



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Marcos Vinícius Rodrigues Rocha

**MODELO DEMANDA-CONTROLE APLICADO AOS  
INSPETORES DA ANAC: um estudo de caso.**

Brasília – DF

2017

MARCOS VINICIUS RODRIGUES ROCHA

**MODELO DEMANDA-CONTROLE APLICADO AOS  
INSPETORES DA ANAC: um estudo de caso.**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: M.e, Roque  
Magno de Oliveira

Professor Co-Orientador: M.e, Victor  
Rafael Rezende Celestino

Brasília – DF

2017

**MARCOS VINÍCIUS RODRIGUES ROCHA**

**MODELO DEMANDA-CONTROLE APLICADO AOS  
INSPETORES DA ANAC: um estudo de caso.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
(a) aluno (a)

**Marcos Vinícius Rodrigues Rocha**

M.e, Roque Magno de Oliveira

Professor-Orientador

M.e, Victor Rafael Rezende Celestino

Professor-Co-Orientador

M.e, Olinda Maria Gomes Lesses

Professora-Examinadora

Brasília, 09 de Novembro de 2017

Dedico este trabalho aos meus pais, que me apoiaram em todos os momentos. Sem eles tudo seria mais difícil.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais primeiramente, agradeço aos colegas de curso, todas as boas pessoas que cruzaram o meu caminho ao longo da graduação, agradeço aos orientadores e principalmente aos servidores da ANAC, que contribuíram para a concretização deste trabalho.

"Minha vista, quer seja aguda, quer seja fraca, não vê senão a certa distância. Vivo e ajo nesse espaço, essa linha do horizonte é meu mais próximo destino, grande ou pequeno, ao qual não posso escapar. Em torno de cada ser se estende assim um círculo concêntrico que lhe é particular. Igualmente o ouvido nos encerra num pequeno espaço, da mesma forma que o sentido do tato. E a partir desses horizontes, onde nossos sentidos encerram cada um de nós, como nos muros de uma prisão, que avaliamos o mundo, dizendo que tal coisa está perto, tal outra está longe, tal coisa é grande, tal outra é pequena, tal coisa é dura e tal outra é mole: chamamos "sensação" essa forma de medir — e tudo isso é simplesmente um erro em si!" - Friedrich Nietzsche

## RESUMO

Esta pesquisa se caracteriza como quantitativa-qualitativa, é um estudo de caso que visa utilizar o modelo Demanda-Controle (Karasek) como forma de atingir um ponto de equilíbrio e nível de satisfação entre o lado emocional dos inspetores da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), ao mesmo tempo que se busca otimizar as demandas de missões que a agência deve cumprir. Assim, gerou-se uma lista priorizando os inspetores que estão em melhores condições emocionais para executar as missões que surgirem. Para auxiliar na tomada de decisão em relação a escolha dos inspetores, foi elaborado um valor correspondente ao quociente (q) da razão entre "Demanda" e "Controle". Com o intuito de priorizar os inspetores que se encontram em condições de maior "Controle" e que possuem uma menor "Demanda". O uso do quociente (q) para gerar uma lista de preferência dos inspetores na realização das missões foi importante porque se o modelo de Karasek não trabalha para melhorar a dimensão controle, o quociente(q) busca trabalhar a dimensão demanda. Com uma amostra de 22 inspetores (cerca de 20% da população-alvo), foi possível construir o modelo Demanda-Controle, e extrair contradições entre o que o modelo propõe e a vontade dos inspetores. Recomenda-se novas avaliações com uma amostra maior no sentido de confirmar os resultados do estudo de caso. Não foi utilizado o questionário original, criado por Karasek, composto por 49 perguntas, mas o modelo reduzido de Töres Theorell com apenas 17 questões. Não é possível afirmar que utilizando o questionário original, os resultados seriam os mesmos. Seria, portanto, recomendável avaliar a validação de ambas versões dos questionários na população estudada.

**Palavras-chave:** Demanda; Controle; ANAC; Karasek.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Tempo de serviço dos inspetores .....	23
Figura 2 - Estado civil dos inspetores .....	24
Figura 3 - Distribuição dos inspetores com filhos até 12 anos.....	24
Figura 4 - O estado em que os inspetores residem .....	25
Figura 5 - Modelo Demanda-Controle.....	27
Figura 6 - Distribuição da preferência pela quantidade de missões .....	29

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Lista de prioridade dos inspetores com base no quociente .....	28
Tabela 2 - Relação entre missões com estado civil e presença de filhos .....	30
Tabela 3 - Relação entre missões com estado civil e ausência de filhos .....	31

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	12
Formulação do problema .....	14
Objetivo Geral .....	14
Objetivos Específicos .....	15
Justificativa .....	15
1. REFERENCIAL TEÓRICO .....	16
Modelo Demanda-Controle .....	16
2. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	18
Tipo e descrição geral da pesquisa .....	18
Caracterização da organização, setor ou área, objeto do estudo .....	19
População e amostra ou Participantes da pesquisa .....	19
Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa .....	20
Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	22
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	23
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	32
REFERÊNCIAS.....	35
APÊNDICES .....	37
Apêndice A – Questionário - Introdução Parte 1 de 2 .....	37
Apêndice B – Questionário - Introdução Parte 2 de 2.....	38
Apêndice C – Questionário - Dimensão Demanda .....	39
Apêndice D – Questionário - Dimensão Controle .....	39
Apêndice E – Questionário - Dimensão Apoio Social .....	41
ANEXOS .....	42
Anexo A – Organograma da ANAC .....	42
Anexo B – Organograma da SAR.....	43
Anexo C – Unidades da ANAC .....	44
Anexo D – Modelo Demanda - Controle .....	45

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo capitalista exige que as empresas otimizem cada vez mais seus recursos. Este período da história humana difere dos anteriores por sua velocidade. A rapidez com que as transformações, as demandas e as informações circulam é característica única do momento presente. E isso exige que os gestores tenham que tomar decisões importantes em um curto espaço de tempo, Estas decisões podem definir o sucesso ou fracasso da organização. Este cenário de imensa pressão é a realidade presente no setor privado e em alguns casos até mesmo no setor público.

Essa velocidade afeta os seres humanos e causa problemas psicológicos, sendo os mais recorrentes a depressão e ansiedade. Ambas são doenças que possuem uma relação com o estresse.

O estresse e a insatisfação são temas recorrentes no ambiente de trabalho e o gestor muitas vezes possui dificuldades de lidar com essas questões. É complexo até mesmo mensurar o nível de estresse e insatisfação, por exemplo. Muitos estudos estão sendo realizados nessa área e alguns modelos foram criados para diagnosticar a situação emocional dos trabalhadores, um desses modelos em especial será tratado nessa pesquisa.

O vocábulo "estresse" carrega uma porção de significados, não é um consenso nem mesmo para os especialistas a questão de definir seu sentido. São muitos sintomas e patologias que circulam essa palavra. Os gestores possuem hoje condições de otimizar produções, estoques, são muitas ferramentas disponíveis para tratar de objetos concretos e quantificáveis, mas quando a gestão visa tratar de pessoas isso deixa de ser uma tarefa simples.

Seres humanos possuem características muito diferentes se comparados aos outros recursos de uma organização. Cada ser humano possui motivações, habilidades e conhecimentos distintos. A própria forma dos seres humanos de interpretar o mundo é particular de cada indivíduo, portanto não existe uma fórmula ou ferramenta que consiga com exatidão melhorar o desempenho dos funcionários.

Todas essas questões de melhora de desempenho e exatidão se apoiam na forma racional matemática de atuar. No entanto, a matemática é uma linguagem que possui sua lógica e símbolos bem definidos, e para adentrar nesse sistema é importante que o objeto de estudo seja algo quantificável, algo que esteja em conformidade com a linguagem matemática, pois a única forma de provar matemática é usando a própria matemática.

Quando se trata de otimizar o lado emocional dos funcionários a dificuldade reside em exatamente exercer essa conformidade, fazer com que os diversos fatores presentes na realidade emocional desses trabalhadores possam ser racionalizados, ou seja, a dificuldade de mensuração destes dados, que podem ser classificados como “dados qualitativos”.

Ao tratar dessa dualidade entre dados quantitativos e qualitativos, é possível usar como exemplo as diversas transformações que a própria Administração passou, enquanto ciência, desde a Administração Clássica até o momento atual. No princípio houve uma grande valorização da racionalização das tarefas, dos números, das demonstrações contábeis, estes elementos eram priorizados no momento da tomada de decisão. Existia uma valorização dos elementos quantitativos em detrimento dos qualitativos.

No entanto, percebeu-se a importância dos elementos qualitativos para a boa gestão, logo a Administração também passou por uma fase mais humanista, centrada nos indivíduos, lidando com elementos difíceis de serem mensurados, começou a tratar de questões como: “motivação”, “liderança” etc.

O desafio atual é o alinhamento da parte quantitativa com a qualitativa, saber definir até que ponto os números que os modelos apresentam condizem com a realidade. É possível extrair muitas informações, no entanto, somente uma pequena parte dessas informações será realmente útil para os gestores.

## **Formulação do problema**

O mercado de transporte aéreo no Brasil é regulado pela Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC.

Criada em 2005, a ANAC é uma autarquia especial a nível federal, e algumas de suas funções vão desde a certificação de produtos, fiscalização de aeronaves até a concessão de funcionamento para as companhias aéreas.

Por ser uma entidade que atua no Brasil inteiro, possui uma quantidade limitada de servidores para a realização de todas as missões e atribuições estipuladas em lei.

Atualmente a ANAC não faz uso de nenhum instrumento que auxilie na escolha dos inspetores para as devidas missões, essa escolha é feita de uma forma quase que informal, de acordo com a disponibilidade do inspetor. Não existe nenhum sistema que otimize essa designação com base nas preferências e aspectos quantitativos e qualitativos desses inspetores.

