

Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

RICARDO SANTOS FLORES

GESTÃO DE STRESSE NAS ORGANIZAÇÕES: REALIDADE OU MITO?

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação de

Professora Doutora Carolina Machado

Professor Doutor João Ribeiro

Janeiro de 2016

DECLARAÇÃO

Nome: Ricardo Santos Flores

Endereço eletrónico: santos.flores.ricardo@gmail.com

Nº do Cartão de Cidadão: 12596076 OZX0

Título da dissertação: Gestão de stresse nas organizações: Realidade ou mito?

Orientador(a): Doutora Carolina Machado

Co- Orientador(a): Doutor João Ribeiro

Ano de conclusão: 2016

Mestrado em: Gestão de Recursos Humanos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

O AUTOR

Universidade do Minho, 22 Janeiro de 2016

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

As primeiras palavras têm que ser forçosamente para o meu Avô Fernando. Pelas palavras, pelas “ferramentas”, pelos ensinamentos e lições que me fizeram crescer. Fortalecer. Por me ensinar a nunca desistir, a levantar sozinho das quedas e dos erros e, a aproveitar o tempo sem nunca o desperdiçar. Por ter sempre acreditado em mim e, acima de tudo, pelo tremendo e grande exemplo que foi, é e será para mim. Por me ter avisado que iriam existir momentos em que iria ter medo e que iria duvidar de mim mesmo...mas que nunca desistisse do meu propósito. Que não desistisse de fazer do medo...uma força para criar e agarrar oportunidades e, de nunca deixar que este me roubasse os sonhos ou até mesmo, que me envelhecesse. Que para tudo na vida, nunca duvidasse. Dos meus sonhos. Do meu carácter. De mim. Devo-lhe em muito, o culminar desta minha etapa académica, profissional e pessoal. Por isto e muito mais: obrigado.

À minha professora orientadora, Carolina Machado, pela paciência e flexibilidade, assim como ao professor orientador João Ribeiro, pela persistência e pelos conselhos dispensados ao longo deste trabalho de investigação.

Às demais pessoas e família, que estiveram sempre por perto com palavras amigas e motivadoras em momentos mais cinzentos deste percurso complexo e, por vezes difícil. Um enorme e especial obrigado à Inês Rodrigues, Isabel Maia, ao João Silva, Regina Costa, Rute Mourão, Sara Oliveira, ao Sérgio Silva e por fim, ao Hugo Ferraz. Obrigado a todos vós pelo companheirismo, apoio, críticas, sugestões, por me ouvirem, pela disponibilidade em ajudar sempre que necessário e, por estarem sempre por perto.

Não poderia esquecer os meus colegas de trabalho bem como, o Sr. Filipe Bento e a D. Cátia Marques que, mesmo eu abraçando o desafio profissional em questão a tempo inteiro, concederam-me toda a flexibilidade, liberdade e compreensão, nesta minha complexa etapa de vida. Obrigado pela aposta e oportunidade que me permitiu um contacto direto com uma realidade de trabalho diferente, exigente e, que acabou por ser determinante na consolidação de várias ideias desenvolvidas ao longo desta investigação.

À minha irmã pelo seu carácter e, que sempre terá o poder de me “acordar”, motivar e fazer com que continue no caminho certo. Sempre.

Aos entrevistados pela disponibilidade, interesse demonstrado e informações partilhadas, que fazem toda a diferença e acrescentam valor a esta dissertação bem como, a todos aqueles se disponibilizaram para responderem aos inquéritos.

Resumo

A presente dissertação elaborada no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho, procura abordar a problemática subjacente à gestão do stresse nas organizações, a qual, dando particular enfoque à gestão do stresse relacionado com o trabalho nas organizações que se revela como um tema atual, transversal, sensível e também alvo de algum debate e objeto de estudo em diversas investigações. Presente no nosso quotidiano desde há muito tempo, os efeitos positivos e negativos do stresse, a nível profissional bem como pessoal são, na atualidade do conhecimento geral.

O mundo empresarial e a sua gestão são deveras complexos e competitivos. Neste campo, o stresse poderá ser provocado por uma multiplicidade de fatores causadores e/ou potenciadores no cenário de trabalho como tipos de estruturas organizacionais, fatores culturais, económicos e financeiros, métodos de gestão, incoerências de gestão, estilos de liderança, perceção de papel hierárquico e funcional, sectores de atividade, áreas de negócios, sistemas de informação/comunicação desadequados ou mal utilizados bem como desajustamentos entre os colaboradores e o trabalho, condições de trabalho e possíveis desajustes de expectativas. Daí, cada profissional, neste caso o(s) gestor(es), face à variadíssima diversidade de dificuldades e entre objetivos a seguir e decisões a tomar, terão de conseguir fazer com que a sua missão seja cumprida de uma maneira eficiente e ao mesmo tempo eficaz. A gestão do stresse não deve ser negligenciada e deverá ser facilitador de um modelo de boa gestão organizacional.

Nos tempos de hoje, a gestão de stresse nas organizações será objeto de estudo na medida em que se salientará se os gestores poderão fazer a diferença na forma como gerem os seus colaboradores valorizando a antecipação e o diagnóstico do stresse na sua organização bem como na gestão do seu capital humano. Estes gestores deverão executar no seu projeto de gestão formas de diagnosticar, abordar as dificuldades e obstáculos e gerir o stresse evidenciado nos seus colaboradores para que estes não condicionem a produtividade da organização bem como a sua condição física e bem-estar pessoal o que de certa forma poderá vir a afetar o seu desempenho de funções.

Com base nesta investigação e através de uma metodologia de natureza qualitativa pretendeu-se compreender o fenómeno da gestão do stresse do ponto de vista dos gestores (participantes) pressupondo desta forma, que os diversos intervenientes adotem uma postura ativa e participativa em todo o processo. De forma a enfatizar a temática e sua aplicabilidade, procede-se a um estudo de caso em organizações detentoras de sistemas de gestão de referência que possibilitará a investigação de um fenómeno dentro do

seu contexto real, procurando verificar, por um lado, se existem (ou não) boas práticas de gestão relativas ao stresse e, por outro lado, de que forma estas são aplicadas nas organizações na atualidade. Por fim procurar saber se a gestão de stresse (quando assente nos pilares de gestão e nas boas práticas) de uma organização trará um feedback positivo com resultados práticos, visíveis a médio-longo prazo e sustentáveis tornando-se numa das metas/objetivos dos gestores de pequenas, médias e grandes organizações.

O presente estudo demonstra-se como descritivo, transversal, pretendendo contribuir para uma melhor compreensão do stresse relacionado com o trabalho nas organizações, deixando ciente que ainda há muito para fazer relativamente à gestão do stresse na esfera organizacional.

Palavras-chave: Gestão, Stresse, Organização, Prevenção, Boas Práticas.

Abstract

This thesis elaborated in the Master in Human Resource Management at the University of Minho, seeks to address the underlying problems of stress management in organizations with particular focus on the management of stress related to work in organizations that reveals how a current topic, cross, sensitive and also the subject of some debate and subject matter in various investigations. Present in our daily lives for a long time, the positive and negative effects of stress, professional and personal level are today generally known.

The business world and its management are indeed complex and competitive. In this field, the stress can be caused by a multiplicity of causative factors and/or enhancers at work scenario as types of organizational structures, cultural, economic and financial factors, management methods, management inconsistencies, leadership styles, paper perception hierarchical and functional activity sectors, business areas, information systems/inadequate communication or misused and mismatches between employees and labor, working conditions and possible mismatches expectations. Hence, each professional, in this case(s) manager(s), given the very varied range of difficulties and between following goals and decisions to be taken will have to be able to make its mission is accomplished in an efficient manner and at the same effective. The stress management should not be neglected and should be a facilitator of good organizational management model

Nowadays, the stress management in organizations will be object of study in that it will stand out if managers can make a difference in how they manage their employees valuing the anticipation and the diagnosis of stress in their organization and management of its human capital. These managers should perform in your project management ways to diagnose , address the difficulties and obstacles and manage evidenced stress in their employees so that they do not constrain the productivity of the organization as well as their physical condition and personal welfare which in a so is likely to affect the performance of functions.

This research tries to know through a qualitative methodology to understand the phenomenon of stress management from the perspective of managers (participants) assuming this way, the various stakeholders adopt an active and participatory attitude in the whole process. In order to emphasize the theme and its applicability, the procedure is a case study in organizations with reference management systems that allow the investigation of a phenomenon within its real context, seeking to ascertain, first, whether there (or not) good management practices related to stress and on the other hand, how these are applied in organizations today. Finally to whether the stress management (when based on the pillars of management and best practice) of an organization will have a positive feedback with practical, visible results in the medium to long term and sustainable making it one of the goals/objectives of managers small, medium and large organizations.

The present study demonstrates how descriptive , transversal and contributing to a better understanding of work -related stress in organizations , leaving aware that there is still much to do on the management of stress in the organizational sphere.

Keywords : Management, Stress, Organization, Prevention, Good Practices.

Índice

CAPÍTULO I – STRESSE.....	16
1.1. Conceito de stresse e o seu desenvolvimento histórico	16
1.1.1. Dimensão biológica	18
1.1.2. Dimensão psicossocial	19
1.2. Stresse profissional	21
1.3. Stresse Positivo Vs. Stresse Negativo	24
1.4. <i>Burnout</i>	26
1.5. Fatores preditores ao stresse	30
a) Vulnerabilidade	30
b) Natureza psicológica	30
c) Natureza física	31
CAPÍTULO II – O STRESSE NAS ORGANIZAÇÕES.....	33
2.1. O papel da gestão	33
2.2. Manifestações de Stresse	34
2.2.1. Efeitos e repercussões nos colaboradores	34
2.2.2. Efeitos e repercussões na organização.....	36
2.3. Crise: influência (in)direta de stresse	38
2.4. Formas e estratégias de gestão do stresse profissional.....	40
CAPÍTULO III – CASO DE ESTUDO E METODOLOGIA APLICADA	45
3.1. Paradigma e método(s) da investigação	45
3.2. Metodologia aplicada.....	47
3.2.1. Organização da informação recolhida: Recolha de dados, entrevistas e inquéritos	50
3.2.2. Participantes.....	51
3.2.3. Procedimentos	53
CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	56
4.1. Análise e caracterização geral.....	56
4.2. Análise e caracterização individual	60
4.2.1. Organização A	60
4.2.2. Organização B	63
4.2.3. Organização C	66

4.3. Análise e discussão dos resultados	68
4.4. Implicações da implementação de práticas de gestão de stresse nas organizações	72
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES	78
5.1. Conclusões gerais	78
5.2. Recomendações e pistas para investigações futuras	80
5.3. Limitações do estudo	81
APÊNDICES	83
BIBLIOGRAFIA.....	93

ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS

FIGURA 1 - SÍNDROME GERAL DE ADAPTAÇÃO.....	18
FIGURA 2 - <i>EUSTRESS & DISTRESS</i>	25
FIGURA 3 - EXIGÊNCIAS DO TRABALHO.	26
FIGURA 4 - CURVA DO STRESSE.....	27
QUADRO 1 - DISTRIBUIÇÃO DO SEXO E IDADE DA POPULAÇÃO EM ESTUDO EM 2014/2015.....	57
QUADRO 2 - DISTRIBUIÇÃO DAS HABILITAÇÕES ACADÉMICAS DA POPULAÇÃO EM ESTUDO EM 2014/2015	57
QUADRO 3 - DISTRIBUIÇÃO DA NOÇÃO DE STRESSE E FORMAS DE PREVENÇÃO DA POPULAÇÃO EM ESTUDO EM 2014/2015..	57
QUADRO 4 - DISTRIBUIÇÃO DAS FONTES DE STRESSE DA POPULAÇÃO EM ESTUDO EM 2014/2015	58
QUADRO 5 - DADOS/RESULTADOS DAS ORGANIZAÇÕES EM ESTUDO EM 2014/2015	58
QUADRO 6 - NOÇÃO DE STRESSE E RESPETIVOS SINTOMAS DA POPULAÇÃO EM ESTUDO NA ORGANIZAÇÃO A EM 2014/2015	61
QUADRO 7 - FORMAS PREVENÇÃO DE STRESSE E SUAS FONTES NA POPULAÇÃO EM ESTUDO NA ORGANIZAÇÃO A EM 2014/2015.....	61
QUADRO 8 - DADOS/RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO A EM 2014/2015.....	62
QUADRO 9 - NOÇÃO DE STRESSE E RESPETIVOS SINTOMAS DA POPULAÇÃO EM ESTUDO NA ORGANIZAÇÃO B EM 2014/2015	64
QUADRO 10 - FORMAS PREVENÇÃO E FONTES DE STRESSE PREDOMINANTES DA POPULAÇÃO EM ESTUDO NA ORGANIZAÇÃO B EM 2014/2015.....	64
QUADRO 11 - DADOS/RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO B EM 2014/2015.....	65
QUADRO 12 - NOÇÃO DE STRESSE E RESPETIVOS SINTOMAS DA POPULAÇÃO EM ESTUDO NA ORGANIZAÇÃO C EM 2014/2015.....	66
QUADRO 13 - FORMAS PREVENÇÃO E FONTES DE STRESSE DA POPULAÇÃO EM ESTUDO NA ORGANIZAÇÃO C EM 2014/2015.....	66
QUADRO 14 - DADOS/RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO C EM 2014/2015.....	67
TABELA 1 - CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EM ESTUDO MEDIANTE SECTOR DE ATIVIDADE, Nº DE COLABORADORES, DEPARTAMENTO DE RH E LOCALIZAÇÃO EM 2014/2015	49
TABELA 2 - COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA DAS ORGANIZAÇÕES EM ESTUDO E RESPETIVAS FUNÇÕES EM 2014/2015	52

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AESST - Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho

CEE - Comunidade Económica Europeia

HSE - Health and Safety Executive

OMS - Organização Mundial de Saúde

ONU - Organização das Nações Unidas

OPP - Ordem dos Psicólogos Portugueses

OPSS - Observatório Português dos Sistemas de Saúde

QVT - Qualidade de Vida no Trabalho

Séc. - Século

SGA - Síndrome Geral de Adaptação

UE – União Europeia

INTRODUÇÃO

Segundo a Sociedade Portuguesa da Medicina do Trabalho (2015), uma das principais formas de stresse que afetam direta e indiretamente a nossa sociedade no dia-a-dia é o stresse profissional. Deste modo, os objetivos de produtividade e rentabilidade das organizações poderão ofuscar as adequadas e dignas condições no local de trabalho levando por vezes a que seja colocada em segundo plano a devida atenção ao facto de existirem ou não, postos de trabalho suficientes e respetivos recursos. Stranks (2005) refere que é necessário ter em conta determinadas necessidades, interesses, características e competências do real capital de uma organização -os colaboradores- bem como, ter atenção ao stresse nomeadamente no local de trabalho que poderá ter consequências não só a nível profissional mas também a nível da gestão emocional, social e familiar.

Viver no presente mundo sem qualquer manifestação de stresse é uma proeza (quase) impossível sendo que este é um fenómeno que abrange todo o ser humano. Por conseguinte, a vida humana decorre num mundo em que o referido fenómeno é comum, familiar e atual. No seu livro “The Stress of Life” (1956), o médico Hans Selye refere que o stresse é a resposta inespecífica do ser humano a qualquer exigência que lhe é feita. Esta definição de Selye (1956) especifica que o ser humano está sujeito ao stresse na sua interação com o meio envolvente/relação com o trabalho e com as pessoas, o qual provoca no ser humano uma necessidade de adaptação a tais exigências (agentes de stresse).

Ou seja, nos colaboradores de uma organização o stresse irá surgir como uma resposta adaptativa a algo que altere o seu estado normal, se reflita na adequação do rendimento, nas suas atividades e tarefas. Contudo e segundo Maslach (2014), é de salientar que tal resposta adaptativa poderá ser descompensada e causar nos colaboradores níveis de stresse excessivos, nocivos e difíceis de controlar.

Nesta dissertação aborda-se o conceito do stresse num nível organizacional tendo em conta os recursos humanos das organizações bem como o estudo e pesquisa da evolução da sua existência. Assentando na problemática da gestão de stresse nas organizações pretende-se, com a presente dissertação, averiguar o modo como os gestores encaram e gerem o stresse nas suas organizações. Com o alcance deste objetivo procura-se, simultaneamente, compreender como poderão estes responsáveis fazer a diferença na forma como gerem os seus colaboradores, com particular destaque para a análise da importância que é atribuída à antecipação e diagnóstico do stresse organizacional. Ainda ao nível dos objetivos a alcançar é também nosso propósito avaliar se, tal como é desenvolvida, a gestão de stresse nas organizações em estudo trará mais-valias para as

organizações nomeadamente ao nível da gestão e da gestão estratégica de recursos humanos. Finalmente, pretende-se também averiguar uma possível existência de estratégias para lidar com o stresse negativo, sem excluir o stresse positivo que segundo Serra (2005) é uma oportunidade de desenvolvimento pessoal em que o indivíduo aumenta as suas capacidades ao superar uma determinada dificuldade.

Assentando a investigação num estudo de caso em organizações de referência nacional e internacional, o alcance destes objetivos contribuirá assim para responder a um conjunto de questões que procurarão orientar o estudo a desenvolver, a saber:

- Como são as boas práticas de gestão de stresse nas organizações?
- Existe ou não uma gestão de stresse profissional nas organizações?
- Poderá uma gestão de stresse profissional influenciar na produtividade e nos resultados pretendidos pelas organizações?
- Ajudará aos gestores das organizações perceber se a produtividade dos seus colaboradores bem como a rentabilidade organizacional poderá ser influenciada por uma eficaz e viável gestão de stresse profissional e apresentar resultados reais?

Os gestores não deverão ignorar fatores organizacionais como o stresse profissional mas sim, antecipá-lo, analisá-lo e geri-lo de forma a evitar consequências psicológicas, físicas, comportamentais nos seus recursos humanos. Por sinal, a não valorização da antecipação do stresse organizacional poderá refletir-se num aumento de custos quer nos colaboradores afetados, quer na respetiva organização empregadora.

A presente dissertação está estruturada em quatro capítulos sendo que no primeiro capítulo são apresentadas as bases conceituais e teóricas da dissertação onde é abordado o conceito de stresse e o seu desenvolvimento histórico, bem como a análise da dimensão biológica e psicossocial do stresse para um melhor enquadramento e futura interconexão com os fatores preditores ao stresse e, a diferenciação entre o stresse positivo e negativo.

No segundo capítulo analisa-se o stresse nas organizações, destacando-se a importância do papel dos gestores na gestão do stresse e das respetivas formas e estratégias de gestão do stresse profissional, bem como as suas manifestações e repercussões quer nos seus colaboradores, quer nas respetivas organizações.

O terceiro capítulo é referente à metodologia fundamentando-se o paradigma de investigação, a amostra, os procedimentos, a recolha de dados e a organização da informação obtida nas entrevistas e

inquéritos aplicados sendo que, no quarto capítulo se observa e trata da descrição, discussão de resultados e principais conclusões no quinto capítulo.

A divisão dos referidos capítulos permitem de certa forma contextualizar a problemática desenvolvida nesta investigação, o que facilita a compreensão do estudo empírico e deste modo, procura analisar o fenómeno a gestão do stresse nas organizações em diferentes circunstâncias profissionais.

CAPÍTULO I – STRESSE

1.1. Conceito de stresse e o seu desenvolvimento histórico

O stresse trata-se de algo muito abrangente, suscetível de diferentes abordagens e por isso em permanente mudança. Contudo, ao longo do tempo têm-se desenvolvido conceitos que, por diversas razões são utilizados na nossa linguagem diária que vêm a ser aplicados na perspetiva do senso comum. O seu conceito representa a forma das pessoas explicarem o seu comportamento, assim como o dos outros tornando-se, assim, uma realidade incontornável da vida moderna. Serra (1999) defende que a palavra stresse advém das duas expressões latinas *stringere* que significa esticar ou deformar e de *strictus* que correspondem às palavras portuguesas “esticado”, “tenso” ou “apertado” o que justifica a frequência com que são utilizados nos dias de hoje como sinónimos de stresse os termos “pressão”, “carga”, “tensão” e “sobrecarga”. Num contexto europeu e comparativamente a Portugal, o Órgão Executivo de Saúde e Segurança do Reino Unido refere-se ao stresse como uma “...reação adversa que as pessoas têm quando são alvos de uma pressão excessiva ou outros tipos de exigência colocada sobre elas (...) A pressão é parte integrante de todo o trabalho e ajuda o ser humano a manter os seus níveis de motivação, contudo a pressão excessiva poderá levar ao stresse, o que irá comprometer o desempenho e refletir-se-á caro para as entidades patronais e poderá tornar as pessoas doentes...” (HSE, 2006, www.hse.gov.uk/stress/)¹

Numa perspetiva atual e segundo Stranks (2005), existem diversas formas de definir o stresse tais como:

- Uma resposta psicológica que se segue à incapacidade de lidar com problemas;
- A resposta a um “ataque”;
- A resposta frequente a alterações do ambiente.

Remetendo-nos então para uma análise cronológica feita por Leal (1995), fundamenta-se que no séc. XV, o termo stresse era entendido como uma tensão ou pressão de natureza física, sendo aplicado tanto a substâncias de natureza inorgânica como orgânica, inclusive ao corpo humano que ainda no séc. XVII ultrapassa

¹ Tradução efetuada pelo investigador

a dimensão física para ser entendido também como uma tensão ou adversidade. Segundo o mesmo autor, já no séc. XVIII e XIX o conceito designa toda e qualquer tensão que atue sobre uma pessoa ou objeto. O stresse surge então como uma resposta do organismo aos acontecimentos, situações que o desafiam.

Segundo Ramos (2001, p. 25) o conceito de stresse é:

“ (...)um desequilíbrio entre as solicitações que lhes são feitas e os recursos de que dispõem para responder a essas solicitações (...) a nível organizacional este desequilíbrio é provocado por um desajustamento entre nós e o trabalho, por problemas de relacionamento, pela presença de violência psicológica ou física no local de trabalho ou ainda pela existência de conflitos entre o nosso papel no trabalho e fora dele. Cada indivíduo reage de forma diferente às mesmas circunstâncias sendo que umas pessoas reagem melhor do que outras à pressão de muitas solicitações. O que conta é a avaliação subjetiva que cada indivíduo faz da sua situação, não sendo possível determinar com base exclusivamente na situação o stresse que esta pode provocar.”

Contudo, para entendermos este conceito, recuamos no tempo onde em 1956, o médico endocrinologista Hans Selye publica o livro *The Stress of Life*, colocando as primeiras descobertas sobre o stresse e afirmando que o mesmo é a resposta inespecífica do corpo do indivíduo a qualquer exigência que lhe é feita e que só apenas a morte nos separa do stresse.

Outros autores debruçaram-se na exploração do conceito de stresse como é o caso de Leal (1995) que designa toda e qualquer tensão que atue sobre uma pessoa ou objeto. Inúmeras diferenças surgiram ao longo dos tempos nas definições que diversos autores publicaram como Santos (1998) o stresse é uma condição que resulta quando as transações “pessoa/meio” levam a pessoa a sentir uma discrepância entre as exigências de uma determinada situação e os recursos a nível biológico, psicológico ou social.

Já Serra (2005) que refere que a Organização Internacional do Trabalho em 1993, reconheceu o stresse como um forte inibidor do potencial humano nas organizações, com custos elevados a nível individual e organizacional percecionou a noção de stresse ocupacional que, segundo o mesmo autor resulta da interação que se estabelece entre as características do trabalhador, o tipo de trabalho e a organização. Torna-se confuso encontrar um ponto de ligação entre estas e as demais noções de stresse, como tal e de forma a clarificar a noção e o conceito de stresse nesta investigação faz-se uma distinção entre a dimensão biológica e a dimensão psicossocial envolvida no mesmo conceito.

