos treinamento, sempre estamos fazendo reciclagem, sempre treinando.

Todos os funcionários são preparados para ir até o seu limite, se um ou outro vai além do limite, ele sabe que tá fazendo uma coisa que ele pode tá prejudicando aquela criança.

Temos estar preparados para lidar com as diferenças....

Teve um tempo que eu tava muito desmotivado, porque era parceiro falando mal do parceiro, muita fofoça, a equipe técnica não dava respaldo pra nós, aí fica complicado.

Além da preocupação constante, comum nos casos de Burnout, principalmente com relação ao fator de exaustão emocional, outros sintomas físicos e emocionais da síndrome foram identificados, como os exemplificados a seguir:

nunca tive nenhuma doença física não, é mais emocional mesmo, ficar sem dormir, não ter vontade de comer, porque tem coisa que às vezes você não pode falar e é aquela coisa, o que a boca cala, o corpo fala de alguma forma, uma dor de cabeça, alguma coisa...

sabe, eu tenho muita dor nas costas, acho que é do trabalho. Eu preciso me aposentar, não por causa do trabalho, que eu gosto, mais porque eu to cansada. Deve ser a idade.

A ocorrência do Burnout, segundo Vasques-Menezes (2005), se dá a partir da ruptura afeto-trabalho, em que, por um lado, o afeto se impõe como condição e necessidade ao trabalho e, por outro lado, a organização do trabalho, compreendida pelos seus aspectos objetivos e subjetivos da relação trabalhador-trabalho, não favorece o incremento desse afeto. As razões para a ruptura dessa relação afeto-trabalho se dão quando recursos pessoais são insuficientes ou inadequados para atender às demandas, ou, ainda, não proporcionam os retornos esperados, faltando estratégias de enfrentamento. Nesta situação ocorre a despersonalização, que é negação da realidade posta a sua frente, para que o trabalhador possa continuar dando conta do seu trabalho com menor sofrimento. Estas atitudes puderam ser identificadas nos seguintes relatos:

Quando eu entrei, eu tinha uma visão assim muito de pastoral, aquela coisa do cuidado, de cuidar do outro, eu acho que eu precisei...ter uma visão mais técnica da coisa, senão eu não ia conseguir, precisei olhar o usuário de forma mais técnica... você entender ele como parte do todo, dentro de um sistema capitalista, o que é possível e o que não é..

Pra mim o que me salvou, o que tem me ajudado é um olhar mais técnico sobre as pessoas, sobre o todo, não se envolver tanto, porque muitas vezes nós levamos a pessoa lá, internamos, articulamos e a pessoa evadiu , voltou pra, mas como? a gente que acabar um pouco com isto e entender que faz parte..

No começo foi muito difícil, a gente não conseguia separar até onde ia nosso trabalho e onde a gente não podia interferir. A gente queria salvar todo mundo e isso fazia muito mal pra gente. Cada vez que morria um menino, envolvido

no tráfico, em brigas de gangues era um sofrimento muito grande, a gente se sentia um pouco responsável. Hoje com a terapia a gente sente ainda a perda, mas consegue trabalhar melhor esta questão.

Nota-se também que os trabalhadores sujeitos desta pesquisa são bastante motivados, gostam do que fazem e sabem da importância de seu trabalho para os seus atendidos. Estes são, segundo Codo (2002), os trabalhadores que estão mais expostos ao Burnout, uma vez que defendem mais seus ideais, chegando ao esgotamento emocional e a despersonalização e sentimentos de baixa realização no trabalho, quando, apesar de seus esforços não conseguem atingir suas metas.

É um trabalho muito lento, existe muita reincidência, aí vem a frustração, você presta conta pra sociedade, é um serviço público, você quer resultado pra você mesmo, pra você conseguir ter motivação pra continuar trabalhando, se você não vê resultado você não se sente motivado...

Eu adoro o que eu faço, mas eu tenho uma família pra cuidar e também eu acho que o trabalho que a gente faz não é pra qualquer um, então acho que eles podiam valorizar mais o nosso trabalho, o bom profissional e pagar melhor.

A baixa realização profissional, o último componente do Burnout, pode ser entendido pela frustração estabelecida pelo conflito entre o desejo de ser perfeito e o reconhecimento da impossibilidade dessa perfeição e controle.