Portanto, surge a questão: Até que ponto o modelo Demanda-Controlle pode auxiliar os inspetores da ANAC na designação de suas missões ?

## **Objetivo Geral**

Esta pesquisa visa utilizar o modelo Demanda-Controlle (Karasek) como forma de atingir um ponto de equilíbrio e nível de satisfação entre o lado emocional dos inspetores e as demandas de trabalho.

No caso, as demandas de trabalho estão relacionadas com as missões que os inspetores da Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC devem realizar, logo o equilíbrio se caracteriza entre explorar o potencial de diagnóstico do modelo gerando uma lista priorizando os inspetores que estão em melhores condições emocionais para executar as missões que surgirem.

## **Objetivos Específicos**

- Aplicar questionário segundo o modelo Demanda-Controle (Karasek);
- Traçar o perfil de preferência dos inspetores da ANAC;
- Apresentar as conclusões dos resultados obtidos e discutir as limitações do modelo para a aplicação prática.

## **Justificativa**

Esta é uma pesquisa realizada pela Universidade de Brasília em parceria com a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) com o intuito de criar uma relação entre conhecimento teórico e a realidade prática com o foco em obter uma melhor qualidade de vida para os servidores e avanços científicos na esfera acadêmica.

O que foi desenvolvido nesta pesquisa pode auxiliar a área de Gestão de Pessoas contribuindo inclusive com a avaliação de desempenho, a fim de conhecer melhor a percepção que os próprios inspetores possuem do trabalho, a intenção é investigar a preferência de cada trabalhador e aperfeiçoar o instrumento construído neste trabalho. O quociente(q) pode ser utilizado em softwares de gestão, caso a ANAC venha desenvolver uma forma instrumental para designar seus inspetores para as devidas missões que surgirem.

É um trabalho que pode ajudar a compreender problemas não somente na ANAC mas em outras organizações e servir de base para outros estudos.

O presente trabalho se apresenta como parte do pré-requisito para a conclusão do curso de nível superior, formação de bacharel em Administração pela Universidade de Brasília.

## 1. REFERENCIAL TEÓRICO

### Modelo Demanda-Controle

Nos anos 70, Robert Karasek foi um dos precursores a pesquisar nas relações sociais de trabalho, quais seriam as fontes geradoras de estresse e suas repercussões sobre a saúde dos trabalhadores. Ele propôs um modelo teórico bidimensional que relacionava dois aspectos do risco de adoecimento no trabalho: "Demanda" e "Controle". Neste modelo a "Demanda" pode ser entendida como pressão de natureza psicológica, seja ela quantitativa (como o tempo e velocidade na realização de tarefas) ou qualitativa, tais como os conflitos entre tarefas contraditórias. O "Controle" pode ser entendido como a possibilidade do trabalhador utilizar suas habilidades intelectuais para a realização de seu trabalho, ou seja, possuir autonomia suficiente para tomar decisões sobre a forma de realizá-lo.

Foi criado por Johnson em 1988 e acrescentado ao modelo de Demanda-Controle uma terceira dimensão, chamada "Apoio Social" (no ambiente de trabalho). Essa terceira dimensão pode ser compreendida como o nível de interação social existente no trabalho, tanto com os colegas quanto com a chefia. A escassez dessa dimensão pode também gerar consequências negativas à saúde.

De forma a expressar as relações entre "Demanda" e "Controle", escores médios são posicionados em quatro quadrantes. Quando ocorre grandes demandas psicológicas com baixo controle sobre o processo de trabalho surge o "*alto desgaste*" no trabalhador, com efeitos nocivos à saúde. Também nocivo é a situação em que ocorre baixas demandas e baixo controle, chamada de "*trabalho passivo*", na medida em que pode gerar perda de habilidades e o desinteresse pelo trabalho.

Em contrapartida, quando ocorre simultaneamente altas demandas e alto controle, os indivíduos vivenciam o processo de trabalho de forma "*ativa*", mesmo que as demandas sejam excessivas, estas serão menos nocivas na medida em que o trabalhador pode escolher como planejar suas horas de trabalho de acordo com seu ritmo e possa desenvolver estratégias para lidar com suas dificuldades. A situação ideal, chamada "*baixo desgaste*", apresenta baixas demandas e alto controle do processo de trabalho.

De acordo com os estudos de Karasek, todos os organismos necessitam de mecanismos de controle. Desde sistemas biológicos até os níveis cognitivos passando também pelas relações interpessoais. Muitas doenças surgem como um desequilíbrio no sistema de controle do organismo. Nesse sentido Karasek explora dois mecanismos de desequilíbrio: tensão e aprendizagem.

A tensão está relacionada com um excesso de exigência ou censura a determinado comportamento, ou seja a alta "demanda" e baixo "controle", o que também é definido como uma baixa latitude decisória, termo utilizado por Karasek. Neste caso, o indivíduo tem uma baixa capacidade de decisão sobre o seu trabalho. E censura no sentido de restrição a determinada ação, de forma que cada comportamento errado do indivíduo é corrigido de forma rígida.

A aprendizagem, por sua vez, está relacionada com uma maior latitude decisória, ou seja, uma maior capacidade de decisão sobre o trabalho, a situação chamada "ativa". No caso, por exemplo, denominado alta "demanda" e alto "controle", os estressores do trabalho, aqui compreendidos como "desafios", são transformados em ação direta, gerando solução eficaz de problemas. A tensão que o trabalho produz não é prejudicial mas proporciona o auto-desenvolvimento tanto no ambiente de trabalho quanto fora dele. O que Karasek chama de "coping" é justamente o momento que o indivíduo passa pelo desafio, supera, consegue solucionar o problema e essa ação é incorporada, ela foi aprendida e se torna parte do repertório do indivíduo.

Karasek acredita que a característica do trabalho é a principal razão das tensões em detrimento da percepção subjetiva do trabalhador. Nesse aspecto, esta pesquisa se distancia um pouco dessa visão, por optar justamente por explorar o aspecto individual, subjetivo do trabalhador. A mesma atividade, o mesmo trabalho que é exercido pelos inspetores apresentam percepções individuais distintas, como será demonstrado ao longo da pesquisa. É preciso enfatizar que a ideia da pesquisa não é confrontar com a visão de Karasek, mas utilizar o potencial de diagnóstico do modelo Demanda-Controle de uma forma distinta, aplicada em um caso específico.

## **2. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

### **Tipo e descrição geral da pesquisa**

Quanto à abordagem, o presente trabalho se caracteriza por ser quantitativo-qualitativo. Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois apresenta aplicação prática, orientada à solução de um problema específico. Quanto aos objetivos, é possível classificá-la como uma Pesquisa Exploratória, no sentido de que um caso real foi explorado, o problema foi explicitado e hipóteses foram feitas. Portanto, o procedimento mais adequado é o Estudo de Caso.

De acordo com BRUYNE, HERMAN e SCHOUTHEETE (1977), o "Estudo de Caso" confirma sua importância por aglomerar informações numerosas e detalhadas que possibilitem compreender a totalidade de uma situação. A riqueza das informações detalhadas ajuda o pesquisador em um maior conhecimento e em uma possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado.

FONSECA (2002) acredita que o estudo de caso procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou sob uma perspectiva pragmática, visa apresentar uma perspectiva global do objeto de estudo de forma mais completa e coerente de acordo com o ponto de vista do investigador.

O estudo de caso é um dos procedimentos mais utilizados nas ciências sociais aplicadas, como é o caso da Administração, porque vai agir sobre um caso real e específico. BELL (1993) afirma que o estudo de caso fornece ao leitor uma ideia tridimensional e ilustra relações, questões e padrões num contexto particular.

No caso deste trabalho o caso real e específico, ou seja, o contexto particular é uma situação problema que ocorre na Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), qual seja, explorar a dificuldade em selecionar os inspetores para as missões levando em consideração as preferências e aspectos emocionais desses inspetores, ao mesmo tempo que se busca otimizar as demandas de missões que a agência deve cumprir.

## **Caracterização da organização, setor ou área, objeto do estudo**

Instituída em 2005, a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) é uma das agências reguladoras federais do País. Foi criada para regular e fiscalizar as atividades da aviação civil e infraestrutura aeronáutica e aeroportuária no Brasil. Em 2006, passou a atuar substituindo o Departamento de Aviação Civil (DAC).

A ANAC é uma autarquia federal de regime especial e está vinculada ao Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil e suas ações se enquadram nas atividades de certificação, fiscalização, normatização e representação institucional.

Dentro do organograma da ANAC, existem diversas superintendências compostas por gerências, uma delas em especial será o objeto de estudo deste trabalho, a chamada Gerência-Geral de Aeronavegabilidade Continuada (GGAC) que faz parte da Superintendência de Aeronavegabilidade (SAR).

## **População e amostra ou Participantes da pesquisa**

A pesquisa foi realizada com uma amostra de conveniência com inspetores da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). Serão servidores efetivos especificamente requisitados pela Gerência-Geral de Aeronavegabilidade Continuada (GGAC), que estarão distribuídos nas localidades de: Belém, Belo Horizonte, Brasília, Curitiba, Porto Alegre, Rio de Janeiro, Salvador, São José dos Campos e São Paulo.

No primeiro momento não foi feita distinção das capacitações desses servidores para a realização de missões, embora as diferentes missões exijam capacitações específicas.

A primeira etapa consiste em traçar o perfil da amostra, definir as preferências desses servidores, conhecer as características dessa amostra para juntamente com o modelo, comparar as convergências e divergências entre os dados.

## **Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa**

Foi utilizado como instrumento de pesquisa o questionário elaborado pelo sueco Töres Theorell, contendo 17 questões. É uma versão resumida do questionário originalmente proposto por Karasek, composto por 49 questões.