1.1.1. Dimensão biológica

Hans Selye (1956) considerado como pioneiro e o mais marcante no âmbito da dimensão biológica do estudo do stresse, define-o como a resposta geral do organismo perante qualquer estímulo ou situação dita stressante. Este autor conceptualiza o stresse como sendo um fenómeno essencialmente de cariz biológico. Segundo os estudos de Selye (1956), desenvolveram-se as primeiras impressões da dimensão fisiológica que perspetivam o stresse como um estado manifestado por uma síndrome: a síndrome geral de adaptação, que consiste no conjunto das alterações que não são específicas e, que ocorrem quando um dado sistema biológico é exposto a estímulos adversos. Deste modo, o stresse é encarado como sendo uma variável dependente que irá corresponder a uma dada resposta biológica não específica e generalizada que poderá ser positiva ou negativa.

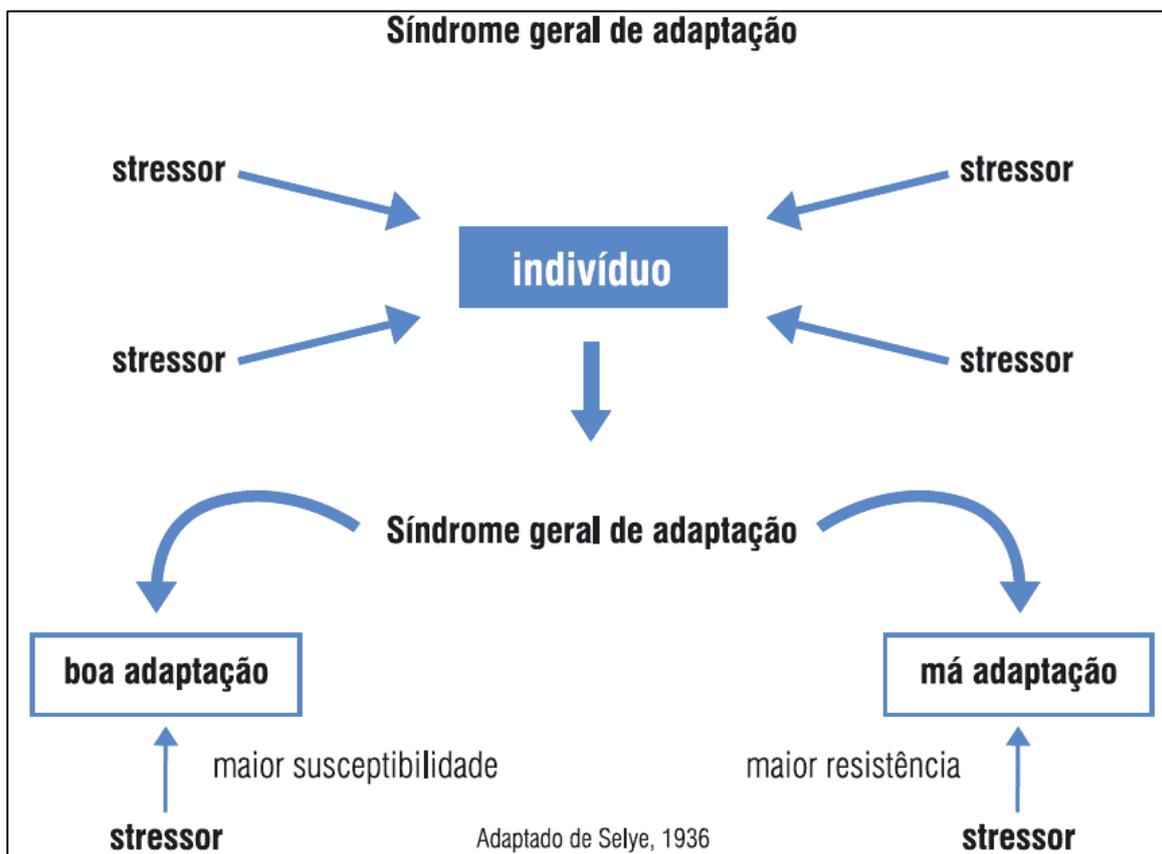


Figura 1 - Síndrome Geral de Adaptação. Fonte: Selye (1956, p. 38)

De acordo Tobal, (2009, p. 102) corroborando Selye, esta síndrome é composta por três fases:

- a) **A fase de alarme** – onde existe uma resposta do organismo perante uma exposição a diversos estímulos a que não está adaptado, que por sua vez, irá desencadear uma reação de choque que fará com que o organismo acione recursos necessários para a sua defesa, obrigando desta forma o mesmo

a tentar recuperar energias para fazer frente a essa situação de stresse. Neste ponto, o sistema nervoso entra em ação e as denominadas hormonas do stresse irão estimular principalmente o cérebro, o coração, os nervos e os músculos para a ação, o que poderá resultar numa melhoria da performance individual ou não. Isto leva a que a pessoa em questão, ou assuma uma posição de ataque e enfrenta a situação de stresse ou, adote uma posição de fuga evitando desta forma o stresse. Existindo a superação do stresse, o organismo restabelece o equilíbrio, caso contrário, passará à fase seguinte devido a uma exposição prolongada de uma situação de stresse;

- b) **A fase de resistência** – neste ponto de situação o stressor (agente de stresse) ainda continua ativo e, desta forma, as reações fisiológicas entram num modo de resistência levando o organismo a procurar o seu equilíbrio adaptando-se ao fator causador de stresse substituindo deste modo, a reação de alarme. Nesta fase é solicitado ao organismo o fornecimento maior de energias para resistir sendo que, este mesmo esgotará as suas capacidades de resistência se o fornecimento de energia for limitado, o que levará a que a situação de stresse se mantenha. Adverte-se ainda que nesta fase, se os níveis de stresse persistirem ou eventualmente se não funcionarem os mecanismos de defesa, a exposição a um stresse intenso levará a que o organismo entre no estado de exaustão, devido ao prolongamento do agente stressor e da falta de capacidade de adaptação da pessoa em causa;
- c) **A fase de exaustão** – aqui ocorre uma estimulação fisiológica prolongada do organismo, que diminui a resistência e levará a um esgotamento dos mecanismos adaptativos. Nesta fase o nível de stresse no organismo apresenta níveis críticos, depressivos, apáticos e nocivos.

1.1.2. Dimensão psicossocial

A noção de que diferentes fatores de stresse irão produzir respostas de stresse muito idênticas levou a que vários investigadores como Selye (1956), Newman (1979), Schaufeli (1998), Vagg (2002) e Peiró (2008) tentassem obter um índice geral de stresse a que as pessoas estão submetidas, tendo para isso, usado escalas de avaliação para a medição dos acontecimentos pessoais ou críticos da vida. A escala de Holmes e Rahe (1967) que considera o stresse como sendo um estímulo externo capaz de provocar uma dada tensão nos seres humanos é um dos exemplos de escalas de avaliação utilizadas no presente.

Esta dimensão psicossocial dos demais estudos sobre o stresse influenciou grandes investigações como a de Richard Lazarus (1993) que define o conceito de stresse à luz da perspectiva psicossocial. Segundo este

autor o stresse é assimilado como sendo a relação entre o indivíduo e o meio, sendo percebido pela pessoa como prejudicial ou ao qual não é capaz de dar resposta, ameaçando o seu bem-estar. O stresse surge então como a determinação de uma dada relação entre uma pessoa e um ambiente e, se esta será facilitadora de stresse ou não, o que dependerá da avaliação cognitiva da situação envolvente feita pela pessoa afetada.

Segundo Serra (1989, p. 14) e em sintonia com as investigações de Lazarus (1993), existem três etapas relativas ao processo de avaliação cognitiva, nas quais se irá evidenciar se as pessoas se sentirão em stresse ou não, a saber:

- a) **Avaliação primária** – a pessoa tenta averiguar o que a situação tem de negativo ou de positivo, de irrelevante ou relevante, para ela própria;
- b) **Avaliação Secundária** – a pessoa ajuíza os meios de que dispõe para gerir a situação de forma a evitar consequências negativas ou deste modo, antecipar os aspetos positivos;
- c) **Reavaliação** – nesta etapa existe um balanço das possibilidades em função dos elementos filtrados por parte da pessoa em questão.

Contudo e apesar de complexas investigações de que foram alvo, estas perspetivas e modelos não estão isentos de críticas. Relativamente à perspetiva e dimensão biológica o modelo de Selye (1956) assume a existência real de reações generalizadas ao stresse e, não considera o papel da pessoa na determinação da sua própria resposta de stresse. Ou seja, segundo Ramos (2001) a perspetiva e modelo de Selye centra-se somente em alterações hormonais e não explora as dimensões psicológicas e sociais.

O autor Labrador (1992) atesta que na perspetiva da dimensão psicossocial - as escalas de avaliação dos agentes de stresse de Holmes e Rahe (1967) -, os valores atribuídos a cada ponto estão adaptados e orientados para a população americana, logo não é ajustado e enquadrado na população de outros países bem como diversas situações de stresse que ocorrem noutros países. O mesmo autor aponta também o inconveniente deste tipo de escalas não considerar o facto de que determinada situação poderá ser facilitadora de stresse para uns e não para outros. Isto é, neste caso a não consideração da interpretação individual dos acontecimentos.

Stora (1990) critica igualmente o modelo de Lazarus porque neste sentido é atribuído ao indivíduo um total protagonismo na gestão e controlo do stresse. Logo, as fontes de stresse são sempre individuais porque estão dependentes da forma como a pessoa as encara, avalia e as gere. Uma resposta que a Agência Europeia

para a Segurança e Saúde no Trabalho (2000) refere como sendo um estado psicológico que constitui e reflete um processo de interação entre uma pessoa e o seu ambiente, nomeadamente o ambiente de trabalho.

1.2. Stresse profissional

O stresse profissional quando negativo, é um fenómeno reconhecido em todo o mundo empresarial pelo impacto adverso que tem no bem-estar dos colaboradores nas organizações, diminuindo assim a produtividade e satisfação.

Nestes últimos anos têm decorrido bastantes alterações em função de mudanças económicas, tecnológicas, sociais, no mercado de trabalho e nas organizações. Estas alterações segundo a Comissão Europeia (2002) repercutem-se ao nível das atividades laborais, do contexto de trabalho em si e até mesmo no bem-estar e na saúde dos trabalhadores. Embora seja evidente em alguns casos uma melhoria de vários aspetos relativos às condições de trabalho, novos e perigosos riscos surgiram de forma intensificada o que levou a novas exigências e ameaças para os trabalhadores (Peiró, 2008). Os autores Vagg, Spielberger, & Wasala (2002, citando Landy, Quick e Kasl, 1994) referem que o stresse profissional oriundo dos competitivos e exigentes desafios internacionais da reestruturação organizacional iriam colocar os colaboradores das demais organizações em risco de um grave stresse psicológico, adicionando riscos de saúde no trabalho.

Segundo a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2000), os índices do stresse profissional têm vindo a aumentar devido a maiores exigências dos colaboradores por parte das organizações, sendo estas exigências caracterizadas por uma pressão de tempo intensa, drástica e repentinas mudanças na natureza das funções profissionais. O referido organismo enumera como principais fatores de stresse a sensação de instabilidade no emprego, a insuficiência profissional, a pressão para a eficiência, o medo dos erros profissionais, a falta de visão sobre a relevância social do seu trabalho e a perceção de falta de reconhecimento de seus esforços. Este organismo europeu reforça ainda a importância que o trabalho assume na vida das pessoas, o que de certo modo leva a uma estruturação desta mesma.

O stresse profissional está em destaque na lista dos principais problemas de saúde relacionados com o contexto profissional, sendo um fenómeno de tal modo difundido que a Organização Mundial de Saúde (OMS) e as Nações Unidas (ONU) o referem como a doença do século XX (Comissão Europeia, 2002). Realizaram-se complexos estudos e concluíram-se investigações, demonstrando que os efeitos do stresse profissional nos indivíduos se refletem na diminuição da produtividade dos mesmos, no burnout e na insatisfação (Cooper, 1994; Spielberger, 1994), que se repercutem em custos diretos para a organização (Schabracq, 2003).

Numa tentativa de enquadramento ao contexto laboral, Levi (1998: p. 305) refere o stress como sendo uma configuração de uma dada situação em que existe má adaptação da pessoa ao ambiente quer de uma forma objetiva, subjetiva ou ambos, no trabalho ou em outros lugares. Esta teoria evoca aspetos relacionados com as necessidades do indivíduo e as exigências do trabalho (Caplan, 1998) em que os recursos de personalidade e os mecanismos de coping medeiam a capacidade de adaptação (Pereira 2006; Uva, 2006).

Segundo Cox (1991) nas organizações o stress surge quando um dado indivíduo se apercebe que não consegue lidar com as exigências impostas no momento ou com as ameaças ao seu bem-estar e, adicionalmente, quando lidar com o problema é importante para ele, gerando ansiedade ou depressão. O que de certa forma entra em linha de concordância e é corroborado com o que Ross (1994) fundamenta ao referir que pode ser pensado como um processo contínuo de interação do indivíduo com o seu meio, em que a pessoa vai fazendo avaliações dessa interação e tentativas para lidar com o problema, algumas delas com pouco sucesso. Nesta perspetiva, o stress é condicionado pela perceção de que as exigências excedem os recursos (ou aptidões) do indivíduo, o que é manifestado pelo indivíduo a nível fisiológico, psicológico e social.

Numa organização os colaboradores estão sujeitos à experiência do stress profissional e segundo Aspinwall (1997), esta mesma experiência de stress está relacionada com a perceção que os trabalhadores têm relativamente às dificuldades em lidar com aspetos da sua situação de trabalho, aspetos esses que são valorizados por esses trabalhadores. O autor refere ainda que a sua situação de trabalho engloba a exposição a fatores de risco de natureza física e de natureza psicossocial relacionados com as condições de trabalho e também com a própria atividade. O mesmo autor conclui ainda que a experiência de stress está habitualmente acompanhada de tentativas para lidar com um problema subjacente (processo de coping) e por alterações cognitivas, comportamentais e da função fisiológica. Na esfera organizacional, as pessoas diferem na perceção das exigências da sua atividade profissional, na capacidade de lidar com essas exigências, na perceção das suas capacidades e no controlo que possuem e também que percecionam. Diferem igualmente em relação à sua necessidade de suporte social e à perceção do suporte social disponível (Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho, 2000).

Para Serra (1999) o stress no trabalho resulta da interação do indivíduo com a tarefa e com a organização, citando entre algumas das características do trabalho que podem ter repercussões negativas sobre o indivíduo, a sobrecarga de trabalho, a pouca autonomia de decisão, a existência de conflitos, a ambiguidade de papéis, a má comunicação na empresa, as más condições físicas no trabalho e alguns aspetos relacionados com a carreira profissional.

Segundo o mesmo autor, num ambiente de trabalho potenciador ao stresse de uma dada organização são os seguintes os possíveis fatores de risco relacionados com o contexto profissional:

- Aspectos relacionados com a cultura da organização e com a função, como sejam uma comunicação deficiente, um baixo nível de suporte para a resolução de problemas e para o desenvolvimento pessoal e a falta de definição de objetivos;
- A interface casa-trabalho, relacionada com dificuldades em conciliar os papéis profissional e familiar e a disponibilidade limitada a nível de horas de lazer para o próprio;
- A ambiguidade de papel, a qual está especialmente relacionada com a informação inadequada sobre uma função;
- O conflito de papéis, que ocorre quando um trabalhador tem que efetuar tarefas que entram em conflito com os seus valores ou quando tem que exercer vários papéis incompatíveis uns com os outros;
- Insuficiência das funções atribuídas, em que a organização não utiliza por completo as capacidades e/ou as competências do trabalhador;
- A alteração do sentido de responsabilidade das pessoas por exaustão emocional, despersonalização e falta de realização pessoal;
- A insegurança no trabalho, os aspetos relacionados com a evolução na carreira, o sentido de injustiça em relação ao próprio salário e o atraso promocional podem interferir com a satisfação no trabalho e estar na génese de experiências de stresse;
- A falta de participação na tomada de decisão relativamente ao trabalho do próprio, no que respeita ao planeamento do seu trabalho, ao controlo da sua carga de trabalho e às decisões relativamente aos problemas considerados prioritários;
- O estilo de liderança de gestores e supervisores parece ter impacto no bem-estar emocional dos trabalhadores;
- As deficientes relações interpessoais com os superiores, com os subordinados ou com os colegas;
- A exposição à violência no trabalho;
- O trabalho por turnos e o trabalho noturno;
- A competitividade desleal;
- Subgrupos e agendas ocultas;
- Isolamento de uma parte considerável dos colegas de trabalho.

Segundo a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (AESST) (2000), no dia-a-dia das organizações existem situações profissionais que retratam condições de trabalho potencialmente stressoras, quer positivas quer negativas para o indivíduo como o tempo de trabalho, falhas no canal de comunicação, as condições físicas e psicológicas do ambiente de trabalho, o conteúdo do trabalho, as relações interpessoais na organização, a estrutura da organização, a política organizacional e a diversidade de personalidades dos seus recursos humanos. Torna-se então imperativo que os gestores das organizações disponibilizem aspetos e condições metodológicas para diagnosticarem, identificarem e avaliarem o risco de stresse no trabalho de forma a terem implementado um sistema/modelo de gestão de stresse como boa(s) prática(s) nas suas organizações. Contudo, a prevenção deste risco poderá ter lacunas devido aos desconhecimento sobre os riscos psicossociais e/ou alheamento dos gestores das organizações daí que, deverá desenvolver-se boas práticas nas organizações de forma a contribuir para a prevenção de riscos psicossociais, como o stresse profissional.

1.3. Stresse Positivo Vs. Stresse Negativo

O stresse a nível profissional poderá manifestar-se de duas formas: o *distress* (stresse negativo) e o *eustress* (stresse positivo). Segundo Selye (1956) o *distress* ou o stresse de derrota é o stresse da forma como o conhecemos no seu lado negativo sendo que o *eustress* é considerado o stresse positivo. Em ambos os casos existe uma reação do corpo a um estímulo externo sendo que o stresse positivo se diferencia pela forma de superação e prazer na gestão do agente stressor.

Para Selye (1956) o stresse positivo (*eustress*) é o stresse na sua fase inicial, a do alerta onde o indivíduo atinge a superação pessoal, a realização, a satisfação e o triunfo o que retrata este tipo de stresse como uma parte natural e eficaz de superação de desafios. Desta forma e na ótica do autor, o *eustress* é considerado o stresse da vitória onde o organismo produz adrenalina que irá dar desta forma ânimo ao indivíduo bem como vigor e energia, o que o irá tornar mais produtivo e criativo. Dolan (2006) destaca que é necessário que a pessoa em questão encontre maneiras de controlar o seu nível de stresse para usá-lo de forma positiva como um impulsionador e saber gerir e manter a performance profissional no seu expoente máximo (ver figura 2.). O autor afirma ainda que o stresse de uma forma saudável é a ativação do organismo para adaptar-se a uma situação que é interpretada como um desafio positivo e ao qual se segue uma perceção de realização. Quanto ao *distress* ou o dito stresse negativo, para Dolan (2006) trata-se do stresse em excesso, que ocorre quando a pessoa ultrapassa os seus limites e esgota a sua capacidade de adaptação. O mesmo autor

define este tipo de stress como sendo perigoso sendo que existe uma ativação crónica do organismo para este se tentar adaptar a uma situação interpretada como ameaça. Logo, situações constantes de stress negativo levam a uma deterioração do clima organizacional, fragiliza as relações interpessoais, bem como afeta drasticamente a produtividade e o desempenho no trabalho por parte dos colaboradores.

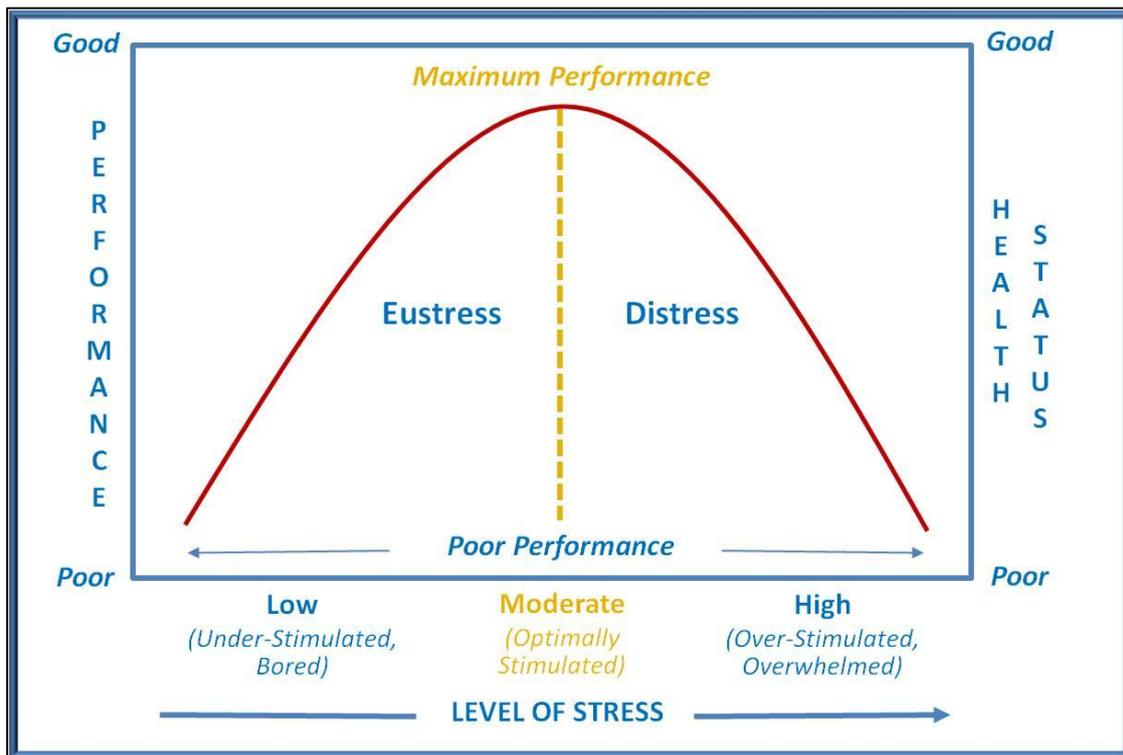


Figura 2 - *Eustress & Distress*. Fonte: Dolan (2006 p. 95)

Estes dois termos são tratados de forma diferente para existir uma eficaz e eficiente distinção relativamente às consequências positivas e negativas do stress. Wheaton (1997 citado por Mendes, 2002) atesta que no campo de ação do stress no indivíduo existem as respostas adaptativas e as mal adaptativas.

Ou seja, as respostas mal adaptativas e adaptativas correspondem, na íntegra, às situações de stress negativo (*distress*) e de stress positivo (*eustress*), sendo que as respostas em jeito de *distress* são desgastantes e com extremas consequências negativas para a saúde do indivíduo bem como uma consequência direta no desenrolar e respetiva conclusão da tarefa profissional. No entanto, as respostas adaptativas no âmbito do stress positivo (*eustress*) são uma oportunidade que potencia o desenvolvimento pessoal em que o indivíduo aumenta as suas capacidades, ao superar uma dificuldade devido às exigências do trabalho e das suas respetivas tarefas (Serra, 1999).