...tem coisa que não adianta, pra que eu vou ficar chamando atenção do menino lá na rua, se chega aqui dentro, sempre tem alguém pra passar a mão na cabeça dele, aí quem fica mal sou eu, o menino fica achando que pode tudo...

...teve um tempo que eu me preocupava mais, daí eu vi que não vale a pena, a gente se desgasta a toa.

Apesar da falta de estrutura adequada, verificada através de entrevista com as chefias, na observação do trabalho, percebeu-se que o desânimo, a frustração que alguns trabalhadores apresentam, são oriundos de problemas de relacionamento com a chefia.

Apesar dos resultados, este grupo de trabalhadores são altamente motivados pela causa, mesmo que o cotidiano do trabalho venha lhe causar sofrimento. A satisfação gerada pelo sucesso de um dos atendidos já é suficiente para fazer com que este trabalhador renove suas forças.

O que motiva, o que faz com eu saia todo dia de casa pra vir trabalhar é que gosto do que eu faço...eu comecei trabalhar na área social por acaso do destino... a motivação é acreditar realmente no trabalho que é desenvolvido, porque se você vem trabalhar simplesmente pelo salário ou por qualquer outra coisa, não que isso não seja importante, mas com o tempo você não dá conta porque é muito, muito problema, você lida com o sofrimento da pessoa e não consegue ter acesso ao mundo delas.

Eu amo o que eu faço, eu faço de paixão.....e aí quando você vê que tem alguns adolescentes que hoje está trabalhando, que tem família...

A dois anos atrás eu fui numa empresa e um aluno me recebeu e falou eu sou o gerente daqui.... Eu já recebi outras propostas de trabalho e não aceitei. Não foi por causa da família, de nada, foi por causa dos alunos.

Pode-se evidenciar, que os trabalhadores desta entidade, como na maioria dos casos estudados possuem uma realidade de trabalho desgastante, com

um alto nível de responsabilidade, baixo reconhecimento, pontuados por indivíduos altamente comprometidos com o trabalho, padrões elevados de auto-exigência, responsabilidade, envolvimento e necessidade de controle. Essa dinâmica individual, combinada às situações de trabalho insatisfatórias em função da própria natureza do trabalho e falta de instrumentos de gestão adequados, resulta em conflito e adoecimento em Burnout.

CONCLUSÃO

Esta pesquisa demonstrou a dinâmica de funcionamento da Escola Profissional e Social do Menor de Londrina, através da descrição de cinco de seus projetos. Procurou-se relatar todos os aspectos com relação a sua administração, estrutura e relações internas, para embasar a discussão sobre saúde mental, mais propriamente a incidência da Síndrome de Burnout em seus funcionários.

Considerando o processo administrativo como um todo, juntamente com os dados obtidos através da observação participativa e entrevistas, pode-se inferir que, embora a EPESMEL, concentre seus esforços para realizar seus projetos da melhor maneira possível atingindo os objetivos sociais que são a razão de sua existência, a gestão administrativa da entidade precisa passar por um processo de conscientização da importância de uma gestão eficiente e não apenas eficaz.

A falta de funcionários a nível operacional e o aumento crescente de projetos e atendidos, faz com que os gerentes tenham que desempenhar papéis secundários, quando deveriam estar dedicando seu tempo às funções administrativas, principalmente participando e realizando um planejamento estratégico e tático, já que a função de planejar apareceu como a mais deficitária no processo administrativo, pois sem um bom planejamento faltam parâmetros para orientar as funções de organização, direção e controle, desta forma as outras funções acabam sendo executadas de forma intuitiva. A falta de funcionários é sentida também a nível operacional em alguns projetos, fazendo com que a carga de trabalho seja bastante pesada.

A questão da renda está ligada a falta de reconhecimento da dedicação destes trabalhadores no desempenho das atividades. A falta de controle e a falta de reconhecimento são apontadas como aspectos associados ao Burnout.

A centralização de poder também prejudica a gestão, pois há uma certa dificuldade de se reunir com o diretor e não existe uma agenda pré-estabelecida para facilitar a localização do mesmo. Além disto há também uma centralização de informações importantes que poderiam colaborar na gestão dos

projetos, tais como recursos financeiros disponíveis, orçamento anual de cada projeto e disponibilidade de investimento. Os gerentes não têm acesso a estes dados.