O questionário de Theorell é estruturado da seguinte forma: As cinco primeiras perguntas correspondem à dimensão chamada “Demanda”, que visa compreender o nível de sobrecarga no trabalho. Logo em seguida, seis perguntas que correspondem à dimensão chamada “Controle”, que visa compreender a possibilidade e o nível de autonomia com que o trabalhador atua sobre suas tarefas.

E por fim, as seis últimas perguntas pertencem à dimensão “Apoio Social”, que visa extrair o nível de integração social, senso de aliança e a relação no ambiente de trabalho. Estes podem, por sua vez, atuar no sentido de amenizar ou potencializar os efeitos da demanda e controle na saúde do trabalhador.

Das cinco perguntas que avaliam “Demanda”, uma em especial avalia aspecto qualitativo do processo de trabalho com relação ao conflito entre diferentes demandas, as outras quatro perguntas avaliam aspectos quantitativos, como a velocidade e o tempo de realização do trabalho.

Das seis perguntas que avaliam “Controle”, duas se referem ao uso de autoridade para tomada de decisão e as outras quatro se referem ao desenvolvimento e uso de habilidades sobre o processo de trabalho.

No questionário, tanto a dimensão “Demanda” quanto a “Controle” possuem opções de resposta em escala tipo Likert (1-4), variando entre: “Nunca ou quase nunca”, “Raramente”, “Às vezes” e “Frequentemente”. A terceira dimensão chamada “Apoio Social” possui seis questões referentes a relação com chefia e colegas, que possuem opções de resposta em escala tipo Likert (1-4), variando entre: “Discordo totalmente”, “Discordo mais que concordo”, “Concordo mais que discordo” e “Concordo totalmente”.

A parte introdutória do questionário contém questões de aspecto biodemográficos que visam conhecer dos participantes características referentes a Sexo("masculino" e "feminino"), Estado Civil(variando entre opções do tipo:

“Solteiro”, “Casado” e “Outro”), Filhos até 12 anos (entre opções: “Nenhum filho”, “Apenas um filho”, “Mais de um filho”), Idade e Tempo de serviço (com opções entre: “Menos de 2 anos”, “De 2 a 4 anos”, “Mais de 4 anos”).

Foi perguntado o estado em que os inspetores residem. E mais duas questões relacionadas à quantidade de missões que os inspetores realizam mensalmente e a quantidade de missões que eles gostariam de realizar.

As questões referentes a idade, estado que reside e quantidade de missões que realiza e quantidade que prefere realizar, todas possuem um campo de resposta livre, sem opções predefinidas.

Para que o respondente pudesse avançar no questionário, todas as questões foram caracterizadas como “obrigatórias” de serem respondidas.

## **Procedimentos de coleta e de análise de dados**

O questionário foi aplicado e respondido pelos inspetores por meio da internet, enviado por e-mail, usando a plataforma Google Formulários. O procedimento foi realizado ao longo do ano de 2017, entre os meses de Setembro e Outubro. Todas as informações recolhidas foram estritamente confidenciais e analisadas de modo impessoal. Os dados coletados estão registrados no banco de dados criado pela plataforma Google.

O questionário visa reter informações sobre características dos participantes e posteriormente mensurar a percepção que cada um possui de acordo com modelo Demanda-Controle. Os gráficos e tabelas foram gerados com auxílio do Google Planilhas e o editor de planilhas Microsoft Office Excel. Dentre as técnicas de análise de dados, este trabalho faz uso da análise estatística.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em uma população com mais de cem inspetores, 22 responderam o questionário (cerca de 20%), entre os dias 18/09/2017 e 02/10/2017.

Com base na parte biodemográfica do questionário, todos os respondentes são do sexo masculino. A média de idade desses inspetores ficou em 41,2 anos. Predomina inspetores experientes, 90,9% possuem mais de 4 anos de serviço, os 9% restantes são divididos em: 4,5% possuem menos de 2 anos de serviço e 4,5% possuem entre 2 e 4 anos de serviço (Figura 1).

Com relação ao estado civil, 68,2% são casados, 22,7% são solteiros e 9,1% são divorciados (Figura 2).

