

TEXTO DE OPINIÃO: DEMANDAS E RECURSOS: IMPORTANTES CRITÉRIOS PARA A SAÚDE OCUPACIONAL

OPINION PAPER: DEMANDS AND RESOURCES: IMPORTANT CRITERIA FOR OCCUPATIONAL HEALTH

João Massuda Junior¹

João Carlos Messias²

¹Instituto Federal do Mato Grosso do Sul

²Centro de Ciências da Vida, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de Campinas

Resumo: O interesse pelos fatores de desempenho nas organizações tem sido tema de estudos a partir de distintas áreas do conhecimento, dentre elas a Administração e a Psicologia. Vários modelos conceituais vem sendo propostos ao longo dos anos, ao mesmo tempo em que o mundo corporativo adota discursos de valorização das pessoas que, muitas vezes, não correspondem à realidade de trabalho das mesmas. O presente artigo apresenta fundamentos do modelo Job Demands-Resources (JD-R) e sua importância para a análise de elementos decisivos relacionados à saúde física e psicológica dos trabalhadores.

Palavras-chave: Saúde do Trabalhador; Condições de Trabalho; Organização e Administração.

Abstract: Interest in performance factors in organizations has been the subject of studies from different areas of knowledge, including Administration and Psychology. Several conceptual models have been proposed over the years, while the corporate world adopts discourses of appreciation of people that often do not correspond to their working reality. This paper

presents the foundations of the Job Demands-Resources (JD-R) model and its importance for the analysis of decisive elements related to workers' physical and psychological health.

Keywords: Occupational Health; Working Conditions; Organization and Administration.

Resumen: El interés por los factores de rendimiento en las organizaciones ha sido objeto de estudios de diferentes áreas del conocimiento, incluida la Administración y la Psicología. Se han propuesto varios modelos conceptuales a lo largo de los años, mientras que el mundo corporativo adopta discursos de apreciación de las personas que a menudo no corresponden a su realidad laboral. Este artículo presenta los fundamentos del modelo Job Demands-Resources (JD-R) y su importancia para el análisis de elementos decisivos relacionados con la salud física y psicológica de los trabajadores.

Palabras-clave: Salud Laboral; Condiciones de Trabajo; Organización y Administración.

Texto de Opinião

Compreender o desempenho das organizações em diferentes ambientes tem sido foco de pesquisas em Administração e Economia ao longo dos anos. Enquanto pesquisadores da Economia voltaram-se, inicialmente, para o relacionamento entre os diferentes membros de uma cadeia produtiva, os estudos na área da Administração priorizavam a análise das características do mercado. Nos anos de 1980, uma forma alternativa para a análise do desempenho organizacional foi proposta a fim de superar as limitações existentes nos modelos que explicavam o desempenho empresarial exclusivamente baseado no comportamento de variáveis externas. Tal paradigma mudou o foco de análise do ambiente externo para o ambiente interno, destacando o papel dos recursos organizacionais como fonte de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 2001; WERNERFELT, 1984, 1995).

Este modelo, intitulado *Resource-Based View* (RBV), preconizava que as organizações possuíam diversos recursos, agrupados em três categorias básicas: recursos (ou capital) físicos, organizacionais e humanos. O capital físico incluiria os ativos tangíveis da organização, tais como plantas de produção, equipamentos e recursos financeiros. O capital

organizacional envolveria, em grande parte, ativos intangíveis tais como processos de trabalho, estrutura organizacional, controle e avaliação do desempenho e cultura e clima organizacionais. Por fim, o capital humano trataria dos conhecimentos, habilidades, atitudes, decisões, inteligência e criatividade dos trabalhadores (BARNEY, 2001; FRAGOSO, 2009).

De acordo com o modelo RBV, empresas competitivas deveriam possuir recursos valiosos, raros e de difícil imitação ou substituição (BARNEY, 1991; FRAGOSO, 2009). Tomando por base este pressuposto, pesquisadores na área da Administração tem apontado a importância estratégica das pessoas para a performance superior das instituições, uma vez que, dentre os recursos identificados, o humano seria o único elemento capaz de gerar uma vantagem competitiva genuína e sustentável na atualidade (FIUZA, 2010), dado que os demais seriam facilmente replicados pela concorrência em um curto espaço de tempo (FRAGOSO, 2009).