As decisões que envolvem admissão e demissão de funcionários, principalmente nos cargos de nível técnico, na maioria das vezes, são conflituosas e muito discutidas, pois a visão do diretor, como religioso, diverge da visão dos gerentes que é mais técnica. As relações de amizade, solidariedade, as questões econômicas e sociais do indivíduo, bem como as pessoais, acabam interferindo na decisão da diretoria, mesmo que esta decisão possa interferir no desempenho do projeto. Isto gera um sentimento de descontentamento e impotência no nível gerencial.

Todas estas questões, juntamente com a falta de estrutura física adequada, falta de equipamentos de trabalho, falta de segurança, ao grande número de atendidos e a alta responsabilidade por estarem trabalhando com vidas gera um ambiente propício ao aparecimento da Síndrome de Burnout.

O trabalho por si só, não faz mal para o trabalhador, o problema não está também na dedicação e no empenho, mas nas condições que se estabelecem no desenvolvimento do trabalho, sua organização e na relação que o indivíduo estabelece com o seu trabalho. (CODO, 2002).

Graças à autonomia que é dada a nível operacional, é que a entidade consegue desenvolver tantos projetos ao mesmo tempo. Neste nível cada um sabe o que deve fazer e tem o gerente como referencia para resolver pequenos conflitos diários. Esta autonomia faz com que os funcionários trabalhem mais motivados, pois sentem a confiança que lhes é depositada e fazem o possível para responder à altura.

Sobre o Burnout pode-se inferir que todos os projetos pesquisados possuem indicação da presença da Síndrome nesta categoria profissional, pois segundo Vasques-Menezes (2005), cada um dos fatores de Burnout é analisado separadamente, como uma variável contínua, com níveis, alto, moderado e baixo. A mesma autora continua afirmando que um nível moderado de Burnout já é

preocupante do ponto de vista epidemiológico, sendo passível de intervenção, uma vez que o processo já se encontra instalado.

Algumas ações já começaram a ser colocadas em prática para tentar diminuir a Exaustão Emocional decorrente deste tipo de trabalho, tais como: terapia individual ou grupal, capacitações visando o aprendizado de técnicas de relaxamento, grupos de discussão de casos, entre outras.

Porém estas ações precisam acontecer de forma integrada com ações que visem a melhoria do ambiente de trabalho, envolvendo adequações na estrutura física, aquisição de equipamentos de trabalho, contratação de funcionários para que as tarefas possam ser melhor divididas, implantação de uma política de cargos e salários que valorize o bom funcionário e maior sintonia entre a direção e as gerencias na tomada de decisão, respeitando os níveis hierárquicos.

Segundo Maslach et al. (2001), é essencial nas intervenções em Burnout, um enfoque que envolva os trabalhadores e a organização de trabalho de forma articulada.

Quanto a relação da Síndrome de Burnout com as características da Escola profissional e Social do Menor de Londrina, não foi identificada nenhuma variável que pudesse diferencia-la das outras instituições que trabalham com educação, públicas ou privadas. O que se pode afirmar é que este tipo de organização do Terceiro Setor, apesar de suas particularidades, apresenta um quadro compatível com outros estudos realizados, apresentando problemas em sua estrutura física, administrativa, ausência de rotina, volume elevado de trabalho e a falta de reconhecimento do seu trabalho e profissão, além de outros aspectos já apresentados que colaboram para o desenvolvimento da Síndrome de Burnout.

Como sugestão para futuras pesquisas indica-se a utilização do questionário sobre a síndrome de Burnout, em larga escala para que se possa conseguir uma amostra maior da categoria de trabalhadores do Terceiro Setor e assim evidenciar de maneira mais ampla e detalhada, questões demonstradas por este estudo e que acredita-se serem de fundamental importância para uma possibilidade de mudança real nas condições/relações de trabalho desta categoria que tem papel social essencial.

REFERÊNCIAS

ALVES, Mário Aquino. Terceiro Setor: as origens do conceito. In: ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002b. CD-ROM.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 1. ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 1995.

ARANTES, Nélio. **Sistemas de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

BALLONE GJ - **Síndrome de Burnout** . Disponível em<_http://www.psiqweb.med.Br/cursos/stress4.html>. Acesso em:

BAVA, Sílvio Caccia. O Terceiro setor e os desafios do Estado de São Paulo para o século XXI. **Cadernos ABONG**. São Paulo, n. 27, p. 41-86, mai 2000.