Figura 1 - Tempo de serviço dos inspetores

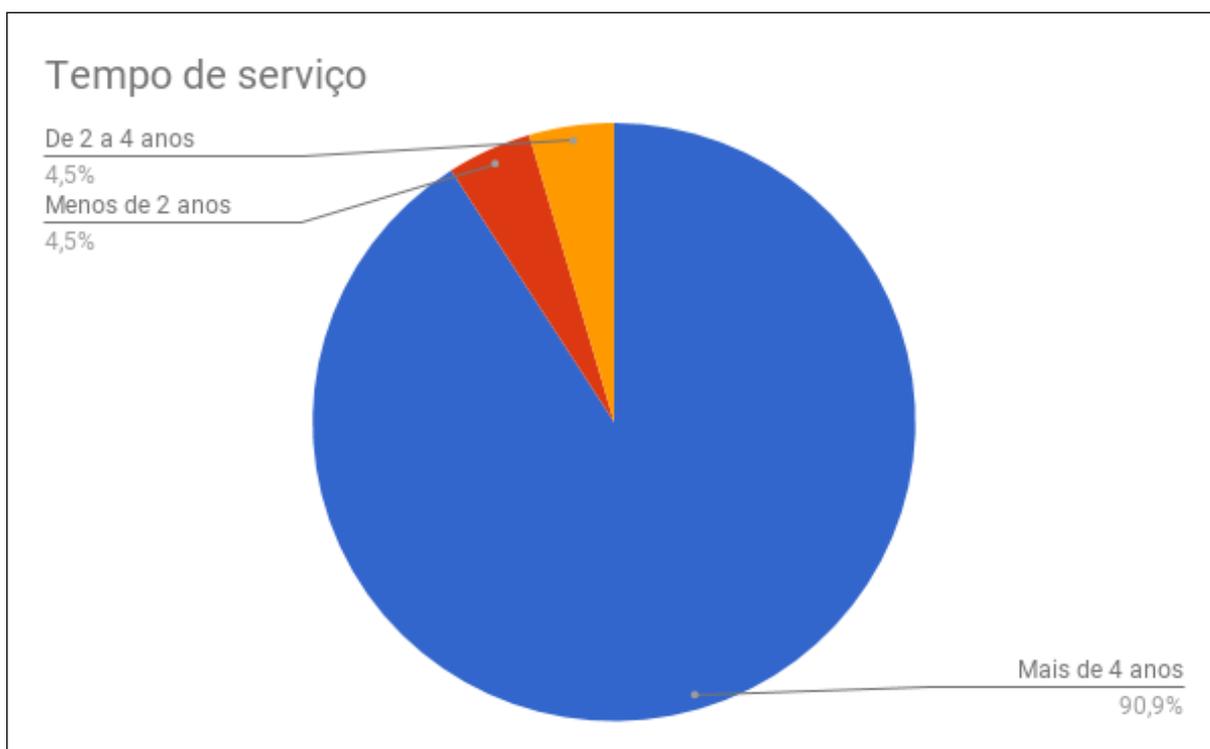


Figura 2 - Estado civil dos inspetores

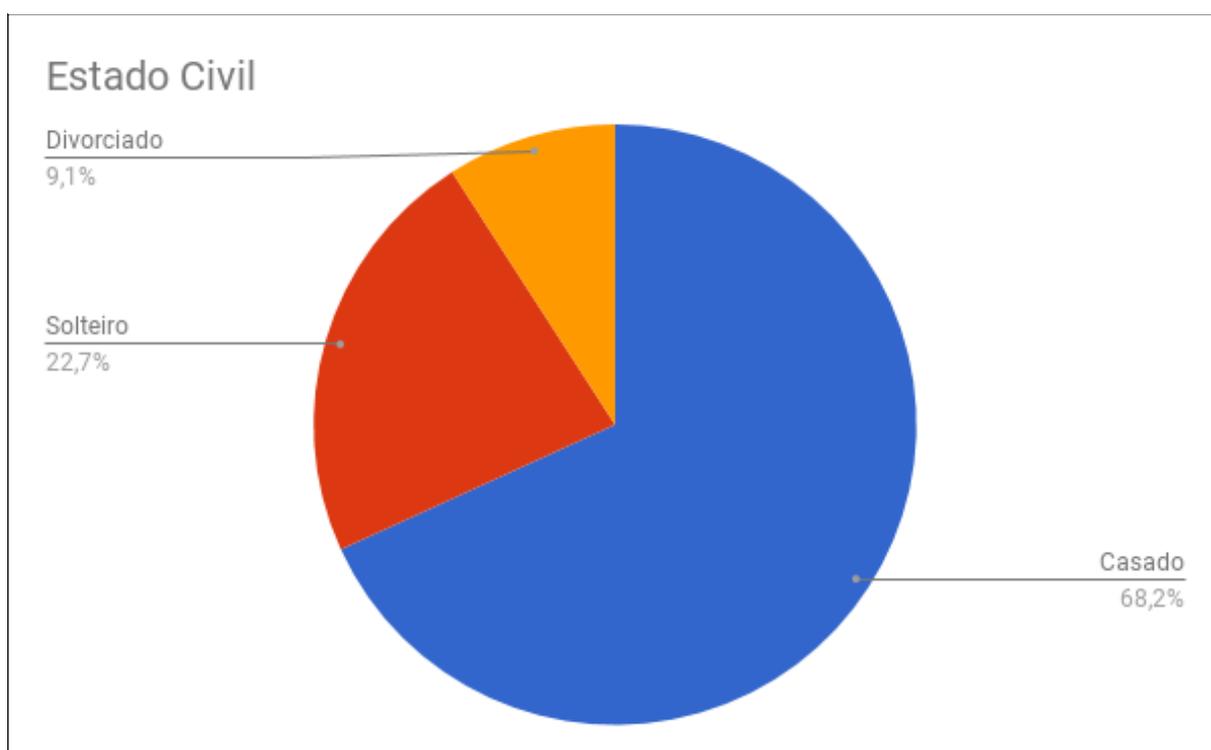
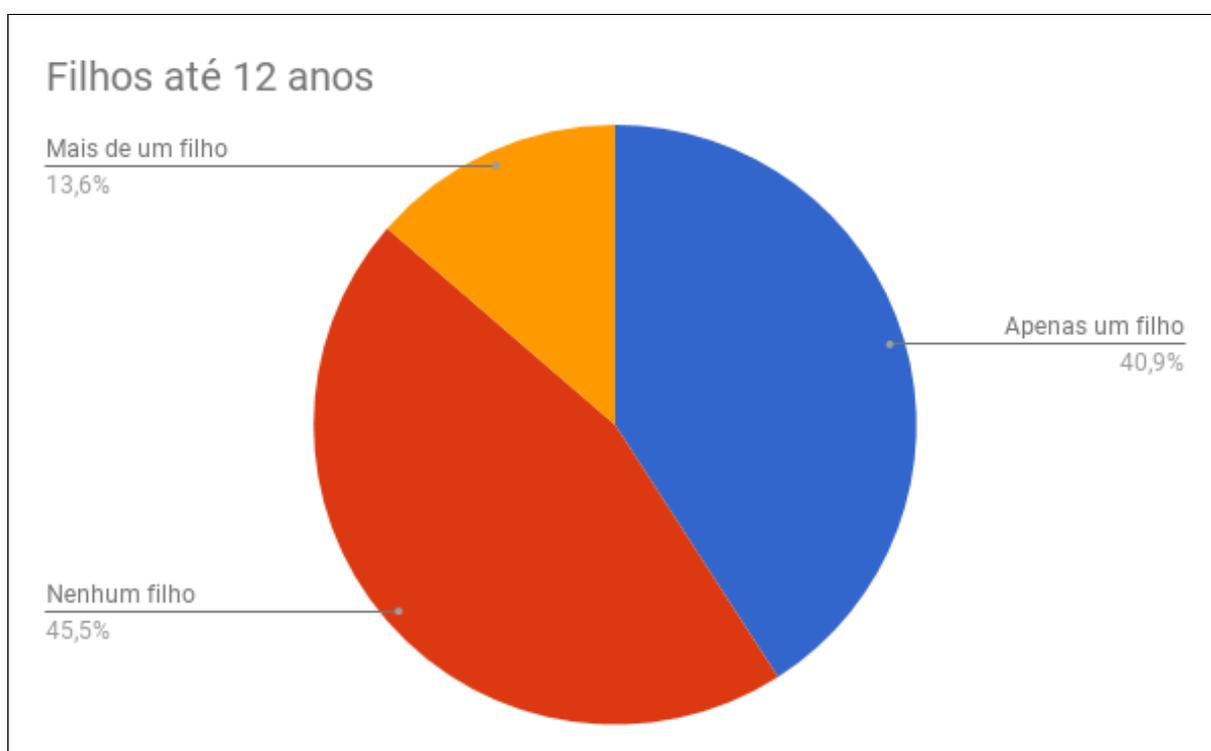


Figura 3 - Distribuição dos inspetores com filhos até 12 anos



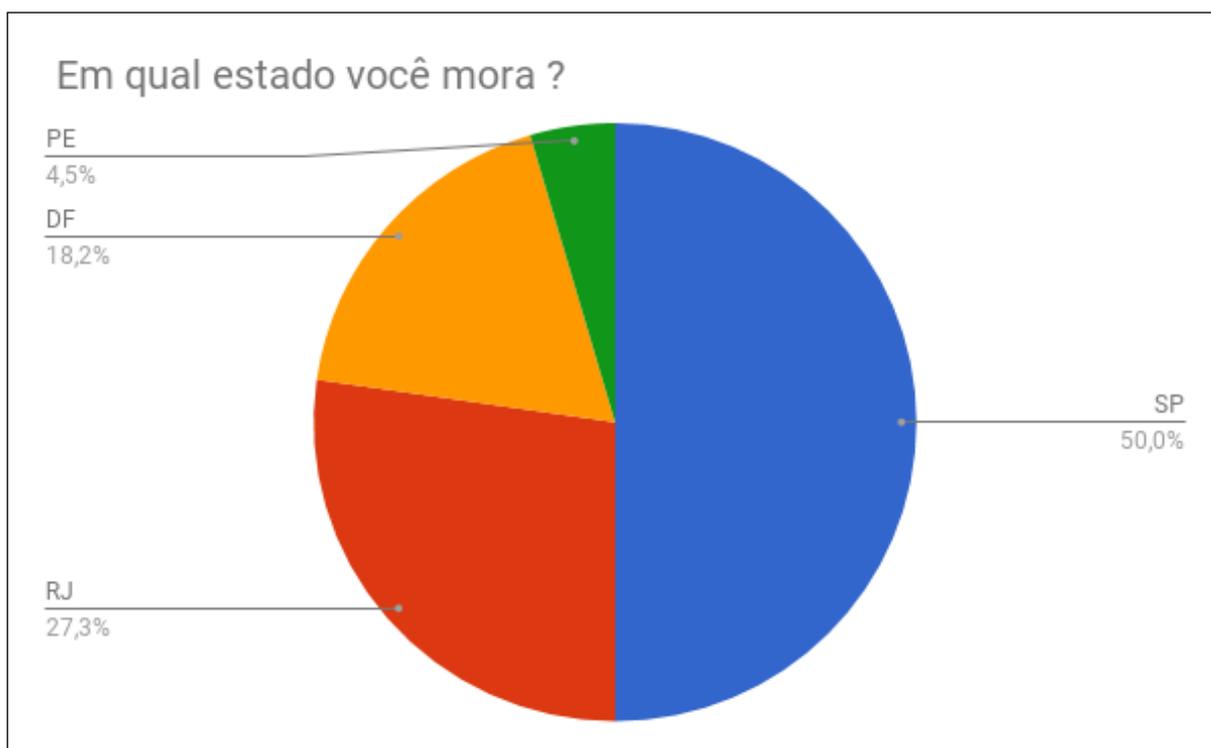
Foi perguntado no questionário se os inspetores tinham filhos, no entanto foi escolhido uma faixa etária de zero até 12 anos para os filhos, o que representa uma faixa de idade que vai da infância até a pré adolescência. Os resultados mostraram

que 45,5% não possuem filhos nessa faixa de idade, 40,9% possuem apenas um filho nessa faixa e 13,6% possuem mais de um filho nessa faixa etária (Figura 3).

A questão dos filhos de até 12 anos e estado civil poderia influenciar a escolha dos inspetores. Surge a hipótese de qual seria a relação entre inspetores de uma categoria “solteiro” e “nenhum filho até 12 anos” com relação à preferência por quantidade de missões. Avalia-se se a família de alguma forma influencia, se é um empecilho ou não na preferência por missões desses inspetores.

Com relação a localidade de origem desses inspetores, ou seja, o estado em que eles residem, 50% são do estado de São Paulo, 27,3% são do Rio de Janeiro, 18,2% moram no Distrito Federal e 4,5% são de Pernambuco (Figura 4).

