



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O stress ocupacional e o burnout no sector do retalho.

por

Ana Patricia Ferreira Simões

Universidade Católica Portuguesa, Católica Porto Business School

2018



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O stress ocupacional e o burnout no sector do retalho.

Trabalho Final na modalidade de Dissertação

apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos

por

Ana Patricia Ferreira Simões

sob orientação de

Prof^a Marisa Fernanda Figueiredo Tavares

Universidade Católica Portuguesa, Católica Porto Business School

Novembro, 2018

"Your work is going to fill a large part of your life, and the only way to be truly satisfied is to do what you believe is great work. And the only way to do great work is to love what you do. You must trust in something — your gut, destiny, life, karma, whatever. Your time is limited, so don't waste it. Don't let the noise of others' opinions drown out your own inner voice. And most important, have the courage to follow your heart and intuition. Stay Hungry. Stay Foolish"

(Steve Jobs, 2005)

Agradecimentos

Os padrões e os comportamentos da sociedade, por vezes, obrigam-nos a esquecer a nossa capacidade de assombro. Isto implica termos uma certa ingenuidade e capacidade de olhar para o mundo com uma visão crítica. Felizmente, todos os meus familiares, amigos e orientadora Marisa Tavares nunca me deixaram esquecer que ter capacidade do assombro por tudo o que fazemos é o mais importante. O amor ao novo, o amor à descoberta e o dever de continuar a manter o deslumbramento por cada fase da minha vida e pelo estudo que estava a realizar, foi importante para o desenvolvimento desta tese.

Por isso, quero agradecer em primeiro lugar à minha família que durante este período, estiveram sempre ao meu lado e a deram-me apoio incondicional em todos os momentos. Obrigada por acreditarem em mim, pela dedicação e pelo amor. Amo-vos.

A vida é feita de caminhos que cruzam e graças a esses encontros da vida, encontrei os amigos certos que sempre me incentivaram a ser melhor e que me apoiaram como se família fossem. Agradeço todo o carinho e um agradecimento especial por nunca me deixarem desistir.

À minha equipa, que são como amigos, mas não podia deixar de os referir porque sempre me ajudaram e suportaram-me em todos os momentos. Somos uns para os outros e um dia vai chegar a minha hora de retribuir.

Por último, como não podia deixar de ser, agradeço à minha orientadora por todo o conhecimento transmitido e suporte na elaboração da tese.

Resumo

Esta investigação teve como objetivo averiguar as fontes de stress e burnout nos operadores de loja, as consequências que advêm destes dois fenómenos e apresentar proposta de melhoria para uma organização do setor do retalho que preferiu permanecer anónima e que, por isso, ao longo do trabalho iremos referenciar como empresa X. O instrumento de avaliação aplicado foi um questionário que tem como base o Maslach Burnout Inventory (MBI) e o questionário sobre Stress Percecionado de Cohen, Kamarck & Mermelstein (1983).

Neste estudo foram estudadas 3 lojas da empresa X localizadas na zona Norte de Portugal com um total de 160 colaboradores, dos quais 91 colaboradores a full-time e a part-time participaram no estudo. Dado que as lojas estudadas têm dimensões similares e as respostas foram bastante idênticas os resultados apresentados vão ser globais. Deste modo, verificámos em toda a nossa análise que os colaboradores estão em situação de stress ocupacional e níveis baixos de burnout, onde só constatamos valores significativos na dimensão de exaustão emocional. É de frisar de que toda a dissertação é sobre a visão do colaborador e não da organização, por isso, a visão da organização pode ser diferente da perceção do colaborador.

Palavras-Chaves: Burnout, Consequências, Operadores de Loja, Sector do Retalho e Stress Ocupacional

Abstract

The objective of this investigation is to enquire the sources of stress and burnout in store operators, what are the consequences of these two phenomena and make an improvement proposal for a retail organization that wishes to remain anonymous and, as such, throughout this paper, we will refer to this organization as X.

To measure the impact of this sources of stress and burnout was used the Maslach Burnout Inventory (MBI) questionnaire and the Perceived Stress Questionnaire of Cohen, Kamarck & Mermelstein (1983).

Throughout this study, were studied three of the stores of the organization X, located in the north of Portugal, the sample/population of this study was composed for 160 employees, of which 91 of them work in a full-time or a part-time regime. (esta frase tens que me explicar melhor o que querias dizer).

The stores studied had similar dimensions and the answers were quite similar, and therefore the results presented will be global, where we verified occupational stress throughout our analysis and low levels of burnout, the only dimension of burnout being significant to emotional exhaustion.

It is noteworthy that the entire dissertation is about the perspective of the collaborator and not the organization, therefore, the perspective of the organization can be different from the perception of the collaborator.

Keywords: Burnout, Consequences, Store Operators, Retail and Occupational Stress

Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico.....	4
2.1 Conceito de Satisfação no trabalho.....	4
2.2 Conceito de Stress	6
2.3 Exigências emocionais.....	8
2.4 Conceito de Stress Ocupacional.....	10
2.4.1 Job demands-resources model (JD-R)	14
2.4.2 Job Characteristics Model (JCM).....	15
2.4.3 The Demand-Control Model (DCM) de Karasek & Theorell, 1990.....	17
3. Burnout.....	20
3.1 Modelo explicativo do Burnout de Maslach e Jackson.....	24
4. Causas e consequências do stress ocupacional e do burnout.....	27
4.1 Causas do stress ocupacional e do burnout.....	28
4.2 Consequências do stress ocupacional e do burnout	32
4.2.1 Teorias do desempenho do trabalho.....	40
4.2.1.1 Teoria Linear Negativa.....	40
4.2.1.2 Teoria Linear Positiva.....	40
4.2.1.3 Lei de Yerkes Dodson (U-Invertido)	41
5. Objetivos e Métodos de investigação.....	45
5.1 Objetivo da investigação.....	45
5.2 Metodologia da pesquisa	46
5.3 Caracterização caso de estudo e dos participantes	50
5.4 Procedimentos	52
5.5 Instrumentos.....	53
6. Apresentação de dados	57
7. Discussão dos resultados	85
8. Proposta de melhoria	89
9. Limitações	94
10. Conclusões	97
11. Referências Bibliográficas	100

12. Apêndice e anexos	120
12.1 Apêndices.....	120
12.1. 1 Apêndice 1 - Registos de Campo	120
12.1.2 Apêndice 2 - Pedido de autorização.....	122
12.1. 3 Apêndice 3 - Questionário	124
12.2 Anexos (Gráficos e Tabelas).....	130
12.2.1 Idade	130
12.2.3 Estado civil.....	131
12.3.4 Visão Geral.....	133

Índice de Figuras

FIGURA 1 Job Demand Control Model de Robert Karasek (Mulder, P. ,2017)	18
FIGURA2 Categorias de Potenciadores de Stress Ocupacional (adaptado de Murphy,2007) 29	29
FIGURA 3 Categoria de Custos de Turnover (adaptado de Tangri, 2003)	35
FIGURA 4 Lei de Yerkes e Dodson (1908).....	43
FIGURA 5 Questão 12.6 Sinto que tenha oportunidades de carreira (geral).....	58
FIGURA 6 Questão 12.11 Sinto que me sobrecarregam com trabalho (geral).....	58
FIGURA 7 Questão 12.11 Sinto que me sobrecarregam de trabalho (sexo feminino).....	61
FIGURA 8 Questão 12.6 Sinto que tenho oportunidades de progressão de carreira (sexo feminino)	61
FIGURA 9 Questão 12.6 Sento que tenha oportunidades de progressão de carreira (idade: menos de 25 anos)	64
FIGURA 10 Questão 12.11 Sinto que me sobrecarregam com trabalho (idade: menos de 25 anos).....	65
FIGURA 11 Questão 12.10 Sinto que consigo cumprir todas as tarefas que me são alocadas durante o dia (idade: menos de 25 anos)	65
FIGURA 12 Questão 13.5 Devido às obrigações do meu trabalho, tenho que fazer mudanças nos meus planos para atividades familiares (idade: menos de 25 anos).....	66
FIGURA 13 Questão 12.10 Sinto que consigo cumprir todas as tarefas que me são alocadas durante o dia (idade: 25 anos até aos 34 anos).....	67
FIGURA 14 Questão 12.8 Existe ambiente de confiança na equipa (idade: 35 anos até aos 44 anos	71
FIGURA 15 Questão 12.9 Sinto que os meus colegas me apoiam (idade: 35 anos até aos 44 anos).....	71
FIGURA 16 Questão 12.4 Sinto que não confiam no meu trabalho (idade: 35 anos até aos 44 anos).....	71
FIGURA 17 Questão 13.5 Devido às obrigações do meu trabalho, tenho que fazer mudanças nos meus planos para atividades familiares (idade: 35 anos até aos 44 anos)	72
FIGURA 18 Questão 13.1 As exigências do meu trabalho interferem na minha vida profissional e familiar (idade: 35 anos até aos 44 anos).....	72
FIGURA 19 Questão 13.4 O meu trabalho durante o dia é instável, o que acaba por dificultar o cumprimento dos deveres familiares (idade 35 anos até aos 44 anos	72
FIGURA 20 Questão 15.1 Receio levantar-me pela manhã e ter que enfrentar outro dia no trabalho (idade: 35 anos até aos 44 anos).....	73
FIGURA 21 Questão 15.2 Sinto-me emocionalmente esgotado(a) com o meu trabalho (idade: 35 anos ate aos 44 anos).....	74
FIGURA 22 Questão 15.4 Sinto que nunca consigo acabar as tarefas que me são alocadas (idade: 35 anos ate aos 44 anos)	74
FIGURA 23 Questão 15.10 Sinto que não tenho tempo para fazer muitas das tarefas que são importantes para fazer um trabalho de qualidade (idade: 35 anos até aos 44 anos).....	74
FIGURA 24 Questão 12.6 Sinto que tenha oportunidades de progressão de carreira (idade: 45 anos até aos 54 anos).....	76

FIGURA 25	Questão 12.11 Sinto que me sobrecarregam com trabalho (idade: 45 anos até aos 54 anos)	76
FIGURA 26	Questão 13.1 As exigências do meu trabalho interferem na minha vida profissional e familiar (idade: 45 anos até aos 54 anos)	78
FIGURA 27	Questão 13.2 A quantidade de tempo que passo no meu trabalho torna difícil cumprir as responsabilidades familiares (idade:45 anos até aos 54 anos)	79
FIGURA 28	Questão 19 Recomendaria a sua função a amigos e/ou familiares?	88
FIGURA 29	Questão 16. Gostam das funções que desempenha?	133
FIGURA 30	Questão 18. Sente que o seu trabalho é reconhecido?	133
FIGURA 31	Questão 15.6 Sinto que tenha oportunidades de progressão de carreira (visão geral)	134
FIGURA 32	Questão 15.11 Sinto que sobrecarregam com trabalho.	134
FIGURA 33	Questão 11.1 Considera que a remuneração que auferes é justa: tendo em conta as suas funções.	135
FIGURA 34	Questão 11.2 Considera que a remuneração que auferes é justa: tendo em conta o seu horário	135

Índice de Tabelas

TABELA 1 Dimensão Conflito Família-Trabalho (geral)	59
TABELA 2 Questão 11 Percepção de justiça face à remuneração (sexo).....	61
TABELA 3 Realização Pessoal (sexo)	62
TABELA 4 Exaustão emocional (sexo).....	63
TABELA 5 Despersonalização (sexo).....	64
TABELA 6 Questão 12.2 Com que frequência sentiu ter tudo sob controle no seu local de trabalho? (menos de 25 anos)	65
TABELA 7 Questão 12.1 Com que frequência se sentiu nervoso(a) com o seu trabalho? (idade: 25 anos até aos 34 anos)	66
TABELA 8 Questão 10.11 Sinto que me sobrecarregam com trabalho (idade 25 anos até aos 34 anos).....	67
TABELA 9 Questão 13.1 As exigências do meu trabalho interferem com a minha vida profissional e familiar (idade 25 anos até aos 34 anos).....	67
TABELA 10 Questão 13.5 Devido às obrigações do meu trabalho tenho que fazer mudanças nos meus planos para atividades familiares (idade 25 anos até aos 34 anos)	68
TABELA 11 Realização pessoal (25 anos até aos 34 anos).....	69
TABELA 12 Questão 15.2 Sinto-me emocionalmente esgotado (a) com o meu trabalho (idade: 25 anos até aos 34 anos)	69
TABELA 13 Questão 15.10 Sinto que não tenho tempo para fazer muitas tarefas que são importantes para fazer um trabalho de qualidade (idade: 25 anos até aos 34 anos).....	69
TABELA 14 Questão 15.5 Tornei-me mais insensível com as pessoas desde que aceitei este trabalho (idade: 25 anos até aos 34 anos).....	70
TABELA 15 Questão 15.9 Facilmente irritado-me com pequenos problemas ou com meus colegas de trabalho e equipa (idade: 25 anos até aos 34 anos).....	70
TABELA 16 Questão 15.12 Sinto que trato os meus clientes com indiferença (idade: 25 anos até aos 34 anos).....	70
TABELA 17 Questão 15.6. Alcancei parte dos meus objetivos com este trabalho (idade 35 anos até aos 44 anos).....	73
TABELA 18 Questão 15.5 Tornei-me mais insensível com as pessoas desde que aceitei este trabalho (idade: 35 anos até aos 44 anos).....	75
TABELA 19 Questão 15.9 Facilmente irritado-me com pequenos problemas, ou com os meus colegas de trabalho ou equipa (idade: 35 anos até 44 anos).....	75
TABELA 20 Questão 15.13 Sinto que trato os meus clientes com indiferença (idade: 35 anos até aos 44 anos).....	75
TABELA 21 Questão 11. Considera a remuneração justa face as funções e ao horário (45 anos até aos 54 anos).....	77
TABELA 22 Questão 12.2. Com que frequência sentiu ter tudo sob controle no seu local de trabalho? (idade: 45 anos até aos 54 anos)	77
TABELA 23 Questão 12.2. Com que frequência sentiu ter tudo sob controle no seu local de trabalho (idade: 45 anos até aos 54 anos).....	77

TABELA 24	Questão 12.10. Sinto que consigo cumprir todas as tarefas que me são alocadas durante o dia (idade: 45 anos até aos 54 anos).....	78
TABELA 25	Questão 15.10 Sinto que não tenho tempo para muitas das tarefas que são importantes para fazer um trabalho de qualidade (idade: 45 anos até aos 54 anos).....	78
TABELA 26	Questão 11 Considera que a renumeração que auferes é justa (solteiro e casado)	80
TABELA 27	Questão 12.1 Com que frequência se sentiu nervoso(a) com o seu trabalho? (estado civil).....	80
TABELA 28	Questão 12.2 Sinto que me sobrecarregam com trabalho (estado civil)	81
TABELA 29	Questão 15.10 Sinto que não tenho tempo para fazer muitas das tarefas que são importantes para fazer um trabalho de qualidade (estado civil)	81
TABELA 30	Questão 12.10 Sinto que consigo cumprir todas as tarefas que me são alocadas durante o dia. (estado civil)	81
TABELA 31	Exaustão emocional (estado civil).....	83
TABELA 32	Despersonalização (estado civil).....	84
TABELA 34	Questão 15.8 15.8. Sei lidar de forma muito eficaz com os problemas dos meus clientes (idade: 35 anos até aos 44 anos)	130
TABELA 35	Conflito Família-Trabalho (menos de 25 anos e dos 45 anos até aos 54 anos) ..	130
TABELA 36	Conflito Trabalho Família (estado civil)	131
TABELA 37	Realização pessoal (estado civil)	132

1. Introdução

O sector do retalho para além de ser considerado um dos maiores empregadores a nível mundial, é um mercado extramente competitivo e intensivo a nível de recursos humanos (Productivity Commission, 2011) empregando cerca de 14,8% da população ativa em Portugal (PORDATA,2017), com um volume de negócios na ordem de 128 mil milhões de euros em 2016 (PORDATA,2018). Por ser um sector que tem expressão no mercado, a saúde e o bem-estar dos colaboradores deve ser uma prioridade para as empresas e é necessário que as organizações desenvolvam esforços para prever e precaver riscos psicossociais. Por isso, é importante conseguir identificar potenciais ameaças ao bem-estar e à saúde dos colaboradores.