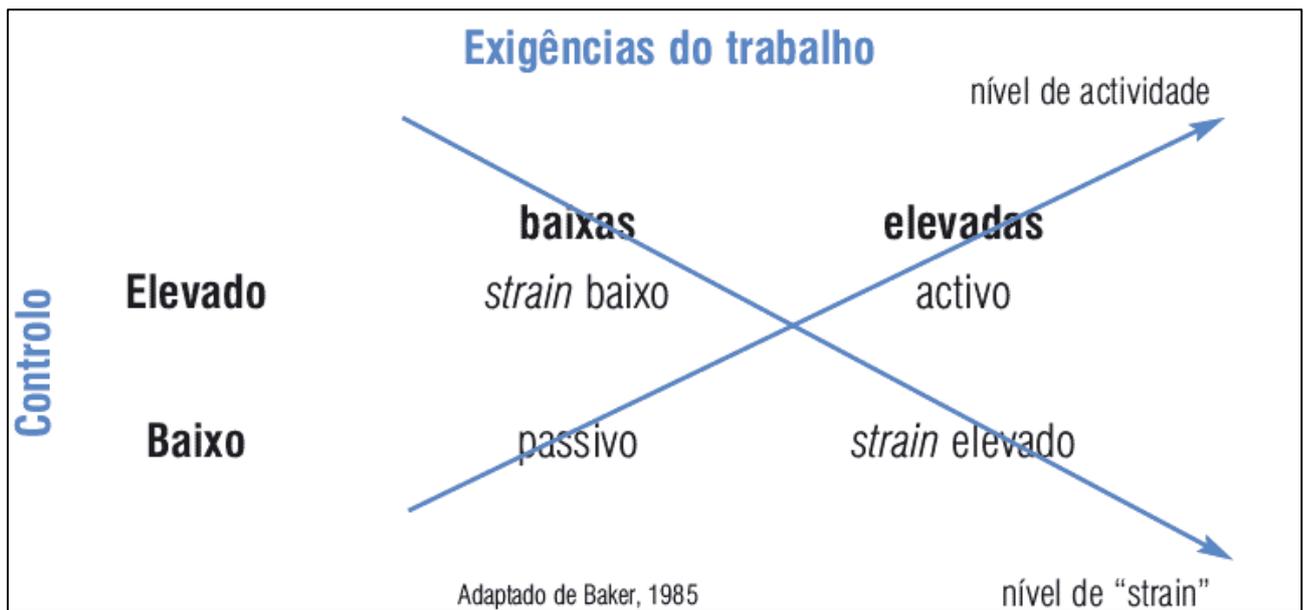


Figura 3 - Exigências do trabalho. Fonte: Baker (1985, p. 74)

Apesar de existirem diversas exigências do trabalho com níveis diferentes de atuação (Figura 3) salienta-se que nem todo o stress é prejudicial para os colaboradores de uma organização, já que a pressão e as demais responsabilidades impostas pelas condições de trabalho poderão constituir um estímulo positivo para a execução das tarefas profissionais. Com isto salienta-se que as organizações e os seus respetivos gestores deverão ter a perceção e sensibilidade para apurar e manter esses estímulos positivos de forma a obter rendimentos satisfatórios nos seus colaboradores e uma maior resistência às tarefas, nunca deixando atingir patamares extremos negativos com consequências para os colaboradores como por exemplo, o *burnout*, bem como para a organização. Destaca-se a importância de uma análise do risco de stress negativo, que pode ser feita pela gestão de risco onde existe uma avaliação do mesmo, seguido de um controlo do risco o que é corroborado, por Coelho (2010) que refere que a gestão de risco é, uma estratégia de resolução de problemas aplicada a problemas relacionados com a saúde e a segurança no trabalho.

1.4. *Burnout*

Sendo uma expressão inglesa utilizada para designar algo que deixou de funcionar corretamente por exaustão de energia (Schaufeli & Enzmann, 1998), o *burnout* assume-se nos anos 70 como sendo um

fenómeno psicológico que se caracterizou (e nos dias de hoje também) num esgotamento emocional bem como, uma falta de motivação e decepção para com o trabalho (Freudenberger, 1974).

De acordo com este autor, este fenómeno psicológico é o resultado da relação que se estabelece entre o colaborador e o seu trabalho atribuindo a culpa e causa de *burnout*, à discrepância entre os esforços realizados e os resultados obtidos que por sua vez não compensam a nível profissional as expectativas do colaborador. Segundo Silva (2005), o *burnout* é um estado avançado do stresse que por sua vez é encarado como um stresse ocupacional crónico e, na ótica de Sauter (2007), é uma reação cumulativa a stressores ocupacionais continuos.

O *burnout* assume-se como a resposta inadequada ao stresse crónico dos colaboradores, que leva a uma incapacidade de fazer face às exigências impostas pela organização nas tarefas laborais, podendo levar a um esgotamento físico, emocional, bem como à não realização pessoal no posto de trabalho.

Segundo Sauter (2007), fica claro que o *burnout* é o ponto crítico de um estado de stresse desencadeado pelo trabalho e é prejudicial para a saúde do colaborador em questão. Na figura 4 e segundo Schaufeli & Enzmann (1998), os diferentes níveis de stresse poderão surtir distintas consequências como falta de iniciativa, fadiga, exaustão, ansiedade, pânico, raiva e esgotamento que desta forma, irão decerto condicionar a performance de um(a) colaborador(a), exceto no ponto ótimo de stresse (stresse positivo).

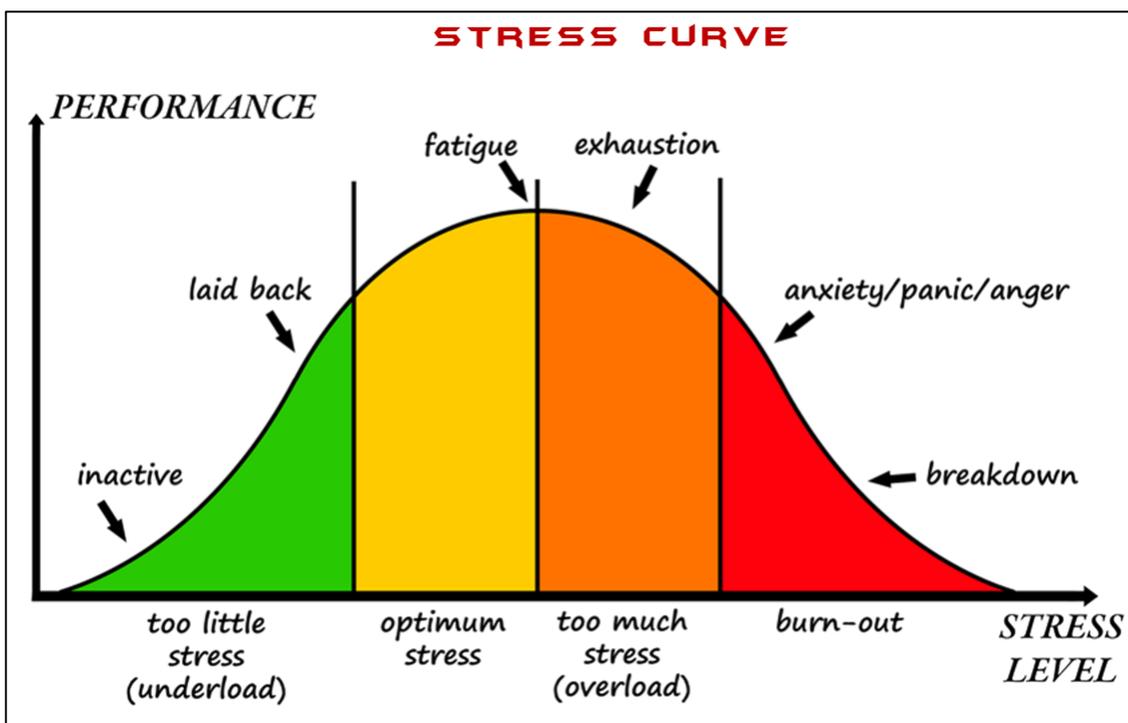


Figura 4 - Curva do Stresse. Fonte: Schaufeli & Enzmann (1998, p.51)

No decorrer destes últimos 40 anos e segundo Maslach (1997), o fenómeno psicológico do *burnout* tem vindo a ser contextualizado de forma universal e integral de acordo com três componentes essenciais:

- Diminuição de realização pessoal para com o trabalho que leva a uma sensação de impossibilidade na realização pessoal provocando uma diminuição nas expectativas do colaborador originando falta de motivação e uma autoavaliação errada e incongruente;
- Aumento de atitudes negativas levando a uma insensibilidade emocional;
- Exaustão emocional.

Segundo o mesmo autor, o *burnout* poderá assumir-se como um prolongamento do stresse sendo sempre negativo, traduzindo não só, o resultado do stresse em si, mas também as insuficientes e ineficazes estratégias que o indivíduo utiliza para lidar com as diferentes situações. Nestes casos, é evidente no indivíduo que os recursos para lidar com as demais exigências derivadas das situações, estão esgotadas.

Segundo Maslach (2001) existe uma clara e assumida responsabilidade nos fatores organizacionais que, derivado das crescentes exigências do plano organizacional, entram em conflito com as necessidades do colaborador sendo que o mesmo autor diferencia seis áreas predominantes na manifestação profissional:

- Fatores profissionais e pessoais;
- Falta de controlo;
- Excesso de trabalho;
- Compensação insuficiente;
- Falha nas relações interpessoais e profissionais;
- Injustiça;
- Conflito de valores.

O *burnout* surge então como a resposta ao stresse profissional negativo e até mesmo quando as estratégias de *coping* dos colaboradores, não se revelam eficazes na diminuição do stresse em causa. Segundo Alves (2008), para enfrentar tais níveis de stresse, encontramos estas estratégias de *coping*, que são estratégias que os gestores em conjunto com os seus colaboradores, poderão utilizar para lidar com situações conturbadas e entendidas como stressoras que vêm do termo em inglês “*to cope with*” (o que traduzido para português significa “lidar com”). Apesar destas estratégias - processo de *coping* – serem voltadas para a resolução do

problema e orientadas para a regulação da emoção (e constituírem uma parte muito importante do processo de stresse), é necessário por parte dos gestores, uma análise detalhada que poderá gerar novas estratégias para lidar com o stresse profissional negativo e o conseqüente *burnout* ou até mesmo, aprimorar as de *coping* aplicadas na organização.

Pinto (2000), refere que o *coping* corresponde aos recursos intrapessoais e extra-pessoais disponíveis pelo individuo, quando se encontra perante uma situação indutora de stresse (os quais são regularmente moderadores do impacto do stresse sobre a saúde-doença) sendo que, influenciam a percepção de stresse e intervêm no próprio processo de stresse. Na ótica de Lazarus (1993) esta ideia é reforçada definindo o *coping* como sendo o conjunto de esforços cognitivos e comportamentais em constante mudança, para lidar com exigências específicas, internas ou externas que são avaliadas mediante os recursos da pessoa.

Segundo Stranks (2005) existe uma relação entre o *burnout* e as estratégias de *coping* na medida em que estudos do próprio autor, revelam que organizações que utilizam estratégias *coping* constantes e ativas, apresentam uma menor exaustão e maior eficiência profissional. O estudo de Stranks aponta para um quadro complexo de estratégias de *coping* que podem prevenir o *burnout* nas pessoas, sendo que a utilização de estratégias de *coping* e a gestão de stresse negativo podem prevenir a síndrome de *burnout*.

Ricardo confirmou a questão de género de *a ou o síndrome?* Ficou no feminino.

Maslach (2001) refere ainda que apesar da existência de fatores, uns mais específicos do que outros que predis põem ao stresse quer a nível profissional, quer a nível pessoal, qualquer pessoa poderá apresentar sintomas de *burnout*, defendendo, todavia, o autor que esta situação poderá ocorrer mais em ambientes profissionais.

Segundo Rocha (2010), o *burnout* é caracterizado como algo ou alguém que deixou literalmente de funcionar por motivos de energia e, que chegou ao seu limite afetando desta forma, o desempenho físico ou mental. Sendo assim e de acordo com a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2014) é imprescindível que existam e prevaleçam estratégias organizacionais, que promovam e realcem a importância e necessidade de detetar eficaz e eficientemente as dificuldades associadas à envolvente organizacional, quando nos deparamos com casos de *burnout*.

1.5. Fatores preditores ao stresse

Segundo Maslach (2001), existem fatores que anunciam de uma forma antecipada, atendendo às diferentes situações causadoras de stresse bem como aspetos cognitivos, comportamentais e fisiológicos, as respostas ao stresse. A presente revisão de literatura remeteu-nos para fatores preditores ao stresse considerando:

a) Vulnerabilidade

Quando se fala de vulnerabilidade em campos de estudos de stresse, fala-se da vulnerabilidade psicológica. Aquela que irá traduzir os desequilíbrios que afetam diretamente o desenvolvimento e o funcionamento intelectual e afetivo. Serra (1999) refere que a vulnerabilidade deverá ser compreendida na relação específica estabelecida entre o indivíduo e determinada circunstância, sendo o indivíduo componente subjetivo e a situação o componente objetivo. O mesmo autor refere ainda que se deverá ter em conta que o stresse depende estritamente da percepção que cada pessoa faz das circunstâncias a que está sujeita, tornando-se importante determinar qual o grau de vulnerabilidade ao stresse evidenciado.

Assim, Serra (1999, p. 261) afirma que “se um indivíduo se sente ou não em stresse é ditado pelo grau de vulnerabilidade ou de autoconfiança que a pessoa desenvolve em relação a determinada circunstância considerada importante para si e que lhe cria exigências específicas”.

b) Natureza psicológica

Para Serra (1999), a vulnerabilidade aos fatores de natureza psicológica está relacionada com a forma como o indivíduo percebe a realidade envolvente e, mediante a forma que está associado com a história pessoal do seu desenvolvimento, sendo que estes fatores de natureza psicológica são facilitadores para que o indivíduo se sinta stressado, porque desta forma induzem a que este distorça a realidade.

No âmbito dos fatores de natureza psicológica destaca-se a personalidade e os esquemas mentais, sendo que existe uma enorme influência da personalidade da pessoa na forma de reagir e gerir o stresse visto que as pessoas tendem a ser, ao longo da vida, relativamente consistentes no modo como lidam com os acontecimentos (Stone & Neale, 1984). Segundo Denollet (2010) existe uma correlação entre o stresse e os traços de personalidade de um ser humano, o que pressupõe que alguns dos traços de personalidade de uma pessoa, influenciam a forma como a pessoa se irá comportar em situações de stresse.

No que diz respeito aos esquemas mentais acima referidos e segundo Serra (2000), são um conjunto de aspetos sensoriais, cognitivos, concetuais, afetivos e motores que determinam a relação do indivíduo para com a envolvente que o rodeia. Destaca-se ainda o papel das memórias afetivas que influenciam o que o

indivíduo tem armazenado dentro de si e, que de certa forma são produto das emoções fortes que ficaram ligadas, no seu passado a determinados acontecimentos. Por conseguinte, o autor refere ainda que devido a determinado esquema mental, a conclusão obtida a partir de uma dada situação poderá ser enviesada e desajustada com a realidade dos factos. Ou seja, o que se verifica na maior parte dos casos, é que o processo em questão depende apenas da vulnerabilidade biológica e das experiências passadas bem como das memórias armazenadas.

c) Natureza física

Cooper (2001) atesta que fatores como a genética bem como a personalidade levam a que o indivíduo se sinta mais vulnerável ao stresse. Logo, uma pessoa vulnerável descompensa com facilidade e tende a alimentar desequilíbrios crónicos que se estenderão no tempo.

Quanto a uma pessoa não vulnerável ao stresse, é necessário que ocorram situações muito graves para se apurar os mesmos efeitos sendo que nestas pessoas as alterações são normalmente breves e estritamente relacionadas ao acontecimento potenciador de stresse (Serra, 1999).

Segundo Sauter (2007), as pessoas deverão tentar saber lidar melhor com as situações stressoras de um modo que, o stresse não seja algo prejudicial quer na esfera particular, quer na esfera profissional. O mesmo autor refere ainda que no campo profissional, torna-se fundamental os gestores saberem antecipar, gerir e combinar as reações fisiológicas e comportamentais apresentadas pelos seus colaboradores para que os níveis de stresse nas suas organizações, sejam controlados e trabalhados para que estes nunca atinjam níveis críticos e desta forma, comprometam a produtividade e rentabilidade da relação colaboradores-organização e vice-versa.

Segundo a AESST (2014), a gestão do stresse constitui não só uma obrigação moral e um bom investimento para as entidades empregadoras como também um imperativo legal estabelecido na Diretiva-Quadro 89/391/CEE. Este organismo europeu defende ainda que com a abordagem correta, os riscos psicossociais e o stresse relacionado com o trabalho podem ser prevenidos, geridos com sucesso independentemente da dimensão ou tipo de empresa e nesse sentido, podem ser tratados da mesma forma lógica e sistemática que outros riscos de saúde e segurança no local de trabalho.

Refere-se que a Diretiva-Quadro 89/391/CEE foi transposta para a Lei n.º 3/2014 de 28 de Janeiro em vigor desde 27 de fevereiro de 2014 em Portugal, o que procede à segunda alteração ao regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho, aprovado pela Lei n.º 102/2009 de 10 de Setembro (ver anexo 1) cuja primeira, reforçado por acordos-quadro com os parceiros sociais sobre stresse no trabalho.

Como referência europeia e no âmbito do direito comunitário, a Diretiva 89/391/CEE de 1989, com as alterações efetuadas pela Diretiva 2007/30/CE do Parlamento Europeu, veio estabelecer para todo o espaço da União Europeia um conjunto de medidas destinadas a promover a melhoria da segurança e da saúde dos trabalhadores, no trabalho. Para esse efeito, a presente diretiva inclui princípios gerais relativos à prevenção dos riscos profissionais e à proteção da segurança e da saúde, à eliminação dos fatores de risco e de acidente, à informação, à consulta, à participação, de acordo com as legislações e/ ou práticas nacionais, à formação dos trabalhadores e seus representantes, assim como linhas gerais para a aplicação dos referidos princípios.

Esta Diretiva é de carácter horizontal e aplica-se, indiferenciadamente, a todos os sectores e ramos da atividade económica, pública ou privada. A Lei n.º 102/2009, de 10 de Setembro aprova o regime jurídico da promoção da SST, sendo aplicável a todos os ramos de atividade, nos sectores privado ou cooperativo e social; ao trabalhador por conta de outrem e respetivo empregador, incluindo as pessoas coletivas de direito privado sem fins lucrativos e ao trabalhador independente.

Com a publicação da Diretiva 89/391/CEE, foram lançados os princípios gerais de promoção da segurança, higiene e saúde no trabalho. Incluem-se aqui as medidas de prevenção a aplicar pelas organizações, enquanto entidades empregadoras, de modo a assegurar que o seu trabalho seja efetuado com um mínimo de riscos.

CAPÍTULO II – O STRESSE NAS ORGANIZAÇÕES

2.1. O papel da gestão

Segundo Cardoso (2001), um gestor deverá ter ao dispor um conjunto de fatores produtivos tais como os recursos humanos, materiais, financeiros, tecnológicos e empresariais com os quais visa realizar de forma eficiente e racional os seus objetivos, com o intuito de gerar riqueza, desenvolvendo e gerindo uma atividade, num mercado e por um dado período de tempo.

Segundo Collins (2007), os princípios, atributos, competências e qualidades de um gestor deverão ser:

- Um indivíduo altamente competente, que faz contribuições produtivas por meio do seu talento, dos seus conhecimentos, das suas capacidades e de bons hábitos de trabalho;
- Um membro produtivo da equipa, pois contribui com capacidades individuais para os objetivos do grupo e trabalha de forma eficaz com outras pessoas em contexto de equipa;
- Um organizador competente na medida em que organiza as pessoas e os recursos para alcançar de forma eficiente e eficaz determinados objetivos;
- Um líder que catalisa o empenho dos colaboradores numa visão clara, contagiante e que persegue de forma vigorosa esta visão e estimula níveis de desempenho superiores;
- Um executivo de elevado nível que deverá construir um desempenho ótimo e duradouro, por meio de uma mistura paradoxal de humildade pessoal e determinação profissional.

Collins (2007) atendendo, tal como referido, aos princípios, atributos, competências e qualidades de um gestor, conclui que tudo começa e é fundamentado na liderança, pois o sucesso e o fracasso das organizações acontecem sempre devido às atitudes e aos exemplos das lideranças.

Aliado a estas características, o gestor deverá ser capaz de definir uma gestão de stresse na organização. De acordo com Newman e Beehr (1979) as ações ou estratégias para lidar com o stresse relacionado com o trabalho nas organizações deverão orientar-se para os seguintes objetivos:

- A prevenção do stresse, através do controlo da exposição aos fatores de risco, nomeadamente intervindo na organização do trabalho e no treino dos trabalhadores de diferentes graus de diferenciação.

- A reação atempada à vivência de situações de stresse relacionado com o trabalho, muitas vezes utilizando técnicas de grupos de gestão de stresse para melhorar a capacidade da organização reconhecer e lidar com os problemas, quando estes surgem;
- A reabilitação, através do suporte e aconselhamento específico aos trabalhadores para os ajudar a lidar com o stresse adequadamente e recuperar relativamente aos problemas existentes;

Independentemente dos objetivos que lhes estão subjacentes, estas estratégias têm por alvo a organização e/ou o trabalhador, esperando-se que seja reduzida a probabilidade dos trabalhadores virem a experimentar situações de stresse.

Para Beehr (1979), a gestão de stresse deverá ser entendida como uma das prioridades nas organizações visto que uma das vantagens das intervenções baseadas na organização do trabalho, e mais especificamente na redução dos fatores de risco que este contém, é que elas tendem a diminuir os stressores para um grupo mais ou menos extenso de colaboradores, constituindo medidas de prevenção primária do stresse ou de resolução orientada para o problema. Collins (2007) corrobora o que foi dito e atesta que para que cada indivíduo saiba gerir o stresse é muito importante o conhecimento das causas do mesmo e das respetivas reações às situações stressantes

2.2. Manifestações de Stresse

Nos momentos em que uma pessoa entra em estado de stresse ocorre um processo de ativação que abrange o organismo. O stresse causa interferências e perturba os mecanismos cognitivos, biológicos e despoleta emoções alterando o comportamento natural da pessoa e, dependendo de outros fatores como o tempo e a intensidade do facilitador de stresse, mais acentuadas irão ser as alterações experienciadas pela pessoa em causa. As consequências que o stresse pode ter sobre um dado ser humano interferem de forma incisiva com o bem-estar, saúde física e mental. (Serra, 1999)

2.2.1. Efeitos e repercussões nos colaboradores

Segundo Tetrick (2003), numa organização as manifestações de stresse ocorrem regularmente com efeitos e repercussões imediatas e graves nos colaboradores.

Essas manifestações poderão ser:

a) Manifestações biológicas:

Selye (1956) realçava que a resposta biológica ao desequilíbrio provocado pelo stresse era adotada como sendo um facilitador do reequilíbrio. Contudo, nos dias de hoje ainda se questiona o porquê de algumas pessoas reagirem de forma diferente como resposta biológica ao stresse. Segundo o mesmo autor e mediante as investigações que realizou, apurou algumas conclusões no sentido de encontrar uma constante entre a presença de fatores de stresse e o desencadear de doenças. Para Labrador (1992), quando o ser humano se expõe a situações de stresse, estas não constituem um mal em si mesmo nem vão implicar efeitos de conotação negativa; isto porque só quando as respostas de stresse forem extremas e excessivas é que poderá haver a possibilidade de ocorrerem diversas perturbações orgânicas. Serra (1999) salienta que estas perturbações em fase prematura poderão ser controladas mas quando em constante repetição, poderão agravar-se e tornarem-se crônicas, por isso, o autor refere que um gestor deverá estar atento ao aparecimento destes efeitos na sua organização de forma a prevenir perturbações a médio ou longo prazo.

b) Manifestações cognitivas:

Serra (1999) atesta que perante uma circunstância indutora de stresse, ocorre uma desorganização da atividade intelectual e considera que a resposta varia consoante a intensidade do esforço mental que a pessoa exerce para lidar com os problemas desencadeados pela situação. Com isto, a pessoa afetada irá interpretar erradamente o que lhe ocorre, sentindo-se incapaz de manter todas as suas funções intelectuais de uma forma produtiva e eficiente.

c) Manifestações comportamentais:

Serra (1999) refere como uma das principais causas das alterações comportamentais das pessoas, o stresse. Para Tetrick (2003), os efeitos do stresse em relação ao comportamento humano variam em função da envolvente da situação a que a pessoa é sensível e dos recursos e aptidões que dispõe para lidar com ela, logo, as alterações comportamentais são mais visíveis, quanto mais intenso e prolongado for o stresse. Ao longo de anos de estudos e investigações, Tetrick (2003) tem tentado explicar o porquê do stresse desorganizar o desempenho comportamental humano e uma das primeiras explicações que despertou interesse foi a Lei de Yerkes-Dodson, que refere que “o nível ótimo de desempenho ocorre quando uma pessoa está submetida a um nível médio de stresse” (Serra, 1999, p. 252) sendo que os níveis demasiado baixos ou altos tornam-se

prejudiciais para o desempenho. Serra (2005) refere ainda que o stresse interfere com o desempenho e quanto maior for a sua intensidade, pior será o desempenho.

d) Manifestações emocionais:

As emoções quando positivas ou negativas, desempenham um papel extremamente importante na temática desta dissertação e em conjunto com o stresse, são fatores determinantes nas tomadas de decisões. Determinados autores como Lazarus (1993), Schabracq (2003), Serra (2005) e Goleman (2007), consideram que as emoções são reações organizadas perante a informação e o conhecimento sobre o conceito do bem-estar que a pessoa experimenta nas relações para com o ambiente. Por exemplo, para Goleman (2007), a nível profissional, as emoções e consequente inteligência emocional dos colaboradores engloba entre outros aspetos, o controlo dos impulsos, a empatia, a autoconsciência, a destreza profissional, a persistência, o entusiasmo e a automotivação.

