

## **O esforço é maior que a recompensa**

Johannes Siegrist  
por Stela Campos

*Para especialista, esse desequilíbrio afeta a saúde e eleva o estresse dos profissionais em todo o mundo.*

A sensação de que a recompensa não é proporcional ao esforço no trabalho afeta uma parte significativa dos trabalhadores em diferentes atividades e países. Esse desequilíbrio, entre o que se faz e o que se recebe, invariavelmente compromete a saúde dos profissionais ocasionando estresse, depressão e até infarto. Quem se sente mal remunerado ou não reconhecido pelo chefe tem duas vezes mais chance de sofrer de um desses males tão comuns na nova economia globalizada.

Estas constatações fazem parte de uma série de estudos e pesquisas desenvolvidos por Johannes Siegrist, PhD em sociologia pela Universidade de Freiburg, na Alemanha. Por quase 20 anos, ele foi professor de sociologia médica da Universidade de Marburg, além de ter lecionado na renomada Johns Hopkins University School of Public Health, em Baltimore, nos EUA. Autor de vários livros que falam sobre a relação entre o esforço e a recompensa profissional, Siegrist participará em junho da 10ª edição do congresso de estresse da Isma-Br, em Porto Alegre. Ele concedeu a seguinte entrevista ao Valor:

**Valor:** Por que a maior parte dos trabalhadores se sente frustrada em relação ao equilíbrio entre o esforço e a recompensa em seu emprego?

**Johannes Siegrist:** Em nossa pesquisa, pedimos aos trabalhadores que avaliem a quantidade de esforços feitos e a quantidade de recompensas que recebem por seu trabalho. Então, calculamos essa relação. Se ela ultrapassar um certo patamar, nós classificamos esse profissional como alguém que está estressado no trabalho. Esta conclusão é baseada em evidências de um princípio humano universal, a equivalência do "dar" e "receber", que é violada no caso de um esforço elevado e uma recompensa baixa. O percentual de trabalhadores estressados varia entre as ocupações. Níveis baixos são observados em alguns cargos de colarinho branco; níveis médios, em cargos de chão de fábrica, mas também entre professores, enfermeiras e médicos; e os elevados, em cargos mais humildes, como garçons, camareiras, operadores de call centers entre outros.

**Valor:** Que tipo de recompensa proporciona uma maior sensação de satisfação?

**Siegrist:** Distinguimos três tipos de recompensa ocupacional: salário, perspectivas de promoção e segurança no trabalho, e reconhecimento dos superiores ou de outras pessoas significativas. Quanto maior a frustração com a recompensa - somando todos os três tipos -, pior é o efeito sobre a saúde do trabalhador. Existem ainda diferenças sociais em relação à importância da recompensa. Para os trabalhadores pouco qualificados, a segurança no trabalho é o mais importante. Para as pessoas altamente qualificadas, é a estima e o reconhecimento.

**Valor:** O senhor acha que os trabalhadores tem uma expectativa alta demais em relação à recompensa que deveriam receber?

**Siegrist:** Em geral, os trabalhadores fazem seus julgamentos sobre salários e outros aspectos relacionados ao trabalho comparando-se com colegas que têm cargos parecidos, o mesmo grau de qualificação, ou até a mesma idade. Esse princípio é chamado de "comparação horizontal". Desse modo, é bastante improvável que os trabalhadores estejam superestimando suas expectativas de recompensa.

**Valor:** Por que as empresas continuam falhando na hora de recompensar os empregados? Que tipo de danos elas sofrem por conta disso?

**Siegrist:** Primeiro, sempre há um conflito entre o que é pago pelos empregadores e o que é ganho pelos empregados, porque o lucro depende do valor de um produto livre dos custos de

sua produção. Esse conflito é intensificado por uma economia e por uma força de trabalho globalizada. Segundo, a importância de se proporcionar as recompensas adequadas, sejam elas materiais ou não-materiais, é frequentemente subestimada pelos empregadores. Eles supervisionam seus empregados, mas raramente dão valor ao desempenho deles com um retorno positivo. Essa falta de recompensa não é ruim somente para o moral e a motivação dos colaboradores, mas também para a saúde deles.

**Valor:** De que maneira essa frustração com a recompensa afeta a saúde dos trabalhadores?

**Siegrist:** Se você trabalha durante vários anos em um emprego muito exigente que oferece salário baixo e pouco reconhecimento, num emprego em que você está "amarrado", sem perspectivas de promoção ou onde a estabilidade for ameaçada por causa de redução do número de funcionários, o risco de você desenvolver uma desordem afetiva como a depressão ou um infarte agudo do miocárdio será duas vezes maior. Os riscos elevados de doenças relacionadas ao estresse no trabalho são observados na Europa e em várias partes do mundo como China, Japão, Coreia do Sul, Austrália, Rússia, América do Norte e Brasil.

**Valor:** De que maneira a globalização afetou as relações de trabalho? As recompensas ficaram mais equilibradas, uma vez que as subsidiárias usam planos de remuneração iguais ao da matriz?

**Siegrist:** É verdade que os salários e os padrões de trabalho de certa forma se ajustaram através dos países, em particular no nível da administração e da força de trabalho mais qualificada. Mesmo assim, essas companhias internacionais podem lucrar com os salários baixos em países com níveis altos de desemprego e pessoas pouco capacitadas.

**Valor:** O trabalho em casa pode criar relações mais frágeis entre os trabalhadores e seus chefes?

**Siegrist:** Esses novos tipos de emprego estão se tornando mais comuns nas economias modernas. Eles oferecem algumas promessas como mais flexibilidade e autonomia e melhor distribuição entre a vida particular e o trabalho, mas também embutem riscos como baixa segurança no trabalho e rotinas irregulares. Um estudo recente feito na Alemanha demonstra que a porcentagem de jovens freelancers que sofrem de frustração de recompensa no trabalho é muito elevada. Outro, indica que o nível de estresse e os problemas de saúde são elevados entre as pessoas que se fazem sozinhas e os donos de pequenas empresas. Essa falta de segurança e estabilidade no longo prazo deve ser considerada, em especial para aqueles que estão ficando mais velhos.

**Valor:** O estresse termina quando o executivo se aposenta e deixa o mercado de trabalho?

**Siegrist:** Recentemente, desenvolvemos uma pesquisa sobre as atividades realizadas pelas pessoas mais idosas após sua saída do mercado de trabalho, como o voluntariado. Com o envelhecimento demográfico, um número maior de idosos ainda se encontra em forma e saudável, mas há menos oportunidades para usarem suas habilidades e contribuírem de alguma forma para a sociedade. Os resultados mostram que aqueles que estão envolvidos em atividades voluntárias e que se sentem reconhecidos por isso, têm uma saúde mental melhor que os demais.

**Fonte:** Valor Econômico, São Paulo, 28 abr. 2010, Eu & Investimentos, p. D10.