O crescimento económico é um objetivo para as organizações da área do retalho, estando sujeitas às pressões da globalização, ao aumento da concorrência e à redução dos gastos dos consumidores resultantes da crise financeira (Tuckey et al. 2012), o que obriga à redução de custos. Os fatores referidos criam instabilidade e um ambiente de trabalho mais competitivo, o que se transforma em momentos de stress para os colaboradores e muitas vezes associado a problemas psicológicos e de bem-estar.

Nas últimas décadas, o stress ocupacional e o burnout têm sido alvo de inúmeras investigações com o intuito de compreender o impacto nas mais variadas profissões. De acordo a Organização Mundial de Saúde (OMS) o stress é uma “verdadeira epidemia mundial” apresentando “custos elevados a nível individual, familiar, organizacional, comunitário e sociopolítico” (Portelada & João, 2012). As investigações realizadas em Portugal acerca do stress ocupacional e burnout estão focadas em três ramos: no ensino e educação, na saúde pública (médicos e enfermeiros), e por último, no contexto empresarial (chefias de topo) (Gomes & Cruz, 2004). A par das investigações decorridas, verificamos uma escassez de estudos nas profissões que estão ligadas ao atendimento de público no sector do retalho.

A função de atendimento ao público despertou a nossa atenção devido às suas particularidades, condições e ambiente de trabalho, visto trata-se de uma função que está exposta a vários riscos de sofrer de stress ocupacional ou de burnout, tais como, pressões das chefias e contacto direto com o cliente.

Dado que os estudos sobre o stress ocupacional e o burnout no setor do retalho são escassos, acreditamos que esta investigação pode ajudar os gestores e os colaboradores deste sector, no combate às ameaças ou possíveis ameaças nas suas lojas.

A estrutura deste estudo encontra-se dividida em 9 partes distintas.

No segundo, terceiro e quarto capítulos apresentamos uma revisão da literatura científica sobre o stress ocupacional e o burnout. Deste modo, apresentamos os conceitos de stress, stress ocupacional e paralelamente expomos os seus modelos explicativos e os fatores geradores de stress ocupacional. Seguidamente e, por ser uma consequência do stress ocupacional, abordamos a temática da síndrome de burnout bem como os seus modelos explicativos e as suas formas de manifestação subjacentes.

O quinto capítulo é referente aos objetivos e métodos de investigação que foram utilizados para analisarmos os resultados da recolha de dados informal e do questionário aplicado em contexto de loja.

Após a definição dos objetivos e dos métodos de investigação, o sexto capítulo é dedicado à análise dos dados recolhidos, onde tentamos perceber se existem níveis baixos, moderados ou elevados de stress ocupacional e de burnout. Naturalmente, após a análise dos dados entramos no sétimo capítulo onde discutimos os dados face à revisão bibliográfica anteriormente apresentada.

Face aos resultados dos capítulos seis e sete, existiu a necessidade de criarmos um oitavo capítulo que apresenta propostas de melhoria para a diminuição do stress ocupacional e do burnout em loja.

Já no nono capítulo, apresentamos as limitações sentidas ao longo da recolha de dados e quais foram para nós as maiores dificuldades encontradas no decorrer deste processo.

Por último, apresentamos as conclusões do nosso estudo que tiveram em conta todos os capítulos anteriormente abordados.

2. Enquadramento teórico

2.1 Conceito de Satisfação no trabalho

Hoje em dia, para além do tipo da atividade profissional que o indivíduo desempenha, a satisfação no trabalho torna-se “o maior contribuinte para a satisfação na vida” (Pereira, 2005, p.19).

Vroom (1964,) refere que a satisfação no trabalho é resultado de “percepções afetivas por parte dos indivíduos em resultado do trabalho que ocupam” e “pode influenciar o funcionamento da organização e contribuir para o aumento da produtividade” (Alcobia, 2001).

Dentro deste mesmo contexto, diversos autores consideram a satisfação no trabalho uma “consequência da existência de níveis adequados de stress” (Travers & Cooper, 1996)

A satisfação no trabalho pode ser vista de uma forma mais objetiva, ou seja, pode ser considerada uma medida para avaliar se os indivíduos gostam ou não do trabalho que estão a desenvolver (Spector, 1997, cit in Pereira, 2005). O autor vai ainda mais além e considera que a satisfação no trabalho tem “potenciais efeitos sobre o desempenho organizacional e profissional, os comportamentos individuais, o bem-estar físico e psicológico”. Spector (1997) menciona na frase anterior que “potenciais efeitos”, efeitos esses que podem ser refletidos a vários níveis, tais como: a) rotatividade, b) absentismo, c) produtividade, d) empenho e por consequência de todos os motivos anteriores, a competitividade da empresa pode ser posta em causa. Pereira (2005) considera ainda que, colaboradores mais satisfeitos na sua atividade profissional mostram-se mais empenhados, com níveis de desempenho maiores e maior proatividade no dia-a-dia da empresa. Segundo Michael (cit in Silva, 1998), um colaborador pode estar satisfeito no trabalho e nas suas funções, contudo, pode não sentir “atração por aquilo que lhe é exigido que faça”.

Vários autores têm feito estudos a correlacionar a satisfação no trabalho e o stress ocupacional e os resultados têm vindo apontar que existe uma correlação entre as duas variáveis, em que à medida que o stress vai aumentando a satisfação no trabalho vai diminuindo (Abouserie, 1996; Chaudhry, 2012b, Donovan, 2012; Travers & Cooper, 1996) e, existe a perspetiva mais positiva sobre a mesma temática, dado que à medida que o stress aumenta a satisfação no trabalho consequentemente aumenta. (Manzoor, Usman, Naseem, & Shafiq, 2011).

A saúde das organizações depende da satisfação dos colaboradores no seu local de trabalho (Wood, 1976, cit. por Pereira, 2005), já que colaboradores menos satisfeitos com as suas funções/local do trabalho possuem uma tendência a serem menos produtivos e mais agressivos na sua abordagem face ao trabalho e ao ambiente em seu redor (Spector,1997). Em casos em que não existe satisfação no trabalho ou os níveis de satisfação são muito baixos, é possível que os colaboradores possam vir a sofrer de stress ocupacional. Assim, na secção seguinte desenvolvemos o conceito de stress.

2.2 Conceito de Stress

Todas as pessoas já sentiram stress pelo menos uma vez no seu dia-a-dia. Normalmente, todos nós associamos o stress a sentimentos negativos, mas tudo irá depender da forma como lidamos com o stress e do contexto em si e da intensidade do stress. De acordo com a Associação Americana de Psicologia (2013), o stress pode ser positivo ou negativo. O stress positivo é aquele que nos impulsiona a sermos melhores e a querermos mais. Por exemplo, o stress antes de uma entrevista de emprego, pode ser positivo porque as pessoas tentam preparar-se o máximo possível para darem o seu melhor e evidenciar os aspetos mais positivos enquanto pessoas. O stress negativo é causado pela fadiga e frustrações do próprio indivíduo, como por exemplo, a sensação de stress no trânsito.

Para além do mencionado anteriormente, o stress positivo deve ser considerado um impulsionador para a motivação, adaptação e reação ao contexto. Contudo, altos níveis de stress, podem resultar em problemas psicológicos, sociais e biológicos.

O conceito de stress positivo (eustress) e stress negativo (distress) é um termo utilizado e definido pela primeira vez por Selye (1964). O autor definiu stress como “(...) a resposta não específica do corpo a qualquer demanda colocada sobre ele” (Selye, 1987, p. 17) e considera que é uma consequência ou um processo natural e do quotidiano da vida.

Nos tempos contemporâneos, o stress está vinculado a *“sensações de desconforto, sendo cada vez maior o número de pessoas que se definem como stressadas ou apontam outros indivíduos na mesma situação, com fatores negativos que causam prejuízos no desempenho global do indivíduo”* (Stacciarini et al, 2001, p.18).

Myres (1999) defende que o modo como nos sentimos stressados depende da forma como avaliamos e da importância que atribuímos às várias situações. A maneira de lidar com as situações difere de indivíduo para indivíduo, como por exemplo, uma pessoa pode ignorar os barulhos que ocorrem durante a noite e deste modo não sente

stress; um outro indivíduo escuta os rangidos e pode pensar que está um intruso em casa e ficar alarmado. Um dos problemas que despoleta reação de stress apontado pelo autor é o sentimento de falta de controlo sobre a vida.

O stress começa a ser motivo de preocupação quando interfere no quotidiano das pessoas ou quando começa a manifestar-se fisicamente (dores no corpo, mau estar físico, etc). Quanto mais tempo durar, pior é para o indivíduo.

Lipp e Malagris (2001) definem o stress como uma resposta complexa do organismo, que envolve reações físicas, psicológicas, emocionais, mentais e hormonais face a momentos desafiantes da vida. Por isso, os indivíduos devem arranjar formas de adaptação para enfrentarem o desafio.

Podemos concluir que quaisquer tipos de profissões possuem uma componente emocional e as fortes exigências emocionais têm constituído um risco psicossocial para as organizações (EU-OSHA, 2007; Gil-Monte, 2009, 2012) e, por isso, no próximo tema iremos apresentar uma breve abordagem às exigências emocionais e debruçarmo-nos sobre os impactos que as fortes exigências emocionais têm no colaborador.

2.3 Exigências emocionais

As exigências emocionais estão ligadas ao esforço envolvido na gestão de sentimentos quando o papel do trabalho especifica que determinadas emoções devem ser exibidas e outras devem ser escondidas (Morris et al. 1997; Ashforth e Humphrey, 1995).

Os empregos que possuem mais exigências emocionais podem possuir três características: contacto intensivo com o público, necessidade de comunicar e transmitir estados emocionais a outras pessoas e um conjunto de regras quer implícitas, quer explícitas relativamente à exibição das emoções (Hochschild, 2013). A exibição de emoções inapropriadas obriga sempre, a que os colaboradores escondam as suas reações emocionais face a determinadas situações e que exibam as emoções apropriadas, nomeadamente, empatia e paciência mesmo quando a situação é complicada de gerir. Por norma, este conflito de emoções é experienciado pelos colaboradores que têm que obedecer a determinadas regras, o que acaba por ser uma fonte geradora de tensão e acaba por ameaçar o bem-estar dos colaboradores e posteriormente, caso os sentimentos sejam demasiado suprimidos, levar ao esgotamento (Grandey,2000). Estas situações são mais frequentes em trabalhos que envolvam contacto com o público. Ashforth e Humphrey (1995) defendem que caso os colaboradores criem empatia com os clientes e os clientes entendam que as reações emocionais dos colaboradores são sinceras, este comportamento traduz-se em eficácia na função.

Morris e Feldman (2003) consideram que o trabalho emocional está direccionado para o esforço, planeamento e controlo necessário para expressar as reações emocionais que a organização espera. Este conceito pressupõe que os colaboradores têm expectativas organizacionais no que diz respeito às suas interações com os clientes, bem como dissonâncias emocionais. Grandey (2000) considera que é um processo de gestão de emoções que se adequam a regras organizacionais ou profissionais. Esta ideia tem

como base que existem organizações que possuem o seu próprio código de imagem e de conduta.

Podemos concluir com o que foi mencionado anteriormente, que as emoções dos colaboradores são geridas muitas vezes pelas organizações e pelo cliente, tendo em conta as regras internas e o que é expectável. Por isso, o conceito das exigências emocionais tem sido associado a comportamentos negativos dado que afeta o comportamento dos colaboradores e tem consequências diretas para a saúde dos mesmos, tais como, insatisfação no trabalho, stress ocupacional, despersonalização, doenças cardíacas e burnout (Zapf, 2002).

2.4 Conceito de Stress Ocupacional

Nos tempos atuais, o stress ocupacional é uma preocupação para as empresas já que coloca em causa o bem-estar do colaborador no seu ambiente de trabalho.

Vários autores mostram a importância dos agentes de stress relacionados com o trabalho diretamente ligados com o bem-estar e com a saúde física e mental do colaborador, por exemplo, trabalho por turnos (Wickrama, Lorenz, Conger, Matthews, & Elder, 1997), falta de suporte por parte das chefias e exigências do trabalho (NSW,2016), condições de trabalho (Sauter et al, 1990), características da função (Caplan et al.1975) e insegurança no trabalho (Kasl,1973).

Os colaboradores não respondem todos da mesma forma aos estímulos de natureza profissional. Mediante as características pessoais e psicológicas dos indivíduos é que as respostas vão ser adaptadas ao contexto. Existem indivíduos que são mais propensos a sofrer de stress se não possuem recursos materiais (como por exemplo, segurança financeira) e/ou recursos psicológicos (como por exemplo, autoestima, confiança com o seu trabalho, etc.) fortes para conseguir suportar. E, como consequência, acabam por ser mais propensos a darem respostas negativas stress no trabalho e tendem a reagir emocionalmente. Por isso, as respostas ao stress são extramente personalizadas. Segundo o “Spice of live – or kiss of Death?” (European Commission, 1999), o stress ocupacional é considerado uma reação emocional, cognitiva, comportamental e fisiológica a componentes adversas do conteúdo do trabalho, da organização do trabalho e do próprio ambiente de trabalho. Podemos assim concluir, que é uma consequência dos desequilíbrios entre o que é exigido pela profissão/organização e as capacidades/recursos que o colaborador tem ao seu dispor. (NIOSH, 2006).

Costa (2005) tem uma abordagem diferente dos autores anteriores e refere-se ao stress ocupacional como a reação do colaborador a situações em contexto de trabalho que lhes pareçam ameaçadoras. Esta percepção de perigo tem como consequência direta a diminuição da produtividade e capacidade de adaptação e de segurança nas tarefas que lhe são incutidas pela organização.

Caplan (1998), em complemento ao mencionado anteriormente, relaciona o stress ocupacional com as necessidades do indivíduo e as exigências do próprio trabalho em que os recursos de personalidade e os mecanismos de “*coping*” são mediadores de adaptação (Uva, 2006). É uma situação onde não existe “*person-environment fit*” quer no trabalho, quer numa situação externa e as interações com os fatores genéticos (Levi,1998). Ross e Altmaier (2004), partilham da mesma opinião que Pereira e Uva, e definem o stress no trabalho como “*(...) a interação das condições de trabalho com as características do indivíduo, de tal modo que as exigências que lhe são criadas ultrapassam a sua capacidade de lidar com as mesmas (...)*”.