Como foi acima referido e segundo Tetrick (2003), numa organização as manifestações de stresse ocorrem regularmente com efeitos e repercussões imediatas e graves nos colaboradores. Estas mesmas poderão ser biológicas, cognitivas, comportamentais e emocionais e Dolan (2006) destaca que nem todo o stresse é prejudicial para os colaboradores de uma organização e que a vertente positiva das manifestações referidas poderá também evidenciar consequências positivas nos colaboradores, tendo em conta que estes poderão controlar o seu nível de stresse para usá-lo de forma positiva e impulsionadora na sua performance profissional.

2.2.2. Efeitos e repercussões na organização

Cardoso (2001) refere que a interação de condições de trabalho não ajustadas e injustas com as características do trabalhador, será um dos potenciadores organizacionais para que uma organização venha a apresentar um quadro clínico de colaboradores com indícios de stresse profissional. Logo, levará a uma quebra acentuada nos índices de produtividade a nível individual e coletivo bem como, a rentabilidade do negócio. No que consta a identificar possíveis consequências do stresse profissional para a organização, e de acordo com Serra (1999) destaca-se que no que concerne aos efeitos e repercussões diretamente relacionadas com o trabalho e com a organização, o stresse profissional tem sido um dos principais responsáveis pela rotatividade, pelo absentismo, pela possibilidade em deixar a organização, pela diminuição da produtividade e pela acentuada diminuição de satisfação e motivação no trabalho. Segundo o mesmo autor, as relações entre os

stressores e o desempenho da função bem como, a qualidade de vida no trabalho nas organizações alvos de stresse profissional surgem como as principais causadores de stresse profissional.

Para Silva (2005) a necessidade de um aumento de produtividade e de qualidade, as inovações tecnológicas e organizacionais, os requisitos ambientais e as mudanças na mão-de-obra (envelhecimento, multiculturalismo), exigem flexibilidade e capacidade de adaptação o que exige às organizações que disponham de mão-de-obra disposta a mudar e a inovar, que esteja orientada para o cliente e seja altamente motivada.

De acordo com a Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho (2014) e no âmbito de dar cumprimento à Diretiva do Conselho de 1989 (89/391/CE) referida no capítulo anterior, os fatores de risco de stresse profissional que com efeitos diretos numa organização são os seguintes:

- Cultura da organização;
- Exigências, tais como a exposição aos riscos de ordem física e o volume de trabalho;
- Controlo sobre o trabalho - a influência que os colaboradores têm sobre o modo como desempenham as suas atividades;
- Relações interpessoais (questões como o assédio moral e o assédio sexual);
- Mudança – de que forma é gerida e comunicada a transformação no âmbito da organização;
- Papel – a maneira como os trabalhadores entendem o respetivo papel na organização em que estão inseridos e de que forma evitam o conflito no âmbito do papel que desempenham;
- Apoio por parte dos colegas e dos gestores;
- Formação, de forma a proporcionar aos trabalhadores as devidas competências que permitam desempenhar as respetivas funções de uma forma mais eficaz e eficiente;
- Fatores individuais - ter em consideração as características de cada colaborador.

Para Pinto (2005), a falta de atenção aos efeitos do stresse negativo remete para números de absentismo e custos na organização. A autora refere ainda que os efeitos do stresse na organização irão ter consequências na organização nomeadamente a nível de rentabilidade da mesma bem como o surgimento de disfunções comportamentais (crises de ansiedade, depressões e problemas físicos) nos colaboradores, diminuição da produtividade, aparecimento de eventuais casos de *burnout* e o aumento do já referido absentismo. Quanto às consequências dos efeitos do stresse na organização referidas pela autora, irão originar a que se verifique nos colaboradores:

- Uma maior necessidade de se afirmarem e, de quererem fazer as tarefas onde resultará uma obstinação e compulsão pelo desempenho. Existe a necessidade constante de provar aos colegas e, sobretudo, a si mesmo, que o trabalho/tarefa é feito muito bem e que é plenamente capaz;
- Dedicção exagerada, onde predomina nos colaboradores o sentimento de que têm de fazer tudo sozinhos, até para demonstrar que são imprescindíveis;
- Recalque de conflitos, onde se percebe que alguma coisa não está bem, mas opta-se por não se enfrentar o problema, pois confrontá-lo pode originar uma crise e, por isso, o problema é visto como uma ameaça;
- Negação de problemas, onde o principal sintoma é a intolerância o que leva a níveis excessivos de stresse;
- Desorientação profissional que remete para que os colaboradores façam só o estritamente necessário;
- Despersonalização, onde os colaboradores afetados pelo stresse profissional sentem que não têm mais valor na organização, podendo levar a depressões ou até mesmo esgotamentos;

Mediante isto e segundo Cardoso (2001), é essencial que as condições de trabalho sejam ajustadas e justas com as características do trabalhador em relação à envolvente organizacional.

2.3. Crise: influência (in)direta de stresse

Segundo Murta (2009), o trabalho humano tem assumido diversas dimensões e transformações no decorrer da história e tais transformações resultaram em mudanças nas formas de contratação e emprego, e na forma como o colaborador desempenha as suas tarefas. Para Kovaleski (2005), a crescente e rápida transformação, o impacto tecnológico, a globalização e as crises político-económicas trazem desafios permanentes, exigindo uma grande capacidade de adaptação do colaborador, no sentido de rever a sua conceção de vida, para se inserir eficazmente no mundo do trabalho.

Apesar de não haver nenhuma relação direta, nos dias de hoje a crise político-económica tornou esta realidade ainda mais complexa, apresentando-se como um potenciador de stresse profissional com

consequências individuais e coletivas complexas e, de difícil resolução. Para Sauter (2007), um dos fatores que provoca na organização alterações diretas, é a mudança do clima organizacional que sem precedentes, irá afetar toda a atividade organizacional das organizações em questão.

Segundo Glina (2010) os efeitos de uma crise econômica, a exposição das organizações a momentos de instabilidade financeira, a falência de grandes organizações nacionais e internacionais, a perda de identidade profissional, os despedimentos coletivos, o controle de custos, entre outros fatores organizacionais afetam direta e indiretamente os colaboradores.

Perante a redução de margens de erro, a pressão da concretização, a pressão para os resultados e a incerteza face ao futuro, a autora destaca a afetação direta das relações de trabalho que poderá desenvolver um quadro organizacional de tensão, levando a níveis consideráveis de stresse nas organizações.

Este panorama de crise dos mercados econômicos bem como no contexto político não é de todo, um potenciador da qualidade de vida no trabalho. Algo que foi descrito em 1970 por Lous Davis como sendo a preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho das tarefas (Chiavenato, 1999). A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) descrito por Lous Davis, é mais do que a segurança e saúde no trabalho, sendo necessário associá-la à qualidade total e à melhoria do clima da organização, proporcionando condições adequadas, respeitar e ser respeitado como profissional.

Segundo Michel (2001, p.89), para que exista reais mudanças referentes à qualidade de vida no trabalho, têm que estar garantidas as seguintes condições:

- Reconhecimento da necessidade de mudança;
- Cooperação nas relações profissionais entre hierarquias;
- Compromisso dos trabalhadores no processo de melhoria contínua;
- Controlo dos resultados permanente;

Para Sauter (2007) a qualidade de vida no trabalho é muito mais do que a noção de segurança e saúde na organização. Isto porque é fulcral numa organização, associar a qualidade de trabalho de forma plena com o objetivo de melhorar integralmente o clima organizacional passando também, por saber proporcionar adequadas condições, respeitar e ser respeitado como profissional e colaborador de um organismo complexo que é uma organização.

Apesar de não se poder afirmar que o atual contexto económico-social e político (crise) seja única e exclusivamente gerador de stresse no colaborador na atual conjuntura, segundo Figueiredo (2012) a crise económica é resultado da intensificação e globalização da crise financeira do final de 2008, gerada por um clima de instabilidade nos mercados financeiros com consequências nas economias dos países e organizações o que é corroborado por Martin (2014) que refere que o mundo vive uma crise global e económica com efeitos diretos e indiretos na prestação profissional dos colaboradores e, que origina um declínio nos níveis de produtividade individual e coletivo. Segundo este mesmo autor, o declínio da atividade económica leva ao aumento de situações de crises internas nas organizações que despoletam níveis de insegurança, podendo levar a perturbações físicas, mentais e a casos clínicos de stresse profissional bem como *burnout*.

O Observatório Português dos Sistemas de Saúde (OPSS) considera, no relatório de Primavera (2012), que a crise a nível profissional agrava os problemas de depressão, perda de autoestima, ansiedade, risco de comportamentos suicida e de dependências, bem como a prevalência de doenças de foro psicológico, entre elas o stresse profissional.

2.4. Formas e estratégias de gestão do stresse profissional

O início da teoria que aborda as estratégias de gestão de stresse foi no decorrer dos anos 80, com a exposição dos dois tipos de *coping* nos estudos de Lazarus e Folkman (1984). Covic (2004) expôs no seu estudo, como solução para os problemas organizacionais e tomadas de atitudes para a redução do stresse profissional, dois tipos de *coping*: o *coping* orientado para a solução do problema e as tomadas de atitude para a redução do stresse; e o *coping* focado nas emoções que consiste na diminuição da angústia emocional da situação. Segundo Torkelson (2003), isto ajudará os colaboradores a resistirem aos efeitos do stresse organizacional, à exaustão emocional bem como também a sentimentos de despersonalização e doenças.

No início dos anos 90, Cox (1994) definiu estratégias para lidar com o stresse profissional que tinham como alvo a organização e os seus colaboradores e que surgiram no âmbito dos seguintes objetivos:

- Prevenir o stresse através de um processo de controlo à exposição aos fatores de risco stressores, intervindo de uma forma objetiva no seio da organização do trabalho e na preparação dos colaboradores;
- A utilização de técnicas de grupos de gestão de stresse com o intuito de melhorar a capacidade da organização reconhecer e lidar com os problemas, quando estes aparecem;

- O processo de reabilitação com suporte e aconselhamento próprio aos colaboradores para ajudar a lidar de forma eficaz e eficiente com o stresse e desta forma a recuperar exponencialmente de problemas existentes;
- *Coaching*, que contribui para a melhoria da qualidade no trabalho em épocas de mudanças constantes, ruturas tecnológicas, reestruturações estratégicas como os colaboradores também aprenderem novas habilidades e métodos de trabalho, adotando outras posturas na organização.

Para Neto (2012), uma pessoa com níveis ideais e equilibrados de stresse poderá demonstrar rendimentos satisfatórios e, uma maior entrega profissional das tarefas, o que a levará a sentir-se mais motivada a realizar as suas funções e atividades profissionais. Contudo, e segundo a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2014), as organizações terão que ter como suporte formas e estratégias de prevenção e gestão do stresse negativo para manter os colaboradores com níveis satisfatórios de stresse positivo e no ponto ótimo do seu desempenho. A referida agência, refere ainda que gerir ou até mesmo reduzir o stresse negativo será sem dúvida um enorme desafio para os gestores das organizações e, um dos seus primeiros passos seria reduzir, para além de gerir e prevenir, os nocivos efeitos da tensão provocada pelo stresse profissional através de práticas que capacitem as pessoas a estabelecerem estratégias para gerir as pressões e os variados e complexos desafios do dia-a-dia profissional.

Remetendo-nos para a literatura e estudos sobre formas de prevenção e gestão de stresse negativo, Kompier e Levi (1994) propõem a metáfora do “pé e do sapato” para as respostas de gestão do stresse profissional e de *coping* estritamente centradas no indivíduo, na organização do trabalho ou em ambos e que consiste em:

1. “Procurar o sapato certo para o pé certo” – aqui como alvos temos o posto de trabalho e o respetivo trabalhador;
2. “Adaptar o sapato ao pé” – aqui como alvo surge o posto de trabalho e existe a dinâmica de mudar o trabalho ou o trabalhador;
3. “Fortalecer o pé para se adaptar ao sapato” – aqui é dinamizado o colaborador, ou seja, somente ele irá ser alvo de técnicas de relaxamento, aconselhamento psicológico, exercício físico e gestão de stresse.

Quando se abordou o conceito de *burnout* referindo o *coping* como uma forma de gestão e prevenção do stresse profissional, segundo Shirom (1989) é adequado que se integre as estratégias de *coping* no sentido

destas, serem um instrumento funcional na gestão do stresse profissional. O mesmo autor refere que estas estratégias de *coping* para além da importância acima referida, também se destacam pelo facto de serem variáveis mediadoras dos efeitos do stresse profissional.

Lazarus (1993) refere que estas estratégias correspondem a mecanismos que são colocados em ação pelo individuo para combater ou diminuir os efeitos de uma dada situação avaliada por este, como sendo uma ameaça para o seu equilíbrio, o que é sustentado por Serra (1999) ao enfatizar a importância do *coping* nos modelos de gestão das organizações, quando diz que as estratégias de *coping* refletem pensamentos, ações e comportamentos usados para lidar com um ou vários stressores.

Lazarus (1993) defende que as estratégias de *coping* utilizadas para fazer face a situações de stresse profissional poderão ser classificadas em dois tipos, dependendo da sua função:

- Estratégia de coping focadas no problema, que consistem em esforços para as circunstâncias stressantes serem alteradas através de uma adaptação que entra em conflito com a situação em causa;
- Estratégias de *coping* focadas na emoção, que se referem a atividades cognitivas que não procuram modificar a relação da pessoa com o meio profissional, mas sim modificar a perceção e entendimento desta relação.

Apesar destas estratégias dependerem de uma prévia avaliação sobre a possibilidade ou impossibilidade da situação de stresse ser mudada, estas são mais estáveis do que outras em diversas situações de stresse. Contudo, Latack (1986) considera que em ambiente profissional as estratégias proactivas ou ditas de controlo, produzem provavelmente os melhores resultados, devido a estas estarem ligadas a uma menor tendência para deixar a profissão bem como uma maior satisfação profissional, o que por outro lado, Serra (1999) defende que estas mesmas têm uma função protetora em três formas distintas: pelo controlo percetivo da importância da experiência, pela eliminação ou eventual modificação das condições que criam os problemas e a terceira forma, que se baseia na manutenção das consequências dos problemas.

Ribeiro (2009), com base na investigação de Walter Cannon (1963) que conduziu à descrição da resposta do sistema nervoso perante situações dadas como ameaçadoras à segurança física ou emocional, associou o stresse como um modo de atuar que a generalidade dos organismos vivos utiliza para lidar com situações ameaçadoras, referindo que numa dada organização os gestores, terão que ter mecanismos de defesa ou estilos de adaptação, para continuarem a ter uma função importante na avaliação da adequação do comportamento dos seus recursos humanos.

Deste modo e para Ribeiro (2009), o *coping* refere-se aos esforços para controlar, reduzir, ou tolerar as exigências criadas pelo stresse profissional e, neste caso, assume-se como uma forma viável e estratégia de gestão do mesmo. Para Lieber (2012), o processo do *coping* na organização deve variar de acordo com a situação, o estado em que o colaborador se encontra e o modo de interação entre o colaborador e a situação.

Segundo o mesmo autor, as estratégias de *coping* podem envolver um complexo processo de resistência no local de trabalho, sem necessariamente excluir as metas de gestão impostas pelo serviço e, poderão variar de acordo com o momento e o estado da situação avaliada como stressante pelo colaborador.

Segundo a Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP) (2013), no atual contexto socioeconómico, as organizações estão confrontadas com desafios que se prendem com a sustentabilidade dos negócios, a manutenção dos postos de trabalho e a consecução de objetivos cada vez mais difíceis e exigentes. Por outro lado, o clima de crise e de imprevisibilidade em que vivemos, gera stresse, insegurança e ansiedade nos trabalhadores. A Ordem dos Psicólogos Portugueses (2013) refere ainda que fruto desta realidade, o stresse e *burnout* entre os trabalhadores tem aumentado, reduzindo o seu desempenho e afetando a competitividade das organizações o que leva a que se torne imperativo que as organizações invistam cada vez mais na saúde mental dos seus colaboradores, através da contratação de psicólogos com competências para enfrentarem estas situações.

A referida organização (OPP), refere que uma das vantagens destas intervenções suportadas na organização do trabalho e, mais propriamente na redução dos fatores de risco que o trabalho contém, é que existe uma tentativa em diminuir os stressores, constituindo e aplicando medidas (apesar de difícil implementação) preventivas do stresse e, medidas de resolução orientadas para os problemas através de um acompanhamento de colaboradores em processos individuais ou em grupo (stresse organizacional, gestão de trabalho, comunicação, liderança).

A OPP (2015) atesta que na generalidade das organizações (portuguesas), uma das formas e estratégias de gestão do stresse profissional será a intervenção de um psicólogo organizacional que poderá trazer benefícios a nível organizacional tal como:

- Melhorar a relação colaborador-empresa;
- Aumentar a satisfação dos colaboradores;
- Promover o desenvolvimento, a motivação e a melhoria do desempenho dos colaboradores;
- Promover o sentimento de inclusão e de realização de um trabalho com sentido;
- Dinamizar equipas a gerir conflitos;

- Reduzir os períodos de baixas e atestados;
- Diminuir o stresse;
- Diminuir o número de casos de pouca adesão ao trabalho proposto;
- Melhorar e aumentar os processos de produtividade e de melhoria contínua.

Segundo Guerra (2007), com a crescente exigência ao nível da competitividade dos Recursos humanos, estes terão que aprender mais e mais depressa, gerando com certeza novos problemas de ordem social, afetiva e comportamental em resultado desse crescimento acelerado. Logo, isto converte-se em problemas que, os psicólogos terão que lidar e ajudar a resolver e certamente outros papéis adicionais que surgirão. O mesmo autor refere que dada a importância em ajudar a adaptar os RH à mudança, promovendo nestes os comportamentos adequados por forma a prepará-los para lidar com a imprevisibilidade, uma boa forma e estratégia de gestão do stresse profissional seria uma maior adesão da contratação de psicólogos das organizações no futuro. O autor revela ainda que é importante o psicólogo como elemento integrador ao nível da multidisciplinaridade na organização e, que estas mesmas adotem metodologias baseadas na área de desenvolvimento do seu capital humano e organizacional bem como, abraçar um conjunto de ensinamentos e estratégias de gestão de stresse profissional a serem incluídas nas boas práticas da organização em questão.

A OPP (2013) salienta ainda que é importante referir que nos frenéticos dias de hoje, torna-se necessário cada vez mais haver uma preocupação extra nos processos de mudança organizacional e, nas respetivas exigências, pois estas acabam por trazer complicações e profundos impactos sobre o stresse nos colaboradores.

Neste ponto da dissertação dão-se como concluídos os dois primeiros capítulos e, iniciar-se-á o capítulo da metodologia procedendo-se a uma exposição e explicação da mesma, tendo o intuito de evidenciar todo o percurso efetuado.

CAPÍTULO III – CASO DE ESTUDO E METODOLOGIA APLICADA

Neste ponto do trabalho procede-se a uma exposição e explicação da metodologia tendo o intuito de evidenciar todo o percurso efetuado. O tipo de metodologia de investigação adotado nesta dissertação é o estudo de caso (conforme explicado no ponto 3.2. do presente capítulo) com um enfoque para a gestão do stress nas organizações em estudo, mais especificamente o stress relacionado com o trabalho em pequenas, médias e grandes organizações.

De seguida, será apresentada: a metodologia, a natureza do estudo, os participantes, os instrumentos da recolha dos dados bem como a análise e respetiva discussão da informação e resultados obtidos.

3.1. Paradigma e método(s) da investigação

Após revisões bibliográficas percebe-se que nas ciências sociais e humanas, o tratamento estatístico substitui-se muitas vezes, pela compreensão profunda dos fenómenos (sendo que uma não impede a outra), o que dificulta a aplicação dos métodos quantitativos. Assim sendo e uma vez definidos os objetivos a alcançar, determina-se que o paradigma fenomenológico (também designado de paradigma qualitativo) foi considerado o mais adequado para o cumprimento dos mesmos. Segundo Bogdan e Biklen (1994), a investigação qualitativa e os seus métodos são uma resposta às limitações reveladas pelos métodos quantitativos. São posicionamentos metodológicos diferentes, que assentam em perspetivas e abordagens da realidade diferentes. Segundo estes autores a abordagem qualitativa surge como uma metodologia de investigação que enfatiza a teoria fundamentada, a descrição, a indução e o estudo das perceções pessoais. Ou seja, não se pretende explicar a realidade mas sim compreendê-la. Enquanto a abordagem quantitativa, segundo Bilken (1984), pressupõe um raciocínio lógico dedutivo, a abordagem qualitativa tende a seguir um processo indutivo de pesquisa.

Sendo assim, com esta dissertação procura-se compreender o posicionamento do(s) gestor(es) perante o problema atual do stress e de que forma estes gerem este problema atual das organizações.

O interesse do paradigma fenomenológico / qualitativo na presente investigação justifica-se com o facto de se poder intervir, ou seja, de existir a possibilidade de integrar a realidade em estudo, e a oportunidade de percecionar pontos de vista distintos e desconhecidos. Destaca-se porém, que existiu sempre a consciência dos

obstáculos que poderiam existir no decorrer da investigação e que pudessem impossibilitar o cumprimento de todos os requisitos presentes na dimensão qualitativa.

Relativamente ao método de investigação e de recolha e tratamento de dados recorreu-se, simultaneamente, ao método qualitativo (assente na realização de entrevistas e respetiva análise de conteúdo) e quantitativo (através da aplicação de um questionário e consequente análise descritiva). Para a escolha do método adotado nesta investigação teve-se sempre em conta os resultados que poderiam surgir desta opção e utilização, na medida em que estes aproximam ou afastam o investigador da realidade a estudar. Segundo Bilken (1984), uma investigação quantitativa caracteriza-se pela atuação nos níveis de realidade e tem como potenciais objetivos identificar e apresentar dados e tendências observáveis. Este tipo de investigação é utilizado quando existe a possibilidade de recolher medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras de uma dada população. O autor refere ainda que este é um método que implica o aprofundamento na revisão da literatura e a elaboração pormenorizada de um plano de investigação bem definido em termos de objetivos e devidamente estruturado, o que justifica a sua escolha nesta investigação.

O mesmo autor justifica a importância da utilização de medidas numéricas para testar hipóteses, mediante uma recolha de dados relacionados com conceitos quotidianos, sendo numa fase posterior, os dados sujeitos a uma análise estatística, através de um modelo matemático, no sentido de testar as hipóteses levantadas. Como tal, a sua utilização está geralmente ligada à investigação experimental.

Para Bogdan e Biklen (1994), a investigação qualitativa trabalha com valores, hábitos, atitudes e opiniões. Logo, assume-se como um método indutivo e descritivo como já foi referido, na medida em que o investigador desenvolve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados, em vez de recolher dados para comprovar modelos ou teorias. Os autores referem que este tipo de método proporciona ao investigador um relacionamento mais flexível entre o investigador e os entrevistados. Segundo Quivy (2005) o investigador é mais sensível ao contexto o que significa que, ao contrário dos métodos quantitativos, o investigador trabalha com a subjetividade, com as possibilidades infinitas de exploração que o conteúdo dos detalhes lhe pode proporcionar.