**Figura 4 - O estado em que os inspetores residem**

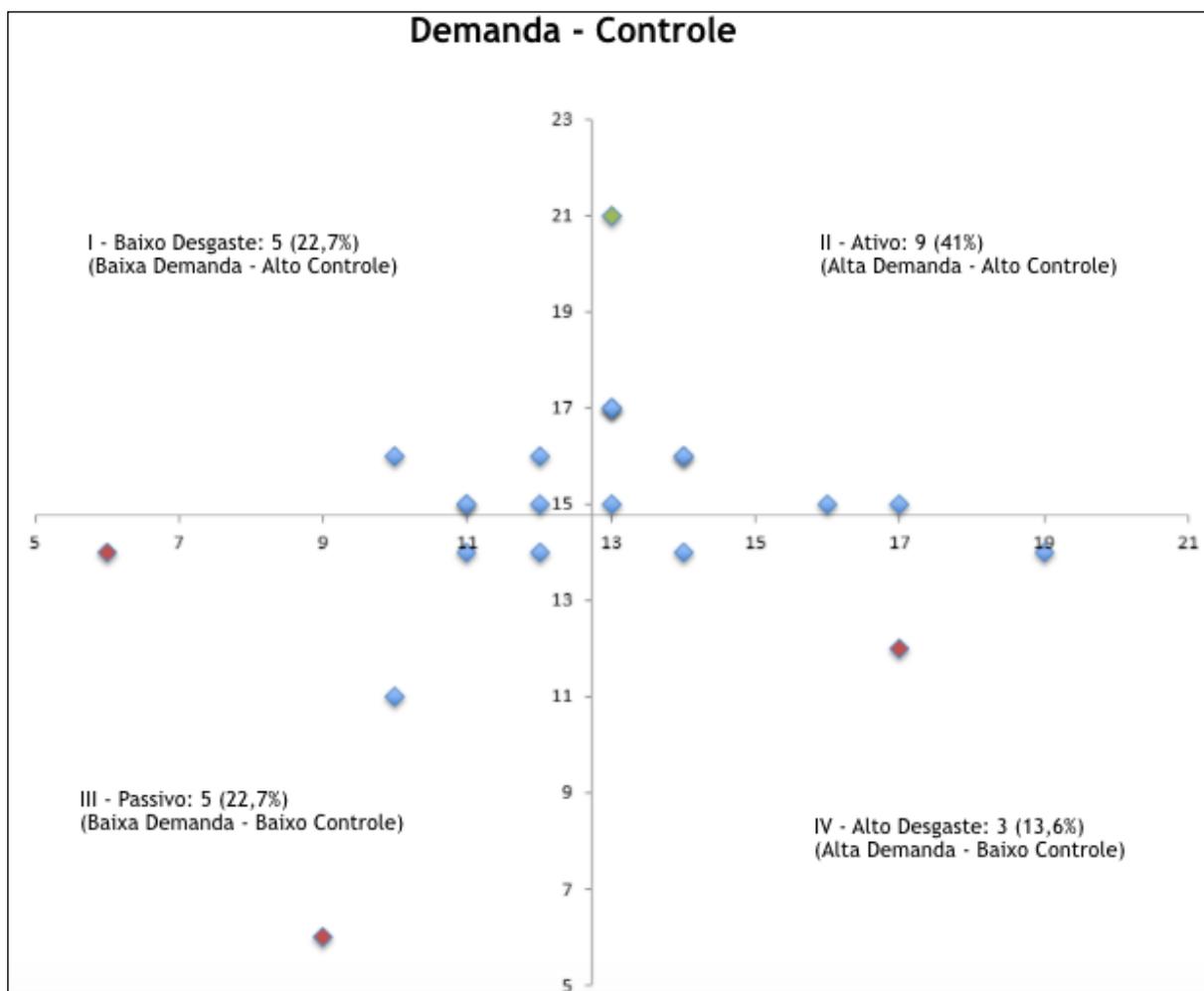


Na parte do questionário com as perguntas referente ao modelo Demanda-Controle, o valor mínimo do escore agregado da dimensão demanda foi 6 e o máximo foi 19, com desvio padrão de 2,8 e média de 12,7. O valor mínimo do escore da dimensão controle foi 6 e o máximo foi 21, com desvio padrão de 2,7 e média de 14,7. Para a construção do gráfico do tipo XY foi utilizado os valores mínimos e máximos das dimensões demanda e controle.

O corte do gráfico, onde os eixos se encontram, é a média das respostas na dimensão demanda para o eixo X, e a média das respostas da dimensão controle para o eixo Y. No gráfico os resultados obtidos estão dispersos em quadrantes, cada ponto no gráfico representa um inspetor.

O primeiro quadrante chamado Baixo Desgaste (corresponde a uma baixa "Demanda" e um alto "Controle") compõem 22,7% dos inspetores. A maior parte dos inspetores (41%) se concentram no segundo quadrante, chamado Ativo (corresponde a alta "Demanda" e alto "Controle"). Na parte inferior do gráfico, o terceiro quadrante chamado de Passivo (corresponde a baixa "Demanda" e baixo "Controle") concentra 22,7% dos inspetores. E por último, o quarto quadrante, chamado de Alto Desgaste (corresponde a alta "Demanda" e baixo "Controle") possui 13,6% dos inspetores. Os pontos com cor vermelha e verde representam pontos extremos (*outliers*), pois são os valores mais distantes das médias (Figura 5).

Figura 5 - Modelo Demanda-Controlle



Na dimensão “Apoio Social”, o mínimo valor do escore agregado foi 8 e o máximo foi 24. Esta dimensão não é representada no gráfico, mas cada quadrante possui uma média dos valores obtidos no questionário, o primeiro quadrante apresentou 16,6 de média com 1,8 de desvio padrão, o segundo quadrante apresentou o maior valor de média com 17,9 e 3,9 de desvio padrão. O terceiro quadrante apresentou a segunda melhor média na dimensão “Apoio Social” com 17,2 e desvio padrão de 4,8 e o quarto quadrante com média 16,7 e desvio padrão de 5,2.

Para auxiliar na tomada de decisão em relação a escolha dos inspetores, foi elaborado um valor correspondente ao quociente (q) da razão entre “Demanda” e “Controle”.

$$q = D/C \quad D - \text{Demanda} \quad C - \text{Controle}$$

Esse valor foi gerado com o intuito de priorizar os inspetores que se encontram em condições de maior "Controle" e que possuem uma menor "Demanda". Quanto mais próximo de zero, significa que existe uma diferença maior entre essas duas dimensões: o “Controle” é maior do que a “Demanda”.

Os valores desse quociente que forem maior do que um (  $q > 1$  ) significa que a Demanda é maior do que o Controle. Logo, quanto mais alto for o quociente desses inspetores, significa que eles ficariam por último caso seja feita uma lista de inspetores. A ordem de prioridade se estabeleceria da forma apresentada na Tabela 1.

**Tabela 1 - Lista de prioridade dos inspetores com base no quociente**

Lista de Preferência	Quadrante	Respondente	Demanda	Controle	quociente(q)
1º	3	12	6	14	0,4285714286
2º	2	16	13	21	0,619047619
3º	1	14	10	16	0,625
4º	1	7	11	15	0,7333333333
5º	1	15	11	15	0,7333333333
6º	1	13	12	16	0,75
7º	2	2	13	17	0,7647058824
8º	2	8	13	17	0,7647058824
9º	2	10	13	17	0,7647058824
10º	3	21	11	14	0,7857142857
11º	1	3	12	15	0,8
12º	3	4	12	14	0,8571428571
13º	2	17	13	15	0,8666666667
14º	2	5	14	16	0,875
15º	2	20	14	16	0,875
16º	3	19	10	11	0,9090909091
17º	4	1	14	14	1
18º	2	9	16	15	1,0666666667
19º	2	22	17	15	1,1333333333
20º	4	11	19	14	1,357142857
21º	4	18	17	12	1,4166666667
22º	3	6	9	6	1,5

Foram colocadas no questionário perguntas diretas referentes à preferência dos inspetores pela quantidade de missões. Primeiramente foi perguntado: "Em geral quantas missões você costuma realizar durante o período de um mês?". A pergunta seguinte foi: "Quantas missões você realizaria mensalmente se pudesse escolher?".

Os resultados se apresentaram da seguinte forma: 36,4% dos inspetores preferem diminuir a quantidade de missões (em relação a quantidade de missões que realizam e a quantidade que gostariam de realizar, eles preferem uma diminuição na quantidade de missões). Os outros 36,4% dos inspetores preferem manter a quantidade de missões (a quantidade que eles gostariam é a mesma que eles de fato realizam).

Outros 13,6% dos inspetores preferem aumentar a quantidade de missões (em relação a quantidade de missões que realizam e a quantidade que gostariam de realizar, eles preferem um aumento na quantidade de missões). 13,6% tiveram resposta nula ou não opinaram. (Figura 6).

**Figura 6 - Distribuição da preferência pela quantidade de missões**



Os 13,6% que preferem aumentar a quantidade de missões correspondem a três inspetores do total de respondentes. Apesar de cada um deles estar localizado em um quadrante diferente no modelo gráfico Demanda-Controle, com o auxílio do quociente é possível notar que desses três, um deles apresentou um quociente maior do que um, isto é, possui uma “Demanda” maior do que “Controle”, os outros dois estão com um quociente menor que um, possuem um “Controle” maior do que “Demanda” (Tabela 2).

**Tabela 2 - Relação entre missões com estado civil e presença de filhos**

Quadrante	Respondente	Demanda	Controle	quociente(q)	Casado	Filhos	Missão
3	12	6	14	0,4285714286	Sim	Sim	Nulo
2	16	13	21	0,619047619	Sim	Sim	Nulo
1	14	10	16	0,625	Sim	Não	Mantem
1	15	11	15	0,7333333333	Sim	Não	Mantem
1	7	11	15	0,7333333333	Sim	Sim	Aumenta
1	13	12	16	0,75	Não	Não	Mantem
2	2	13	17	0,7647058824	Não	Não	Mantem
2	10	13	17	0,7647058824	Não	Não	Diminui
2	8	13	17	0,7647058824	Sim	Sim	Aumenta
3	21	11	14	0,7857142857	Não	Não	Diminui
1	3	12	15	0,8	Sim	Sim	Diminui
3	4	12	14	0,8571428571	Sim	Sim	Diminui
2	17	13	15	0,8666666667	Não	Não	Mantem
2	20	14	16	0,875	Não	Não	Diminui
2	5	14	16	0,875	Sim	Sim	Mantem
3	19	10	11	0,9090909091	Sim	Não	Mantem
4	1	14	14	1	Sim	Sim	Mantem
2	9	16	15	1,0666666667	Sim	Sim	Nulo
2	22	17	15	1,1333333333	Sim	Sim	Diminui
4	11	19	14	1,357142857	Sim	Sim	Aumenta
4	18	17	12	1,4166666667	Sim	Sim	Diminui
3	6	9	6	1,5	Não	Não	Diminui

Por deixar as questões referentes à quantidade de missões com campo de resposta livre, ou seja, não havia opções predefinidas, infelizmente e coincidentemente os respondentes que obtiveram os menores quocientes(q), foram os que apresentaram resposta “nula”. Logo, não foi possível analisar e fazer uma relação entre a preferência pela quantidade de missões desses inspetores com os seus respectivos quocientes(q).

Os inspetores que optaram por um aumento na quantidade de missões, todos pertencem ao grupo de inspetores que são casados e que também possuem filhos de até 12 anos. Na tabela foi destacado a condição de ser casado, possuir filhos com a preferência em relação a quantidade de missões, em destaque alguns inspetores que não possuem filhos e que não são casados optaram por uma diminuição na quantidade de missões (Tabela 3).