Os autores anteriores vinculam o stress ocupacional às exigências dos trabalhos, à personalidade da pessoa, aos desequilíbrios entre as capacidades e os recursos que a organização oferece ao colaborador.

O stress ocupacional não é um conceito novo nos tempos modernos, no entanto, tem se tornado um novo campo para estudos relacionados com o aparecimento de novas doenças que estão diretamente ou indiretamente ligadas ao stress ocupacional, nomeadamente, úlceras, cefaleias, entre muitas outras. Para além dos problemas físicos que estão vinculados a este fenómeno, os problemas psicológicos são igualmente graves, tendo como resultado o sentimento de incapacidade de lidar com as pressões do dia-a-dia, tendo como consequência a falta de comprometimento do indivíduo com a organização (Stacciarini e Tróccoli, 2001). Outro facto referido que pode ser potenciador de stress ocupacional, é a falta de apoio por parte das chefias e por parte dos colegas de trabalho (Johnson e Hall,1988).

Schmidt et al. (2009) consideram que as principais causas do stress ocupacional, envolvem quatro agentes independentes ou interligados entre si: a) aspetos ligados à organização, b) administração; c) sistema de trabalho e d) sistema da qualidade das relações humanas. No entanto, Stacciarini et al. (2000, p. 40) consideram que existe escassez de informação científica sobre esta temática o que dificulta a caracterização dos elementos que provocam stress ocupacional nos colaboradores.

Chiavenato (2010) tem uma visão diferente dos outros autores e organiza as causas do stress ocupacional em quatro categorias: a) ambiente extra organizacional; b) organizacionais; c) grupais e d) individuais. O stress extra organizacional é referente às fontes externas e ambientais individuais que têm impacto na organização, tais como: classe social, etnia e mudanças organizacionais (por exemplo, alterações sistemáticas de chefia). Estas fontes acabam por mudar os valores e as crenças dos colaboradores quer positivamente, quer negativamente. No que diz respeito às influências organizacionais, estas são definidas como forças que estão vinculadas à organização em si, como as políticas organizacionais, as condições e a estratégia da empresa. As influências grupais são todas as forças exercidas sobre o comportamento dos colaboradores, como por exemplo, falta de apoio social ou falta de união entre o grupo de trabalho. Por último, a questão individual, está vinculada aos traços de personalidade dos indivíduos, como por exemplo, necessidade de realização, tolerância, rigidez, entre outros.

Os agentes no local de trabalho que podem ser desencadeadores de stress ocupacional são chamados pela literatura de riscos psicossociais que acabam por ser uma interação dinâmica entre o ambiente de trabalho e os agentes potenciadores de stress. A Organização Internacional do Trabalho em 1984 definiu que os riscos psicossociais relacionados com o trabalho são as *“interações entre o individuo e o seu ambiente de trabalho, o conteúdo do trabalho, as condições organizacionais, as capacidades cognitivas dos colaboradores, necessidades, cultura, considerações pessoais e outros trabalhos secundários que podem através de percepções e experiência, influenciar a saúde, o desempenho no trabalho e a*

satisfação no trabalho”. Quando as variáveis anteriormente mencionadas possuem uma conotação negativa no indivíduo, poderá levar a distúrbios emocionais que colocará o seu posto de trabalho em causa. Quando existe um equilíbrio entre os fatores psicossociais e as características individuais dos colaboradores, existem condições para serem criados sentimentos de satisfação no trabalho, motivação e autoconfiança nas suas funções. Consequentemente, terá impacto no desempenho das suas funções. Conforme refere Dejours (2000) os métodos de trabalho devem ser ajustados aos novos contextos e quando são detetadas situações de stress ocupacional dentro da organização, as chefias devem de imediato agir porque como resultado do envolvimento a longo prazo de situações de stress extremo (Carlotto, 2011; Leka et al., 2010) podem ser geradas situações de burnout que é caracterizado pelo esgotamento físico e mental de um colaborador.

Nas próximas secções iremos abordar três teorias distintas, onde a primeira associa o stress ocupacional com as exigências do trabalho, a segunda com as características do trabalho e, por último, a falta de controlo no seu local de trabalho como sendo fatores geradores de stress ocupacional.

2.4.1 Job demands-resources model (JD-R)

O modelo de exigências e recursos do trabalho é um modelo de stress ocupacional que defende que a tensão sentida pelo colaborador é uma resposta ao desequilíbrio sentido entre as exigências do trabalho e os recursos que o colaborador tem ao seu alcance para conseguir combater essas exigências. O modelo é considerado amplo e flexível porque assume que qualquer tipo de exigência ou falta de recursos por afetar o bem-estar do colaborador e, para além disso, é configurável a qualquer tipo de posto de trabalho.

O modelo JD-R foi publicado pela primeira vez por Demerouti et al (2001) baseado na meta-análise de Ashforth (1996) em que, Ashforth teve como base o modelo de Burnout de Maslach e Jackson, com o objetivo de descobrir os antecedentes do burnout. Os autores deste modelo definiram as exigências do trabalho como “os aspetos físicos, sociais ou organizacionais do trabalho que exigem esforço físico ou mental diários e que estão associados a custos psicológicos e físicos”. Como por exemplo, sobrecarga de trabalho e inseguranças no trabalho (Wilmar et al. 2014). Mais tarde, foram desenvolvidos outros modelos que abordam questões, tais como, as características do trabalho, o controlo sobre as funções/exigências e o ajustamento pessoa-ambiente que iremos abordar nas secções 2.4.2 e 2.4.3.

2.4.2 Job Characteristics Model (JCM)

O modelo Job Characteristics Model (JCM) desenvolvido por Richard Hackman e Greg Oldham em 1975, assume que os trabalhos podem ser definidos através dos atributos, dimensões ou características objetivas predeterminadas. Hackman e Oldham (1975) sugerem que os atributos dos trabalhos individuais irão determinar as percepções e as respostas ao trabalho. As respostas podem ser variadas, desde doenças, absentismo, stress, insatisfação e satisfação com o trabalho, por isso, Roberts & Glick (1981) consideram que as características do trabalho são moderadas pelas características individuais dos colaboradores, neste caso, pelas respostas que dão. Contudo, segundo vários autores, a teoria pressupõe que empregos com tarefas complexas possuem altos níveis de satisfação, motivação e desempenho, e baixos níveis de absentismo e rotatividade entre os empregados (Ferris e Gilmore, 1984; Griffin, Bateman, Wayne, & Head, 1987). De acordo o modelo JCM, a relação entre o bem-estar do colaborador e as características do trabalho possuem cinco principais características:

- **Importância da função:** os gestores devem mostrar aos seus colaboradores a importância e a finalidade do seu trabalho (Morin & Gagné, 2009), de modo a motivar e mostrar a importância de cada pessoa dentro da organização e mostrar a responsabilidade do trabalho de cada colaborador (Morin, 2008). Deste modo, os colaboradores estão capacitados para compreender a sua posição dentro da organização, identificarem-se com a função e conseguirem alcançar os objetivos delineados pela organização. Deste modo, os colaboradores sentem que o seu trabalho é valorizado junto da organização (Bremner & Carrière, 2011).
- A **variedade das habilidades** é um tema abordado por Hackman & Lawler (1971) e é definida como o conjunto de competência que a própria função requer e a quantidade de procedimentos/processos envolvidos no desenvolvimento da mesma (Morris & Venkatesh, 2010). Esta componente do trabalho pode ser uma maneira de combater ou até mesmo de eliminar a desmotivação que os colaboradores possam sentir durante

o seu trabalho (Behson, Eddy & Lorenzet, 2000). Podemos desenvolver as competências dos colaboradores através da utilização da rotação do trabalho ou através da “*ampliação do trabalho*”, que está relacionado com o desenvolvimento de atividades diversificadas dentro da sua tarefa.

- **Identidade da tarefa:** quando os colaboradores são esclarecidos sobre o seu papel na organização e entendem os resultados tangíveis da sua tarefa, tornam-se em colaboradores produtivos e empenhados (Humphrey, Nahrgang e Morgeson,2007). Os gestores operacionais que acompanham estes colaboradores desempenham um papel importante no bem-estar dos colaboradores e devem conseguir identificar à priori as motivações internas de trabalho dos colaboradores (Hackman e Oldham, 1976).
- **Feedback:** Missel (2012) refere-se ao feedback como uma técnica de retorno de informação sistemática de forma a que o colaborador perceba ao longo do tempo o seu desempenho dentro da organização. E, neste processo de satisfação e de melhoria continua no trabalho, é importante que os colaboradores ao longo da sua jornada recebam feedback de modo a motivar e a melhorarem a sua forma de trabalhar.
- A **autonomia** refere-se à “*independência, liberdade e descrição no planeamento e execução das tarefas.*” por parte dos colaboradores (Nonaka,2014).

As cinco características mencionadas ao longo deste tópico influenciam diretamente o bem-estar do colaborador dentro da organização e os resultados do trabalho que estes produzem. Tendo em conta este modelo, o absentismo, o turnover e o stress ocupacional diminuem (Oldham e Hackman,2010) quando aumenta a importância, variedade, identidade, feedback e autonomia da função.

Apesar das características apresentadas é apontado como uma crítica ao modelo é de este se focar somente na organização e nas características próprias do trabalho e não tanto na influência que o colaborador tem sobre as características do trabalho.

2.4.3 The Demand-Control Model (DCM) de Karasek & Theorell, 1990

O desempenho do colaborador irá sair prejudicado em situações onde as funções são bastante exigentes e o controlo do trabalho é considerado baixo ou nenhum (Jex, 1998).

É essencial compreender que existem diferenças entre as exigências físicas e psicológicas de uma função, mas que todas as funções possuem cargas emocionais e físicas diferentes. As exigências físicas pressupõem que existe uma carga física associada, tais como, transportarem carga pesada durante o dia e cria desgaste físico ao colaborador. A exigência psicológica de uma função está ligada às exigências emocionais que esta acarreta, como por exemplo, conseguir lidar com pressões diárias das chefias ou trabalhar com deadlines apertados. Fox et al. (1993) sustentam que este modelo identifica como agente de stress e, possível desencadeador de burnout, a ansiedade sentida pelos colaboradores por trabalharem em um local de trabalho com bastante ritmo de trabalho (por exemplo: em um restaurante) e/ou sentir que não consegue acompanhar o ritmo de trabalho que a função que desempenha requer.

De acordo a FIGURA 1, o modelo defende quatro tipos de trabalho: trabalho passivo, trabalho ativo, trabalho calmo e trabalho rígido (Karasek, 1979). O trabalho passivo pode ser caracterizado por ser um trabalho com poucas exigências e com baixa tomada de decisão, por sua vez, o trabalho ativo pressupõe exigências elevadas, mas que os colaboradores possuem elevadas capacidades de controlo. O trabalho rígido pressupõe elevadas exigências, mas baixo controlo na tomada de decisão, enquanto o trabalho calmo é definido como baixas exigências, mas elevadas capacidades/momentos de tomada de decisão (Huang, Du, Chen, Yang & Huang, 2011).

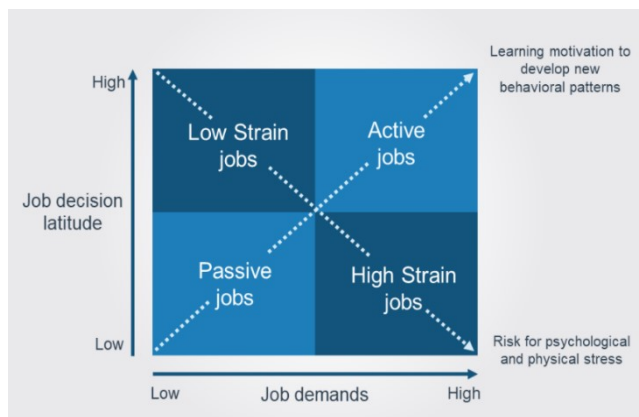


FIGURA 1
Job Demand Control Model de Robert Karasek (Mulder, P. ,2017)

Wecki (2015) sustenta que os colaboradores são *“fruto da interação entre as exigências elevadas e a capacidades de decisão baixa”*, já que o colaborador é exposto a situações no contexto laboral em que lhes é exigido metas elevadas, muitas vezes não exequíveis no tempo pretendido, prejudicando deste modo o desempenho ao não conseguir desempenhos ótimos (Bhanthumnavin, 2003) e de stress ocupacional. Quando o colaborador está perante situações em que as exigências são altas, mas em que este pode ter controlo sobre o seu trabalho, esta elevada autonomia produz consequências positivas na reação/resposta do trabalhador, já que a maior liberdade de *“ação pessoal”* funciona como regulador/moderador do stress ocupacional (Nakao, 2010). Em suma, as organizações que atribuem autonomia aos colaboradores estão a aumentar os níveis de bem-estar e de motivação, reduzindo desta forma, os agentes de stress (Gilbreath & Benson, 2004 et al., 2003). Outros estudos investigaram os efeitos principais e detetaram que as exigências do trabalho e o apoio social foram decisivos para o bem-estar dos colaboradores. A análise foi feita tendo em conta a satisfação no trabalho, cansaço e os níveis de bem-estar psicológicos e físicos do colaborador (Chambel & Curral, 2005; Niedhammer, Chastang & David, 2008; Rodriguez, Bravo, Peiro e Schaufeli, 2001;), colocando desta forma, em causa o desempenho dos colaboradores (Bochner,1999). Apesar dos argumentos apresentados anteriormente, Lange et al. (2003) e Taris (2006) consideram que o modelo é inconsistente e após o

desenvolvimento de estudos empíricos por parte de Van Der Deof & Maes (1999) sustentam que a maior limitação que podem apontar ao modelo é de que este só considera as características do trabalho e não contempla as características pessoais dos colaboradores como variante explicativa. Taris (2006) realça que só 10% dos estudos empíricos realizados é que conseguiram efetivamente provar a correlação e a interação descrita pelo modelo, apesar de ser o modelo mais aplicado no que diz respeito ao stress ocupacional e burnout.

3. Burnout

Para se conseguir sobreviver num mercado de trabalho cada vez mais competitivo e exigente, os colaboradores vêm-se forçados a trabalharem mais horas seguidas do que seria expectável, deixando desta forma a sua vida pessoal e familiar para segundo plano (Guerreiro e Abrantes, 2005).

As exigências do mercado pedem para que os colaboradores se empenhem mais nas suas funções, no entanto, neste momento, as mudanças das condições de trabalho e a falta de perspectiva de carreira, contribui para o desenvolvimento de sofrimento psicológico e social do colaborador (Jinkings, 2001 citado em Soares e Sestren, 2007:67).

Como resposta a esses agentes prolongados de stress ocupacional, o burnout é considerado o estado mais grave do stress ocupacional.

Gil-Monte et al. (2005) caracterizam este fenómeno como sendo caracterizado “(...) uma alteração das emoções, cognições, atitudes e comportamentos dos trabalhadores” (Gil-Monte et al, 2005 citado por Ferreira, 2015) por estarem expostos a agentes de stress ocupacional no seu dia-a-dia (Hespanhol,2005).