Refere-se ainda na ótica de Quivy (2005) que o método qualitativo utiliza procedimentos interpretativos, não experimentais, privilegiando a análise de caso (que é o caso desta investigação), por contraposição à representação numérica, à análise estatística, à abordagem positivista e experimental proporcionada pelos métodos quantitativos.

3.2. Metodologia aplicada

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005), uma investigação é por definição, algo que se procura. É um caminhar para um melhor conhecimento e deve ser aceite como tal, com todas as hesitações, desvios e incertezas que isso implica. A metodologia aplicada nesta dissertação é de forma a atingir os objetivos definidos, é de natureza qualitativa bem como, quantitativa. Apesar de ambas as metodologias estarem presentes e aplicadas nesta dissertação, dá-se um maior enfoque à metodologia qualitativa, devido a uma melhor compreensão do fenómeno da gestão do stresse do ponto de vista dos gestores (participantes) através de uma análise de vários dados, no contexto empírico.

Segundo Fernandes (2007), os estudos desenvolvidos no domínio das ciências organizacionais privilegiam as metodologias qualitativas porque para além do nível de objetividade no processo de observação empírica, entram em linha de conta com a subjetividade dos participantes para compreender a realidade organizacional.

No âmbito da temática desta dissertação, desenvolve-se uma investigação que pressupõe que os diversos intervenientes adotem uma postura ativa e participativa em todo o processo conduzindo-se pela resolução de situações verídicas relacionadas com situações profissionais em que é necessário a gestão de stresse nas organizações.

De forma a enfatizar a temática e sua aplicabilidade, opta-se pelo método de proceder a um estudo de caso em organizações detentoras de modelos de referência para a gestão, salientando que o tempo dispensado para a investigação no terreno não se revelou o suficiente, para que fosse possível desenvolver estudos de caso complexos e consistentes. Segundo Yin (2005), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real e é frequentemente utilizado para recolha de dados na área de estudos organizacionais.

O estudo de caso é escolhido, por parecer o mais indicado e amplo, pois permite que o fenómeno seja estudado com base nas situações que sejam importantes para a compreensão das questões de pesquisa colocadas. De acordo com a problemática, pensou-se ter sido uma boa opção escolher o estudo de caso como método da presente investigação, uma vez que a realidade que se gostaria de conhecer um pouco mais, é um fenómeno (apesar de transversal) contemporâneo.

Basta verificar as diversas práticas emergentes de gestão de equipas bem como formações de chefias com incidência na gestão do stresse no mundo organizacional dos dias de hoje.

Apesar do investigador possuir em formato áudio a autorização dos responsáveis das organizações alvos de estudo, em divulgar os respetivos nomes, opta-se por uma questão de ética e salvaguarda de ambas as partes omitir os mesmos. Como tal foram estudadas três organizações denominadas de A, B e C ambas com crescimento organizacional e congruente, boa reputação no mercado, com a justificação da sua escolha a prender-se ao facto destas mesmas serem - apesar de distintas - detentoras de modelos de gestão de referência e com fatores diferenciadores face aos seus concorrentes apresentando as seguintes características:

- Organização A – esta empresa, constituída nos anos 50, é de cariz familiar com uma vertente de negócio bastante consolidada na elaboração, criação e venda de tintas de alta qualidade. O mercado-alvo desta organização é o mercado da construção civil (produzindo tintas para interiores e exteriores de edificios) e desde a sua fundação que a qualidade sempre foi um fator diferenciador face aos seus concorrentes. Isto traduz-se numa boa reputação e posição no mercado e crescimento congruente, procedendo-se a investimentos em novos equipamentos de produção e novas tecnologias que conduziram ao aumento da oferta da gama de produtos. Esta organização posiciona-se no mercado da pintura automóvel sendo atualmente referenciada como uma empresa de afinação de pequenas quantidades de tintas exatamente com a cor que o cliente pretende (através de análise colorimétrica com recurso a um espectrofotómetro, algo muito apreciado pelo sector e pelo mercado da reabilitação urbana) e que de certa forma traduz o aumento de vendas.

Contudo, a crise no sector da construção, o aumento da concorrência, o surgimento de novos canais de distribuição através de lojas dedicadas à bricolage e renovação de interiores, leva a uma redução de atividade que obrigou a organização a repensar as estratégias comerciais surgindo em 2011, uma parceria com o sector da comercialização de tintas para a indústria metalomecânica.

A organização A, desde os seus primórdios mantém inalterável a sua aposta na qualidade, acreditando ser um fator diferenciador para competir neste sector;

- Organização B – sediada em Vila Nova de Gaia pertencendo a um grupo internacional foi criado em 2003 e, conta já com mais de 4700 hotéis espalhados por cerca de 100 países com uma especial preocupação pela satisfação do seu cliente. Este grupo internacional com 9 redes de hotéis tem uma

forte tradição que os hóspedes conhecem e apreciam, com hotéis que são prontamente reconhecidos por milhões de pessoas em todo o mundo.

A história do Grupo em que esta Unidade se integra é de pioneirismo e novas ideias, colocadas em prática sobre uma base de uniformidade, confiança, inovação, atenção e determinação. Ao longo da última década, este grupo trabalhou arduamente para compor as suas redes da qual faz parte a organização B, as suas equipas talentosas e os seus métodos de atendimento e adotar as práticas comerciais responsáveis;

- Organização C – pertencente a um grupo empresarial de raízes francesas desde 1923, apresenta uma ambição de desenvolvimento internacional com um vasto número de lojas abertas pelo mundo fora. Este grupo de referência destaca-se na especialização da venda de artigos de bricolage, construção, decoração e jardim, tendo um conceito de loja inovador e original, com uma forte aposta na variedade de produtos e soluções para toda a procura dos clientes. Entre 2007 e 2014, o grupo da organização C sofreu várias alterações no seu nome.

Note-se que as empresas deste grupo são atualmente reconhecidas no panorama mundial e desfrutam de inúmeras distinções, como por exemplo, do “Great Place to Work Institute”.

Tabela 1 - Caracterização das organizações em estudo mediante sector de atividade, nº de colaboradores, departamento de RH e localização em 2014/2015

	Sector de atividade	Nº Colaboradores	Dpt. RH	Localização
Organização A	Construção civil	12 pessoas	Não	Gondomar
Organização B	<ul style="list-style-type: none"> • Hotéis • Alojamento • Turismo 	70 pessoas	Sim	Vila Nova de Gaia
Organização C	<ul style="list-style-type: none"> • Bricolage • Construção • Decoração (interior/exterior) 	160 pessoas	Sim	Leça da Palmeira

O objeto de estudo da presente dissertação é importante por ser a problemática da gestão de stresse nas organizações e justifica-se o mesmo, pela vontade em verificar se existe uma gestão de stresse nas organizações selecionadas e, se trará mais-valias bem como, perceber de que forma os gestores encaram a gestão do stresse nas respetivas organizações e de que modo gerem os seus colaboradores e se valorizam a antecipação e o diagnóstico do stresse.

3.2.1. Organização da informação recolhida: Recolha de dados, entrevistas e inquéritos

Ogden e Biklen (1994) referem que na investigação de cariz qualitativa recorre-se a técnicas de recolha de dados obtidos da fonte direta no terreno da investigação. Isto para melhor compreensão da realidade da gestão do stresse nas organizações e, para que seja possível reunir o máximo de informação pertinente, analisando-a de forma consistente e integrada.

Corroborando o que foi acima descrito, pretende-se deste modo recolher e analisar a informação bem como, os dados existentes sobre a temática proposta: em livros, artigos científicos e artigos de revistas científicas. Relativamente às organizações em estudo, a informação relevante foi obtida através de análise dos planos estratégicos, planos de gestão de pessoas, planos de atividades de modo a ser possível estabelecer uma relação com a performance organizacional e os seus modelos de gestão, bem como a realização de entrevistas aos seus gestores e aplicações de inquéritos (anónimos) aos colaboradores.

Nesta investigação, a entrevista semi-estruturada constituiu uma importante fonte de recolha de dados que segundo Quivy e Campenhoudt (2005) justificam que no que concerne à intervenção de índole qualitativa, a entrevista (quer se trate do questionário, quer de uma entrevista gravada) distingue-se das restantes técnicas de recolha de informação pelo facto de esta permitir uma abordagem aprofundada relativa a uma atividade humana e, aferir as perceções dos seus atores através de uma técnica que usa a importante relação verbal direta. Ou seja, na combinação da comunicação e da interação humana numa procura de significados tendo como objetivos principais a sua descrição, interpretação e compreensão.

No sentido de se obter informações que permitissem compreender a realidade da gestão do stresse nas organizações que se desejava conhecer, pareceu mais adequado proceder à realização de entrevistas semi-estruturadas. Isto porque, este tipo de entrevista permite um contacto direto com a fonte de informação propriamente dita (entrevistado) estabelecendo uma verdadeira troca de ideias/realidades, neste caso, com os

responsáveis das organizações A, B e C. Esta técnica favorece o aprofundamento do estudo pois neste caso, o investigador pode complementar as informações recolhidas, bem como proporcionar uma reflexão sobre o seu trabalho, despoletando novas rotas a seguir na sua investigação. O guião da entrevista (apêndice II) é pré-definido e flexível tanto como no seu conteúdo e na orientação de forma a facilitar a recolha da informação garantindo que o(s) entrevistado(s) não se desviem da meta/objetivo a alcançar. Esta flexibilidade é importante pois durante a entrevista os entrevistados (os responsáveis das organizações em estudo) poderão abrir roteiros interessantes que não estavam previstos no guião – o que aconteceu neste caso - e que de certa forma revela-se uma mais-valia.

3.2.2. Participantes

Segundo Fortin (2000), a população é o conjunto de todos os sujeitos e elementos de um grupo bem definido tendo em comum uma ou várias características semelhantes e, sobre o qual assenta uma dada investigação. Relativamente à presente investigação, a população é constituída por três organizações com características relevantes para o estudo como sector profissional, o número de recursos humanos, as políticas, princípios e práticas estratégicas bem como, as filosofias organizacionais e reputação profissional.

Na elaboração desta dissertação optou-se por uma amostragem aleatória simples que segundo Cordeiro (2014), é um subconjunto de indivíduos (amostra) selecionado ao acaso, a partir de um conjunto maior (população), por um processo que garante a existência de uma probabilidade associada a cada um dos elementos de participar na amostra. Posto isto, esta amostragem foi delineada, obedecendo a um tipo de conveniência de quem a forma e de quem nela participa, derivado das características relevantes na seleção e determinação dos gestores e respetivas organizações.

Com base na descrição e caracterização (Tabela 1) das organizações (vêr ponto 2.6), a amostra de conveniência desta dissertação é composta por:

Tabela 2 - Composição da amostra das organizações em estudo e respectivas funções em 2014/2015

	Organização	Função
Responsável 1	A	Sócia, Diretora-Geral
Responsável 2	B	Diretora de Recursos Humanos
Responsável 3	C	Diretor de Loja e de Recursos Humanos
Responsável 4	Medicina do Trabalho	Médico

A identificação e definição da amostra são justificadas pelo posicionamento das referidas organizações no mercado de trabalho, bem como a experiência e conhecimento dos responsáveis acima referidos sendo que, também foram alvo de estudo os colaboradores destas organizações (n=81), contribuindo para a investigação através das respostas obtidas na aplicação dos inquéritos.

Relativamente à utilização e aplicação de inquéritos (apêndice IV) na investigação, é justificada pelo destaque de algumas vantagens sobre este tipo de técnica de recolha de dados que segundo Almeida (2000), são:

- Possibilidade de atingir um grande número de pessoas;
- Anonimato das respostas;
- Possibilidade que as pessoas têm para responder no momento que lhes pareça mais apropriado;
- Não expõe os questionados sob influência direta do questionador.

Conforme explicado no sub-ponto a seguir (3.2.3), os inquéritos tiveram como base as questões centrais desta investigação de forma a estabelecer uma ponte entre a informação obtida nas entrevistas dos gestores, comparativamente aos dados obtidos nos inquéritos aplicados aos colaboradores,

Posteriormente, procede-se a uma análise de conteúdos das entrevistas e uma análise descritiva dos resultados quantitativos.

3.2.3. Procedimentos

Os instrumentos utilizados foram administrados aos responsáveis das organizações A, B e C, aos seus colaboradores (n=81) e ainda, ao responsável 4 da medicina do trabalho. Numa primeira fase e durante o mês de Setembro de 2014 os pedidos de colaboração (ver apêndice 1) para a realização do estudo depois de elaborados, foram enviados para os endereços eletrónicos profissionais do(a)s gestor(a)s após uma pesquisa das referidas organizações. Após a apreciação dos pedidos de colaboração (ver apêndice I do guião da entrevista, ver apêndice II para as organizações) (ver apêndice III para o responsável especialista em medicina do trabalho) bem como o modelo do inquérito (ver apêndice IV), requereu-se desta forma a autorização para a administração dos mesmos, sendo que depois de obtidas as devidas autorizações, procedeu-se à administração das entrevistas. Estas entrevistas decorreram durante o período de tempo entre o mês Setembro de 2014 a Fevereiro de 2015 dada a escassa disponibilidade dos responsáveis das organizações em estudo.

As entrevistas tiveram uma duração média de trinta minutos e de acordo com o que sugere Bogdan e Biklen (1994), foram gravadas com recurso a dispositivos específicos para o efeito e totalmente transcritas.

Estas mesmas foram compostas por um guião (apêndice II) elaborado com questões em torno do conceito e caracterização do stresse profissional tendo sido abordado se na esfera organizacional haveria conhecimento de alguma manifestação de stresse profissional nos recursos humanos e, conseqüentemente de que forma é que a organização geria o stresse. Salienta-se ainda a hipótese de existirem ações de formação nas empresas sob formas de prevenção de stresse profissional, bem como a importância em saber se o stresse profissional afetava o clima organizacional.

Um aspeto determinante neste ponto da investigação, foi a importância de saber junto dos responsáveis se fazia parte das políticas e práticas de gestão das suas organizações alguma estratégia de gestão do stresse e em caso afirmativo como era tal estratégia operacionalizada. No caso de não existir qualquer estratégia de gestão de stresse, avaliou-se qual a hipótese desta ser implementada na organização.

Abordou-se ainda a importância do facto das organizações estudadas terem ou não algum médico do trabalho (ou de medicina curativa) e qual o papel destes nomeadamente na gestão do stresse.

Para a realização das entrevistas foram previamente selecionados gestor(a)s das organizações A, B e C, utilizando-se um guião de suporte tendo as mesmas sido gravadas para posterior transcrição. As quatro entrevistas em questão do tipo semiestruturadas foram conduzidas com tópicos específicos com base no guião construído que asseguram a obtenção das informações pretendidas, a partir dos quais se criaram as 14 questões direcionadas para os responsáveis das organizações referidas, bem como ao responsável 4 (médico

especialista em medicina do trabalho) como forma de validar a temática presente nesta investigação. A escolha da amostra de conveniência justificou-se ao facto destes gestores estarem em cargos de elevada responsabilidade em organizações com destaque nacional/internacional, o que se determinou como relevante tendo em conta a conotação quer nacional quer internacional e o respectivo posicionamento no mercado das organizações A, B e C.

As entrevistas foram realizadas com recurso a dispositivos de gravação de áudio (exceto a entrevista ao responsável 1 que foi registada em suporte digital) e, todas elas com autorização para divulgar o nome das organizações em questão, bem como os gestores entrevistados. Contudo, apesar do investigador possuir em formato áudio a autorização dos responsáveis das organizações alvos de estudo, em divulgar os respetivos nomes optou por uma questão de ética e salvaguarda de ambas as partes omitir os mesmos.

As entrevistas realizadas tiveram uma duração média de cerca de trinta minutos e ocorreram, no próprio contexto de trabalho com a seguinte ordem:

- A primeira entrevista realizou-se no dia 19 de Novembro de 2014, com responsável 4 médico com especialidade em Medicina do Trabalho sendo que a sua escolha, justifica-se por fatores relevantes como a profissão e especialidade da pessoa em questão - a Medicina do Trabalho - bem como ser extremamente importante para uma investigação que conta com a sensibilidade e transversalidade do tema em questão, possuir um suporte de fundamentação médico e parecer científico.
- A segunda entrevista foi realizada com a responsável 1, diretora geral e sócia da organização A e posteriormente respondida em formato digital visto a disponibilidade ser muito reduzida. A entrevista foi concluída e submetida por correio eletrónico no dia 9 de Dezembro de 2014.
- A terceira entrevista teve lugar na organização B com a responsável 2, diretora do departamento de recursos humanos. Esta entrevista foi realizada (e gravada) presencialmente no dia no dia 21 de Janeiro de 2015.
- A última entrevista teve lugar na organização C no dia 19 de Fevereiro de 2015 com o responsável "C", diretor de Recursos Humanos e respetivo diretor da organização em questão.

Como referido no ponto anterior, a opção da utilização de questões de resposta aberta e fechada dos referidos inquéritos prende-se pelo facto destas, serem adequadas à luz da temática da investigação enquadrando os conceitos abordados com clareza, neutralidade e coerência na revisão de literatura desta dissertação.

Os inquéritos, foram elaborados com base nas questões centrais do tema de forma a estabelecer uma ponte entre os dados obtidos nas entrevistas dos gestores e, foram entregues em mão pelo investigador a cada um dos responsáveis com a finalidade de serem distribuídos aleatoriamente aos colaboradores. Para além de questões biográficas com referência à idade, sexo, habilitações académicas, função desempenhada e o tempo de serviço no cargo/organização,, os inquéritos contam com questões organizacionais que permitam determinar até que ponto os colaboradores estavam inteirados do conceito de stress profissional (e se sofriam do mesmo), quais as fontes do seu stress e se afetava o seu desempenho na organização. A aplicação deste instrumento realizou-se individualmente e no próprio contexto de trabalho, segundo os responsáveis das organizações.

Os inquéritos são constituídos por 12 questões, incluindo ainda sete questões abertas (ver questões nº 1.1., 6., 7., 9.1, 9.1, 9.2 e 12. do apêndice IV) sendo que nestas mesmas, foi concedido um limite máximo de duas a três linhas de resposta e duração média da aplicação dos inquéritos foi de aproximadamente vinte minutos por inquirido. Para o efeito, foram considerados princípios éticos e metodológicos como a confidencialidade e o anonimato sendo que, após a respetiva recolha dos dados, estes foram introduzidos e tratados pelo programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences – versão 20), onde foi realizado a devida análise estatística em função do estudo em questão.

Por fim, cada um dos responsáveis entrevistados incumbiu um assistente do departamento da Administração para entrar em contacto com o investigador de forma a confirmar o preenchimento dos questionários e a posterior recolha dos mesmos.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A análise e discussão dos resultados de um processo de investigação consiste numa etapa fundamental que irá permitir destacar dados mais significativos e confrontá-los com a revisão de literatura que dá o suporte à investigação em causa. Quer pela sua especificidade, quer pela sua complexidade o stresse surge frequentemente como um fator importante e crítico no mundo organizacional, nomeadamente entre os seus profissionais.

De forma a sistematizar a informação e existir facilidade na interpretação, os dados descritos são antecidos de breves comentários e apresentados através de tabelas com valores absolutos que segundo Lakatos (2006) permitem uma síntese dos dados observados, o que irá torná-los mais compreensíveis. O autor refere que a utilização de gráficos e tabelas permitem uma descrição imediata do fenómeno, o que facilita deste modo a visão do conjunto apenas com uma observação singular. Posto isto, apresentam-se de seguida, uma análise individual e comparativa entre as organizações em estudo cruzando os elementos bibliográficos e os resultados de forma a obter respostas das organizações em estudo, à luz do tema em questão confrontada com os objetivos da investigação em causa.

4.1. Análise e caracterização geral

A amostra é composta por 81 inquiridos sendo que a distribuição da população é de 51% do sexo masculino (n=41) e de 49% do sexo feminino (n=40) da população total. Verificou-se ainda e conforme descrito no mesmo ponto que o escalão etário dos 20 aos 40 anos é o mais representativo sendo o outro escalão etário dos 40 aos 60 anos que de certa forma, também evidencia o ensino superior com 37% (n=30) como sendo o nível de habilitações académicas mais evidente da população em estudo. Foi referido também que 74% (n=60) dos inquiridos têm noção do conceito do stresse e os restantes 26% (n=21), não, sendo que 26% da amostra (n= 21) conhece algumas formas de prevenção de stresse e os restantes 74% (n=60) desconhecem qualquer tipo de prevenção do stresse nas organizações.

Quadro 1 - Distribuição do sexo e idade da população em estudo em 2014/2015

Sexo		Idade		
Masculino	Feminino	20 - 40	41 - 60	Sem resposta
41	40	62	14	5

Nos inquiridos, verifica-se que o escalão etário dos 20 aos 40 anos é o mais representativo sendo o outro escalão etário dos 40 aos 60 anos que de certa forma, evidencia o ensino superior com 37% (n=30) como sendo o nível de habilitações académicas mais evidente da população em estudo.

Quadro 2 - Distribuição das habilitações académicas da população em estudo em 2014/2015

Habilitações Académicas				
9º ano	12º ano	Ensino Superior	Outras	Não respondeu
14	15	30	13	9

Segundo os dados apresentados Quadro 3, 74% (n=60) dos inquiridos têm noção do conceito do stresse e os restantes 26% (n=21), não revelam possuir essa noção. Sendo que 26% da amostra (n= 21) conhece algumas formas de prevenção de stresse e os restantes 74% (n=60) desconhecem qualquer tipo de prevenção do stresse nas organizações.

Quadro 3 - Distribuição da noção de stresse e formas de prevenção da população em estudo em 2014/2015

Noção de stresse		Formas de prevenção de stresse	
Sim	Não	Sim	Não
60	21	21	60

No estudo das fontes de stresse aos inquiridos, verificou-se que 30 (n=81) dos inquiridos tem como fonte de stresse as tarefas impostas na sua organização seguido de outros resultados obtidos relativamente às relações profissionais, respetivos horários e intensidade do trabalho conforme descrito no Quadro 4.

Quadro 4 - Distribuição das fontes de stresse da população em estudo em 2014/2015

Fontes de stresse	
Tarefas impostas	30
Relações profissionais	12
Horários	14
Intensidade do trabalho	9
Outros	16

Na análise das variáveis referidas nos questionários das três organizações em estudo verificou-se que os inquiridos (n=81) revelaram os seguintes dados/resultados:

Quadro 5 - Dados/resultados das organizações em estudo em 2014/2015

O stresse afeta o desempenho profissional?		O stresse afeta o clima organizacional?	
Sim	Não	Sim	Não
60	21	58	23
Está informado(a) acerca dos fatores de risco a nível profissional que podem gerar stresse?		Sabe como gerir o stresse a nível profissional?	
Sim	Não	Sim	Não
16	65	18	63
Conhecimento de alguma forma de prevenção do stresse no trabalho		Nesta organização, recebeu formação sobre o stresse?	
Sim	Não	Sim	Não
35	46	10	71

De um modo geral e na comparação dos dados obtidos das 3 organizações em estudo, em 81 inquiridos, 60 referem o stresse afeta o desempenho profissional e 58 inquiridos incluem ainda o clima organizacional. Dos 81 inquiridos, somente 16 revelaram estarem informados dos fatores de risco a nível profissional e os restantes 65 inquiridos, não. Quando questionados se sabiam gerir o stresse profissional, 63 inquiridos responderam negativamente e os restantes 18 sabiam gerir o stresse, destacando ainda, os 46 inquiridos que desconheciam formas de prevenção do stresse.

É possível observar na totalidade dos inquiridos, que 71 inquiridos não receberam nas respetivas organizações, formação sobre o stresse e que o grau de stresse pessoal com maior afetação foi a nível da esfera profissional conforme os seguintes dados evidenciam:

- Saúde e bem-estar: 14 inquiridos;
- Esfera familiar: 16 inquiridos;
- Esfera profissional: 44 inquiridos;
- Todas as três variáveis: 7 inquiridos.