Sob este novo enfoque, os tradicionais processos de R&S, socialização, T&D e avaliação passam a estar estrategicamente alinhados às políticas, programas e práticas organizacionais, ampliando os papéis da área de gestão de pessoas, que passa a gerenciar o conhecimento, experiência, habilidades e atitudes das equipes, tendo como foco o aumento do comprometimento, motivação e melhoria da performance organizacional (CROOK et al., 2011).

Neste cenário, as práticas autoritárias e mecanicistas de gestão de pessoas de outrora dariam espaço a uma maior preocupação com o bem-estar e a qualidade de vida dos indivíduos, fazendo com que ambientes de trabalho agradáveis, descontraídos e menos formais fossem introduzidos inicialmente no mundo corporativo e, posteriormente, tornando-se tendência em outros mercados.

Ainda que o papel das pessoas e a necessidade de sua valorização venham sendo enfatizados no mundo corporativo, a realidade apontada em pesquisas da Psicologia, Enfermagem, Medicina do Trabalho, dentre outras, indica um descompasso entre o discurso apregoado e as práticas observadas nos diferentes ambientes de trabalho, fato também constatado em notícias de jornais no Brasil referentes à saúde dos trabalhadores (FERREIRA, 2018; LUCCA, 2018; SILVA-JUNIOR & FISCHER, 2018).

A intensa pressão para que indivíduos alcancem objetivos cada vez mais desafiadores tem se tornado regra no mercado competitivo, exigindo que trabalhadores ampliem suas jornadas laborais, muitas vezes desenvolvendo tarefas durante seu horário de descanso para que possam atender às expectativas organizacionais. Quando não alcançadas, novos

processos de cobrança são aplicados para assegurar o cumprimento das mesmas, por vezes sem que recursos adequados sejam disponibilizados para o devido suporte.

Casos de comportamentos ofensivos, insultos, humilhações, metas abusivas, sobrecarga de trabalho são frequentemente reportados por profissionais das mais variadas áreas. Ainda que tais práticas não sejam institucionalmente autorizadas, observa-se que muitas organizações acabam por negligenciá-las dado seu excessivo foco na performance organizacional. Associado a estas condições de trabalho nocivas tem-se observado o aumento do adoecimento físico e mental dos trabalhadores. Lesões musculoesqueléticas, quadros de depressão, exaustão emocional e despersonalização (Síndrome de *Burnout*), transtornos de estresse pós-traumático (TEPT), uso excessivo de bebidas alcoólicas e outras substâncias ilegais ou psicotrópicas e, em casos extremos, o suicídio no trabalho são exemplos cada vez mais frequentes dos efeitos deletérios de ambientes de trabalho tóxicos para a saúde dos trabalhadores (ROSI, MINARI, & GUIMARÃES, 2017).

Além do elevado custo humano, existe também um custo social vinculado a este cenário. Por exemplo, entre os anos de 2008 e 2011 estima-se que o Sistema Previdenciário Brasileiro tenha gasto anualmente, em média, cento e oitenta e seis milhões de reais com o pagamento de benefícios oriundos do diagnóstico de Transtornos Mentais Comuns (TMC) relacionados ao trabalho, valor que corresponde a cerca de 10% do total de gastos da previdência com a concessão de novos benefícios no período considerado (SILVA-JUNIOR & FISCHER, 2015).

Do ponto de vista empresarial, problemas como o declínio da performance dos indivíduos, presenteísmo, absenteísmo (GUIMARÃES, 2015), aumento dos gastos com seguro saúde, custos crescentes associados à rotatividade e o desengajamento das equipes de trabalho também têm preocupado líderes e gestores.

Compreender os elementos existentes no trabalho que se articulam para fazer com que as pessoas sintam prazer, realização e comprometimento em suas atividades laborais, assim como possam desenvolver algum tipo de doença, têm sido estudados ao longo dos anos e têm oferecido indicativos de caminhos a serem seguidos para o bem estar dos indivíduos e melhores resultados organizacionais.

O modelo *Job Demands-Resources* (JD-R), desenvolvido em 2001 por Demerouti et al (2001), propôs um referencial bastante funcional para explicar como as demandas de trabalho, juntamente com os recursos organizacionais disponíveis, podem levar ao adoecimento do trabalhador ou ao seu engajamento no trabalho.

De acordo como *framework* proposto, o excesso de demandas laborais, quando mantido por um longo período de tempo, poderia iniciar um processo de adoecimento do trabalhador, levando-o a um estado de exaustão física, cognitiva e emocional. Caso inexistam ferramentas e estruturas de suporte organizacional adequados para os indivíduos, estes podem passar a apresentar um crescente desinteresse pelas suas atividades profissionais, culminando com seu desengajamento e cinismo no trabalho, além dos efeitos da exaustão.