BENEVIDES-Pereira, A.M.T. Burnout: o processo de adoecer pelo trabalho. In: _____. **Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

_____. **A saúde mental de profissionais de saúde mental**: uma investigação da personalidade de psicólogos. Maringá, Eduem, 2001.

BURREL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.

CANTON, Antônia Marisa. **Eventos**: ferramenta de sustentação para as organizações do terceiro setor. São Paulo: Roca, 2002.

CARLOTTO, M. S. Síndrome de Burnout e satisfação no trabalho: um estudo com professores universitários. In: Benevides-Pereira. A. M. T. (org.). **Burnout: quando o trabalho ameaça o bem estar do trabalhador**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

_____. A síndrome de Burnout e o trabalho docente. **Psicologia em Estudo**, v.7, n. , p. 21-29, Jan. ou jul. 2002.

_____.; Gobbi, M. D. **Síndrome de Burnout: um problema do indivíduo ou do seu contexto de trabalho?** **Aletheia**, Canoas, n.10, 103-114, jul.1999. .

CARVALHO, N. V. O terceiro sujeito: um novo ator para um velho cenário. In: DOWBOR, etal (orgs.) **Desafios da globalização**. Petrópolis: Vozes, 1997, p. 199-214.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987. v.2

_____. **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração**. 4.ed. São Paulo: McGraw-Hill, Makron *Books*, 1993.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**, edição compacta. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CODO, Wanderley. Um diagnóstico integrado do trabalho com ênfase em saúde mental. In: JACQUES, M. G; CODO, W. (Orgs.) **Saúde mental & trabalho: Leituras**. Petrópolis: Vozes, 2002. p.173-190.

_____.; MIRANDA, B.S.; AINE, G. **Diagnóstico integrado do trabalho: Validação**. In: *Psicologia do Trabalho (apostila)*. Brasília: LPT-UnB, 2005.

_____.; SAMPAIO, J. J. C.; HITOMI, A.H. **Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1993.

_____.; Vasques-Menezes. O que é Burnout?. In: CODO, Wanderley. **Educação: carinho e trabalho**. Petrópolis, RJ: Vozes/ Brasília: Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação: Universidade de Brasília. Laboratório de Psicologia do Trabalho, 1999.

COSTA JÚNIOR, L. C. Terceiro Setor e Economia Social. **Cadernos do III Setor**. São Paulo, n.2, abr. 1998.

DOLOR, Barbosa Xidieh. **A teoria administrativa e a administração das instituições de ensino superior do setor privado**. 2003. Dissertação (mestrado em Administração)- Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Educação, Campinas.

FALCONER, Andres Pablo. **A Promessa do terceiro setor**. Centro de Estudos em Administração do Terceiro setor, Universidade de São Paulo.

FERNANDES, Rubem César. **Privado, porém público: o Terceiro Setor na América Latina**. 3. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; RODRIGUES, Avelio Luiz. **Stress e trabalho: guia básico com abordagem psicossomática**. São Paulo: Atlas 1997.

FRANÇA, H. H. A síndrome de Burnout. **Revista Brasileira de Medicina**, V.44, N.8, p. 197-199. 1987.

FREUDENBERGER, H. J. Staff Burnout. **Journal of Social Issues**, n.30, p.159-165. 1974.

GALLEGO, E. A.; RIOS, L. F. El síndrome de Burnout o el desgaste profesional: revisión de estudios. **Revista Assoc. Esp. Neuropsiquiatria**, v.11, n.39, p.257-265. 1991.

GIL-MONTE, P.; PEIRÓ, J. M. **Desgaste psíquico em el trabajo: el síndrome de quemarse**. Madri: Síntesi, 1997.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v.35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995b.

GONÇALVES, Cristina F. Fidelis. **Estatística**. Londrina: Ed. UEL, 2002.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Pearson – Makron, 2004.

KING, Nigel. The qualitative research interview. In: CASSELL, C.; SYMON, G. **Qualitative methods in organizational research: a practical guide**. UK: SAGE Publications, 1994.