Salienta-se ainda a contribuição do entrevistado 4 (médico do trabalho) que, em conjunto com o investigador após a discussão dos dados da presente dissertação, refere que nas organizações alvos do estudo de caso, convém que os gestores sejam capazes de reduzir o número de situações stressantes, com as quais os seus colaboradores se deparam. Deste modo, os gestores não deverão deixar que ocorram consequências nocivas para que o desempenho dos colaboradores vá ao encontro dos objetivos das organizações.

Durante esta investigação, a posição da medicina do trabalho surge como facilitador e/ou papel principal na gestão do stresse profissional surge como relevante na gestão das organizações apesar do stresse nas organizações ser multidimensional e carecer de uma abordagem onde se defenda a importância da compreensão integral do seu fenómeno. Ou seja, que não ocorra uma análise isolada dos seus constituintes. Esta especialidade médica tem uma grande importância na abordagem do stresse nas organizações (entre outras), pois lida com as relações entre pessoas no seu trabalho visando a prevenção dos acidentes e das doenças do trabalho bem como a promoção da saúde e da qualidade de vida no local do trabalho.

O seu objetivo principal é assegurar ou facilitar aos indivíduos e ao coletivo de trabalhadores, a melhoria contínua das condições de saúde, nas dimensões física e mental, bem como a interação saudável entre as pessoas e o seu ambiente social e o trabalho. Este mesmo entrevistado atesta ainda que conjugar as premissas da medicina do trabalho com um modelo de gestão de stresse, poderá ser um facilitador de sucesso de uma organização na prevenção e gestão do mesmo.

4.2. Análise e caracterização individual

Segundo a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2014), a gestão do stresse constitui não só uma obrigação moral e um bom investimento para as entidades empregadoras como também um imperativo legal estabelecido na Diretiva-Quadro 89/391/CEE (conforme referido na alínea C do ponto 1.5.), reforçado por acordos-quadro com os parceiros sociais sobre stresse no trabalho.

Além disso, o Pacto Europeu para a Saúde Mental e Bem-Estar (2008) reconhece a mutação das solicitações e a intensificação das pressões no local de trabalho e incentiva as entidades empregadoras a implementar medidas voluntárias suplementares para a promoção do bem-estar mental. Embora as entidades empregadoras tenham a responsabilidade legal de assegurar a avaliação e o controlo adequados dos riscos no local de trabalho, é essencial garantir também o envolvimento dos trabalhadores. Os trabalhadores e os respetivos representantes têm uma melhor perceção dos problemas que podem ocorrer no local de trabalho e conseqüentemente a sua participação garantirá que as medidas aplicadas sejam adequadas e eficazes. Após a realização das entrevistas bem como a aplicação dos inquéritos nas diversas organizações que fizeram parte da investigação para esta dissertação, verificou-se que de alguma forma os seus gestores consideram relevante e fulcral a gestão do stresse e, que esta traz benefícios quer para as organizações quer para os seus colaboradores. Salienta-se também que mediante os dados obtidos nos inquéritos revelou que os colaboradores consideram de igual modo urgente e necessário a gestão de stresse das suas organizações conforme será analisado e explicado nos pontos seguintes.

4.2.1. Organização A

Dos dados da entrevista da responsável 1 que tem conhecimento do conceito de stresse -inclusive a distinção de stresse positivo e stresse negativo- e, estando ciente de que existiam manifestações de stresse na organização 1, justifica estas manifestações (na resposta à questão 4 do guião da entrevista) devido a fatores externos, como as dificuldades económicas causadas pela situação em que o país se encontra

Apesar de não existirem ações de formação nesta organização sob forma de prevenção de stresse no trabalho, quando questionada a responsável "A" sobre que práticas de gestão de stresse faziam parte da sua organização, referiu que tem como variáveis integrantes do seu modelo organizacional, práticas de gestão de stresse como a gestão e manutenção do clima organizacional que são resultantes da forma como se "estabelece um ambiente de trabalho propício ao diálogo entre os colaboradores e, entre a gerência e colaboradores". Decorrente desta gestão é ainda referido pela responsável 1 "que faz parte da gestão da organização a análise de riscos através de questionários como forma/modelo de gerir o stresse uma análise

de riscos através de questionários” apesar de todos os inquiridos desta organização terem respondido nos inquéritos (questão 10 e 11) que na organização 1 nunca receberam formação sobre o stresse bem como também referiram que na prática, nada era aplicado relativamente à gestão do stresse.

No processo de tratamento de dados (absolutos) dos inquéritos e mediante o Quadro 1, foi percecionado que nesta organização, 7 de 12 inquiridos tinham noção do conceito de stresse e manifestavam sintomas e comportamentos de stresse profissional. Porém, apesar dos inquiridos terem noção do conceito de stresse, somente 2 tinham conhecimento de formas de prevenção do mesmo e de um modo geral, os inquiridos evidenciavam como fonte predominante de stresse na organização 1 (Quadro 2), a intensidade do trabalho e os horários. Os restantes alegaram também as relações profissionais, as tarefas impostas e outras.

Quadro 6 - Noção de stresse e respetivos sintomas da população em estudo na organização A em 2014/2015

Noção de stresse		Sintomas de stresse	
Sim	Não	Sim	Não
7	5	8	4

Quadro 7 - Formas prevenção de stresse e suas fontes na população em estudo na organização A em 2014/2015

Formas de prevenção de stresse		Fontes de stresse	
Sim	Não	Intensidade do Trabalho	Horários
2	10	7	5

Na organização A, após a análise das variáveis referidas nos questionários, verifica-se que os inquiridos (n=12) revelaram os seguintes dados/resultados:

Quadro 8 - Dados/resultados da Organização A em 2014/2015

O stresse afeta o desempenho profissional?		O stresse afeta o clima organizacional?	
Sim	Não	Sim	Não
2	10	2	10
Está informado(a) acerca dos fatores de risco a nível profissional que podem gerar stresse?		Sabe como gerir o stresse a nível profissional?	
Sim	Não	Sim	Não
4	8	2	10
Conhecimento de alguma forma de prevenção do stresse no trabalho		Nesta organização, recebeu formação sobre o stresse?	
Sim	Não	Sim	Não
2	10	-	12

De um modo geral e segundo os dados obtidos, na organização A o stresse não afeta nem o desempenho profissional nem o clima organizacional, o que é corroborado com o referido na entrevista da responsável 1 que refere existirem práticas de gestão de stresse como a gestão e manutenção do clima organizacional na referida organização. Dos 12 inquiridos, 8 revelaram que não estavam informados dos fatores de risco a nível profissional que podem gerar stresse quando questionados de uma possível gestão do stresse a nível profissional, 10 responderam que não sendo que em 12 inquiridos, 10 desconheciam formas de prevenção do stresse. Os restantes 2 inquiridos conhecedores de formas de prevenção do stresse no trabalho apontaram atividades lúdicas e um estilo de vida saudável como tais formas e obtiveram esse conhecimento através de pesquisa e leituras sobre o tema

Observou-se ainda que a totalidade dos inquiridos, respondeu que nesta organização não receberam formação sobre o stresse e que o grau de stresse pessoal e respetiva afetação foi a seguinte:

- Saúde e bem-estar: 3 inquiridos;
- Esfera familiar: 2 inquiridos;
- Esfera profissional: 2 inquiridos;
- Todas as três variáveis: 5 inquiridos.

4.2.2. Organização B

A responsável “2” tem um vasto conhecimento do conceito de stresse bem como a distinção de stresse positivo e stresse negativo. Afirmou também que existia na sua organização manifestações de stresse (na resposta à questão 4 do guião da respetiva entrevista) e que apesar de não existirem ações de formação nesta mesma sob formas de prevenção de stresse no trabalho, a responsável “2” defende-se referindo que “tenta-se ver as coisas da forma mais positiva (...) não fazemos notar que estamos a olhar para a situação porque não estamos a valorizar demasiado (...) e não podemos valorizar muitas vezes aquilo que as pessoas estão a sentir senão vai ser pior. Então tentamos minimizar”.

Esta organização desvaloriza e enfatiza a minimização das manifestações do stresse como fator prejudicial nos seus colaboradores e a responsável “2” salienta que existe ainda uma preocupação extra com a situação e após avaliada, caso se justifique “dispensa-se o colaborador para descansar e encontrar o equilíbrio normal do seu estado”. À parte disto, nesta organização existe uma aposta na comunicação como facilitadora na antecipação e resolução de problemas eventuais bem como a realização de ações de formação, festas, team-building e reuniões de cariz lúdico.

No processo de tratamento de dados dos inquéritos e mediante o Quadro 9, foi percecionado que nesta organização a maior parte dos inquiridos (n=21) tinha noção do conceito de stresse, manifestando sintomas e comportamentos de stresse profissional.

Quadro 9 - Noção de stresse e respetivos sintomas da população em estudo na organização B em 2014/2015

Noção de stresse		Sintomas de stresse	
Sim	Não	Sim	Não
16	5	18	3

Segundo os inquiridos (n=21), os fatores predominantes de stresse são os horários e tarefas impostas, destacando também as relações profissionais como motivo de stresse. Relativamente ao conhecimento de formas de prevenção de stresse os inquiridos evidenciaram de uma forma geral que não tinham conhecimento de alguma forma de prevenção de stresse como se verifica na Quadro 10.

Quadro 10 - Formas prevenção e fontes de stresse predominantes da população em estudo na Organização B em 2014/2015

Formas de prevenção de stresse		Fontes de stresse	
Sim	Não	Tarefas Impostas	Horários
3	18	11	10

Relativamente à organização B, após a análise das variáveis referidas nos questionários verificou-se que os inquiridos (n=21) revelaram os seguintes dados/resultados:

Quadro 11 - Dados/resultados da Organização B em 2014/2015

O stresse afeta o desempenho profissional?		O stresse afeta o clima organizacional?	
Sim	Não	Sim	Não
10	11	9	12
Está informado(a) acerca dos fatores de risco a nível profissional que podem gerar stresse?		Sabe como gerir o stresse a nível profissional?	
Sim	Não	Sim	Não
4	17	6	15
Conhecimento de alguma forma de prevenção do stresse no trabalho		Nesta organização, recebeu formação sobre o stresse?	
Sim	Não	Sim	Não
5	16	0	21

Na organização B, dos 21 inquiridos, 10 sentem que o stresse afeta o desempenho profissional e os restantes 11, não. Contudo, no que concerne à afetação do clima organizacional, 9 inquiridos confirmam que o stresse afeta o clima da organização sendo que os restantes 12 inquiridos, negam tal facto. A maior parte dos inquiridos (17 em 21) revelaram que não estavam informados dos fatores de risco a nível profissional que podem gerar stresse e por sua vez, 15 inquiridos desconheciam eventuais formas de gerir o stresse profissional. Quanto às formas de prevenção do stresse, somente 5 inquiridos revelaram formas de prevenção do stresse no trabalho apontando a calma, a experiência, o positivismo no trabalho e o desporto. A leitura e a experiência de vida foram as fontes das referidas prevenções.

Sobre o grau de stresse pessoal e respetiva afetação dos inquiridos, a distribuição foi a seguinte:

- Saúde e bem-estar: 1 inquiridos;
- Esfera familiar: 6 inquiridos;
- Esfera profissional: 14 inquiridos.

Destaca-se ainda o facto da totalidade dos inquiridos responder que nesta organização não receberam formação sobre o stresse, o que é corroborado com o referido na entrevista da responsável 2.

4.2.3. Organização C

Sendo uma organização de referência, destaca-se que relativamente à gestão do stresse, nesta organização têm lugar ações de formação que segundo o responsável “3” incide no âmbito da “*gestão do tempo e do stresse que damos às pessoas que necessitam e também tentamos planear tudo com detalhe*” que o próprio assume como uma ferramenta da gestão de stresse.

O tratamento de dados dos inquéritos desta organização foi revelou que 46 dos inquiridos (n=48) tinha noção do conceito de stresse (sendo que dois não responderam) tal como é possível verificar na seguinte tabela:

Quadro 12 - Noção de stresse e respetivos sintomas da população em estudo na organização C em 2014/2015

Noção de stresse		Sintomas de stresse	
Sim	Não	Sim	Não
46	2	30	18

Quadro 13 - Formas prevenção e fontes de stresse da população em estudo na organização C em 2014/2015

Formas de prevenção de stresse		Fontes de stresse	
Sim	Não	Insatisfação c/o trabalho	Horários
10	38	23	12

De acordo com a Quadro 13, verifica-se que 38 inquiridos desconhecem formas de prevenção de stresse e revelam que a insatisfação com o trabalho, horários e de seguida com as relações profissionais, tarefas impostas surgem como as suas fontes de stresse.

Na análise das variáveis referidas nos questionários da organização C, verificou-se que os inquiridos (n=48) revelaram os seguintes dados/resultados:

Quadro 14 - Dados/resultados da Organização C em 2014/2015

O stresse afeta o desempenho profissional?		O stresse afeta o clima organizacional?	
Sim	Não	Sim	Não
48	-	48	-
Está informado(a) acerca dos fatores de risco a nível profissional que podem gerar stresse?		Sabe como gerir o stresse a nível profissional?	
Sim	Não	Sim	Não
8	40	10	38
Conhecimento de alguma forma de prevenção do stresse no trabalho		Nesta organização, recebeu formação sobre o stresse?	
Sim	Não	Sim	Não
28	20	9	38

Os 48 inquiridos sentem que o stresse afeta o desempenho profissional bem como o clima organizacional sendo que 40 dos inquiridos (n=48) revelaram que não estavam informados dos fatores de risco a nível profissional que podem gerar stresse e por sua vez, 38 inquiridos desconheciam eventuais formas de gerir o stresse profissional. Quanto às formas de prevenção do stresse, 28 inquiridos revelaram conhecer formas de prevenção do stresse no trabalho apontando o desporto, a meditação e atividades de grupo justificando a sua obtenção através de leitura e ações de formações.

Relativamente ao grau de stresse pessoal e respetiva afetação dos inquiridos, a distribuição nesta organização foi a seguinte:

- Saúde e bem-estar: 10 inquiridos;
- Esfera familiar: 8 inquiridos;
- Esfera profissional: 28 inquiridos;
- Todas as três variáveis: 2 inquiridos.

4.3. Análise e discussão dos resultados

Uma das questões chave desta dissertação e, que despoletou a curiosidade e crença num estudo sobre o tema e forma como este foi realizado, foi: porque não adotar e integrar numa organização um modelo de gestão de stresse? De que forma existiriam práticas de gestão de stresse nas organizações alvo de estudo bem como, a importância de tentar analisar o impacto de um modelo de gestão de stresse como sendo parte integrante das boas práticas das organizações em questão, caso não o tivessem.

Como referido, as questões de partida desta dissertação questionam a existência ou não, de uma gestão de stresse profissional nas organizações bem como, se esta mesma poderá influenciar o modelo organizacional nos resultados pretendidos pelas organizações sendo que, nenhuma das organizações em estudo possui um modelo de gestão de stresse como parte integrante das suas boas práticas organizacionais.

Um modelo de gestão e prevenção do stresse profissional numa organização quer de pequena, média ou grande dimensão, à partida teria que ser composto por um dado conjunto de boas práticas de antecipação, prevenção, gestão do referido stresse profissional. Um modelo de gestão de stresse só seria possível por organizações com um eficaz controlo do clima organizacional que segundo Mansfield (1976), é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspetos da cultura ou realidade aparente da organização. Segundo o mesmo autor, uma eficiente gestão do tempo bem como uma gestão dos sintomas de stresse, atribuição de folgas e férias, métodos de compensação, coaching, ações de team-building (e uma constante comunicação entre os colaboradores e as chefias e vice-versa) é um dos pontos-chave numa organização que segundo Cunha (2002), um gestor deverá proporcionar garantias de que o processo de comunicação interna que rege a ação de todos os indivíduos na organização, seja constante.

Entre as organizações estudadas e mediante os dados obtidos através dos questionários, começa-se por dizer que existem algumas diferenças entre estas 3 organizações de sectores de atividade distintos, bem como o número de colaboradores, dimensão e modelos de gestão adotados. Atendendo a estas diferenças entre as organizações nas variáveis analisadas, os resultados apesar de diferentes, diferenciam mais sobre:

- A afetação do desempenho profissional e clima organizacional do stresse;
- Na informação dos fatores de risco que geram stresse profissional;
- Na gestão do stresse profissional;
- No conhecimento de formas de prevenção do stresse no trabalho.

Atendendo à análise e discussão de resultados, refere-se que muitas das vezes os profissionais, nomeadamente os gestores e responsáveis não reconhecem este fenómeno complexo e tão pouco procuram

saber como gerir o mesmo - o que não se evidencia nos responsáveis das organizações em estudo - tornando-se deste modo um problema atual e constante nas organizações dos dias de hoje. Segundo Lucas (2015), os colaboradores das organizações vivem continuamente sob a pressão do stresse onde para além das habituais responsabilidades organizacionais -além da alta competitividade exigida pelas empresas- e das necessidades de aprendizagem constante, têm que lidar com os stressores normais da vida em sociedade.

O mesmo autor defende que quer as organizações levem ou não em consideração na sua cultura organizacional, o stresse no trabalho e a saúde dos trabalhadores vão interrelacionar-se com outras vertentes, determinando um papel importante no rendimento, produtividade e desempenho dos colaboradores. Assim sendo e segundo Lucas (2015), fica ao critério das organizações a consideração aos efeitos do stresse no trabalho e de igual forma nos colaboradores que poderá acarretar consequências acabando também por refletirem-se num aumento de custos para a própria empresa: absentismo, acidentes de trabalho, conflitos internos, diminuição na qualidade do trabalho, perda de produtividade, entre outros.

Posto isto, uma gestão de stresse profissional poderá influenciar na produtividade e nos resultados pretendidos pelas organizações, fazendo com que os gestores das organizações relacionem e percebam que, a produtividade dos seus colaboradores e a rentabilidade organizacional, poderão ser influenciados positivamente, por uma eficaz e viável gestão de stresse profissional.

Contudo e apesar de somente uma das organizações em análise apresentar uma ou outra iniciativa e forma de gerir o stresse, entende-se que a gestão de algo tão complexo como o fenómeno do stresse nomeadamente em campos profissionais, necessita da parte de qualquer gestor e responsável de qualquer organização seja ela de que dimensão for, de atenção redobrada levando a uma eficaz e eficiente gestão do mesmo. Lucas (2015) refere que é impossível para uma organização manter um bom desempenho e a máxima rentabilidade com uma força de trabalho “doente”, exausta e desgastada. É possível que, atualmente, grande percentagem das empresas ainda não leve em consideração a promoção e prevenção da saúde no trabalho (apenas cumprem com a legislação). Deverá ser portanto uma prioridade para e nas organizações, levando a que haja um esforço e atenção redobrada sobre o stresse nas organizações e respetivos colaboradores.

Segundo o médico especialista que colaborou na presente investigação, refere na sua entrevista que “as organizações estão mais vocacionadas para valorizar a própria Medicina do Trabalho e a Higiene e Segurança”, ou seja, existe uma orientação para a prevenção e proteção do trabalhador. O facto deste médico do trabalho ser externo às organizações em estudo, não é de todo para abrir um campo de debate ou colocar

este participante numa posição delicada mas sim e, como já foi referido em pontos anteriores, como um suporte de fundamentação médico e parecer científico.

Quando questionado sobre que recomendação faria a um gestor de empresa com um índice moderado/elevado de stresse na sua organização, o responsável 4 afirma que estes deverão “rever os pontos, juntamente com a Higiene e Segurança que segundo o médico em questão, estes pontos são os pontos desencadeadores de riscos, onde o mesmo refere a importância de se elaborar uma Carta de Riscos para determinar quais são os pontos críticos. Esta pluralidade de pontos críticos prende-se com a possibilidade de existirem mais do que um ponto crítico e neste caso o responsável “D” enfatiza isto dando o exemplo de “nos acidentes é muito difícil ser só um...haver só um risco a ser responsável pelo acidente”.

Em algumas das organizações estudadas verificou-se que a Medicina do Trabalho é uma variável presente mas distante da realidade empresarial e operacional da organização sendo que o seu papel nas organizações em questão era banal e meramente pro forma. Aliás, relativamente à questão 13 do guião de entrevista onde é questionado se a organização em questão teria algum médico do trabalho ou de medicina curativa e, qual o papel deste no terreno, obtiveram-se as seguintes respostas:

- Organização A - a responsável 1 referiu que existia e que o mesmo teria “*apenas um papel preventivo, verificando periodicamente o estado de saúde dos colaboradores*”;
- Organização B - a responsável 2 referiu que existia mas que não estava sempre presente mas que este fazia algumas deslocações à organização “*de dois em dois anos para cada um dos funcionários...depende também do tipo de funcionários, dependendo se são funcionários temporários ou efetivos*”;
- Organização C - o responsável 3 respondeu que “*temos a Medicina do Trabalho, mas o papel deles é além de ver as condições de saúde do trabalhador, ver também as condições de trabalho dos mesmos*”.

Posto isto, o médico participante nesta investigação diz que as organizações “querem é o papel assinado e não a rentabilização da Medicina do Trabalho. É impensável que a questão das carrinhas que vão uma vez por ano a uma empresa fazer a Medicina do Trabalho. Isso não é nada! Isto é uma atitude redutora e miserabilista da Medicina do Trabalho e que apesar de termos uma legislação exigente, não se cumpre!”

O médico em questão vai mais longe ainda afirmando que “não há um número de médicos da Medicina do Trabalho em número suficiente e depois vêem-se aldrabices de todo o género ao ponto de se querer fazer Medicina do Trabalho sem presença real do trabalhador.”

Segundo a Organização Mundial de Saúde (2008), nos dias de hoje, o papel de um(a) médico(a) do Trabalho em qualquer tipo de organização é relevante e de extrema importância pois as consequências da sua ausência refletir-se-ão na produtividade e motivação dos colaboradores bem como, na rentabilidade e conjuntura da organização. Aliás, isto é corroborado pelo responsável 4, que refere que é “fundamental ver as condições do trabalhador portanto, primeiro, perceber a personalidade do doente/trabalhador.”

A Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho no ano de 2002, realizou o evento da Semana Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho tendo sido apresentados vinte exemplos de boas práticas relativamente à prevenção do stresse. Segundo Lucas (2015), esses exemplos vieram de treze Estados-Membros da União Europeia e incluíram pequenas, médias empresas, grandes empresas e grandes grupos económicos a operar em sectores diferentes. Apesar de nem todos os casos forem bem sucedidos, verificaram-se resultados bastante positivos e algumas organizações desenvolveram as suas próprias soluções utilizando conhecimentos adquiridos a nível interno. O mesmo autor refere que determinadas organizações consideraram útil e económico utilizar consultores com conhecimentos especializados e experiência prática na prevenção do stresse no trabalho, nomeadamente especialistas de *coaching* e *team-building*.

Relativamente à resposta da questão de partida onde se questiona a viabilidade de um modelo de gestão de stresse para implementar em qualquer organização que fizesse parte das boas práticas, o responsável 4 respondeu que “para tal, teria que existir um envolvimento dos colaboradores e dos seus gestores para identificar em conjunto os problemas e desenvolver as soluções. Contudo convém não esquecer que cada pessoa é irrepitível. Nem clonado, o ser humano é repetido! A aprendizagem do ano 2014 nunca é igual à aprendizagem a um ano anterior ou ao ano em nós nascemos. Portanto, isso tem a ver com a gestão da equipa da empresa. A gestão da Medicina do Trabalho e da Higiene e Segurança para encontrar práticas para cada profissão primeiro, não é? Portanto, um esquema ideal para isso, depois, dentro do esquema que se encontra e mediante a personalidade que nós temos pela frente: uns precisam de mais stresse positivo e outros se calhar de mais stresse negativo porque realmente é como diz o ditado popular não é...de riqueza e santidade é metade da metade, não é?”