As demandas ocupacionais incluem diversos fatores relacionados ao trabalho, tais como sobrecarga, ritmo acelerado, ambiente físico desfavorável, conflitos interpessoais, assédio moral, conflito entre as demandas de trabalho e família, dentre outros. As estruturas de suporte ou recursos, por sua vez, envolvem o suporte dos supervisores, dos colegas de trabalho, clareza de atribuições, reconhecimento, controle sobre as atividades profissionais, participação na tomada de decisões, percepção de justiça e confiança organizacional, dentre outros (BAKKER & DEMEROUTI, 2007; SCHAUFELI, 2017).

Ainda que as demandas ocupacionais estejam associadas a aspectos do trabalho que habitualmente drenam a energia dos trabalhadores, é importante reconhecer que as mesmas isoladamente não representam apenas uma ameaça para a saúde dos indivíduos (BAKKER & DEMEROUTI, 2007), uma vez que atividades de alta complexidade e de elevada carga quanti-qualitativa podem também operar como elementos desafiadores cujo objetivo é elevar o nível de performance das equipes e de seus membros (BAKKER & DEMEROUTI, 2018). Logo, a análise das demandas ocupacionais, simultânea à dos recursos disponibilizados para os trabalhadores torna-se essencial (BAKKER & DEMEROUTI, 2017).

Outra grande contribuição deste modelo foi identificar que a oferta adequada de recursos organizacionais não apenas ameniza o impacto das demandas de trabalho, mas também pode iniciar um processo motivacional que culminará com o engajamento das equipes, dada a percepção de uma preocupação efetiva com a saúde, segurança e bem-estar dos trabalhadores (SCHAUFELI, 2017). Embora o modelo JD-R não associe diretamente as práticas de gestão utilizadas nas organizações com a saúde e performance dos indivíduos no trabalho, as evidências empíricas coletadas por meio de pesquisas apontam cada vez mais para a importância da gestão neste processo.

Dollard e Bakker (2010), por exemplo, propuseram uma extensão do modelo JD-R, sugerindo que o volume de demandas laborais e a disponibilidade de recursos no trabalho estariam vinculadas ao que os autores intitularam Clima de Segurança Psicossocial – CSP (*Psychosocial Safety Climate*). Assim, organizações que apresentam um CSP positivo

possuem uma gestão estratégica preocupada com a saúde psicológica e segurança dos trabalhadores, equalizando as metas de desempenho e produtividade com indicadores relativos à saúde ocupacional.

Neste caso, dois caminhos alternativos são seguidos pelas organizações: 1) o desenho e o conteúdo das tarefas são analisados e ajustados para que os trabalhadores possam enfrentar as demandas existentes; 2) na impossibilidade de ajuste das demandas laborais, recursos organizacionais suficientes são disponibilizados aos trabalhadores (e.g. flexibilidade, autonomia e suporte social) para que os mesmos possam reduzir os impactos das demandas laborais e gerenciar o estresse ocupacional advindo das atividades realizadas (DOLLARD et al., 2017). Mais recentemente, Massuda Junior (2019) propôs uma maior aproximação entre a saúde dos trabalhadores e a gestão organizacional, ao analisar o impacto da adoção de boas práticas de gestão para a redução do adoecimento dos trabalhadores e da presença de comportamentos ofensivos no local de trabalho em indústrias multinacionais nos estados de Mato Grosso do Sul e São Paulo.

Em conjunto, todas estas pesquisas evidenciam o papel crucial da Administração e de suas práticas para o engajamento ou adoecimento dos trabalhadores. Diante de discursos e evidências científicas, parece-nos fundamental reduzir o distanciamento existente entre a produção acadêmica e o mundo corporativo. Em lugar da reprodução de discursos esteticamente atraentes, porém inúteis se não colocados em prática, é muito mais promissora a adoção de critérios cientificamente fundamentados. Para tanto, a promoção do diálogo entre gestores e profissionais da saúde consiste em um imperativo ético, a favor da saúde física e mental dos trabalhadores, pessoas que não são recursos, tampouco capital.

Referências

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. The Job Demands-Resources model: state of the art. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 3, p. 309–328, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Multiple Levels in Job Demands – Resources Theory: Implications for Employee Well-being and Performance. *In*: DIENER, E.; OISHI, S; TAY, L. (Org.). **Handbook of wellbeing**. Salt Lake City: DEF Publishers, 2018. p. 1–13.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BARNEY, J. B. Resource-based Theories of Competitive Advantage: A Ten-year Retrospective on the Resource-based View. **Journal of Management**, v. 27, p. 643–650, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>.