**Tabela 3 - Relação entre missões com estado civil e ausência de filhos**

Quadrante	Respondente	Demanda	Controle	quociente(q)	Casado	Filhos	Missão
3	12	6	14	0,4285714286	Sim	Sim	Nulo
2	16	13	21	0,619047619	Sim	Sim	Nulo
1	14	10	16	0,625	Sim	Não	Mantem
1	15	11	15	0,7333333333	Sim	Não	Mantem
1	7	11	15	0,7333333333	Sim	Sim	Aumenta
1	13	12	16	0,75	Não	Não	Mantem
2	2	13	17	0,7647058824	Não	Não	Mantem
2	10	13	17	0,7647058824	Não	Não	Diminui
2	8	13	17	0,7647058824	Sim	Sim	Aumenta
3	21	11	14	0,7857142857	Não	Não	Diminui
1	3	12	15	0,8	Sim	Sim	Diminui
3	4	12	14	0,8571428571	Sim	Sim	Diminui
2	17	13	15	0,8666666667	Não	Não	Mantem
2	20	14	16	0,875	Não	Não	Diminui
2	5	14	16	0,875	Sim	Sim	Mantem
3	19	10	11	0,9090909091	Sim	Não	Mantem
4	1	14	14	1	Sim	Sim	Mantem
2	9	16	15	1,066666667	Sim	Sim	Nulo
2	22	17	15	1,1333333333	Sim	Sim	Diminui
4	11	19	14	1,357142857	Sim	Sim	Aumenta
4	18	17	12	1,416666667	Sim	Sim	Diminui
3	6	9	6	1,5	Não	Não	Diminui

Esses resultados são diferentes do esperado, pois anteriormente havia a ideia de que inspetores sem filhos e solteiros pudessem optar pelo aumento na quantidade de missões, mas ao menos com essa amostra, nenhum inspetor com essas características optou pelo aumento na quantidade de missões, ocorreu justamente o contrário, o que predominou foi a opção pela diminuição de missões.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com base nos resultados foi possível observar que uma grande parte dos inspetores se encontram no segundo quadrante “Ativo” (alta Demanda e alto Controle). Isso é um bom sinal à luz do modelo Karasek, pois revela que os inspetores apesar de sentirem que o trabalho oferece uma alta demanda, conseguem responder de forma positiva mantendo alto controle e dando seguimento ao processo de aprendizagem, executando o trabalho de forma ativa.

O primeiro quadrante requer mais atenção neste estudo no sentido de que, à luz do modelo Karasek, os inspetores situados neste quadrante estão em uma situação confortável para exercer suas atividades, pois é considerada a melhor situação proporcionando o baixo desgaste. E observando esse aspecto, a utilização do quociente (q) se faz importante para priorizar os inspetores que se encontrem na situação do primeiro quadrante de “Baixo Desgaste”. São inspetores que, a princípio, podem receber uma demanda maior. Eles podem ser priorizados no surgimento das missões.

Os inspetores que se encontram na parte inferior do gráfico Demanda-Controle, no terceiro e no quarto quadrante, possuem uma situação delicada pelo fato de que o modelo de Karasek não propõe formas de deslocar esses inspetores das situações em que se encontram. O modelo tão somente apresenta uma espécie de "fotografia" do estado emocional, não auxiliando para melhorar a situação desses indivíduos.

Em particular os que estão localizados no terceiro quadrante, em que mesmo com baixas demandas os inspetores possuem baixo controle (Situação Passivo). Esses inspetores não podem permanecer neste quadrante por muito tempo, pois baixa demanda e baixo controle geram insatisfação no trabalho e podem causar a desmotivação dos inspetores.

Aqueles que estão no quarto quadrante evidentemente precisam ter sua demanda reduzida, mas o controle deve ser trabalhado de forma que possa ser aumentado. As limitações do modelo Karasek se fazem presente em ambas as situações. A organização deve trabalhar com outros instrumentos a fim de melhorar a dimensão Controle desses indivíduos.

O uso do quociente (q) para gerar uma lista de preferência dos inspetores na realização das missões foi importante porque se o modelo Karasek não trabalha para melhorar a dimensão controle, o quociente (q) busca trabalhar a dimensão demanda, fornecendo mais demanda aos indivíduos que estão com alto controle e baixa demanda. Dessa forma, proporciona um equilíbrio, trazendo os inspetores para uma condição ativa (segundo quadrante).

Entretanto, o quociente (q) apresentou uma contradição em relação à pergunta sobre a quantidade de missões que os inspetores gostariam de realizar.

Analisando o respondente 11, foi observado que, apesar de possuir um quociente (q) acima de um, ou seja, apresenta alta demanda e baixo controle, este preferiu aumentar a quantidade de missões.

Isso revela que a percepção deste inspetor se difere do que o modelo de Karasek propõe, colocando-o no quarto quadrante. Mesmo apresentando altas demandas e o quociente (q) alto, ficando em vigésimo na lista de preferência, este indivíduo quer aumentar o número de missões. Ele procura mais demanda, e provavelmente gostaria de ter uma melhor colocação na lista de preferências, mesmo reconhecendo que a sua demanda é alta.

Isso abre espaço para novos estudos na área a fim de identificar os motivos de preferência pelo aumento de missões mesmo apresentando um quociente (q) acima de um.

A hipótese levantada de que inspetores sem filhos e solteiros seriam preferíveis na realização das missões não se confirmou por parte dos próprios inspetores. Todos os inspetores que optaram por aumento na quantidade de missões são casados e possuem filhos. E inspetores que não possuem filhos e não são casados, como é o caso dos respondentes 6, 10, 20 e 21 optaram por uma diminuição na quantidade de missões.

Com uma amostra composta por 22 inspetores (20% da população) foi possível construir o modelo Demanda-Controlle. A partir de sua análise, foi possível identificar contradições entre o que o modelo propõem e a vontade dos inspetores.

No entanto, recomenda-se novas avaliações no sentido de confirmar os resultados do estudo de caso.

Outro ponto da pesquisa que merece ser comentado se refere ao questionário. Não foi utilizado o questionário original, criado por Karasek, composto por 49 perguntas, mas o modelo reduzido de Töres Theorell com apenas 17 questões. Não é possível afirmar que utilizando o questionário original, com 49 perguntas, os resultados seriam os mesmos. Seria, portanto, recomendável avaliar a validação de ambas versões dos questionários na população estudada.

Finalmente, os resultados de médias obtidas na dimensão “Apoio Social” revelaram que o terceiro quadrante (baixo controle e baixa demanda) obteve a segunda melhor média de Apoio Social (17,2). Isso indica que os inspetores que estão em uma situação emocional ruim, de acordo com o gráfico, apresentaram a segunda melhor percepção de apoio social. Este resultado do apoio social indica que a relação com os colegas e a chefia é boa. Isso soa contraditório, em relação ao esperado, mas são informações que sugerem futuros estudos.

As dificuldades da pesquisa envolveram a limitação dos prazos, calendário para a entrega do trabalho, o tempo de espera das respostas do questionário que proporcionaram uma amostra relativamente pequena. A liberdade que foi concedida aos participantes para responder determinadas questões resultou em respostas imprecisas, alguns dados anulados e isso de certa forma prejudicou a pesquisa. Um ponto a ser destacado foi a dificuldade de aceitação de alguns inspetores em responder o questionário. Entretanto, todas essas adversidades serviram de aprendizado para futuras pesquisas e projetos.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Márcia Guimarães de Mello et al . Versão resumida da "job stress scale": adaptação para o português. **Rev. Saúde Pública**, São Paulo , v. 38, n. 2, p. 164-171, Apr. 2004 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-89102004000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89102004000200003&lng=en&nrm=iso)>.

ALVES, Márcia Guimarães de Mello; HOKERBERG, Yara H M; FAERSTEIN, Eduardo. Trends and diversity in the empirical use of Karasek's demand-control model (job strain): a systematic review. **Rev. bras. epidemiol.**, São Paulo , v. 16, n. 1, p. 125-136, Mar. 2013 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-790X2013000100125&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-790X2013000100125&lng=en&nrm=iso)>.

BELL, Judith. Como Realizar um Projecto de Investigação - Um guia para a Pesquisa em Ciências Sociais e da Educação. Lisboa: Gradiva, 1997

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GALASSO, Leonilde Mendes Ribeiro. **Humor e estresse no trabalho**: fatores psicossociais estressores e benéficos no trabalho dos operadores de telemarketing. 2005. Tese (Doutorado em Saúde Ambiental) - Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. doi:10.11606/T.6.2005.tde-15092011-103819.

JOHNSON JV, HALL EM. Job strain, work place social support, and cardiovascular-disease-a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *Am J Public Health*, 1988.

JOHNSON JV, HALL EM, THEORELL T. Combined effects of job strain and social-isolation on cardiovascular-disease morbidity and mortality in a random sample of the Swedish male working population. *Scand J Work Environ Health*, 1989.

KARASEK, R.A. Job demand, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. **Administrative Science Quarterly**, 1979.

KARASEK R, THEORELL T. **Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life**. New York: Basic Books; 1990.

LIMA, João Paulo Cavalcante et al. Estudos de caso e sua aplicação: Proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da contabilidade. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 6, n. 14, p. 127-144, apr. 2012. ISSN 1982-6486.

VALENTE, Maria do Socorro da Silva. Depressão e esgotamento profissional em bancários. 2014. Tese (Doutorado em Medicina Preventiva) - Faculdade de Medicina, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. doi:10.11606/T.5.2014.tde-26112014-123022.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Questionário - Introdução Parte 1 de 2

**Pesquisa (ANAC)**

**\*Obrigatório**

**Sexo \***

Masculino

Feminino

**Estado Civil \***

Solteiro

Casado

Outro:

**Filhos até 12 anos \***

Nenhum filho

Apenas um filho

Mais de um filho

**Idade \***

Preencha somente o valor. Ex: 30

Sua resposta

## Apêndice B – Questionário - Introdução Parte 2 de 2

**Tempo de serviço \***

- Menos de 2 anos
- De 2 a 4 anos
- Mais de 4 anos

**Em qual estado você mora ? \***

Sua resposta

**Dentre todas as localidades disponíveis para missões, se eu pudesse escolher uma, FORA do meu estado, a minha preferida seria: \***

Escolha um local de sua preferência desde que não coincida com o estado que você reside.