A Medicina do Trabalho tem então um papel importante na gestão das organizações e, poderá ser uma ferramenta bastante útil para uma melhor otimização e gestão do capital humano de uma organização em

termos de gestão de stresse, quando aplicado na realidade. Esta especialidade da Medicina é dotada de ferramentas e suportes que quando coadunados com os modelos de gestão dos gestores, poderão revelar-se como mais-valias e, decerto que atualizarão as organizações para padrões progressistas, rentáveis, produtivos, equilibrados, em constante harmonia na relação colaboradores/organização e vice-versa, destacando ainda mais o fator chave para o sucesso organizacional: as pessoas.

Neste sentido, o médico do trabalho assume uma posição de destaque de mediação (dos casos de stresse profissional) no terreno devendo no processo de recrutamento e seleção do futuro colaborador, traçar e analisar o perfil para de seguida, proceder a avaliações desde a capacidade do candidato a determinado trabalho e consequentes tarefas, realizando reavaliações periódicas do seu estado psíquico/físico dando ênfase aos riscos ocupacionais aos quais este trabalhador poderá eventualmente ficar exposto.

Segundo o responsável 4, ter em consideração as consequências de uma implementação de práticas de gestão de stresse nas organizações, destacará a urgência de rentabilizar as necessidades dos trabalhadores para que estes desenvolvam ainda mais as suas competências de forma a estarem num ponto ótimo e equilibrado de stresse profissional. Isto, sem consequências pessoais ou organizacionais terá que ser a máxima de um(a) especialista da Medicina do Trabalho a operar no terreno organizacional.

4.4. Implicações da implementação de práticas de gestão de stresse nas organizações

O impacto de um modelo de gestão de stresse como parte integrante das boas práticas das organizações, não foi tido em conta por parte dos responsáveis em questão entrevistados. Mediante o feedback sobre este assunto bem como os dados que os inquéritos proporcionaram, ficou a ideia de que se caso houvesse oportunidade e meios para tal suceder, haveria muito mais por fazer em relação à possível implementação do referido modelo de gestão de stresse. O referido modelo segundo a responsável 1 da organização A, poderia ser baseado em análises do stresse nas organizações, discussão do mesmo e posterior implementação de medidas e estratégias, que eliminem ou mitiguem a fonte de stresse identificada.

Sendo urgente a mitigação da fonte de stresse identificável acima referida, a responsável 2 da organização B, acha que tal seria viável, o que é corroborado pelo médico do trabalho entrevistado, que refere que tal seria importante de forma a realizar algo com os colaboradores e demonstrar com que sintam que existe uma preocupação de parte das organizações.

Em todas as organizações alvo de estudo verificou-se que quando questionados os responsáveis sobre a adoção e integração de um modelo de gestão de stresse, surgiu sempre o fator “custo” do mesmo. Contudo

e conforme foi referido, segundo Lucas (2015), numa organização em que as fontes potenciadoras e geradoras de stresse não sejam corretamente identificadas e controladas, corre-se o risco de ocorrer um acréscimo de custos que sem muito esforço, seriam evitados. Os participantes entrevistados evidenciaram interesse em aplicar a teoria à realidade mas, que provavelmente o orçamento não suportaria tal investimento na gestão de recursos humanos devido ao reajustamento da mesma, como referiu neste caso, a responsável 2 da organização B, que quando questionada se já tinha ponderado aplicar um modelo de gestão de stresse na organização refere “que seria viável” e desde que “não vá assim chocar de frente com o nosso orçamento”.

Destaca-se ainda outras variáveis na obstrução da implementação de práticas de gestão de stresse nas organizações para além dos custos associados, como a mentalidade dos gestores por vezes minimalista, retrógrada e aniquiladora de uma eficaz, progressista, eficiente e exemplar gestão de recursos humanos bem como, a complexa legislação do mundo organizacional que o médico especialista em medicina do trabalho refere que “apesar de termos uma legislação exigente, não se cumpre”.

Apesar do feedback negativo relativamente à eventual implementação de um modelo de gestão proactiva, do desempenho e do investimento do seu capital humano, a gestão do stresse deveria ser uma grande aposta por parte dos gestores apesar de todas as condicionantes. Desta forma poderiam envolver e integrar no seu modelo organizacional juntamente com os mecanismos de motivação, empreendedorismo, inovação e diferenciação, a gestão de stresse. Isto é corroborado com o apontamento do responsável 4 que atesta que “tem que se perceber o seguinte: ou se cria empatia com os trabalhadores para perceber, ver e dar a perceber ao trabalhador que estão a lutar pelas melhores condições de trabalho para eles e, que existem gastos grandes para a empresa mas que são revertidos e por outro lado. Mostrar aos gestores das empresas, aqueles gastos têm um retorno bastante maior do que se não fizer nada”.

Deste modo, é importante salientar que após a análise dos dados obtidos das organizações em estudo, bem como a opinião e parecer do responsável 4, poderá ser feito um trabalho de prevenção por parte dos gestores das organizações que segundo Hollenbeck (2003), através de consultas médicas/psicológicas no local de trabalho e um acompanhamento dos gestores eficaz o que levará desta forma a resultados mais eficazes e satisfatórios para todos. O trabalho de prevenção segundo o mesmo autor, poderá ser de carácter físico ou psicológico como: comemorações nas datas significativas para a organização/colaboradores, atividades de team-building e ações de formação que valorizará o colaborador, permitindo deste modo que sinta que é fundamental para a organização.

Aqui, destaca-se o papel da Medicina do Trabalho como um facilitador de práticas e formas de gestão de stresse nas organizações na medida em que poderá ser importante e segundo o médico do trabalho entrevistado neste estudo, “numa situação de risco é fundamental a Medicina do Trabalho agir, pois é fundamentalmente voltada para a prevenção. Para proteger precisamente o trabalhador mediante de programas de gestão quer individuais ou organizacionais.”.

Segundo Krumm (2005), os programas de gestão de stresse que o responsável 4 referiu, podem ser individuais ou organizacionais, sendo que a nível individual destina-se a ajudar as pessoas que já estão numa situação de sofrimento devido ao stresse. O programa organizacional tem efeitos no campo preventivo reduzindo os potenciais fatores de stresse, que de certa forma e após a análise dos dados, este programa poderia ser aplicado às organizações estudadas.

Segundo a autora, estes programas estão assentes em estratégias de gestão de stresse e são classificadas pelos diferentes níveis de intervenção que poderão ser::

- Primárias, onde é eliminado a fonte de stresse, como o excesso de trabalho;
- Secundárias, que são destinadas a reduzir o impacto dos fatores de stresse organizacionais e não propriamente reduzir as fontes de stresse, como acontece nas intervenções primárias;
- Terciárias, que se destinam a tratar problemas de saúde e bem-estar oriundos do stresse e não a evitá-los.

Ainda na linha de pensamento da autora, de forma a assegurar a eficácia da implementação das intervenções acima descritas, atividades de planeamento e sistematização do programa referido, passa-se por três fases: diagnóstico, intervenção e avaliação. Isto é, numa primeira fase surge o diagnóstico que tem como objetivo averiguar quais os níveis de resistência existentes junto dos colaboradores da organização. Após esta fase, surge a fase da intervenção onde se identifica as principais causas e fatores. Por fim, a avaliação é a fase onde a intervenção é definida de acordo com a informação recolhida no diagnóstico, relativamente às fontes de stresse.

Por fim, a intervenção que se assume como ação final, procura verificar até que ponto foram alcançados os objetivos pretendidos durante a avaliação, bem como os custos inerentes.

Segundo Murta (2009) são este tipo de estratégias (e o reforço positivo da situação determinada por um fator stressor) que podem contribuir para gerir e afastar o stresse no local de trabalho. O autor refere ainda que a prevenção, é a estratégia inicial mais adequada para lidar com o stresse para que seja possível ter

colaboradores mais dedicados, comprometidos com as metas da organização bem como, com vontade de progredir e produzir, pois são fundamentais para administrar as mudanças e levar a organização para novas realidades.

Relembra-se que para Michel (2001), deverá existir um posicionamento das organizações perante os colaboradores, representando a necessidade da implementação da realização de diagnóstico de interesses, de necessidades, de campanhas de informação e prevenção de stresse bem como, a criação de serviços e ações de apoio, o acompanhamento e formação e, o desenvolvimento e manutenção das equipas. É importante também focar na implementação de processos de avaliações do desempenho nas organizações.

Conforme referido no capítulo anterior, a AESST no ano de 2002, realizou o evento da Semana Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho onde sublinha que o stresse no trabalho constitui o problema de saúde relacionado com o trabalho mais comum na União Europeia e, pode ocorrer em qualquer sector e em empresas de todas as dimensões, afetando toda a gente em todos os níveis. Como referido, está em vigor um conjunto de diretivas comuns que têm por objetivo prevenir os riscos de saúde e segurança no trabalho. Segundo a AESST (2014), através destas diretivas, os empregadores são responsáveis por garantir que os seus colaboradores não sejam prejudicados pelo trabalho, incluindo pela exposição ao stresse no trabalho.

De acordo com a mesma fonte, é estimado que o stresse no trabalho custa aos Estados-Membros pelo menos 20 biliões de euros...anuais sendo que, não deve ser considerado apenas em termos monetários, nomeadamente quantos euros as organizações perdem mas sim, como custos socioeconómicos consideráveis e que prejudicam a sociedade e cada indivíduo.

No evento acima referido da Semana Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho em 2002, ficaram registado fatores de sucesso nas iniciativas de prevenção do stresse como a análise adequada de riscos, que deverá ser estabelecida com base numa avaliação dos riscos.

Deverá existir um planeamento, a definição dos objetivos e identificação dos grupos alvo bem como, a identificação das tarefas e das responsabilidades. À luz desta informação, coloca-se a importância de que deveria existir nas organizações estudadas, uma adesão a programas de prevenção e, um constante apoio da direção de topo sendo que, só é possível um passo sustentável na gestão e prevenção do stresse, se a direção da organização estiver disposta a fazer alterações..

Esta adesão a eventuais programas de gestão do stress no trabalho deve ser encarado com muita responsabilidade, compromisso e ética de todos os níveis de gestão/chefia das organizações. Para França (1997), a implementação destes programas deve ter em conta aspetos como os seguintes:

- Avaliação sistemática dos níveis de stress no ambiente organizacional;
- Aumento da rotatividade dos colaboradores através da escala de funções – isto permitirá evitar a monotonia das funções/tarefas repetitivas;
- Redução de excesso de horas extras (acarreta em desgaste orgânico);
- Melhoria das condições físicas das tarefas impostas com ferramentas adequadas aos colaboradores, sempre com o apoio da ergonomia;
- Investimento no aperfeiçoamento pessoal e profissional dos colaboradores – ações de formação e cursos profissionais;
- Sistemas de recompensa;
- Criação de oportunidades para que os colaboradores apresentem ideias (com *feedback*) que melhorem a qualidade e produtividade da organização;

É visível após a leitura desta dissertação que, a gestão do stress organizacional, exige uma visão global da realidade organizacional (e não só) e que envolva fatores económicos, emocionais, culturais, físicos e ambientais. Deverá estar subjacente ao modelo organizacional, a identificação do problema e das perceções bem como, a verificação dos padrões culturais, discussão das características individuais, o planeamento e implementação destes programas referidos, que deverão dar prioridade à promoção da saúde, da segurança e da qualidade nas organizações.

Tendo em conta esta informação e caso as organizações em estudo ponderassem em adotar estas estratégias e programas, possivelmente poderíamos obter algumas das respostas às questões de partida desta investigação, nomeadamente às que questionam a existência de uma gestão (viável) de stress profissional nas organizações e de que forma poderá influenciar o modelo organizacional bem como nos resultados pretendidos pelas organizações. A gestão do stress nas organizações, deve tornar-se um fator primordial das práticas e modelos organizacionais de qualquer dimensão e independentemente do seu sector de atividade.

Mesmo com o feedback dos responsáveis das organizações entrevistados a determinar que, a maior implicação na implementação de práticas de gestão de stress nas organizações, será o fator “custo” e a sua viabilidade, convém que destacar a posição dos colaboradores inquiridos que, na última questão livre e aberta

(“Comentários”), demonstraram a necessidade real de que haja uma maior preocupação de parte das suas organizações, relativamente à gestão do stresse. Os dados obtidos após a aplicação dos inquéritos reflecte que existem nestas organizações alvos de estudo, manifestações de stresse no trabalho com repercussões (por vezes silenciosas e ignoradas) nos postos de trabalhos, tendo impacto na produtividade profissional bem como, a nível pessoal.

Uma das implicações da não implementação de práticas de gestão de stresse nas organizações, onde os gestores terão que ter máxima atenção e cuidados redobrados, reside no facto de ocorrer como já foi referido, uma queda da produtividade, a diminuição da eficácia da realização das tarefas, maior ocorrência de acidentes de trabalho bem como, um possível aumento do absentismo e rotatividade de colaboradores.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES

5.1. Conclusões gerais

O stresse é algo inevitável no dia-a-dia e, em termos profissionais, assume um papel relevante, complexo e sensível. O seu desenrolar em ambiente organizacional tem consequências positivas e negativas quer para a organização, quer para os seus colaboradores. Esta investigação revela que o tema é transversal, complexo e, apesar de atender-se sempre aos pontos de vista psíquicos, sociais, biológicos considera-se também as complexidades das especificidades individuais e coletivas das pessoas em estudo. Isto leva a que se verifique que o stresse profissional depende de fatores intrínsecos e extrínsecos ao ser humano que por sua vez, está permanentemente em interação com o seu meio ambiente.

Houve interesse em realizar esta investigação devido ao impacto que o stresse tem sobre os colaboradores e as respetivas organizações. Em termos financeiros, o stresse assume-se como um custo para as organizações com eventuais implicações na redução do rendimento e da eficácia dos colaboradores. No fundo, o stresse assume-se como uma necessidade que obriga a reagir e responder, contudo, este torna-se crítico e problemático, quando é mal gerido ou ignorado tornando-se desta forma, negativo evidenciando na posterioridade consequências graves.

Um dos objetivos do presente estudo foi verificar a existência de uma gestão de stresse nas organizações em estudo, o qual não se verificou. Verificar se esta gestão de stresse trazia mais-valias na organização em causa, foi algo que ficou justificado com a revisão da literatura desta investigação bem como, mediante os dados obtidos no estudo às organizações, se justifica a importância da existência de um modelo de práticas relativas à gestão de stresse nas organizações. Ficou fundamentado que nos dias de hoje, o gestor tem ao seu dispor um conjunto de conceitos e atividades, que poderá usar como ferramentas e técnicas na implementação de um modelo de gestão de stresse nas práticas da sua organização e, que estas serão válidas.

A complexa realidade organizacional é alvo de várias formas de gestão mas, a gestão de Recursos Humanos em qualquer organização, leva-nos à importância de destacar o papel vital do capital humano. É deveras importante o desenvolvimento de estudos sobre este tema, pois na prática diária e segundo Silva (2005) o stresse, caracterizado de várias formas, afeta o sistema organizacional bem como a individualidade do colaborador deitando assim por terra, a sua produtividade, motivação e interesse no trabalho.

Deste modo e segundo a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2014), o investimento na prevenção, gestão e manutenção do stresse nas organizações, torna-se urgente pois de facto

o stresse profissional influencia a relação colaborador/organização e vice-versa e, apesar da existência de condições adversas no ambiente profissional sobre os colaboradores, a avaliação e gestão que a organização deveria fazer da situação e dos recursos para lidar com o stresse profissional, como sendo fulcral.

As questões de partida desta dissertação questionam a existência ou não, de uma gestão de stresse profissional nas organizações, bem como se poderá influenciar o modelo organizacional e os resultados pretendidos pelas organizações. Constata-se ao longo da presente investigação, nomeadamente nos participantes, que em alguns casos, existem esforços para que uma gestão de stresse, esteja presente, conforme foi visto no ponto da análise e discussão de resultados.

É salientado com base na literatura, com o apoio do contributo do médico especialista em Medicina do Trabalho - o responsável 4 - e como parte integrante da investigação, o respeito e valorização que os gestores das organizações deverão ter e, perceberem que a produtividade dos seus colaboradores bem como a rentabilidade organizacional, poderá ser influenciada por uma eficaz e viável gestão de stresse profissional, apresentando resultados reais. Isto é corroborado por Limongi (2002) que refere que diferente de outros riscos organizacionais, em geral relacionados a trabalhos específicos, o stresse associa-se de formas variadas a todos os tipos de trabalho, prejudicando não só a saúde, mas também o desempenho e a rentabilidade dos trabalhadores. Logo, as organizações precisam prestar atenção nestes sintomas nos seus colaboradores para que possam tratá-los de forma adequada, prevenindo assim maiores consequências, tanto para o colaborador quanto para o desempenho da organização.

Existindo o conhecimento do impacto negativo do stresse quer nos colaboradores, quer nas organizações, verifica-se por parte destas mesmas, um esforço no sentido de perceber as causas do stresse e as suas potenciais formas de redução.

Com esta investigação, percebeu-se que apesar dos responsáveis das organizações em estudo terem conhecimento da noção de stresse bem como, estarem cientes de manifestações e consequências do mesmo nas respetivas organizações e consequentes colaboradores, não fazia parte dos respetivos modelos de gestão práticas e estratégias de cariz preventivo do stresse. Os resultados obtidos sugerem que existem fatores organizacionais sugestivos de desencadear stresse nos colaboradores, sendo que os resultados foram tarefas impostas, relações profissionais, horários, intensidade do trabalho e por fim, outras fontes de stresse

Porém, é realçado que após o cruzamento dos dados com a revisão bibliográfica, os fatores organizacionais desencadeadores de stresse, tendem a incidirem mais para aspetos comportamentais, psicossomáticos bem como, incompatibilidades para com a organização (falta de formação e competências).

É importante ainda referir que os resultados mostram ainda, a existência de uma relação entre a noção do conhecimento de stresse com o conhecimento das formas de prevenção de stresse e, que estes resultados apontam para a importância de diagnosticar as fontes de stresse nas organizações. Isto, no sentido de prevenir manifestações problemáticas e críticas, que podem ter consequências a nível organizacional, mas também no desempenho, produtividade e bem-estar dos colaboradores.

A investigação mostra que nas organizações, deveriam existir mais frequentemente consultas médicas/psicológicas no local de trabalho e, um acompanhamento dos gestores mais eficaz o que levará a resultados mais eficientes e satisfatórios. Aqui, destaca-se o papel da Medicina do Trabalho como um facilitador de práticas e formas de gestão de stresse nas organizações, na medida em que podem contribuir para prevenir, gerir e afastar o stresse no local de trabalho. No seguimento desta atitude preventiva, refere-se que o stresse pode ser controlado com programas de gestão de stresse baseado em estratégias preventivas onde o trabalho de prevenção poderá ser de carácter físico ou psicológico, como: comemorações nas datas significativas para a organização/colaboradores, atividades de team-building e ações de formação que valorizará o colaborador, permitindo deste modo que sinta que é fundamental para a organização.

Dado que Murta (2009) refere que existem diversos benefícios para os colaboradores das organizações, conclui-se que a importância desta investigação (apesar das limitações para a gestão de recursos humanos) realiza-se porque as pessoas inseridas nas organizações são a base de todo o processo organizacional e, precisam de ser realmente vistas por esse âmbito. Além disto, deverá ajudar os gestores a perceber e gerir o stresse profissional determinando formas de prevenção de stresse, para que encontrem um ponto ótimo na gestão do clima organizacional e dos colaboradores que nele se encontram.

Apesar de se ter presente a noção de que eliminar o stresse é uma tarefa utópica e, tendo em conta que até um determinado nível, o stresse pode ser benéfico e saudável, é no entanto possível minimizar as suas consequências negativas. Devem por isso as organizações prevenir e reduzir o impacto do stresse e, os seus responsáveis, aprender e implementar estratégias de gestão de stresse adequadas às diversas situações como também promover junto dos colaboradores, estilos de vida que permitam a estes enfrentar o stresse no trabalho sem um elevado desgaste ou consequências conforme a revisão de literatura refere.

Conclui-se como sendo necessário intervir na prevenção, diagnóstico e gestão do stresse nas organizações, de forma a que este não se revele somente um mito, mas sim, uma realidade no mundo empresarial.

5.2. Recomendações e pistas para investigações futuras

Espera-se que os resultados obtidos sirvam de base para mais investigações no âmbito da temática abordada, apesar da sua transversalidade complexa, nomeadamente estudos com uma maior adesão por parte

da gestão das organizações e, respetivos colaboradores de forma a averiguar melhor o impacto do stresse profissional na gestão das organizações. Bem como, alertar os gestores para a prevenção e manutenção do stresse, para a necessidade de intervenções médicas e psicológicas recuperadoras do stresse profissional negativo, evidenciadas em eventuais colaboradores.

Com base no conteúdo desta dissertação e após a análise e discussão de dados obtidos, seria interessante realizar estudos prospetivos e análises no terreno organizacional. Desta forma, o investigador teria a sua própria perceção da envolvente transversal da temática na realidade sem que esta não seja percecionada, filtrada e depois transmitida por terceiros. Posto isto, seria uma mais-valia no futuro aplicar no terreno após resultados obtidos, estratégias preventivas baseadas no tema em questão e em suportes científicos. Ou seja, operacionalizar e aplicar as referidas estratégias de gestão de stresse de cariz preventivo, de forma a auxiliar e a comprovar eventuais e efetivos feedbacks positivos da população fruto do estudo e, posterior aplicação prática.

Sugere-se a continuidade e alargamento de estudos nesta área, introduzindo também, se possível a avaliação das estratégias de prevenção e gestão do stresse nas organizações.

Fica registado que haveria muito mais para abordar e realizar sobre o tema, bem como, o facto da necessidade urgente em exigir-se das organizações mais empenho na gestão do stresse profissional e, dos seus consequentes riscos em contexto organizacional, fazendo da gestão do stresse uma realidade constante dos demais cenários do mundo organizacional.

5.3. Limitações do estudo

Os maiores problemas de investigações na temática abordada, são a dificuldade na conceptualização do stresse bem como o facto de não existirem estudos com amostras e dimensões adequadas para que se pudesse contextualizar e, verificar impacto do referido tipo de stresse nas organizações. Apesar de terem sido recusados muitos pedidos de colaboração por parte de várias organizações – o que torna também mais difícil a investigação – aquando o contacto inicial e formal, espera-se que a informação reunida e respetivas colaborações das organizações referidas, façam com que esta dissertação seja um contributo para a gestão de recursos humanos, nomeadamente pela problemática do tema em questão.

Nesta dissertação deve ser tido em conta que os resultados obtidos neste estudo, dizem estritamente respeito a organizações com diferentes posturas no mercado, diferentes formas e modelos de gestão o que não

é, portanto, passível de generalizações para outras organizações. Apesar do potencial interesse dos resultados deste estudo, é possível encontrar algumas limitações que exigem precaução na interpretação dos mesmos.

Um dos primeiros aspetos a ter em conta, é a natureza transversal deste estudo, não sendo de todo possível efetuar relações de causa-efeito entre as variáveis estudadas bem como, os gestores/colaboradores das organizações estudadas, poderem levar a uma distorção dos resultados devido a alguma falta de seriedade e respostas nulas nos inquéritos. Salienta-se porém, que este facto não é representativo de todos os profissionais das áreas estudadas.

Em síntese, os resultados obtidos neste estudo revelam estarmos perante várias atividades profissionais com índices significativos de stresse no trabalho e, salientaram o papel fulcral dos gestores na prevenção e gestão nas manifestações de stresse nas suas organizações. Deste modo, este estudo é relevante para a implementação de estudos de natureza qualitativa, que poderão ajudar a aprofundar o conhecimento desta temática transversal através de uma maior riqueza na informação recolhida.

Salienta-se ainda que para esta dissertação, o instrumento escolhido não serve para diagnóstico, sendo apenas de cariz informativo e os respetivos resultados dependem exclusivamente da perceção da população em estudo.