Segundo Covalan (1996) o burnout é considerado o estado de frustração ou excessivo cansaço de um colaborador, devido ao excessivo empenhamento na sua função e à falta de noção de como lidar com situações inesperadas. Para além do retratado anteriormente, é considerado uma resposta prolongada no tempo a agentes de stress interpessoais crónicos no trabalho, composta por três dimensões: “exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal que pode ocorrer em indivíduos que trabalham diretamente com pessoas” (Maslach, 1993). Contudo, é possível que ocorra em qualquer área de trabalho, mas é mais predominante em funções ligadas com terceiros, tais como, médicos, enfermeiros e professores. E, por isso, estas profissões são as mais estudadas e mais predispostas a este fenómeno. De acordo com Ballone (2002) o burnout é uma consequência com um elevado impacto do stress ocupacional, já que é o resultado de exaustão emocional, pensamentos

negativos sobre o seu trabalho e indiferença perante a vida e os colegas. Apesar do burnout ser o resultado do stress ocupacional, ambos partilham várias características, tais como o “esgotamento e baixa realização pessoal”. Contudo, a maior característica que os diferencia é a “despersonalização” (Cherniss (2000) citado por Leite de Abreu et al, 2002). A despersonalização é o produto dos múltiplos sentimentos e de atitudes negativas que podem causar indiferença e atitudes de cinismo com as pessoas com quem trabalham diretamente.

Os fatores de risco que influenciam o desenvolvimento do burnout podem ser organizacionais e/ou individuais. Dado que o burnout é produto do stress ocupacional, os fatores organizacionais podem ser considerados a sobrecarga de trabalho, trabalho por turnos ou trabalho noturno, entre outros. Relativamente aos fatores individuais dos indivíduos estes podem ser percecionados como: falta de autonomia, comunicação pouco eficiente, pessimismo, controlo externo, viciado(a) no trabalho e expectativas quer baixas, quer altas sobre o trabalho e carreira dentro da organização (Trigo et al, 2007; Salanova et al., 2013).

Erickson e Ritter (2001) comprovaram nas suas investigações que elevados níveis de stress ocupacional estavam correlacionados a um elevado nível de burnout e sobretudo falta de confiança no trabalho dos outros. Por outro lado, Brotheridge e Grandey (2002) apresentaram resultados em que consideram que “disfarçar” sentimentos no trabalho estava associado com diminuição da realização pessoal do colaborador. Estes resultados, apresentados pelos quatro autores, podem representar consequências negativas para o colaborador desde aumento da ansiedade, depressão ou perda de trabalho.

Para a Organização Internacional do Trabalho o burnout é o resultado de vários riscos psicossociais, entre os quais: carga de trabalho alta ou incontroável, falta de clareza sobre a função a desempenhar, mudanças organizacionais, baixa satisfação no trabalho e realização pessoal, inadequado equilíbrio entre trabalho e vida pessoal,

relações interpessoais deficitárias, falta de apoio por parte das chefias e violência no local de trabalho, incluindo assédio e bullying.

Ana Vasconcelos (2016) considera que todos os colaboradores podem vir a sentir stress, contudo o *“burnout apenas é experienciado por indivíduos que iniciam as suas carreiras com ideais elevados, investimento pessoal e motivação e que, depois, se sentem defraudados nos seus objetivos.”*. Já outros autores, como Maslach & Schaufeli (1993), consideram que qualquer colaborador pode sofrer de burnout, já que este tende a surgir como uma resposta ao stress ocupacional crónico, refletido pelo facto de o colaborador sentir que a sua capacidade para enfrentar as exigências colocadas pelo trabalho está esgotada (Gomes, 2013). Pode ser considerado como o resultado do stress do dia-a-dia, nomeadamente quando o dia-a-dia do colaborador tem elevadas exigências, conflitos na equipa, pressão e falta de reconhecimento por parte dos seus superiores (Harrison, 1999, citado por Carlotto et al, 2012),

Por ser um sintoma que deriva do stress ocupacional, o burnout é *“caracterizado por um profundo sentimento de frustração e exaustão em relação ao trabalho desempenhado, acometidos principalmente em profissionais da área das ciências humanas que tem elevado contato social”* (Silva, et al., 2008; Levy, Sobrinho; Souza, 2009).

Codo e Vasques-Menezes (1999, citado por Leite de Abreu et al, 2002, p.2) consideram que o burnout é *“a síndrome da desistência, pois o indivíduo deixa de dar importância ao seu trabalho e às relações afetivas que dele decorrem e, não consegue estabelecer uma ligação emocional com o mesmo”* (Leite de Abreu et al, 2002). É cada vez mais comum depararmo-nos com situações de esgotamento físico e/ou mental relacionados com o trabalho nas organizações como resposta prolongada a questões levantadas pelo stress ocupacional. E é por isso que é cada vez mais importante que as empresas olhem para os colaboradores como um ator essencial e fundamental no seu desempenho/sucesso e que não os deixem levar à exaustão/esgotamento emocional.

Em Portugal estima-se que cerca de 42,7% da população portuguesa poderá vir a desenvolver algum tipo de perturbação psiquiátrica ao longo da vida. Sendo que as mais comuns são a ansiedade e as alterações de humor. Os três fatores que estão diretamente ligados a esse tipo de perturbações são o trabalho, a sociedade e a economia (Almeida, citado em Cunha et al., 2014).

Segundo a Agência para a Segurança e Saúde no Trabalho (2009), no ano de 2007, *“cerca de 8% dos trabalhadores portugueses admitiram ter um ou mais problemas de saúde ligados ao trabalho, dos quais 48% afetavam o dia-a-dia e cerca de 50% determinava o absentismo. Cerca de 19% disseram que isto estaria relacionado com aspetos de saúde mental.”*

A avaliação do burnout em colaboradores que têm funções diretamente ligadas ao atendimento ao público é bastante importante e mais importante ainda é antecipadamente identificar os colaboradores neste estado. A importância não se deve só aos problemas psicológicos que o colaborador pode ter, mas também porque tem implicações diretas na qualidade do atendimento, fidelização dos clientes e na vontade do colaborador em desempenhar as suas funções (Williams et al., 2001; Wu, Zhu, Li, Wang, & Wang, 2008). E, como foram de avaliar o burnout, os autores Maslach e Jackson desenvolveram um modelo explicativo baseado em três dimensões que iremos abordar no tópico seguinte.

3.1 Modelo explicativo do Burnout de Maslach e Jackson

De acordo Maslach e Jackson (1996), o burnout não é um distúrbio que surge repentinamente na vida das pessoas, é um resultado de experiências constantes de stress ocupacional a que o colaborador está exposto. Por isso, Maslach e Jackson tornaram este modelo multidimensional, dividindo em três dimensões específicas: a exaustão emocional, a despersonalização e a diminuição da realização pessoal.

A exaustão emocional acaba por ser a componente afetiva da síndrome do burnout, enquanto que a despersonalização e a diminuição da realização pessoal constituem as componentes cognitivas e relacionadas com atitudes que os indivíduos têm (Schaufeli & Van Dierendonck, 1993).

A exaustão emocional é considerada a dimensão base do burnout e ocorre quando o colaborador se sente incapaz de lidar com as exigências do seu trabalho e acaba por manifestar-se através de um esgotamento psicológico e físico (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Lima (2007), refere que esta perspetiva está ligada à diminuição dos “recursos emocionais e físicos” intrínsecos a cada individuo que é provocado por comportamentos interpessoais. Por vezes, os colaboradores sentem-se esgotados com o trabalho que desempenham e, quando isto acontece, o resultado é a falta de capacidade de se envolverem emocionalmente e criar comprometimento com a empresa e com o trabalho (Maslach et al., 2001). Segundo os pioneiros do modelo, os colaboradores desenvolvem um certo distanciamento emocional e cognitivo no que diz respeito ao trabalho que desenvolvem, *“presumivelmente como forma de lidar com a sobrecarga de trabalho”*. Delbrouck (2006) considera que a exaustão emocional pode assumir um papel de indiferença face às pessoas com quem lidam diariamente.

Silva et al. (2008) nos seus estudos verificaram que a Exaustão Emocional, a primeira dimensão da síndrome de burnout, está associada negativamente às relações interpessoais, falta de progressão na carreira e satisfação com as suas funções. À medida que o tempo passa, a despersonalização vai aumentando, os colaboradores

acabam por reduzir as horas de trabalho e a energia despendida para a realização das suas tarefas, impactando deste modo na qualidade das suas tarefas e no seu desempenho organizacional. Como consequência, os colaboradores sentem que não são capazes de realizar as suas funções, falta de identificação com a organização e falta de realização pessoal/profissional, que nos conduz à terceira dimensão da dimensão de burnout, a diminuição da realização profissional (Maslach, 2005).

Geurts, Schaufeli e De Jonge (1998; cit. Oliveira, 2008) sustentam nas suas investigações que a despersonalização do colaborador é a dimensão chave do burnout. A despersonalização ou, também conhecida por cinismo, reflete a dimensão interpessoal do Burnout (Maslach et al., 2001). Esta perspetiva reflete os comportamentos dos colaboradores, desde as atitudes de distanciamento, insensibilidade a falta de interesse devido à exaustão emocional dos colaboradores (Maslach & Jackson, 1981). No que diz respeito, à dimensão exaustão pessoal, está associada à falta de energia do colaborador e a sentimentos de esgotamento, sendo maioritariamente causado por sobrecarga de trabalho (DGES, 2015). Estes comportamentos são observáveis na envolvimento do colaborador com o trabalho e na sua relação com os restantes colegas, que muitas vezes são culpados pela sua própria frustração (Gil Monte & Peiró, 1997). Os colaboradores com níveis elevados de despersonalização ou falta de identificação tendem a diminuir o tempo que passam no seu local de trabalho e reduzem também o seu desempenho para níveis mínimos (Oliveira, 2008).

A diminuição da realização pessoal e/ou eficácia manifesta-se assim como a perceção negativa e pejorativa que o colaborador tem sobre as suas próprias capacidades. Maslach et al. (2001) referem-se a este estado de ineficácia profissional, falta de realização e produtividade no desempenho das suas funções”, sentindo-se desta forma insatisfeito e infeliz no seu posto de trabalho. Frاسquillo (2005) partilha da mesma visão que Maslach que considera que este prisma reflete os sentimentos de

incompetência dos colaboradores e a sua percepção de ineficácia no desenvolvimento do seu trabalho diminui.

Podemos considerar que esta última perspectiva é a mais complexa das três dimensões, já que vários estudos empíricos consideram que surge de uma experiência individual em resposta às vivências das duas dimensões anteriormente mencionadas. (Byrne, 1994; Lee & Ashfort, 1996).

O modelo geral explicativo de burnout concebido por Maslach e Jackson (1996) considera que o burnout é um o resultado de várias exigências relacionadas com o conflito pessoal, as exigências do próprio trabalho, falta de confiança, falta de envolvimento no contexto da empresa e sentimento de incompetência/eficácia. De acordo com Oliveira (2008) é muito difícil que um colaborador se sinta realizado, quando tem percepção negativa sobre si mesmo ou quando nutre um sentimento de hostilidade com quem trabalha.

4. Causas e consequências do stress ocupacional e do burnout

A saúde e o bem-estar no trabalho são elementos-chave da estratégia Europa 2020 para o crescimento, a competitividade e o desenvolvimento sustentável. Pondo isto, é importante debruçarmo-nos sobre as causas e as consequências do stress ocupacional e, conseqüentemente, do burnout no contexto organizacional. Elaboramos uma pequena figura explicativa (FIGURA 2), onde conseguimos verificar os riscos do trabalho (causas) que podem originar até 5 reações de stress ocupacional e, posteriormente, as consequências associadas. Todos estes fatores tem um fator em comum e que nunca devemos descurar que são as características individuais de cada colaborador. Nem todos os colaboradores respondem da mesma forma, ao mesmo tipo de estímulos.

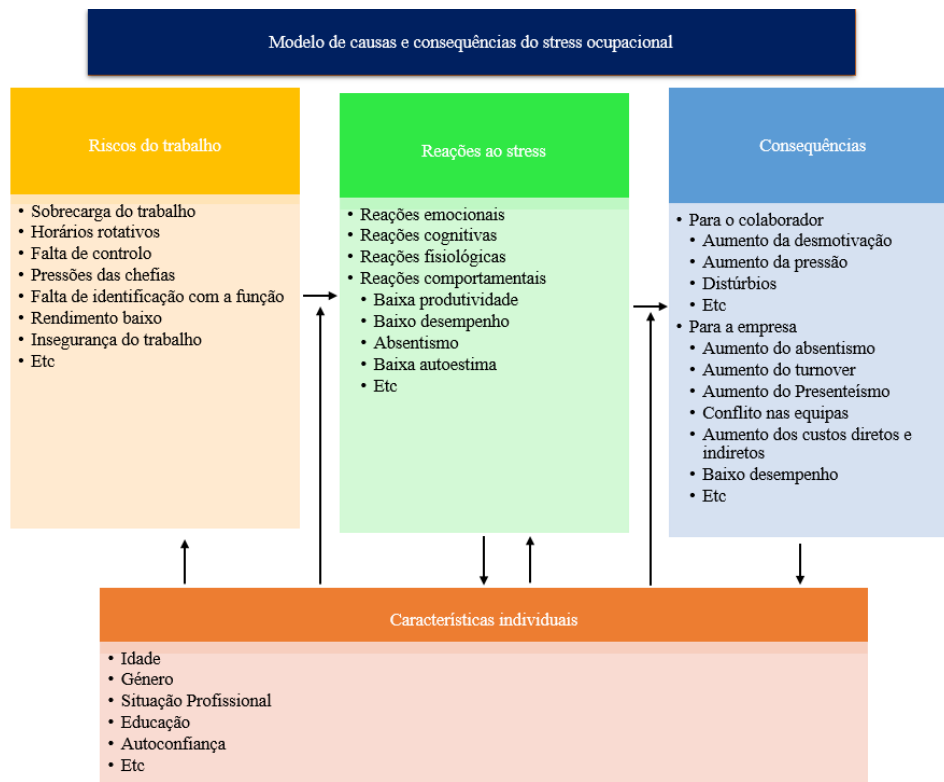


FIGURA 2
Modelo de Causas e Consequências do stress ocupacional e do burnout (Adaptado de Houtman, 2005)

4.1 Causas do stress ocupacional e do burnout

O stress ocupacional e o burnout são encarados como um problema psicossocial, dando assim origem a vários estudos empíricos e criação de novas abordagens nas organizações (Silva, Queirós & Rodrigues, 2009).

Neste capítulo iremos abordar as causas do stress ocupacional e do burnout em conjunto dado que o burnout é uma resposta ao stress prolongado, e segundo Maslach (1998, 2006; cit in Oliveira 2008), pode ser considerado a “fase final do stress profissional crónico”.

Michie e Williams (2001) apontam como principais fatores de stress ocupacional: longos períodos de trabalho, sobrecarga de trabalho e pressão, horários rotativos, falta de controlo sobre o trabalho, falta de participação na tomada de decisão, inexistência de apoio, função do colaborador pouco clara e falta de apoio por parte da chefia.

No diagrama de Categorias de Potenciadores de Stress Ocupacional (FIGURA 3) adaptado por Murphy (2007) são apresentadas sete características do local de trabalho que são potenciadoras de stress ocupacional. Por isso iremos, seguidamente iremos analisar as sete categorias.