KNUTH, Katia Regina. **Gestão ambiental: um estudo de caso no setor têxtil**. 2001. (Dissertação de Mestrado em Engenharia Ambiental)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LANDIN, Leilah; BERES, Neide. **Ocupações, despesas e recursos: as organizações sem fins lucrativos no Brasil. Resultados de pesquisa e comparações internacionais – Projeto comparativo internacional sobre o setor sem fins lucrativos – Rio de Janeiro: NAU, 1999.**

LIPP, M. **O stress do professor**. São Paulo: Papirus, 2002.

MASLACH, C; Leiter M. P. **Trabalho: fonte de prazer ou desgaste? Guia para vencer o estresse na empresa**. Campinas: Papirus, 1999.

MARÇON, Denise; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Gestão das organizações do terceiro setor: um repensar sobre as teorias organizacionais. In: ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. CD-ROM.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução a administração**. São Paulo: Editora Atlas S A, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1996.

MIRANDA, A F. **Stress Ocupacional**: inimigo invisível do enfermeiro? 1998 (Dissertação de Mestrado em Enfermagem)- Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto. 156p.

MOREIRA NETO, A. C. & NABUCO, M. R. (orgs.). **Relações de trabalho contemporâneas**. Belo Horizonte: Instituto de Relações do Trabalho da (IRT), Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1999.

MORENO-JIMÉNEZ, B.; OLIVER, C.; ARAGONESES, A. El burnout, una forma específica de estrés laboral. In.: BUELA-CASAL, G.; CABALLO, V. **Manual de psicología clínica aplicada**. Madri: Siglo Veintiuno. 1991.

MORETTI, Silvinha. Qualidade de Vida no Trabalho e Auto-Realização Humana. **Revista Leonardo**, v.1, n.3 , ago./dez. 2003.

MURARO, Piero; LIMA, José Edmilson de Souza. Terceiro setor, qualidade ética e riqueza das organizações. **Revista da FAE**. Curitiba, v.6, n.1, p.79-88, jan./abr. 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Érgio Messias dos; ICHIKAWA, Elisa Yoshie. Severino, sua saga e o terceiro setor: construindo, mantendo e desconstruindo identidades. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.

SCOTT, W. Richard. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais: delineamentos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: EPU, 1987. 3 v.

SORATTO, Lúcia. OLIVIER-HECKLER, Cristiane. Os trabalhadores e seu trabalho. In: CODO, Wanderlei. (Coord.) **Educação: carinho e trabalho**. Burnout, a síndrome da desistência do educador, que pode levar a falência da educação. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 13-28.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APENDICE A – Roteiro para entrevista com os coordenadores dos projetos

Título da Pesquisa: "A Relação Das Características De Uma Organização Do Terceiro Setor E A Síndrome De Burnout: Um Estudo Na Escola Profissional E Social Do Menor De Londrina"
Pesquisadora: Luciane de Fátima Walicheki

DADOS ESPECÍFICOS DO PROJETO

Horário de funcionamento do projeto: _____

Tipo de atendimento oferecido: _____

Número de atendidos no projeto/mês: _____

Número total de funcionários: _____

O quadro de pessoal é suficiente para atender a demanda? () Sim () Não

Justifique: _____

Os funcionários costumam faltar ao serviço?

() com frequência () às vezes () poucas vezes () quase nunca

Justifique a resposta anterior, relatando o motivo das faltas, se são apresentados muitos atestados médicos ou não e qual o comprometimento do funcionário com a função dele no projeto.

Condições de segurança no projeto e nas atividades pertinentes:

- () nenhum risco
- () pouco risco
- () arriscado
- () muito risco

Justifique a resposta anterior, relatando o tipo de risco existente e quais as providências tomadas para a proteção dos funcionários. (pode-se exemplificar com situações reais)

A estrutura física do projeto é suficiente para atender a demanda?

Sim Não Precisa de adequações

Justifique a resposta anterior.

O projeto possui equipamentos suficientes para seu bom funcionamento?

Sim Não Precisa de novas aquisições

Justifique a resposta anterior:

Como são as condições físico-ambientais no ambiente do projeto (barulho, umidade, iluminação)?

boas suportáveis ruins péssimas

Justifique a resposta anterior:

Como são as condições de higiene e saneamento no ambiente do projeto?

boas suportáveis ruins péssimas

Justifique a resposta anterior:

Como as decisões referentes ao trabalho no projeto são construídas?

já vêm prontas da cúpula e são repassadas aos funcionários para que executem
 são discutidas com a chefia direta e depois repassadas aos funcionários
 são construídas juntamente com os funcionários

Como é o clima interpessoal?