CROOK, T. R.; TODD, S. Y.; COMBS, J. G.; WOEHR, D. J. Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 3, p. 443–456, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0022147>.

DEMEROUTI, E.; BAKKER, A. B.; NACHREINER, F.; SCHAUFELI, W. B. The job demands-resources model of burnout. **The Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 499–512, 2001.

DOLLARD, M. F.; BAKKER, A. Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 83, n. 3, p. 579–599, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1348/096317909x470690>.

DOLLARD, M. F.; DORMANN, C.; TUCKEY, M. R.; ESCARTÍN, J. Psychosocial safety climate (PSC) and enacted PSC for workplace bullying and psychological health problem reduction. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 26, n. 6, p. 844–857, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432x.2017.1380626>.

FERREIRA, M. C. Estresse no Contexto Corporativo e Desafios Coletivos para a Qualidade de Vida no Trabalho: Reflexões com Base no Informe da OIT. In: SCHMIDT, M. L. G.; CASTRO, M. F.; CASADORE, M. M. (Org.). **Fatores Psicossociais e o Processo Saúde/Doença no Trabalho: Aspectos Teóricos, metodológicos, interventivos e preventivos**. São Paulo: FiloCzar, 2018. p. 55–82.

FIUZA, G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, São Paulo, v. 11, n. 5, p. 55-81, 2010. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s1678-69712010000500004>.

FRAGOSO, S. A. Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 2, n. 3, p. 307–315, 2009.

GUIMARÃES, L. A. M. Fatores psicossociais de risco no Trabalho: Atualizações. In: FELICIANO, G. G.; URIAS, J.; MARANHÃO, N.; SEVERO, V. S. (Org.). **Direito Ambiental do Trabalho: Apontamentos para uma teoria geral**. São Paulo: LTr, 2015. v. 2, p. 569–581.

LUCCA, S. R. O Papel do Médico do Trabalho na Prevenção de Fatores Psicossociais. *In*: SCHMIDT, M. L. G.; CASTRO, M. F.; CASADORE, M. M. (Org.). **Fatores Psicossociais e o Processo Saúde/Doença no Trabalho**: Aspectos Teóricos, metodológicos, interventivos e preventivos. São Paulo: FiloCzar, 2018. p. 171–202.

MASSUDA JUNIOR, J. **Fatores de Risco Psicossociais e Práticas de Gestão em Indústrias Multinacionais de São Paulo e Mato Grosso do Sul, Brasil**. 2019. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2019.

ROSI, K. R. B. S.; MINARI, M. R. T.; GUIMARÃES, L. A. M. Depressão e Trabalho. *In*: GUIMARÃES, L. A. M.; VERAS, A. B. (Org.). **Saúde Psíquica e Trabalho**. Campo Grande: UCDB, 2017. p. 97–110.

SCHAUFELI, W. B. Applying the Job Demands-Resources model: A “how to” guide to measuring and tackling work engagement and burnout. **Organizational Dynamics**, v. 46, n. 2, p. 120–132, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>.

SILVA-JUNIOR, J. S.; FISCHER, F. M. Absenteísmo-doença por transtornos mentais e comportamentais: fatores associados ao afastamento, tempo para retorno ao trabalho e impacto na Previdência Social. *In*: RAZZOUK, D.; LIMA, M. G. A.; CORDEIRO, Q. (Org.). **Saúde Mental e Trabalho**. São Paulo: Conselho Regional de Medicina do Estado de São Paulo, 2015. p. 159–168.

SILVA-JUNIOR, J. S., & FISCHER, F. M. Fatores Psicossociais: Desafios Contemporâneos no Campo da Saúde Mental e Trabalho. *In*: SCHMIDT, M. L. G.; CASTRO, M. F.; CASADORE, M. M. (Org.). **Fatores Psicossociais e o Processo Saúde/Doença no Trabalho**: Aspectos Teóricos, metodológicos, interventivos e preventivos. São Paulo: FiloCzar, 2018. p. 11–27.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171–180, 1984.

WERNERFELT, B. The Resource-based View of the Firm: Ten Years After. **Strategic Management Journal**, v. 16, p. 171–174, 1995.

Artigo apresentado em: 30/07/2019

Aprovado em: 20/09/2019

Versão final apresentada em: 08/08/2019