Categoria de Potenciadores de Stress Ocupacional						
Funções	Papel na Organização	Desenvolvimento da Carreira	Relações Interpessoais no Trabalho	Estrutura e Clima organizacional	Equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal	Condições de trabalho
<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia • Carga de trabalho (sobrecarga e subcarga) • Conhecimentos não correspondem às necessidades da função • Falta de apoio • Falta de formação • Gosto pelo desempenho da função • Horas de trabalho • Isolamento no trabalho • Ritmo do trabalho • Turnos de Trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflito de papéis • Expectativas de trabalho incertas • Expectativas pouco claras • Falta de clareza sobre responsabilidades • Nível de responsabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Sob ou excesso de promoção • Segurança no trabalho ou insegurança • Falta de oportunidades de desenvolvimento de carreira ou crescimento • Satisfação geral no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisores (conflitos ou falta de apoio) • Colegas de trabalho (conflitos ou falta de apoio) • Ameaça de violência e assédio • Falta de confiança • Preconceito ou discriminação 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de apoio (como políticas amigas da família, programas de assistência aos empregados, etc.) • Falta de justiça percebida • Falta de sistemas no local de trabalho disponíveis para responder às preocupações dos colaboradores • Padrões de comunicação (má comunicação e/ou fluxo de informações) • Participação (ou não participação) na tomada de decisões • Falta de reconhecimento pelo desempenho no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflitos de papel: Família-Trabalho e Trabalho-Família 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposição a condições desagradáveis (aglomeração, cheiros, etc.) • Exposição a perigos (por exemplo, ruído, temperatura, etc.)

FIGURA2

Categorias de Potenciadores de Stress Ocupacional (adaptado de Murphy,2007)

O stress ocupacional tem tendência a surgir em situações que estejam ligadas com a função do colaborador e com o papel que este desempenha dentro da organização. Para além dos casos exemplificados, a falta de trabalho (Ross e Altmaier,1994) ou funções que coloquem grande exigência ao individuo, dependendo das características individuais de cada um, pode ser um grande desencadeador de stress ocupacional. Por outro lado, existem também duas categorias que devem ser exploradas a da ambiguidade do papel e conflito de papéis. O stress provocado pela ambiguidade de papeis é gerado em situações em que existe falta de clareza de papeis e de informações significativas que são necessárias para desempenhar o seu trabalho (Babatunde, 2013) sobre a consequência desempenhos organizacionais menos positivos (Cooper et al., 2001). Já o stress potenciado pelo conflito de papéis é originado pelas exigências criadas para desempenhar várias funções no mesmo dia (Ackfeldt & Malhotra, 2013) e, de acordo Cooper et al. (2001), o excesso de funções é o que provoca mais stress nos colaboradores. E, todos estes fatores estão interligados como a categoria que vem a seguir. Se os colaboradores se sentem confusos com as funções que desempenham ou

têm demasiadas funções alocadas, naturalmente, a progressão de carreira para eles pode ser uma incógnita.

A terceira categoria está associada com o desenvolvimento de carreira e com o impacto que a sub e sobre promoção, incoerência de funções e falta de segurança no trabalho (Cooper & Marshall, 1982) tem sobre a vida do colaborador. Afinal são as expectativas/ambições do colaborador que são defraudadas. Outras investigações que igualmente se focaram na progressão de carreira/desenvolvimento de carreira como agente potenciador de stress, concluíram que a baixa satisfação com o trabalho, o baixo rendimento e desempenho estavam associados (Matteson & Ivancevich, 1980).

A quarta categoria é significativa no stress ocupacional e nas relações interpessoais do colaborador dado que é a categoria que aborda os relacionamentos problemáticos com as chefias, com os colegas, questões de assédio e outros comportamentos desviantes. Como Dillard Fritz (1995) sustentou nos seus estudos todos os comportamentos podem gerar resultados negativos que vão desde "antipatia passiva até ativa, animosidade, desrespeito ou interação mútua destrutiva" dentro da organização.

De acordo Gomes (1998) cit in Miranda (2011) "as relações estabelecidas com os superiores, subordinados e colegas de trabalho tanto podem funcionar como uma fonte de apoio e ajuda no trabalho, como podem constituir uma fonte potencial de pressão e stress". Por isso, a quinta categoria dá ênfase aos papéis junto da organização, onde os colaboradores possuem pouca autonomia na tomada de decisão e onde o apoio por parte das chefias e dos colegas é escasso. Hespanhol (2005) e Babatunde (2013) englobam no seu estudo que a falta de participação por parte dos colaboradores na tomada de decisão, falta de políticas de comunicação e estilos de liderança fortes como potenciador de stress ocupacional. Por isso, quando os colaboradores são envolvidos no processo de tomada de decisão existe um aumento na satisfação no trabalho (Cooper et al., 2001).

Na sexta categoria existe uma dualidade dado que o trabalho pode influenciar a dinâmica familiar, bem como a família pode influenciar o desempenho no trabalho. Fraser (1884) cit in Hespagnol (2005) menciona que problemas familiares, tais como, conflitos de papéis, famílias monoparentais e divórcios pode constituir um fator de stress ocupacional para o colaborador. No entanto, por exemplo, horários por turnos e exigências do trabalho, podem também transformar-se em stress ocupacional dado que os colaboradores deixam de fazer tarefas em casa ou desmarcam compromissos com a família em prol do trabalho. É importante não isolar a vida privada como do colaborador como variável das investigações (Hespagnol, 2005).

Relativamente às Condições de trabalho é a dimensão que é menos estudada pelos investigadores. As condições físicas fornecidas pela organização aos colaboradores referem-se à exposição a temperaturas altas ou baixas, ambientes com pouca luminosidade, ruídos constantes, etc. Os colaboradores que estejam constantemente expostos a este tipo de condições podem estar sujeitos a maiores níveis de stress ocupacional (Babatunde, 2013).

Murphy (2007) considera que todos estes fatores contribuem de forma negativa para o bem-estar psicológico e físico do colaborador. Por isso, não devemos isolar nenhuma variável desde as funções às condições de trabalho do colaborador (Hespagnol, 2005). Perante fatores indutores de stress ocupacional, é natural que advenham consequências organizacionais e é sobre as repercussões negativas sobre as organizações que iremos debruçarmo-nos no próximo tópico.

4.2 Consequências do stress ocupacional e do burnout

Nos estudos empíricos sobre os impactos do stress ocupacional de Hoel, Sparks e Cooper (2001), os autores indicam que os custos estimados em outras investigações podem ser imprecisos. Os três autores sustentam que alguns desses dados sobre stress ocupacional são poucos elucidativos e não têm grande valor científico e, por essa razão, não podem ser considerados como dados fidedignos.

Os custos das consequências do stress ocupacional e do burnout podem ser diretos ou indiretos dado que as implicações destes dois conceitos nas organizações nem sempre são visíveis.

Vários estudos empíricos categorizam os custos organizacionais associados ao stress ocupacional, contudo, são poucos os investigadores que são capazes de avaliar esses indicadores e os impactos reais (Brune et al. 2006). Pese embora isto, Tangri (2003) construiu um método de custos que mede os custos associados ao stress ocupacional. O autor afirma que, por exemplo, a produtividade é uma variável indubitavelmente afetada pelo stress ocupacional. Apesar de ser uma variável importante, o investigador não considerou para o seu método de estimativa de custo dado que considera ser difícil de quantificar o stress ocupacional como variável única de diminuição de produtividade. Por isso, a formula enquanto indicador considera: turnover, absentismo, acidentes de trabalho, indemnizações, processos judiciais e programas de assistência ao colaborador.

A organização Internacional do Trabalho concluiu que todos os custos/ineficiências associadas ao stress ocupacional podem custar até 10% do PNB (Produto Nacional Bruto) de um país (Midgley, 1997).

Foi estimado que, em 2002, o custo económico anual do stress ocupacional na União Europeia tenha rondado os 20.000 milhões de euros dados concedidos por EASHW em 2009.

O stress ocupacional tem vindo a tornar-se uma preocupação crescente, devido aos impactos económicos e à publicidade negativa para as organizações (Kelloway et al., 2008). Deste modo, os resultados organizacionais mais pobres manifestam-se nos desequilíbrios esforço-recompensa (Effort-Reward Imbalance) conceitualizados por Siegrist (1996), que afirma que o stress sentido ao longo do trabalho pode resultar também das discrepâncias entre os esforços que os indivíduos dedicam ao trabalho e as recompensas que obtém (Kinman & Jones, 2008). De acordo, Schnall, Landsbergis e Baker (1994), o modelo ERI é o mais claro no diz respeito ao stress ocupacional, “verificando-se uma vantagem do mesmo no que concerne à expansão do conceito de controlo proposto pelo modelo Demand-Control de Karasek (1979)” (Viana, 2015).

Os custos mais evidentes e relacionados com o stress ocupacional estão ligados ao aumento do absentismo e ao turnover, juntamente com a diminuição da produtividade e do desempenho (Comissão Europeia, 2002; Hoel et al., 2001). Assim, vamos passar a analisar.

A Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA) elaborou um estudo que retrata que a principal causa para o absentismo nas empresas, em Portugal e no resto da Europa, são os fatores de risco psicossociais¹ (burnout e stress ocupacional).

O absentismo é considerado uma ausência voluntária do colaborador do seu posto de trabalho (Guimarães, 2004). Por exemplo, questões pessoais e familiares e/ou doença. Outros investigadores, chegam mesmo a mencionar que o absentismo é uma porta de segurança para conseguirem lidar com o stress. De acordo Westman et al (2011), a probabilidade de colaboradores que têm dificuldades em lidar com o stress ocupacional de ficarem doentes ou precisarem de se ausentarem por um determinado período de tempo é maior.

¹ De acordo Cox (1993, citado por Leka et al., 2008), os fatores risco psicossociais podem estar associados, aos horários de trabalho, carga de trabalho, insegurança no trabalho, conflito família-trabalho família-trabalho, ritmo de trabalho, entre outros.

Segundo estudos realizados na União Europeia, as ausências derivadas do stress ocupacional são responsáveis por cerca de 50% a 60% dos dias de trabalho perdidos (HSE, 2013). No estudo desenvolvido por Goetzel em 2004, o autor constatou que existe uma média de 10,4 dias perdidos por empregado ao ano derivado do stress. Os dados fornecidos pelo CCH Unscheduled Absence Survey (2003) estimam que cerca de 11% das ausências não previstas estão diretamente associadas com o stress ocupacional.

Um documento produzido pelo Health and Safety Executive (HSE, 2003) indica que o número de dias de absentismo devido ao stress duplicou face a estudos de anos anteriores. Segundo o estudo da Eurofund (2007), as taxas médias de absentismo na Europa variam entre 3% e os 6% do tempo trabalhado. O que corresponde a um custo de cerca de 2,5% do PIB europeu.

Por isso, constatamos que é um problema que tende a ser preocupante e tem impacto em outras variáveis.

Para Inácia Patinha (2012), a produtividade e a diminuição da qualidade do serviço prestado pela organização devido a ausência do colaborador têm efeitos nocivos na sua posição concorrencial, para além *“de incrementar os custos laborais e organizacionais, conduz à perda de eficácia, colocando em risco a qualidade do serviço prestado, no caso em estudo um serviço de menos qualidade para os clientes internos e externos.”*

Para além das ausências temporárias ou prolongadas dos colaboradores e dos custos provocados pelo absentismo, o stress ocupacional e o burnout podem ser potenciais impulsionadores de turnover nas organizações. Deste modo, o turnover deverá ser analisado como uma das consequências mais representativas do stress ocupacional e do burnout, apesar de nem sempre alguns custos serem quantificáveis.

O turnover diz respeito á rotatividade dos colaboradores dentro de uma organização e quando a percentagem é representativa deve ser âmbito de análise. Assim, ao analisarmos o turnover devemos incluir todas as despesas que dizem respeito a uma

saída de um colaborador e à entrada de um novo colaborador. Tangri (2003) identificou cinco categorias de custos associados ao turnover (FIGURA 4) custos de rescisão de contrato, custos relacionados à reposição de colaboradores, custos de contratação, custos de formação e custos que advêm de perdas financeiras.

Custos de fim de contrato	Custos de reposição de pessoal	Custos de Contratação e recrutamento	Custos de Formação	Perdas financeiras Globais
<ul style="list-style-type: none"> • Custos de rescisão de contrato • Custos de indenização • Custos de caducidade • Custo da entrevista de saída • Custo dos processos administrativos e legais 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo do trabalhador temporário • Sobrecarga dos outros colaboradores • Salários e benefícios "poupados" durante o período em que a vaga está aberta 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo de atrair novos candidatos (anúncios, empresas de recrutamento, etc.) • Custo de seleção de candidatos • Custo de entrevistas • Custos de testes aplicados nas entrevistas • Custos administrativos • Custo de exames médicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo do tempo de formação • Tempo dedicado por outros funcionários à formação do novo membro • Salário durante a formação • Custo de integração de um novo membro 	<ul style="list-style-type: none"> • Perda de produção ou vendas durante o período de transição • Perda de capital intelectual • Relacionamentos com clientes que terminam ou se tornam sobrecarregados • Custo de construção ou reconstrução de relacionamentos com clientes e colegas de trabalho • Impacto nos outros funcionários (absentismo, produtividade, etc.) • Impacto nos fornecedores • Custo relacionado à ineficiência devido à curva de aprendizagem de um novo colaborador • Custo de ineficiências relacionadas à partida com o novo colaborador

FIGURA 3
Categoria de Custos de Turnover (adaptado de Tangri, 2003)

Na FIGURA 4 existem quatro categorias de custos e a cada uma delas estão associados vários tipos de custos, mas nem todos são fáceis de serem quantificados. Por exemplo, na categoria de perdas financeiras globais, o custo de perda de capital intelectual é um custo difícil de ser quantificado. De acordo com o American Institute of Stress (2004), 40% do turnover está associada ao stress ocupacional. Ao conseguirmos identificar a percentagem de turnover devido ao stress ocupacional, que desde já é um trabalho difícil, e o custo total desse indicador, conseguimos assim calcular os custos. Quick, Nelson, & Hurrell (1997) sustentam que o custo do turnover, em grande parte dos casos é equivalente a cinco vezes o salario mensal de um colaborador. Tett e Meyer (1993) alegam que o aumento do turnover se deve ao baixo desempenho e à intenção de abandonar o posto de trabalho (Applebaum et al, 2010). No entanto, para combater este flagelo, Pierce et al. (1993) identificaram como variáveis moderadoras de turnover

em contexto de stress ocupacional, a confiança e autoestima que se tem dentro a organização, no entanto, tal apresenta-se como um grande desafio.

Outras investigações afirmam que o stress ocupacional e o burnout podem acarretar uma série de consequências que comprometem o desempenho do colaborador na realização da sua atividade profissional. Nomeadamente, a) resistência às chefias, b) acidentes de trabalho, c) aumento de erros, d) falta de participação no dia-a-dia da empresa, e) na tomada de decisão, f) diminuição da ética profissional, g) presenteísmo, h) Comprometimento do colaborador com as suas funções e com a empresa, i) imagem e reputação da empresa e, por último, j) impacto na equipa (Gherman, 1981; Couto, 1987; Rio, 1995; Honório, 1998; Veloso, 2000; Quick et al., 2004; Zille, 2005; Agência Europeia para a Saúde e Segurança no Trabalho, 2014; HSE (2007)).