ótimo bom ruim insuportável

Justifique a resposta tentando demonstrar as relações de cooperação, respeito, trabalho em equipe, concorrência existentes ou não entre os funcionários.

Como é realizada a avaliação dos profissionais que atuam no projeto? (qual a frequência, método, receptividade...)

Nome do Projeto: _____

Nome do respondente: _____

Cargo _____

APENDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da Pesquisa: "A Relação Das Características De Uma Organização Do Terceiro Setor E A Síndrome De Burnout: Um Estudo Na Escola Profissional E Social Do Menor De Londrina"
Pesquisadora: Luciane de Fátima Walicheki

Você é convidado a participar desta pesquisa, que tem como finalidade analisar as características de uma entidade do terceiro setor de Londrina e Verificar se elas contribuem para o desenvolvimento da Síndrome de Burnout em seus trabalhadores. Sua contribuição se dará através da participação nas entrevistas de grupo e se necessário, de entrevistas individuais ou respondendo a inventários. Ao participar deste estudo você deve permitir ser entrevistado (a) pelos pesquisadores responsáveis. Tal (is) entrevista(s) tem a intenção de conhecer sua opinião sobre um determinado tema que será apresentado pelo pesquisador responsável.

Sua participação é voluntária. Apesar de ser de suma importância os dados fornecidos, você tem a liberdade de não responder a todas as questões perguntadas, assim como de recusar a participar ou ainda, em qualquer fase da pesquisa, pode se recusar a continuar participando, sem qualquer prejuízo para você.

Os encontros e as entrevistas serão gravados. Os dados serão utilizados para fins de análise e posterior relatórios de pesquisa, bem como poderão ser usados para fins de publicação científica, ensino e encontros científicos.

Todas as informações coletadas nesta pesquisa são estritamente sigilosas, de forma que a sua identidade será preservada. Os relatos da entrevista serão identificados por código ou nomes fictícios, de forma que você não possa ser identificado/a.

Sempre que quiser você poderá pedir mais informações sobre a pesquisa. Poderá entrar em contato com a pesquisadora através do e-mail: luciane_wl@sercomtel.com.br.

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu interesse em participar da pesquisa.

Assinatura

Nome por extenso

Londrina, de _____ de 2006.

Assine na parte superior, a parte inferior é sua via, destaque-a . Obrigada

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da Pesquisa: "A Relação Das Características De Uma Organização Do Terceiro Setor E A Síndrome De Burnout: Um Estudo Na Escola Profissional E Social Do Menor De Londrina"
Pesquisadora: Luciane de Fátima Walicheki

Você é convidado a participar desta pesquisa, que tem como finalidade analisar as características de uma entidade do terceiro setor de Londrina e Verificar se elas contribuem para o desenvolvimento da Síndrome de Burnout em seus trabalhadores. Sua contribuição se dará através da participação nas entrevistas de grupo e se necessário, de entrevistas individuais ou respondendo a inventários. Ao participar deste estudo você deve permitir ser entrevistado (a) pelos pesquisadores responsáveis. Tal (is) entrevista(s) tem a intenção de conhecer sua opinião sobre um determinado tema que será apresentado pelo pesquisador responsável.

Sua participação é voluntária. Apesar de ser de suma importância os dados fornecidos, você tem a liberdade de não responder a todas as questões perguntadas, assim como de recusar a participar ou ainda, em qualquer fase da pesquisa, pode se recusar a continuar participando, sem qualquer prejuízo para você.

Os encontros e as entrevistas serão gravados. Os dados serão utilizados para fins de análise e posterior relatórios de pesquisa, bem como poderão ser usados para fins de publicação científica, ensino e encontros científicos.

Todas as informações coletadas nesta pesquisa são estritamente sigilosas, de forma que a sua identidade será preservada. Os relatos da entrevista serão identificados por código ou nomes fictícios, de forma que você não possa ser identificado/a.

Sempre que quiser você poderá pedir mais informações sobre a pesquisa. Poderá entrar em contato com a pesquisadora através do e-mail: luciane_wl@sercomtel.com.br.

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu interesse em participar da pesquisa.

Assinatura

Londrina, de de 2006.

Nome por extenso