Sua resposta

**Em geral quantas missões você costuma realizar durante o período de um mês ? \***

Preencha somente o valor. Exemplo: 4

Sua resposta

**Quantas missões você realizaria mensalmente se pudesse escolher ? \***

Preencha somente o valor. Ex: 5

Sua resposta

## Apêndice C – Questionário - Dimensão Demanda

### Pesquisa (ANAC)

\*Obrigatório

#### Pesquisa (Anac) Parte 2

Com que frequência você tem que fazer suas tarefas de trabalho com muita rapidez? \*

Opções de resposta de 1 até 4: Nunca ou quase nunca; Raramente; Às vezes; Frequentemente.

	1	2	3	4	
Nunca ou quase nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente

Com que frequência você tem que trabalhar intensamente (isto é, produzir muito em pouco tempo)? \*

Opções de resposta de 1 até 4: Nunca ou quase nunca; Raramente; Às vezes; Frequentemente.

	1	2	3	4	
Nunca ou quase nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente

Seu trabalho exige demais de você? \*

Opções de resposta de 1 até 4: Nunca ou quase nunca; Raramente; Às vezes; Frequentemente.

	1	2	3	4	
Nunca ou quase nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente

Você tem tempo suficiente para cumprir todas as tarefas de seu trabalho? \*

Opções de resposta de 1 até 4: Nunca ou quase nunca; Raramente; Às vezes; Frequentemente.

	1	2	3	4	
Nunca ou quase nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente

O seu trabalho costuma apresentar exigências contraditórias ou discordantes? \*

Opções de resposta de 1 até 4: Nunca ou quase nunca; Raramente; Às vezes; Frequentemente.

	1	2	3	4	
Nunca ou quase nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente

## Apêndice D – Questionário - Dimensão Controle

<b>Você tem possibilidade de aprender coisas novas em seu trabalho? *</b>					
Opções de resposta de 1 até 4: Nunca ou quase nunca; Raramente; Às vezes; Frequentemente.					
	1	2	3	4	
Nunca ou quase nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente
<b>Seu trabalho exige muita habilidade ou conhecimentos especializados? *</b>					
Opções de resposta de 1 até 4: Nunca ou quase nunca; Raramente; Às vezes; Frequentemente.					
	1	2	3	4	
Nunca ou quase nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente
<b>Seu trabalho exige que você tome iniciativas? *</b>					
Opções de resposta de 1 até 4: Nunca ou quase nunca; Raramente; Às vezes; Frequentemente.					
	1	2	3	4	
Nunca ou quase nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente
<b>No seu trabalho, você tem que repetir muitas vezes as mesmas tarefas? *</b>					
Opções de resposta de 1 até 4: Nunca ou quase nunca; Raramente; Às vezes; Frequentemente.					
	1	2	3	4	
Nunca ou quase nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente
<b>Você pode escolher COMO fazer o seu trabalho? *</b>					
Opções de resposta de 1 até 4: Nunca ou quase nunca; Raramente; Às vezes; Frequentemente.					
	1	2	3	4	
Nunca ou quase nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente
<b>Você pode escolher O QUE fazer no seu trabalho? *</b>					
Opções de resposta de 1 até 4: Nunca ou quase nunca; Raramente; Às vezes; Frequentemente.					
	1	2	3	4	
Nunca ou quase nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente

## Apêndice E – Questionário - Dimensão Apoio Social

**Existe um ambiente calmo e agradável onde trabalho. \***

Opções de resposta de 1 até 4: Discordo totalmente; Discordo mais que concordo; Concordo mais que discordo; Concordo totalmente.

	1	2	3	4	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

**No trabalho, nos relacionamos bem uns com os outros \***

Opções de resposta de 1 até 4: Discordo totalmente; Discordo mais que concordo; Concordo mais que discordo; Concordo totalmente.

	1	2	3	4	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

**Eu posso contar com o apoio dos meus colegas de trabalho \***

Opções de resposta de 1 até 4: Discordo totalmente; Discordo mais que concordo; Concordo mais que discordo; Concordo totalmente.

	1	2	3	4	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

**Se eu não estiver num bom dia, meus colegas compreendem. \***

Opções de resposta de 1 até 4: Discordo totalmente; Discordo mais que concordo; Concordo mais que discordo; Concordo totalmente.

	1	2	3	4	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

**No trabalho, eu me relaciono bem com meus chefes. \***

Opções de resposta de 1 até 4: Discordo totalmente; Discordo mais que concordo; Concordo mais que discordo; Concordo totalmente.

	1	2	3	4	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

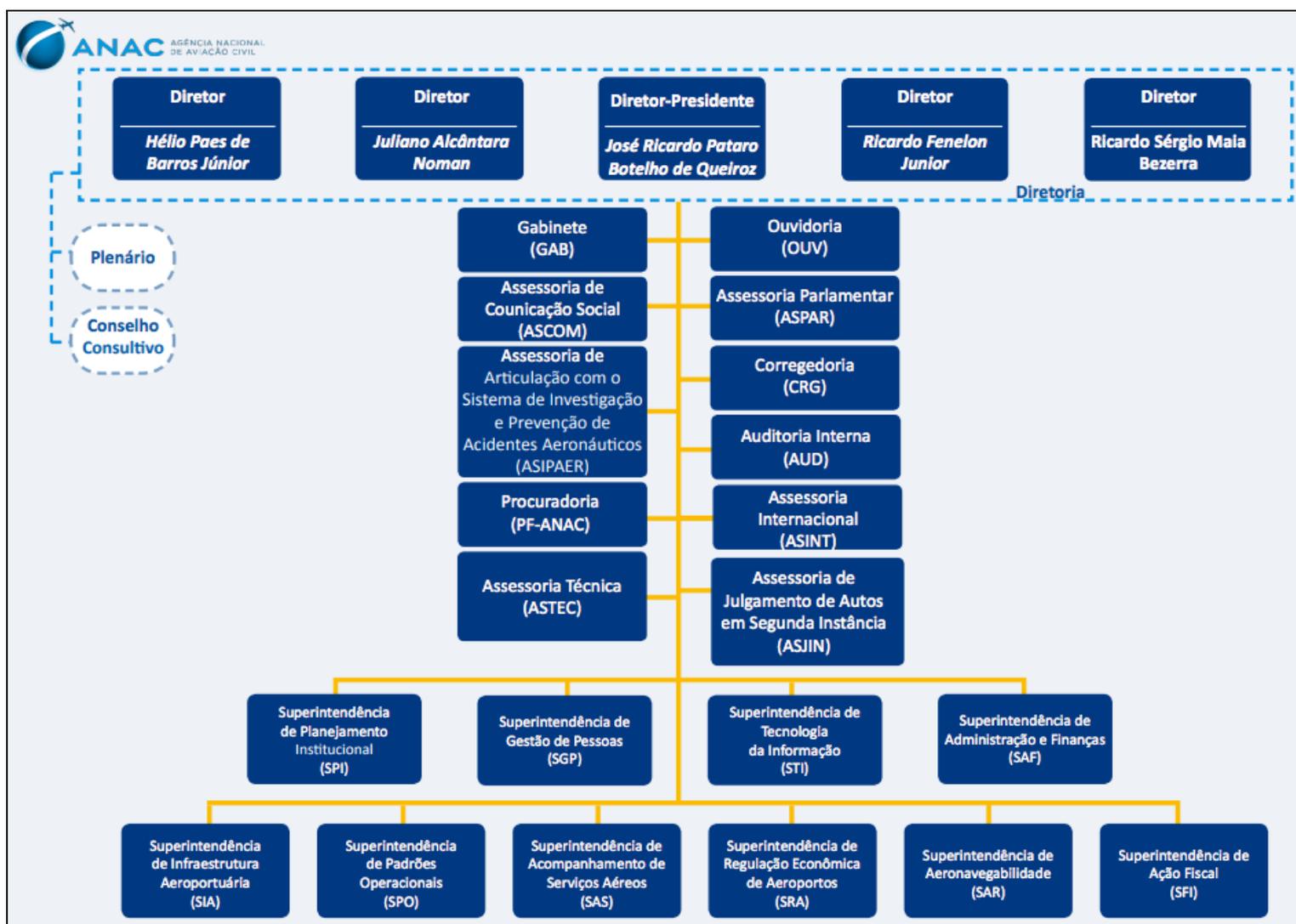
**Eu gosto de trabalhar com meus colegas. \***

Opções de resposta de 1 até 4: Discordo totalmente; Discordo mais que concordo; Concordo mais que discordo; Concordo totalmente.