O método de capital humano é utilizado principalmente para medir o impacto económico da doença e da morte prematura (Berger et al., 2001). Brun e Lamarche (2006) dão ênfase aos custos com o absentismo e para tal o cálculo para medir este impacto passa por multiplicar o número de dias perdidos pelo salário dia do colaborador que está ausente em alguns casos na literatura utilizam o salário médio da organização para fazer o cálculo, mas para se chega a um valor fidedigno deve-se usar o valor diário do colaborador EU-OSHA (2014). Perante este cenário, EU-OSHA (2014) consideram que este valor *“pressupõe que o salário do funcionário ausente representa o custo dos problemas de saúde para a produtividade da organização.”* Os custos indiretos, tais como, a perda de produção, baixo desempenho, reposição de novos colaboradores, impacto na equipa não estão a ser contemplados, tal como Hoel (2001), Tangri, (2003); Brun e Lamarche, (2006) preveem nos seus estudos.

O presenteísmo é um conceito que tem ganho mais credibilidade e visibilidade no mercado do trabalho, não só pelos elevados custos pouco quantificáveis para as organizações, mas também porque é apontada como uma das causas de falta de produtividade. O presenteísmo é definido como o autogéneo do absentismo. O absentismo pressupõe sempre ausência física do colaborador no seu local de trabalho.

O presenteísmo implica que o colaborador esteja fisicamente no seu local de trabalho, contudo psicologicamente não está presente e não é capaz de desempenhar as suas funções, podendo significar a redução no desempenho do colaborador (Collins et al., 2005). Para John (2010) este conceito representa um dos “motivos das flutuações de *produtividade individual no trabalho*” e, de acordo com o mesmo autor, o maior potenciador de presenteísmo é o stress ocupacional.

Em Portugal, o estudo relativamente a este tema é escasso (Fernandez & Martinez, 2011). Antagonicamente, os Estados Unidos da América, Austrália, Reino Unido e Canadá desenvolvem inúmeros estudos sobre esta matéria porque consideram pertinente devido à diminuição da produtividade e aumentos dos custos para as empresas caso não atuem atempadamente.

Gosselin e Lauzier (2010), consideram que tentar estimar os custos do presenteísmo é complicado de quantificar. De acordo IES (2016), a métrica que é frequentemente utilizada para quantificar os custos do presenteísmo são o nº de erros, a redução da produção de trabalho e falhas nos cumprimentos dos padrões de qualidade. Contudo, no mesmo estudo elaborado por IES (2016), estes mencionam as revisões bibliográficas elaborado por Schultz et al (2009) indicam que não existia um método de cálculo definido para o presenteísmo por isso os estudos até ao momento não eram fidedignos. Estudos desenvolvidos sobre presenteísmo acreditam que o impacto pode ser convertido para valor através de do método para converter a redução de percentagem da produtividade em número de horas da semana que são trabalhadas em que um colaborador médio não é produtivo. Por exemplo, um colaborador que tenha um horário de trabalho de 40h semanais e que tenha 20% de presenteísmo (calculado como indicado anteriormente), isto quer dizer que, 8h das 40h de trabalho do colaborador foram improdutivoas (IES,2016). Para conseguirmos calcular, devemos multiplicar as 8 horas do trabalho supostamente improdutivoas pelo salário médio hora do colaborador e pelo custo de benefícios do colaborador (IES,2016). Contudo, segundo os autores o método ainda não é elucidativo. No entanto, ainda não está claro

se esses cálculos são significativos e se um colaborador está realmente a ser 0% improdutivo.

Foram desenvolvidas outras métricas como o Health and Work Performance Questionnaire (HPQ) da Organização Mundial da Saúde e a Stanford Presenteeism Scale (SPS), que podem ser utilizadas para avaliar os níveis de presenteísmo no local de trabalho. Nenhum destes questionários avalia o impacto financeiro do presenteísmo nas organizações, mas é um indicador sobre o estado dos colaboradores na organização que poderá auxiliar no que diz respeito à produtividade do colaborador.

As consequências do presenteísmo são a perda da produtividade devido a problemas de saúde ou outras deficiências não tão evidentes como no absentismo (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes, 2012). As chefias devem estar atentas a este paradigma para que os outros colaboradores não sejam prejudicados e não tenham sobrecarga de trabalho para não estimular mais o presenteísmo e o absentismo que podem advir de diversas causas, sendo uma delas o stress ocupacional ou burnout.

Todas as consequências, não tem só impactos negativos para a empresa, mas também para o colaborador em termos de perspectiva de carreira, saúde e bem-estar (Hummer, Sherman & Quinn, 2002).

Pese embora todas as consequências apresentadas, é importante que os colaboradores sintam stress ocupacional para um desempenho ideal. Por isso, nos próximos subtópicos iremos apresentar três teorias: Teoria Linear Negativa, que sustenta que todo o stress ocupacional é negativo e que prejudica o desempenho; Teoria Linear Positiva, pelo contrário, defende que o stress ocupacional funciona como um processo motivacional que pode ser gerador de melhores desempenhos; e, por último, a teoria do U-Invertido explica que o stress ocupacional só é sentido em tarefas complexas e

os níveis de stress abaixo ou acima desse nível ótimo são prejudiciais ao desempenho
(Muse et al., 2003)

4.2.1 Teorias do desempenho do trabalho

4.2.1.1 Teoria Linear Negativa

A teoria linear negativa é baseada na premissa de que o stress em qualquer das suas formas é negativo (Muse et. al 2003). Deste modo, consome a energia e reduz a atenção dos colaboradores, conseqüentemente o desempenho do colaborador vai diminuir (Jamal, 1985).

Vroom (1964) apresentou dois métodos explicativos para a teoria linear negativa. O primeiro método explica que altos níveis de stress causam problemas de percepção nos colaboradores porque podem ignorar informação/sugestões importantes para o seu desempenho na organização e o segundo defende que o stress pode ter interferência em respostas fisiológicas involuntárias que podem interferir com o desempenho do colaborador.

4.2.1.2 Teoria Linear Positiva

Em contraste à teoria anterior, a teoria linear positiva é baseada no princípio de que o stress e a ansiedade representam desafios aos colaboradores e que podem traduzir-se em melhores desempenhos (Senese,2008). O modo como interpretamos os fatores que nos rodeiam é decisivo para definir a maneira como lidamos com as fontes de stress. Por isso, estamos perante um paradoxo. Se encararmos o stress ocupacional como desafiador e motivador, a maneira como iremos resolver os problemas será mais objetiva e leva-nos a estratégias mais eficazes. Meglino (1977) mencionou que quando os colaboradores não se sentem desafiados e os níveis de stress são baixos, o desempenho será menor.

4.2.1.3 Lei de Yerkes Dodson (U-Invertido)

Devemos começar por explicar, muito sucintamente a teoria mencionada que para níveis baixos de stress um aumento do mesmo funciona como um estímulo positivo, mas, a partir de certo limite, o efeito é inverso.

A teoria do U-Invertido representa a combinação da teoria linear positiva e negativa, tendo em conta que os criadores foram Yerkes e Dodson em 1908, em que defendem que é vital os colaboradores sentirem stress, caso os níveis de stress sejam baixo o desempenho vai ser prejudicado. Por isso, os colaboradores devem ser estimulados.

Para Benson (2005) o stress é “intrínseco ao trabalho” (Senese,2008) e de acordo com o que Yerkes e Dodson sustentam, este é um fator importante para o desempenho dos colaboradores e é necessário sentir stress no dia-a-dia para que consigamos melhores resultados. Por isso, é importante estimular os colaboradores a conseguirem resultados ótimos.

Razmjou (1996) definiu a estimulação como “uma construção hipotética que representa o nível de atividade do sistema nervoso central ao longo de um contínuo comportamental que vai do sono ao estado de alerta”. Stokes e Kite (2001) sustentam que a excitação é o “estado energético básico do nosso organismo”.

Tendo como base o mencionado anteriormente, temos condições para compreender a Lei de Yerkes e Dodson. A lei de Yerkes e Dodson, de uma forma simples e direta, explica-nos que a excitação mobiliza e regula o comportamento do ser humano (Staal, 2004).

Yerkes e Dodson na construção da sua teoria quiseram mostrar que existe uma relação entre o desempenho e a excitação mental (Hancock & Ganey, 2003) ao fazerem experiências com animais, nomeadamente, com ratos². Os autores estudaram que os

² O estudo desenvolvido consistia em dar choques elétricos de baixa voltagem a ratos. Rapidamente perceberam que essas estimulações sensoriais estimulavam o cérebro dos ratos para completarem o labirinto, contudo verificaram que se estimulasse demasiado os ratos que estes ficavam desorientados.

vários níveis de choques sensoriais podem levar a estimulações sensoriais diferentes. Ao estimularmos excitação no colaborador é provável que consigamos aumentar os níveis de desempenho, mas só até certo ponto até porque grande nível de excitação pode diminuir os níveis de desempenho e pode conduzir a resultados negativos (Hebb, 1955)

Como por exemplo, sentir ansiedade antes de um exame pode ser um bom canalizador de stress, já que nos pode ajudar a concentrar durante o exame. Em casos de excesso de stress, pode prejudicar na nossa concentração e, por vezes, faz com que ocorram falhas de memória.

No nosso local de trabalho acaba por ser semelhante, quando canalizamos o stress para as nossas funções podemos ser mais produtivos e ter um desempenho ótimo. Quando o stress é demasiado, pode prejudicar o nosso desempenho e fazer com sejamos mais suscetíveis ao erro.

Várias investigações feitas em contexto de trabalho verificaram, que a curva do U invertido sugere que para níveis muito baixos de excitação, os colaboradores não estão com energia/motivação suficiente para ter um bom desempenho (Coon, D. & Mitterer, J. O, 2007). O desempenho só irá melhorar à medida que a excitação/motivação aumentar. A curva irá começar a cair quando o colaborador começar a sentir níveis de stress altos (FIGURA 5). Esta lei indica-nos que quando existem níveis de desempenho baixos, a atenção e o interesse do colaborador é igualmente baixo. Após os níveis ótimos de stress, consideram que o colaborador começa a dar respostas inadequadas ao trabalho e prejudica o seu desempenho devido ao stress.

A experiência provou que o aumento de stress e dos níveis de excitação podem ajudar na motivação e na concentração, mas na medida certa.

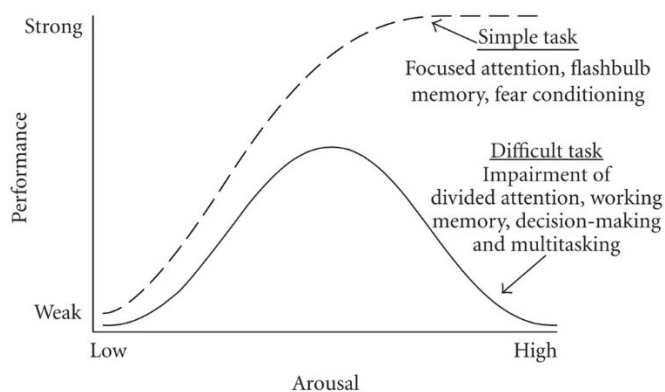


FIGURA 4
Lei de Yerkes e Dodson (1908)

Os níveis de stress ocupacional que estão abaixo do desempenho ótimo estão associados com o tédio e baixa motivação sendo considerados como disfuncionais. Nos níveis acima, necessários para motivar o desempenho ideal, o U invertido é consistente com a teoria linear negativa: níveis crescentes de stress são disfuncionais e comprometem o desempenho no trabalho (Muse et al. 2003)

Os estudos de Yerkes e Dodson afirmam que possuir altos níveis motivacionais pode melhorar a aprendizagem de uma tarefa fácil e prejudicar em tarefas que sejam mais complexas. As tarefas simples são aquelas que exigem alguma atenção, memória rápida, pouco risco e boas práticas. As tarefas complexas são aquelas que já necessitam de atenção especial em colaboradores que sejam capazes desempenhar multitarefas, que sejam adaptáveis a vários contextos e sobretudo que sejam capazes de tomarem decisões de forma eficaz, ou seja, o risco de stress é maior do que em tarefas simples. A teoria defende que os colaboradores que têm mais probabilidade de sofrer de stress são aqueles que estão ligados a tarefas mais complexas. No entanto, esta realidade nem sempre se verifica. Já que colaboradores com tarefas mais simples, por exemplo, com pressões da chefia, clientes irritados e ambiente de trabalho de desconfiança podem ser desencadeadores de stress.

Vários investigadores têm testado esta teoria nas ultimas décadas devido às inúmeras críticas que se tem feito à experiência de Yerkes e Dodson. Apontam como crítica a

generalização do paradigma simples laboratorial para o problema complexo de desempenho no trabalho (Westman & Eden, 1996) e outros consideram que todas as funções podem vir a sofrer de stress, independentemente se são tarefas simples ou complexas.

5. Objetivos e Métodos de investigação

5.1 Objetivo da investigação

Como os operadores de loja estão expostos a diversas fontes de stress ocupacional, pretendemos explorar e descrever o stress ocupacional nestes indivíduos.

O processo de investigação tem como premissa a análise do stress e do burnout no setor do retalho e a análise das causas/consequências subjacentes.

Por isso, esta investigação tem como objetivos específicos:

1. Identificar as fontes de stress ocupacional e de burnout dos operadores de loja no setor do retalho.
2. Descrever as fontes de stress ocupacional;
3. Analisar se as fontes de stress ocupacional e de burnout estão associadas ao sexo, idade, estado civil e antiguidade dos colaboradores.
4. Apresentar propostas de intervenção para minimizar os efeitos negativos do stress e do burnout nos trabalhadores e na organização.

5.2 Metodologia da pesquisa

Uma vez que estamos perante uma temática pouco estudada no sector do retalho, optamos por desenvolver um estudo de caso baseado nos operadores de três lojas da empresa X na região Norte do país, na área metropolitana do Porto. Esta metodologia é adequada à análise em profundidade da existência de stress ocupacional ou de burnout em contexto de loja. Deste modo, temos como objetivo identificar as fontes de stress ocupacional/burnout e, com a informação recolhida, apresentar propostas de melhoria adaptadas ao contexto de trabalho. Podemos assim, considerar que é um estudo de caso fenomenológico (Easterby-Smith, Thorpe e Lowe, 1991), uma vez que o desenho deste estudo tem como objetivo estudar as experiências de trabalho dos colaboradores (Miles & Huberman, 1994).

O estudo de caso é um método de investigação qualitativo que fornece informações que permitem ao investigador explorar hipóteses e comprovar uma teoria ou várias teorias em um contexto específico da vida real. Este método é uma estratégia que contribui para conseguirmos compreender questões onde o investigador não tem qualquer tipo de controlo sobre o assunto estudado (Yin, 2001). E, que se torna mais rica, quando os inquiridos dão o seu parecer sobre a temática a ser estudada para além dos dados já recolhidos. Zainal (2007) refere que por norma é utilizado em estudos que pretendam ter amostras reduzidas. Desta forma, promove o raciocínio crítico, argumentativo e a reflexão sobre a temática a ser estudada pelo investigador (Galdeano, Rossi & Zago, 2003) permitindo desta maneira que se tomem decisões mais fundamentadas ao longo do processo investigativo.