O presente estudo apesar de interessante e essencial, revela-se complexo devido à transversalidade do tema, podendo ser considerado alvo de algum enviesamento concluindo porém, que permitiu verificar a importância de se investigar os níveis de stresse nas organizações e, a respetiva importância da compreensão deste fenómeno tão marcante na realidade organizacional.

APÊNDICES

ÍNDICE DE APÊNDICES

I. Pedido de colaboração.....	93
II. Guião de Entrevista – Modelo para as organizações.....	94
III. Guião de Entrevista – Modelo para o médico do trabalho	95
IV. Inquéritos.....	96

APÊNDICE I



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

PEDIDO DE COLABORAÇÃO

Exmo(a). Sr.(a),

Como aluno (PG24191) da Universidade do Minho e no âmbito da minha tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos com o tema “**Gestão de Stresse nas Organizações: mito ou realidade?**” e, que se encontra a ser realizado através da Escola de Economia e Gestão da Universidade em questão, venho por este meio solicitar um pedido de colaboração de vossa parte de forma a obter informação importante e crucial para o desenvolvimento da minha investigação no tema em análise.

Mais informo que escolhi a vossa organização por ser uma referência no mercado e um estudo de caso importante e ambicioso para a investigação em questão. Como tal, a colaboração consistirá numa:

- Entrevista² a uma pessoa responsável do **departamento de Recursos Humanos (ou Chefe de Equipa) ou da Gestão de Topo**, com 14 questões de guião assentes na temática da gestão do stresse na organização em questão;
- Distribuição e aplicação de inquéritos³ (anónimos) sobre o stresse no trabalho a um dado número de colaboradores em departamentos aleatórios da organização em questão;

Destaco ainda que caso seja pretendido a confidencialidade dos dados adquiridos no decurso desta colaboração, a mesma será garantida nunca sendo usado o nome da organização em questão.

Agradeço toda a disponibilidade e atenção prestada,

Ricardo Santos Flores

Contactos:

Mail: santos.flores.ricardo@gmail.com

Telefone: 91 312 80 04

² A entrevista será, se possível, efetuada com o recurso a dispositivos de gravação áudio para um melhor registo e posterior tratamento da informação adquirida.

³ A recolha dos inquéritos aplicados aos colaboradores da organização será combinada no fim da entrevista.



Guião de entrevista

1. Para si o que é o stresse?
2. Consegue distinguir stresse positivo de stresse negativo?
3. De que forma o stresse negativo poderá ser convertido em positivo?
4. Tem conhecimento de alguma manifestação de stresse nos seus recursos humanos?
5. De que forma é que a organização encara e gere o stresse?
6. Existem ações de formação nas empresas sob formas de prevenção de stresse no trabalho?
 - a. Se sim, sente que há adesão para tal?
7. Tem conhecimento das várias formas de prevenção de stresse no trabalho?
 - a. Se sim, quais?
8. Faz parte da gestão da organização alguma forma/modelo de gerir o stresse?
 - a. Se sim, que práticas adopta?
9. Sente que o contexto (atual) socioeconómico e político é um impulsionador de stresse nos recursos humanos? Como gere ou lida com tal situação?
10. De que forma o stresse afeta o seu clima organizacional?
11. Já pensou em implementar um modelo de gestão de stresse na organização?
12. Como seria o seu modelo ideal de gestão do stresse na organização?
13. A organização em questão tem algum médico do trabalho ou de medicina curativa?
 - a. Se sim, qual o papel deste no terreno?
14. É uma pessoa stressada?
 - a. Se sim, de 1 a 5, que nº escolheria?

Ricardo Flores

Mestrando em Gestão Recursos Humanos

Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão



Guião de entrevista

(Medicina do Trabalho)

1. Para si o que é o stresse?
2. De que forma poderá o stresse positivo ser útil num recurso humano?
3. E numa organização?
4. De que forma é que uma organização deverá encarar e gerir o stresse?
5. Existem ações de formação nas empresas sob formas de prevenção de stresse no trabalho?
 - a. Sente que há adesão para tal?
6. De que forma o contexto (atual) socioeconómico e político é um impulsionador de stresse nos recursos humanos de uma organização?
7. Como se deverá gerir e lidar com tal situação?
8. De que forma o stresse negativo poderá ser convertido em positivo?
9. Para a Medicina do Trabalho, como seria um modelo ideal de gestão do stresse nas organizações?
10. Qual o papel da Medicina Curativa em contraste com a Medicina do Trabalho?
11. Que recomendação faria a um gestor de empresa com um índice moderado/elevado de stresse na sua organização?
12. É possível e viável implementar um modelo de gestão de stresse numa organização?
 - a. Se sim, de que forma?

Ricardo Flores

Mestrando em Gestão Recursos Humanos

Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

APÊNDICE IV

Inquérito

Este inquérito faz parte de um trabalho de investigação no âmbito da tese final do Mestrado de Recursos Humanos da Universidade do Minho sobre a gestão do stresse nas organizações e nos seus colaboradores.

Este inquérito é anónimo, os dados obtidos são confidenciais e destinam-se apenas para efeitos de análise e tratamento na investigação da tese de mestrado em questão.

Sexo: Masculino Feminino

Idade: ____

Habilitações Académicas: 9º ano 12ºano Ensino Superior Outro _____

Tempo de serviço/anos de casa: _____

Função desempenhada na organização: _____

Tempo de serviço na função/cargo: _____

Por favor, leia cada uma das seguintes questões e assinale com um “X” a opção que melhor traduz a sua opinião.

1. Tem conhecimento do conceito de “stresse”?

Sim

Não

1.1. Se sim, descreva o que entende por “stresse”. _____

2. Sofre de stresse?

Sim

Não

3. Numa escala de 1 a 3, identifique o grau do seu stresse:

1 - Baixo 2 - Moderado 3 – Elevado

4. Principais fontes (suas) de stresse:

Horários

Relações profissionais

Tarefas impostas

Insatisfação com o trabalho

Outras _____

5. Sente que o stresse afeta o seu desempenho profissional?

Sim

Não

5.1. E o clima da organização em questão?

Sim

Não

6. O seu grau de stresse afeta a nível de:

Saúde e bem-estar

Familiar

Profissional

Todas

Outras. Quais? _____

7. Está informado(a) acerca dos fatores de risco a nível profissional que podem gerar stresse?

Sim. De que forma: _____

Não

8. Sabe como gerir o stresse a nível profissional?

Sim

Não

8.1. Se sim, como adquiriu essas competências? _____

9. Tem conhecimento de alguma forma de prevenção do stresse no trabalho?

Sim

Não

9.1. Se sim, quais as formas de prevenção que conhece? _____

9.2. Como teve conhecimento dessas formas de prevenção? _____

10. Nesta organização/empresa em que trabalha, recebeu formação sobre o stresse?

Sim

Não

11. Se sim, é aplicável na prática?

Sim

Não

12. Comentários (algo que queira referir e que ache que seja relevante para o estudo em questão):

Ricardo Flores
Mestrando em Gestão Recursos Humanos
Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

ANEXO I

Lei n.º 102/2009

Obrigado!

de 10 de Setembro

Regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho

A Assembleia da República decreta, nos termos da alínea c) do artigo 161.º da

Constituição, o seguinte:

CAPÍTULO I

Disposições gerais

SECÇÃO I

Objecto, âmbito e conceitos

Artigo 1.º

Objecto

1 - A presente lei regulamenta o regime jurídico da promoção e prevenção da segurança e da saúde no trabalho, de acordo com o previsto no artigo 284.º do Código do Trabalho, no que respeita à prevenção.

2 - A presente lei regulamenta ainda:

a) A protecção de trabalhadora grávida, puérpera ou lactante em caso de actividades susceptíveis de apresentar risco específico de exposição a agentes, processos ou condições de trabalho, de acordo com o previsto no n.º 6 do artigo 62.º do Código do Trabalho;

b) A protecção de menor em caso de trabalhos que, pela sua natureza ou pelas condições em que são prestados, sejam prejudiciais ao seu desenvolvimento físico, psíquico e moral, de acordo com o previsto no n.º 6 do artigo 72.º do Código do Trabalho.

Artigo 2.º

Transposição de directivas comunitárias

1 - A presente lei transpõe para a ordem jurídica interna a Directiva n.º [89/391/CEE](#), do Conselho, de 12 de Junho, relativa à aplicação de medidas destinadas a promover a melhoria da segurança e da saúde dos trabalhadores no trabalho, alterada pela Directiva n.º [2007/30/CE](#), do Conselho, de 20 de Junho.

2 - A presente lei complementa, ainda, a transposição das seguintes directivas comunitárias:

a) Directiva n.º [91/383/CEE](#), do Conselho, de 25 de Junho, que completa a aplicação de medidas tendentes a promover a melhoria da segurança e da saúde dos trabalhadores que têm uma relação de trabalho a termo ou uma relação de trabalho temporária;

- b) Directiva n.º [92/85/CEE](#), do Conselho, de 19 de Outubro, relativa à implementação de medidas destinadas a promover a melhoria da segurança e da saúde das trabalhadoras grávidas, puérperas ou lactantes no trabalho;
- c) Directiva n.º [94/33/CE](#), do Conselho, de 22 de Junho, relativa à protecção dos jovens no trabalho;
- d) No que respeita à protecção do património genético, as directivas contendo prescrições mínimas de segurança e de saúde no trabalho contra os agentes químicos, físicos e biológicos, designadamente a Directiva n.º [90/394/CEE](#), do Conselho, de 28 de Junho, relativa à protecção dos trabalhadores contra os riscos ligados à exposição a agentes cancerígenos durante o trabalho, alterada pelas Directivas n.os [97/42/CE](#), do Conselho, de 27 de Junho, e [1999/38/CE](#), do Conselho, de 29 de Abril, a Directiva n.º [90/679/CEE](#), do Conselho, de 26 de Novembro, relativa à protecção dos trabalhadores contra os riscos ligados à exposição a agentes biológicos durante o trabalho, alterada pela Directiva n.º [93/88/CEE](#), do Conselho, de 12 de Outubro, e a Directiva n.º [98/24/CE](#), do Conselho, de 7 de Abril, relativa à protecção da segurança e da saúde dos trabalhadores contra os riscos ligados à exposição a agentes químicos no trabalho.

(...)

Entrada em vigor

A presente lei entra em vigor no 1.º dia do mês seguinte ao da sua publicação.

Aprovada em 23 de Julho de 2009.

O Presidente da Assembleia da República, Jaime Gama.

Promulgada em 27 de Agosto de 2009.

Publique-se.

O Presidente da República, Aníbal Cavaco Silva.

Referendada em 27 de Agosto de 2009.

O Primeiro-Ministro, José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa.

ANEXO II

554 *Diário da República, 1.ª série — N.º 19 — 28 de janeiro de 2014*

ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA

Lei n.º 3/2014
de 28 de janeiro

Procede à segunda alteração à Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro, que aprova o regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho, e à segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 116/97, de 12 de maio, que transpõe para a ordem jurídica interna a Diretiva n.º 93/103/CE, do Conselho, de 23 de novembro, relativa às prescrições mínimas de segurança e de saúde no trabalho a bordo dos navios de pesca.

A Assembleia da República decreta, nos termos da alínea c) do artigo 161.º da Constituição, o seguinte:

Artigo 1.º

Objeto

1 – A presente lei procede à segunda alteração à Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro, alterada pela Lei n.º 42/2012, de 28 de agosto, que aprova regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho, conformando-o com a disciplina do Decreto-Lei n.º 92/2010, de 26 de julho, que estabelece os princípios e as regras necessárias para simplificar o livre acesso e exercício das atividades de serviços e transpõe a Diretiva n.º 2006/123/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 12 de dezembro, relativa aos serviços no mercado interno.

(...)

Artigo 121.º

Entrada em vigor

A presente lei entra em vigor no 1.º dia do mês seguinte ao da sua publicação.

BIBLIOGRAFIA

Almeida, J. F. (2000). A investigação nas ciências sociais (5ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.

- Alves, M. N. (2008). O efeito do desemprego no stress e coping dos professores do 2º ciclo (Vol. 9). Lisboa: Psicologia, Saúde & Doenças.
- Aspinwall, L. G. (1997). A stitch in time: Self-regulation and proactive coping. *Psychological Bulletin*, 8, 286 - 303.
- Baker, D. (1985). The study of stress at work. *Am. Rev. Public Health*, 6, 367-381.
- Bardin, L. (1995). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bell, J. (1997). *Como realizar um projeto de investigação*. Lisboa: Gradiva.
- Bogdan, R. &. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Boggild, H. K. (2000). Shift work, risk factors and cardiovascular disease. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 4, 85-99.
- Cannon, B. W. (1963). *The wisdom of the body* paperback. London: Rev. and Enl. Ed.
- Caplan, R. D. (1998). Person-Environment Fit. In ILO – *Encyclopedia of Occupational Health and Safety* (Vol. II). Génova: ILO: J. Stellman.
- Cardoso, L. (2001). *Gestão Estratégica das Organizações* (5ª ed.). Lisboa: Verbo.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Coelho, J. (2010). *Prevenção de riscos psicossociais no trabalho*. Porto: Edições UFP .
- Collins, J. (2007). *De Bom a Excelente*. Porto: Casa das Letras.
- Cooper, C. L. (1992). International perspectives on research into work, well-being, and stress management (Vol. 7). (L. R.-b. In J. C. Quick, Ed.) Washington: American Psychological Association.
- Cooper, C. L. (1994). Stress management interventions in the workplace: Stress counselling and stress audits. *British Journal of Guidance and Counselling*, 3, 65-73.
- Cooper, C. L. (2001). *Organizational stress. A review and critique of theory, research and applications*. Londres: Sage.

- Cordeiro, N. (2004). Introdução à Estatística. Porto: LIDEL.
- Corsetti, B. (2006). Análise documental no contexto da metodologia qualitativa. UNIrevista, 1, 32-46. Obtido de UNIrevista,.
- Covic, T. (2004). Perceptions of stress, time management and coping strategies pathology students on clinical placement. *Advances in Speech-Language Pathology*, 6(2), 91-99.
- Cox, T. F. (1991). Individual differences, stress and coping. In Cooper, C.L, Payne, R. *Personality and Stress*. Chichester: Willey and Sons.
- Cox, T. F. (1994). Measurement of the subjective work environment. *Work and Stress Editions*, 2, 98 - 109.
- Cunha, M. P. (2002). Improvisação nas organizações - Manual de estudos organizacionais: temas de psicologia, psicossociologia e sociologia das organizações. Coimbra: Editora RH.
- Denollet, J. (2010). A general propensity to psychological distress affects cardiovascular outcomes: evidence from research on the type D (distressed) personality profile. (Vol. 3). *Circulation: Cardiovascular Quality and Outcomes*.
- Dolan, S. (2006). *Estresse, Autoestima, Saúde e Trabalho*. Tradução J. Simões. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Espada, C. (2009). *Manual da gestão de stress nas empresas*. Bnomics.
- Europeia, C. (2002). O “stress” no trabalho. Sal da vida ou morte anunciada - Síntese. Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- Fernandes, A. (2007). *Tipologias de aprendizagem organizacional: teorias e estudos*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Figueiredo, A. (2012). Anxiety, depression, traumatic stress and quality of life at work. *European Journal of Nursing*, 2, 227-232.
- Fortin, M. (2000). *O processo de investigação da concepção à realização* (Vol. 2ª ed). Lisboa: Lusociência.
- França, A. (1997). *Stress e trabalho: guia básico com abordagem psicossomática*. São Paulo: Atlas.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Glina, D. M. (2010). *Saúde mental no trabalho: da teoria à prática*. São Paulo: Roca.
- Goleman, D. (2001). *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva.

- Guerra, I. (2002). Fundamentos e Processos de uma Sociologia de Acção – O planeamento em Ciências Sociais. Cascais: Principia.
- Guerra, J. (13 de 09 de 2007). Papel do psicólogo nas organizações (empresas). Obtido de Psicologia.pt - O portal dos psicólogos: www.psicologia.pt/profissional/emprego/ver_artigo.php?id=117&grupo=1
- Hollenbeck, J. R. (2003). Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva.
- Holmes, T. H. (1967). The social readjustment rating scale. *Journal of Psychosomatic Research*, 11, 213-218.
- HSE. (01 de 11 de 2014). Health & Safety Executive. Obtido de <http://www.hse.gov.uk/stress/>
- Kompier, M. &. (1994). Stress at work: causes, effects and prevention. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Kovaleski, J. (2005). A influência de aspectos psicológicos e psicossociológicos no trabalho. São Paulo: Atlas.
- Krumm, D. (2005). Psicologia do Trabalho. São Paulo: LTC Editora.
- Labrador, F. J. (1992). O stress. Lisboa: Edições temas da actualidade.
- Lakatos, E. M. (2006). Técnicas de pesquisa (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Landy, F. J. (1994). Work, stress and well-being. *International Journal of Stress Management*, 33-73.
- Latack, J. (1986). Coping with job stress: Measures and future directions for scale development (3). *Journal of Applied Psychology*, 71 , 377-385.
- Lazarus, R. (1993). From psychological stress to the emotions: a history of changing outlooks. 44, 1-21.
- Leal, M. (1995). Stress e Burnout: estudo comparativo entre médicos de família e outros. Coimbra: Tese de Mestrado apresentada na Faculdade de Medicina da Universidade de Coimbra. Edição do autor.
- Levi, L. (1998). Psychosocial Factors, Stress and Health. In ILO - Encyclopedia of Occupational Health and Safety (Vol. II). (J. S. 4th, Ed.) Genève: ILA.
- Lieber, R. R. (2012). Administrative rationality and coping strategies in shift work (Vol. 41). London: Work Editions.
- Limongi, C. A. (2002). Stress e Trabalho. São Paulo: Editora Atlas.

- Lucas, M. (28 de 07 de 2015). Saúde, stress e desempenho – triângulo organizacional. Obtido de Escola Psicologia: <http://www.escolapsicologia.com/saude-stress-e-desempenho-triangulo-organizacional/>
- Ludke, M. (1986). Pesquisa em educação: Abordagens qualitativas. São Paulo: EPU.
- Mansfield, R. (1976). Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, 18, 515-526.
- Martin, J. (2014). *Managing stress in the workplace: How to get rid of stress at work and live a longer life*. London: Prime Editions.
- Maslach, C. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C. (2001). *The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco : BassPublishers.
- Maslach, C. (2014). *Burnout at Work: A psychological perspective*. New York: Psychology Press.
- Mendes, A. C. (2002). *Stress e imunidade. Contribuição para o estudo dos factores pessoais nas alterações imunitárias relacionadas com o stress*. Coimbra: Formasau.
- Michel, O. (2001). *Acidentes do trabalho e doenças ocupacionais*. São Paulo: Objectiva.
- Murta, S. (2009). *Psicologia: Teoria e Pesquisa. Avaliação de intervenção em estresse ocupacional*, 20. Rio de Janeiro.
- N.I.O.S.H. (11 de 08 de 2014). National Institute for Occupational Safety and Health. Obtido de <http://www.cdc.gov/niosh/stresswk.html>
- Neto, M. G. (2012). Impacto da crise económica na saúde mental: Crises, consumos e intervenções. 76, 41-43. *Hospitalidade*.
- Newman, J. E. (1979). Personal and organizational strategies for handling job stress: A review of research and opinion. *Personnel Psychology*, 1- 43.
- Peiró, J. M. (2008). Stress and coping at work: New research trends and their implications for practice. In K. Naswall, J. Hellgreen, & M. Sverke (Eds.), *The individual in the changing working life*. Cambridge University Press, 284-310.

- Pereira, M. (2006). Diagnóstico e gestão do risco em saúde ocupacional: Síndrome de burnout e morbilidade psiquiátrica ango-depressiva em professores do ensino básico e secundário. Lisboa: Instituto da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho.
- Pinto, A. (2005). O stress no trabalho: Causas, efeitos e prevenção, Tecnometal n° 156. Lisboa.
- Pinto, A. M. (2000). Burnout profissional em professores portugueses: Representações sociais, incidência e preditores . Dissertação de Doutoramento em Psicologia Especializada. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Universidade de Lisboa.
- Portugueses, O. P. (09 de 05 de 2015). Ordem dos Psicólogos Portugueses. Obtido de O.P.P.: <https://www.ordemdospsicologos.pt/pt/noticia/1065>
- Quivy, R. (2005). Manual de investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva.
- Ramos, M. (2001). Desafiar o desafio –Prevenção do stress no trabalho. Lisboa: Editora RH.
- Ribeiro, J. (2009). Coping: estratégias para redução do stress. Executive Health and Wellness, 1, 28-29.
- Rocha, L. E. (2010). Saúde mental no trabalho da teoria à prática. São Paulo: Roca.
- Ross, R. (1994). Intervention in occupational stress. London: Thousand Oaks New Delhi Sage Publications.
- Santos, A. M. (1998). Análise Psicológica. Stress, 4 - XVI, 675-690.
- Santos, A. R. (2000). Metodologia científica: A construção do conhecimento (3ª ed.). Rio de Janeiro: DP&A.
- Saúde, O. M. (2008). Pacto Europeu para a Saúde Mental e Bem-Estar. Bruxelas: União Europeia.
- Saúde, O. P. (21 de 05 de 2015). Crise & saúde: Um país em sofrimento. Obtido de O.P.S.S.: www.observaport.org/sites/observaport.org/files/RelatorioPrimavera2012.pdf
- Sauter, S. L. (2007). Stress e qualidade de vida no trabalho da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas.
- Schabracq, M. J. (2003). The handbook of work & health psychology. USA: Hoboken: John Wiley & Sons.
- Schaufeli, W. &. (1998). The burnout companion to study and practice - A critical analysis. London: Taylor & Francis.
- Selye, H. (1956). Stress of life. London : UK: McGraw-Hill.

- Serra, A. V. (1989). Aspectos históricos da terapia comportamental (Vol. 2). Coimbra: Psychologica.
- Serra, A. V. (1999). O stress na vida de todos os dias. Coimbra: Gráfica de Coimbra, Lda.
- Serra, A. V. (2005). Stress e bem-estar. Lisboa: Climpsi Editores.
- Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. (I. C. (Eds), Ed.) International review of industrial and organizational psychology, 14-21.
- Silva, J. (2005). Stress o impulso da vida. São Paulo: Yendis Ed's.
- Spielberger, C. D. (1994). Job stress in university, corporate, and military personnel. International Journal of Stress Management, 19-31.
- Stone, A. A. (1984). New measure of daily coping: Development and preliminary results. Journal and Social Psychology, 46, 892-906.
- Stoner, F. &. (1999). Management (Vol. 6th Edition). UK: Prentice-Hall.
- Stora, J. (1990). Stress. Porto: Colecção Cultura Geral.
- Stranks, J. (2005). Stress at work: Management and prevention. Oxford: Elsevier.
- Tetrick, L. E. (2003). Handbook of occupational health psychology: Prevention at work. USA, Washington: American Psychological Association.
- Tobal, J. (2009). El papel de las emociones en los transtornos cardiovasculares In “Bem-estar e qualidade de vida”. Alcochete: Textiverso.
- Torkelson, E. &. (2004). The role of gender and job level in coping with occupational stress. Work & Stress, 18, 267-274.
- Trabalho, A. E. (01 de 09 de 2014). Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho. Obtido de Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho: https://osha.europa.eu/pt/topics/stress/definitions_and_causes
- Uva, A. (2006). Doenças profissionais: novos desafios (e novos problemas) para a sua prevenção. . Lisboa: ENSP - UNL.

Vagg, P. R. (2002). Effects of organizational level and gender on stress in the workplace. *International Journal of Stress Management*, 9, 243-261.

Wasala, C. (2002). Occupational stress: Job pressures and lack of support. In J.C. Quick & L.E. Tetrick (Eds.).

Wheaton, B. (1997). *Stress and Adversity Over the Life Course: Trajectories and Turning Points*. UK: Cambridge - University Press.

Work, E. A. (2000). *Research on work-related stress*. Luxembourg: Office for Official Publications.

Yin, R. (2005). *Case study Research: Design and Method*. Cleveland: Thousand Oaks: Sage Publications.