	1	2	3	4	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

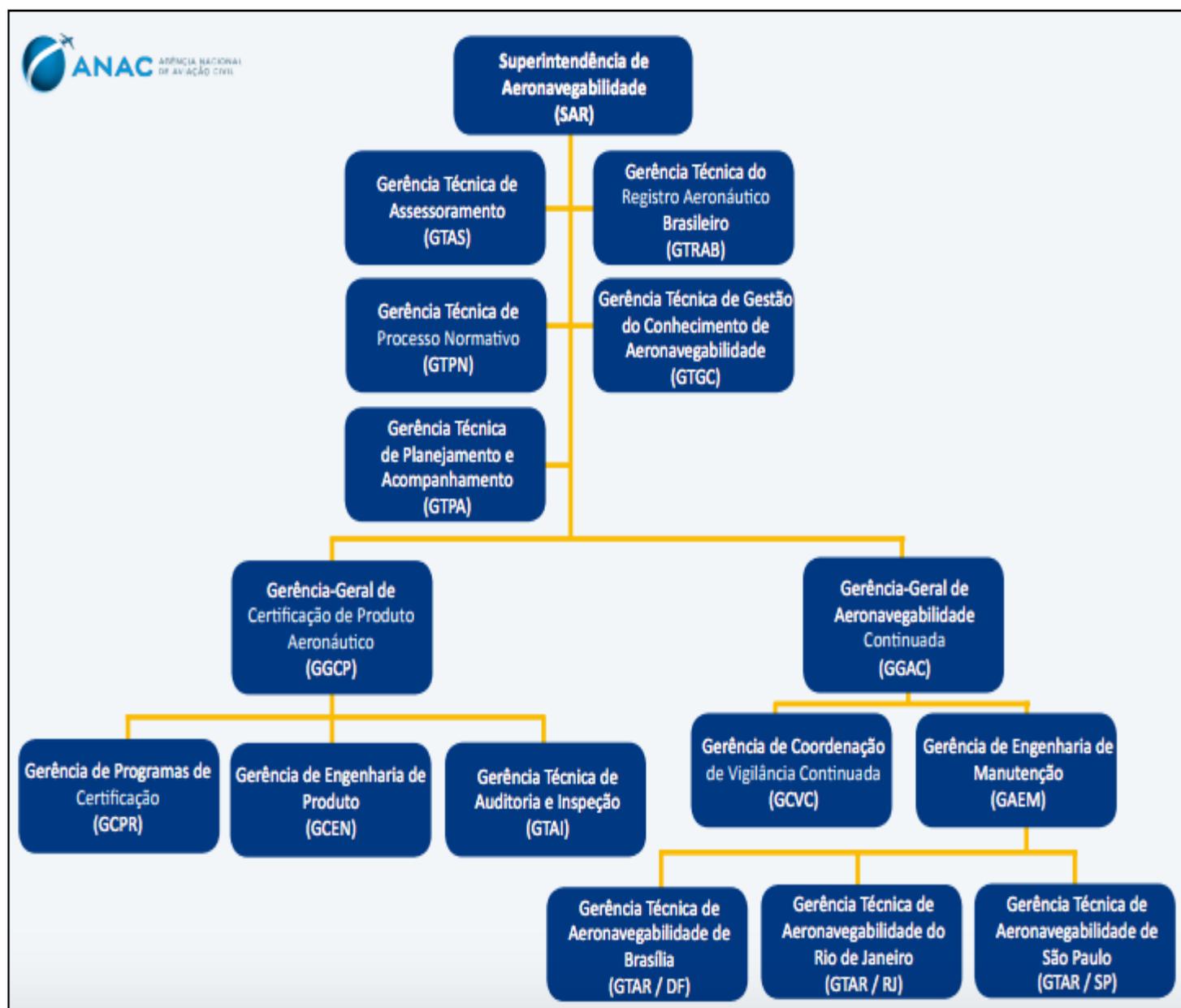
## ANEXOS

## Anexo A – Organograma da ANAC



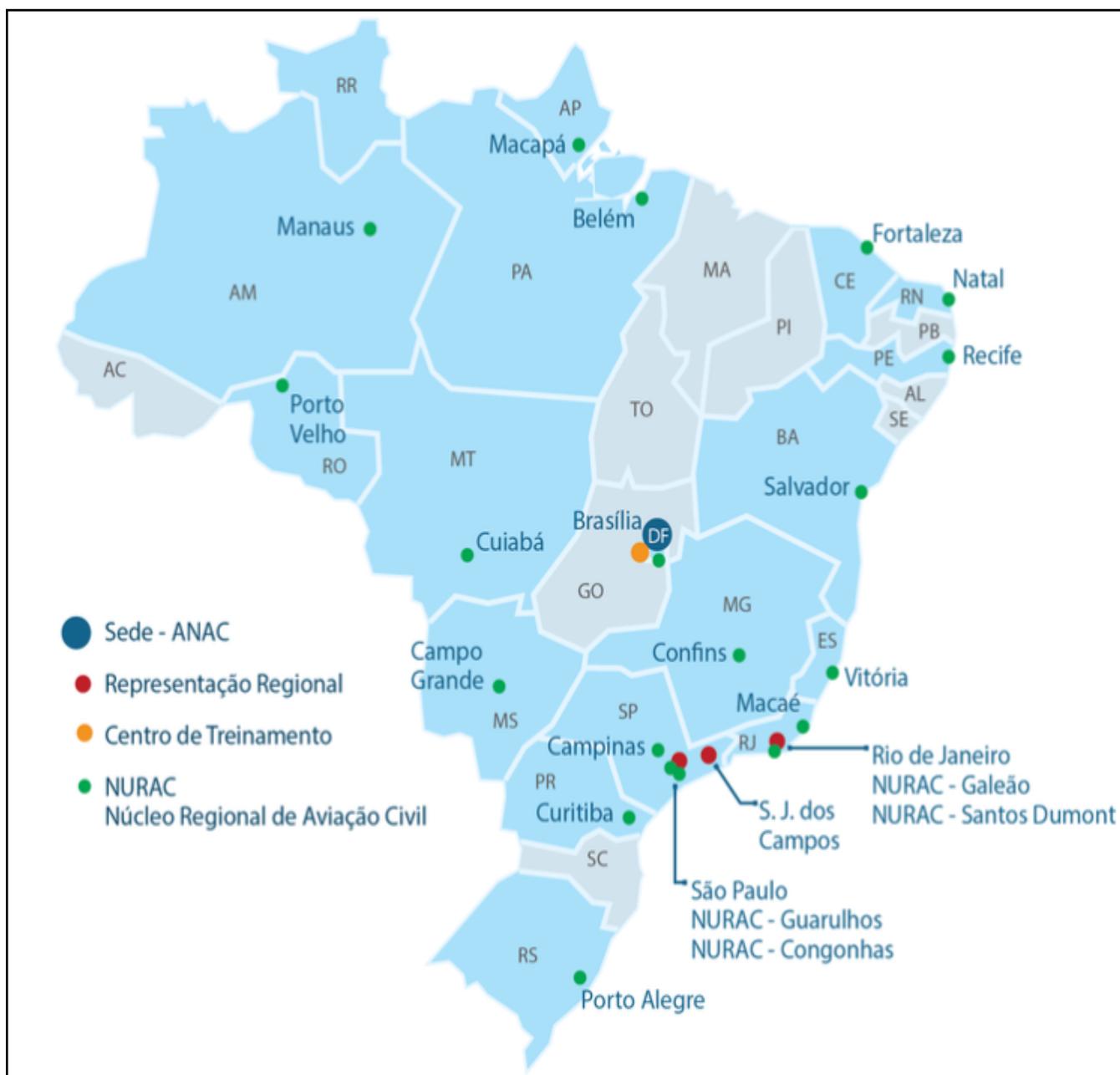
Fonte: [http://www.anac.gov.br/A\\_Anac/institucional/organogramas/anac.pdf/view](http://www.anac.gov.br/A_Anac/institucional/organogramas/anac.pdf/view)

## Anexo B – Organograma da SAR



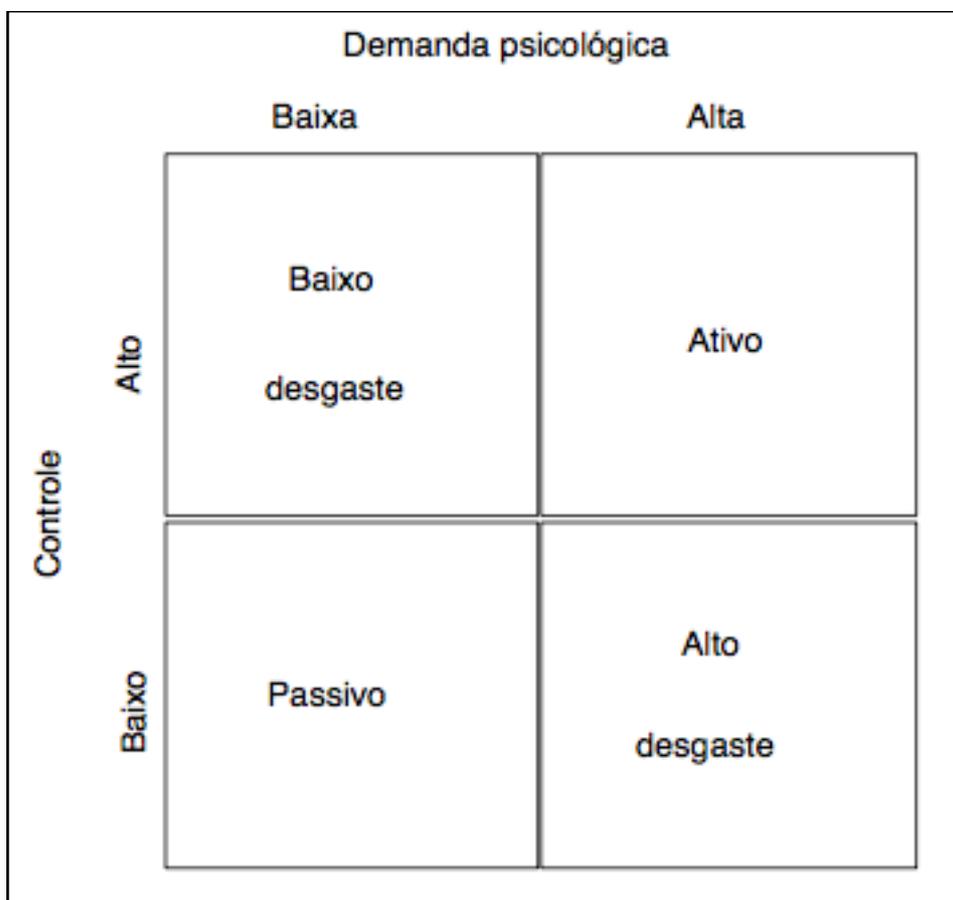
Fonte: [http://www.anac.gov.br/A\\_Anac/institucional/organogramas/sar.pdf/view](http://www.anac.gov.br/A_Anac/institucional/organogramas/sar.pdf/view)

## Anexo C – Unidades da ANAC



Fonte: [http://www.anac.gov.br/A\\_Anac/institucional/unidades-da-anac](http://www.anac.gov.br/A_Anac/institucional/unidades-da-anac)

## Anexo D – Modelo Demanda - Controle



**Fonte:** Adaptado de Theorell