Yin (cit in Zainal, 2007) define o estudo de caso como: “(...) uma a investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real; quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes e em que múltiplas fontes de evidências são usadas”. Um dos principais motivos para o reconhecimento desta metodologia está ligado às limitações dos métodos

quantitativos no que diz respeito à profundidade dos temas de investigação (Zainal,2007). E de acordo o autor, através dos casos de estudo, o investigador consegue melhores resultados, já que consegue perceber o comportamento dos inquiridos.

Yin (2009) refere que em um bom estudo de caso existe triangulação de dados, isto é, recolhe-se e analisa-se “informações derivadas de várias técnicas de recolha de dados”. Ao contrário dos estudos de caso que avaliam os níveis micro da investigação, o método quantitativo só estuda os fenómenos a nível mais macro dado que verificam só a intensidade e a frequência das ocorrências das análises e dos comportamentos estudados. Tellis (1997) indica que ao estarmos a incluir na mesma investigação o método quantitativo e qualitativo, o estudo de caso ajuda à compreensão através de observação, reflexão e análise das hipóteses colocadas.

Assim, podemos considerar que existem três tipos de estudos de caso (Viana, 2001):

1. **Exploratório** – De acordo Cervo e Silva (2006) este tipo de pesquisa visa definir regras e orientar o estudo de modo a que se consiga comprovar as hipóteses preestabelecidas e avalia as frequências dos comportamentos estudados.
2. **Descritivo** – O objetivo do investigador é descrever, registar e analisar variáveis que possam ser importantes para o tema a estudar no momento em que ocorrem, sem que exista qualquer interferência por parte do investigador. Perovano (2014) menciona que após a análise das relações entre as variáveis encontradas e o tema do estudo devem ser encontrados os efeitos consequentes. Enquanto, no método de estudo de caso exploratório não é importante ter a teoria e as hipóteses montadas para a análise, neste método é necessário desde início ter a investigação definida.
3. **Explicativo** - Este método tem como objetivo principal a generalização da investigação (Lakatos e Marconi, 2011), contudo examinam de perto todos os dados recolhidos a fim de encontrar resultados. E, com base dos dados observados e recolhidos o investigador pode elaborar uma teoria, tal como, no modelo exploratório.

McDonough e McDonough (1997) mencionam que existem mais dois casos de estudo:

1. **Interpretativo** – O investigador interpreta os dados recolhidos de modo a desenvolver “categorias conceituais” com o objetivo de comprovar as hipóteses criadas.
2. **Avaliativo** – Neste campo, o investigador vai mais além do que a teoria menciona e insere no seu estudo as suas próprias críticas.

Apesar de conseguir aprofundar questões complexas e permitir análises ao nível micro, existem desvantagens ou riscos associados à metodologia de estudo de caso:

1. A falta de robustez da forma de pesquisa e interpretação tendenciosa por parte do investigador (Lincoln & Guba, 1985 cit in Plan Clark, 2005);
2. Não existe muita margem para a generalização científica dos dados recolhidos, dado que por norma as amostras são pequenas (Tellis, 1997);
3. Como produz uma grande quantidade de informação é frequentemente difícil de conduzir (Yin, 1984);
4. Na etapa de análise de dados, o investigador tem tendência a analisar as fontes de dados de forma independente e analisar os resultados separadamente. (Baxter et al. 2010).

Nesta investigação e de acordo ao objetivo de investigação definido optamos por uma metodologia mista, pois consideramos que os métodos quantitativos e qualitativos se complementam (Ingham-Broomfield, 2016), dado que permitem uma maior reflexão sobre os dados recolhidos (Greene, 2007) já que analisamos dados e ouvimos os colaboradores.

As vantagens que encontramos na utilização desta metodologia são as seguintes:

- A análise e o resultado de diferentes fontes de informação, conseguida através da metodologia mista, pode alcançar mais detalhe no que diz respeito à informação e à qualidade do trabalho (Monteiro, 2012).

- Johnson et al. (2007) consideram uma metodologia que une os pontos de vista das duas metodologias e que leva à riqueza da informação.
- De acordo Clark (2005) todos os investigadores podem utilizar esta metodologia “em um único estudo ou em múltiplas fases” de uma investigação.

Porém, as desvantagens associadas à utilização duma metodologia mista são:

- O investigador que conduz o estudo tem que ser capaz de atribuir pesos aos métodos qualitativos e quantitativos (Santos et al. 2017) e, por vezes, isso nem sempre é fácil devido à diversidade de dados;
- Dado que existem duas metodologias para o mesmo estudo, o investigador tem que planear o seu tempo de forma a conseguir garantir a qualidade dos dados e que todas as etapas do processo são realizadas (Dos Santos, 2017);
- As duas metodologias para além do tempo acrescido que requer aumentam substancialmente os custos associados (Creswel, 2005).

Optamos por esta metodologia, uma vez que a sua vantagem é conseguir estudar as experiências vividas dos operadores de loja e qual o significado que estes atribuem à sua realidade (Miles & Huberman, 1994). O nosso caso torna-se exploratório devido à inexistência de literatura referente aos operadores de loja no sector do retalho e, por outro lado é descritivo, porque aprofunda as fontes de stress ocupacional nos operadores de loja. Podemos considerar também que é um estudo transversal porque os dados foram recolhidos e analisados em único período de tempo (Sampieri et al., 2006) e, também é um estudo não-experimental visto que não houve interferência por parte do investigador neste processo.

5.3 Caracterização caso de estudo e dos participantes

Neste estudo foram analisadas três lojas do sector do retalho na Zona Norte de Portugal numa organização que preferiu permanecer anónima e que, por isso, designaremos por Organização X. Ao longo do processo de recolha de dados, existiram oportunidades de recolha informal de informação. Este processo informal de recolha de informação deu origem a registos de campo detalhados (anexo 9.1) que serão considerados para o estudo.

Quanto ao perfil sociodemográfico dos colaboradores, consideramos que seria pertinente analisar o género, a idade, o estado civil, a antiguidade do colaborador, tipo de contrato atual e o horário que lhe é atribuído com mais frequência.

Conforme referimos nos objetivos deste estudo de caso, os dados recolhidos têm como objetivo fazer caracterização dos participantes, bem como identificar se existem relações entre as características sócio-demográficas e o stress ocupacional e o burnout. Os 91 participantes do estudo têm idades compreendidas entre 18 e os 55 anos, sendo que 62 participantes são do sexo feminino e 29 do sexo masculino. Contudo, os 91 participantes não correspondem ao número total de colaboradores da loja, dado que, como os operadores de loja trabalham por turnos não conseguimos que todos respondessem às questões.

Relativamente ao estado civil: 53,8 % dos participantes são solteiros, 28,6% casados, 11% vivem em união de fato e 6,6% são divorciados. Quanto à antiguidade dos participantes, 55% dos inquiridos estão há mais de 5 anos na Organização X, 24% há menos de um ano e, por último, 21% dos colaboradores está entre 1 a 5 anos na empresa. No que diz respeito ao vínculo laboral dos colaboradores: 58,2% dos participantes encontram-se efetivos, 27,4% com contrato a termo certo, 8,9% trabalho temporário, 3,3% contrato a tempo incerto e 2,2% contrato de estágio. Adicionalmente, 69% dos participantes tem horário a full time e 61% dos colaboradores tem horário rotativo. O horário que é atribuído com maior frequência é o da manhã (55%).

É de referir que o anonimato das respostas foi assegurado e não existiram incentivos extrínsecos à participação dos colaboradores.

5.4 Procedimentos

O nosso estudo iniciou-se com um pedido de autorização aos Responsáveis de Recursos Humanos da Organização X, esclarecendo por escrito, os objetivos e os procedimentos da recolha de dados, bem como posteriormente o seu tratamento e a divulgação dos resultados. Posto isto, foi dado o avale para iniciarmos a investigação na Organização X e a primeira tentativa de recolha de dados foi através da aplicação de um questionário online a todos os colaboradores de cerca de 50 lojas da zona norte. O email foi enviado para as chefias de loja que tinham como responsabilidade partilhá-lo com os colaboradores, dado que nem todos têm email da empresa. Contudo, a taxa de resposta foi abaixo dos 20% e o método de recolha de informação teve que ser ajustado. Optou-se, assim, por recolher pessoalmente os dados nas três lojas da organização X. Este processo foi realizado em dias diferentes e durante um período de 8h em cada loja. Durante todo o processo foi explicado aos colaboradores os objetivos do estudo e assegurado o carácter voluntário e confidencial dos questionários. Para garantir a confidencialidades dos questionários, a secção em que o colaborador trabalha e a categoria profissional do colaborador não foram questionados nem qualquer outra informação que pudesse comprometer a garantia do anonimato.

5.5 Instrumentos

De forma a conseguirmos medir as variáveis do estudo em questão foi utilizado como instrumento de recolha de dados um questionário que teve como base:

1. Inventário de Burnout de Maslach - (MBI-HSS) – É um instrumento multifatorial constituído por 22 tópicos que estão ligados aos sentimentos relacionados com o trabalho. Estes 22 tópicos são subdivididos em 3 categorias que são a exaustão emocional, a despersonalização e a realização pessoal. Contudo, no nosso estudo reduzimos para 13 itens para adaptar ao contexto de loja, onde optamos por escolher as questões que nos pareceram mais pertinente para a análise, dando mais foco à exaustão emocional do colaborador, tal como o próprio inventário foi criado. Todas as questões que nos pareceu que eram repetitivas ou que conduziam à mesma ideia optamos por eliminar para que fosse mais célere para os colaboradores responderem. A medida utilizada para avaliar os sentimentos dos colaboradores face ao trabalho, corresponde à escala de likert com 4 níveis de frequência: nunca, quase nunca, frequentemente e muito frequentemente. Quando os valores apresentados são baixos na exaustão emocional e na despersonalização e existe um valor acima da média na realização pessoal quer dizer que existem níveis baixos de burnout. Contudo, se os valores apresentados nas categorias de exaustão emocional e despersonalização forem altos e os valores da realização pessoal forem baixos, significa que estamos perante situações de burnout (Maslach et. al., 1996).

Demerouti et al (2001) refere como fragilidade deste método, o facto das três categorias não serem redigidas da mesma forma. A escala de exaustão emocional e despersonalização são redigidas na forma negativa (mais é pior) e a realização pessoal da forma positiva (mais é melhor), o que pode levar ao engano dos participantes. Já Halbesleben et al, (2005) aponta como desvantagem os autores só se debruçarem na escala de exaustão emocional sobre a componente afetiva e, sugerem que se incluía aspetos “cognitivos e físicos” para se compreender todas as experiências vivenciadas pelos colaboradores.

A nossa escolha relativamente a este inventário de burnout é justificado pelo facto de este método tentar avaliar a frequência ou a concordância com que os colaboradores se sentem pressionados relativamente a várias situações do trabalho. Por outro lado, este inventário é, até ao momento, um dos instrumentos mais respeitados no que diz respeito à avaliação do burnout em contexto organizacional.

2. **Escala de stress percebido de Cohen, Kamarck & Mermelstein (1983)** – É considerado o instrumento mais utilizado para medir o stress percebido. Avalia em forma de escala quais os “acontecimentos de vida que são percebidos como indutores do stress, em consequência do seu carácter imprevisível, incontroável ou excessivo” (Trigo et al. 2010) e é medido através de uma escala de frequência (nunca, quase nunca, frequentemente e muito frequentemente).

Este método foi alvo da nossa atenção dado que a percepção de stress ocupacional vai sempre depender das características individuais do colaborador e só ocorre em situações em que os colaboradores possuem poucos recursos para lidar com situações que lhes pareçam ameaçadoras.

3. **Questionário sobre conflito trabalho-família e família-trabalho** desenvolvido por Netemeyer et al. (1996) cit in Boyar et al (2008) – é uma escala que mede se o stress é devido a interferências do trabalho na vida pessoal do colaborador ou vice-versa. Esta vertente é importante, já que estes dois temas são o pilar da vida de muitos colaboradores e, normalmente, quando um deles é afetado o desempenho diminui e o stress do colaborador aumenta.

Decidimos, por isso, avaliar os impactos que o trabalho tem na vida pessoal dos participantes e os impactos que a vida pessoal tem no trabalho.

Adicionalmente, optamos por utilizar a escala de Net Promoter Score (NPS) para medir a satisfação interna dos colaboradores. A escala NPS é uma métrica criada por Fred Reichheld e é normalmente utilizada para medir a satisfação dos clientes face

aos serviços prestados. Morgan & Rego (2006) referem que as organizações utilizam o feedback dos clientes para monitorizar o desempenho dos colaboradores, melhorar ou definir novas métricas que possam prever o desempenho da organização. Neste caso, decidimos adaptar a escala para avaliar a satisfação do nosso cliente interno face às funções que desempenha e, podemos considerar ser uma métrica que pode prever o desempenho dos colaboradores.

Donovan (2012) e Chaudhry (2012b) correlacionam a satisfação no trabalho com o stress ocupacional em que afirmam que à medida que o stress ocupacional vai aumentando a satisfação no trabalho vai diminuindo. A insatisfação do colaborador perante as suas funções é uma fonte de stress ocupacional, bem como futuramente pode levar à exaustão emocional. Para avaliarmos esta métrica, o colaborador teve que responder segundo uma escala, que, para o caso de clientes externos, é a seguinte:

- **Nota de 0 a 6** são considerados clientes **detratores** – são considerados clientes que estão insatisfeitos com o serviço ou com o produto vendido e que criticam a empresa publicamente.
- **Nota de 7 a 8** são considerados clientes **neutros** – são clientes que compram os produtos ou recorrem a serviços por necessidades. Não são considerados promotores do produto ou do serviço.
- **Nota de 9 e 10** são considerados clientes **promotores** – são o tipo de cliente leal às marcas, aos produtos e/ou à empresa que prestou o serviço.

Relativamente ao nosso estudo, adaptamos o NPS ao contexto organizacional, olhando para o colaborador como um cliente interno e questionamos se o participante: “Recomendaria a sua função a amigos e/ou familiares?”.

Para estimar a satisfação dos colaboradores o cálculo é o seguinte: n° de colaboradores promotores - o n° de colaboradores detratores / n° de respostas dadas. Desta forma, conseguimos compreender a satisfação dos colaboradores com as funções e se estes iriam recomendar as suas funções a terceiros. Ao compreender a satisfação ou

insatisfação dos colaboradores com as suas funções, conseguimos adicionalmente verificar se as funções são indutoras de stress ocupacional e se os próprios colaboradores são promotores ou detratores da sua própria empresa e/ou função. Se os valores de insatisfação forem altos, significa que as funções podem ser indutoras de stress ocupacional e podemos relacionar com as fontes geradoras de stress identificadas nas escalas anteriormente estudadas. Estas informações irão ajudar-nos a melhorar os processos.

6. Apresentação de dados

A apresentação dos resultados terá como intuito dar resposta ao objetivo base da investigação, isto é, identificar os níveis de stress ocupacional/burnout, bem como as fontes geradoras de stress. Apesar de terem sido analisadas três lojas na zona Norte do país na organização X, os resultados obtidos foram idênticos e, deste modo, iremos analisar os dados de forma global e não por loja. Os dados analisados vão ainda considerar a recolha informal de informação, obtida junto dos participantes durante o período de recolha de dados.

Os operadores de loja constituem uma população relevante para o desenvolvimento de stress ocupacional e da síndrome de burnout, tais são as pressões da função, no relacionamento com os seus pares e com os clientes. Por outro lado, as preocupações com a progressão de carreira, as renumerações baixas e a falta de apoio por parte das chefias também facilitam a ocorrência dos problemas em análise.

Na interpretação dos resultados, regra geral, vamos analisar de forma agregada as respostas “frequentemente” e “muito frequentemente” bem como as respostas “nunca” e “quase nunca”.

No que diz respeito ao nível global de stress ocupacional, salientamos que cerca de 60% dos inquiridos não descrevem problemas significativos, enquanto 40% em tópicos específicos apresentaram níveis moderados que devem ser alvo de atenção. No entanto, todos os participantes no inquérito consideraram que as suas funções são stressantes.

De um modo geral, a maior parte dos colaboradores confessa-se insatisfeito com o trabalho e essas insatisfações advêm de:

- (Falta de) Oportunidades de Carreira (51%) – FIGURA 6
- Sobrecarga de trabalho (69%) – FIGURA 7
- Renuneração auferida tendo em conta o horário (69%) e a função (71%) – FIGURAS 34 e 45 (anexo 12.3.4)

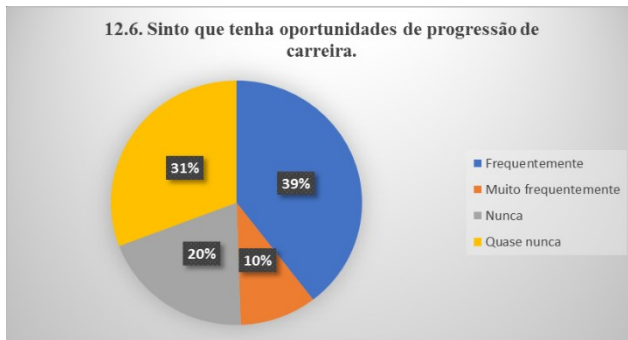


FIGURA 5
 Questão 12.6 Sinto que tenha oportunidades de carreira (geral)



FIGURA 6
 Questão 12.11 Sinto que me sobrecarregam com trabalho (geral)

Na mesma linha de análise, observamos que o conflito família-trabalho não tem expressividade no nosso estudo, conforme apresentado na TABELA 1. Em linhas gerais, a família não é um motivo de interferência no desempenho do colaborador. Contudo, numa questão posterior vamos verificar que os colaboradores mencionam que o trabalho interfere no seu cotidiano, nomeadamente, no que diz respeito a adiar planos familiares em prol do trabalho.

14.1. As exigências da minha família ou cônjuge/ parceiro, colocam o meu trabalho em causa.	Total
Muito frequentemente	1,10%
Frequentemente	17,58%
Quase nunca	42,86%
Nunca	38,46%
Grande Total	100,00%
14.2. Tenho que deixar de fazer as minhas tarefas no trabalho devido às obrigações que tenho em casa.	Total
Frequentemente	6,59%
Quase nunca	38,46%
Nunca	54,95%
Grande Total	100,00%
14.3. As tarefas que quero fazer em casa não são feitas por causa das exigências que meu trabalho coloca em mim.	Total
Muito frequentemente	4,40%
Frequentemente	29,67%
Quase Nunca	47,25%
Nunca	18,68%
Grande Total	100,00%
14.4. A minha vida pessoal interfere com minhas responsabilidades no trabalho, como fazer o trabalho no tempo, realizar tarefas diárias e trabalhar horas extras.	Total
Frequentemente	8,79%
Nunca	57,14%
Quase nunca	34,07%
Grande Total	100,00%
14.5. A tensão relacionada à família interfere com a minha capacidade de desempenhar funções relacionadas ao trabalho.	Total
Frequentemente	14,29%
Quase nunca	36,26%
Nunca	49,45%
Grande Total	100,00%

TABELA 1
Dimensão Conflito Família-Trabalho (geral)

Nas últimas décadas, o burnout tem emergido com maior frequência nos profissionais que trabalham diretamente com o atendimento ao público (Vicente et al, 2013).

Para conseguirmos ter uma imagem sobre o panorama da organização X selecionamos três dados demográficos (sexo, idade e estado civil) para compreender os grupos onde se evenciam mais o stress ocupacional e as subescalas de síndrome de burnout (exaustão emocional, despersonalização e realização pessoal).

No que se refere aos indicadores de burnout (exaustão emocional, despersonalização e realização pessoal) foram encontrados valores moderados nas dimensões da síndrome de burnout. Os resultados obtidos tiveram como base o seguinte cálculo: % de concordo plenamente + % concordo a dividir pelo n^o de variáveis a serem estudadas

por escala de burnout (exaustão emocional 7, despersonalização 3 e realização pessoal 3). Calculando o resultado obtivemos um valor de 41% na exaustão emocional e 29% na despersonalização. No que diz respeito à realização pessoal do colaborador o valor foi de 78%³.

João Maroco et al (2008) afirmam que deve ser realizada uma distribuição dos resultados pelas três escalas da síndrome de burnout (exaustão emocional, despersonalização e realização pessoal). Isto é, as três escalas devem ser analisadas separadamente dado que não podemos fazer avaliação global dos valores já que estes avaliam sentimentos diferentes. Posto isto, todos os valores da exaustão emocional e despersonalização que sejam superiores a 50%, devem ser alvo de análise porque são representativos de burnout, menos na escala de realização pessoal porque é o único indicador positivo.

Seguidamente, iremos analisar e descrever os dados referentes ao sexo dos participantes que consideramos pertinentes para o apuramento do stress ocupacional e da síndrome de burnout.

No que diz respeito às mulheres, agregando as respostas “muito frequentemente e frequentemente”, por um lado, e “nunca” ou “quase nunca”, por outro, devemos destacar o facto de 68% das participantes terem destacado a sobrecarga de trabalho e 49% a progressão na carreira como fonte de stress, como podemos verificar as FIGURAS 8 e 9.

³ Relembramos que usámos uma escala de autoavaliação que avalia os sentimentos dos participantes perante 13 itens (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996).



FIGURA 7
 Questão 12.11 Sinto que me sobrecarregam de trabalho (sexo feminino)

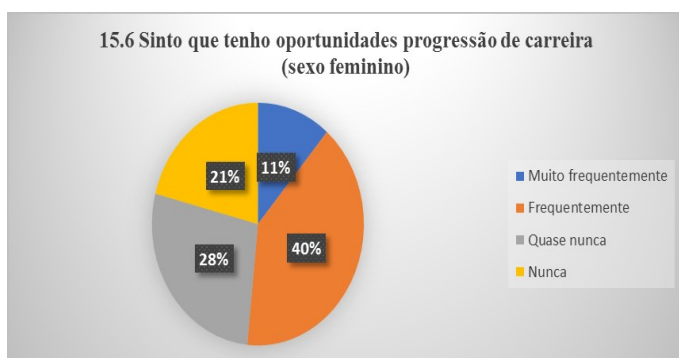


FIGURA 8
 Questão 12.6 Sinto que tenho oportunidades de progressão de carreira (sexo feminino)

No que diz respeito, à perceção de justiça face à remuneração auferida, mais de 50% de ambos os sexos, consideram que não é justo o que recebem face às suas funções e face ao seu horário de trabalho, conforme indica a TABELA 2. Devemos ainda realçar que nas mulheres a proporção de trabalhadoras que considera a remuneração injusta é ligeiramente superior à dos homens.

11.1 Considera que a remuneração que auferes é justa: [Tendo em conta as suas funções]	Masculino	Feminino
Não	68,97%	72,58%
Sim	31,03%	27,42%
Grande Total	100,00%	100,00%

11.2 Considera que a remuneração que auferes é justa: [Tendo em conta o seu horário]	Masculino	Feminino
Não	68,97%	69,35%
Sim	31,03%	30,65%
Grande Total	100,00%	100,00%

TABELA 2
 Questão 11 Perceção de justiça face à remuneração (sexo)

Sublinhamos que, a dimensão de realização pessoal é bastante idêntica comparativamente entre mulheres e homens (TABELA 3), registando-se assim uma média acima dos 70% nesta dimensão. Por isso, nesta dimensão os colaboradores apresentam valores positivos e que não são de todo preocupantes para a organização.

15.3. Sinto-me feliz ao trabalhar com o público.	Masculino	Feminino
Concordo plenamente	24,14%	16,13%
Concordo	55,17%	62,90%
Discordo	17,24%	19,35%
Discordo totalmente	3,45%	1,61%
Grande Total	100,00%	100,00%

15.6. Alcancei parte dos meus objetivos com este trabalho.	Masculino	Feminino
Concordo plenamente	3,45%	24,19%
Concordo	62,07%	59,68%
Discordo	27,59%	12,90%
Discordo totalmente	6,90%	3,23%
Grande Total	100,00%	100,00%

15.8. Sei lidar de forma muito eficaz com os problemas dos meus clientes.	Masculino	Feminino
Concordo plenamente	20,69%	12,90%
Concordo	72,41%	54,84%
Discordo	3,45%	25,81%
Discordo totalmente	3,45%	6,45%
Grande Total	100,00%	100,00%

TABELA 3
Realização Pessoal (sexo)

Nos restantes dois requisitos do inventário de burnout, as mulheres e os homens apresentam percentagem similar no que diz respeito à exaustão emocional, ou seja, 44%⁴, como podemos verificar na TABELA 4. A exaustão emocional pode ser explicada através do contacto com o público e, segundo os testemunhos dos colaboradores por vezes estes são agredidos verbalmente pelos clientes e existiram alguns casos em que foram agredidos fisicamente. Um exemplo, de agressões foi uma colaboradora grávida que foi agredida por um cliente e outro colaborador foi agredido com cestos das compras. Outra explicação, pode advir da polivalência de funções que é exigida aos colaboradores e que pode ser um motivo de stress ocupacional e de desgaste. Segundo relatos dos colaboradores esta polivalência leva a que “por vezes, percorremos cerca de 30 km por dia porque andamos de secção em secção”.

⁴ Percentagem novamente obtida através do cálculo da % do concordo plenamente e do concordo a dividir pelo nº de itens avaliados

15.1. Receio levantar-me pela manhã e ter que enfrentar outro dia no trabalho.	Masculino	Feminino
Concordo	34,48%	24,19%
Concordo plenamente	10,34%	14,52%
Discordo	34,48%	45,16%
Discordo totalmente	20,69%	16,13%
Grande Total	100,00%	100,00%

15.2. Sinto-me emocionalmente esgotado(a) com o meu trabalho.	Masculino	Feminino
Concordo	41,38%	46,77%
Concordo plenamente	10,34%	11,29%
Discordo	34,48%	35,48%
Discordo totalmente	13,79%	6,45%
Grande Total	100,00%	100,00%

15.4. Sinto que nunca consigo acabar as tarefas que me são alocadas.	Masculino	Feminino
Concordo	31,03%	29,03%
Concordo plenamente	3,45%	4,84%
Discordo	37,93%	51,61%
Discordo totalmente	27,59%	14,52%
Grande Total	100,00%	100,00%

15.7. Tenho pensamentos negativos relativamente ao meu trabalho.	Masculino	Feminino
Concordo	24,14%	25,81%
Concordo plenamente	10,34%	8,06%
Discordo	48,28%	51,61%
Discordo totalmente	17,24%	14,52%
Grande Total	100,00%	100,00%

15.10. Sinto que não tenho tempo para fazer muitas das tarefas que são importantes para fazer um trabalho de qualidade.	Masculino	Feminino
Concordo	55,17%	45,16%
Concordo plenamente	10,34%	11,29%
Discordo	24,14%	40,32%
Discordo totalmente	10,34%	3,23%
Grande Total	100,00%	100,00%

15.11. Trabalhar com pessoas durante todo o dia é realmente uma dificuldade para mim	Masculino	Feminino
Concordo plenamente	0,00%	20,97%
Concordo	20,69%	4,84%
Discordo	55,17%	56,45%
Discordo totalmente	24,14%	17,74%
Grande Total	100,00%	100,00%

15.12. Sinto que não tenho controlo sobre os horários que faço. O que acaba por prejudicar a minha vida.	Masculino	Feminino
Concordo	20,69%	30,65%
Concordo plenamente	10,34%	6,45%
Discordo	44,83%	46,77%
Discordo totalmente	24,14%	16,13%
Grande Total	100,00%	100,00%

TABELA 4
Exaustão emocional (sexo)

Os homens apresentam uma média de 32,5%⁵ de despersonalização face à média de 27,4% das mulheres (TABELA 5).

É importante que os colaboradores mantenham o gosto por fazer o atendimento ao público e que se sintam ligados com os seus colegas para que o ambiente seja de confiança.

⁵ Os cálculos efetuados para o apuramento do resultado é o conjunto de respostas de concordo plenamente e concordo: 38.98%+41.38%+17.24% a dividir pelo número de itens estudados, neste caso 3.

15.5. Tornei-me mais insensível com as pessoas desde que aceitei este trabalho.	Feminino	Masculino
Concordo plenamente	8,06%	4,50%
Concordo	27,42%	34,48%
Discordo	46,77%	40,33%
Discordo totalmente	17,74%	20,69%
Grande Total	100,00%	100,00%

15.9. Facilmente irrito-me com pequenos problemas, ou com meus colegas de trabalho e equipa.	Feminino	Masculino
Concordo plenamente	8,06%	6,90%
Concordo	22,58%	34,48%
Discordo	46,77%	37,93%
Discordo totalmente	22,58%	20,69%
Grande Total	100,00%	100,00%

15.13. Sinto que trato os meus clientes com indiferença.	Feminino	Masculino
Concordo plenamente	11,29%	0,00%
Concordo	4,84%	17,24%
Discordo	43,55%	44,83%
Discordo totalmente	40,32%	37,93%
Grande Total	100,00%	100,00%

TABELA 5
Despersonalização (sexo)

Relativamente à idade dos participantes, é importante realçar que os colaboradores com menos de 25 anos mostram mais preocupação nos campos de progressão da carreira. De acordo, a FIGURA 10, 47% (“quase nunca” ou “nunca”) dos colaboradores com menos de 25 anos consideram que não têm oportunidades de carreira dentro da organização. Adicionalmente, conforme a FIGURA 11, 62% destes colaboradores mencionam que muito frequentemente e frequentemente sentem que estão sobrecarregados.

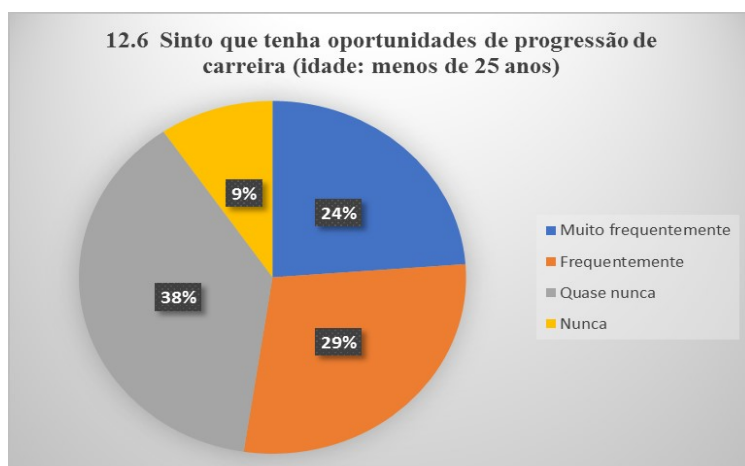


FIGURA 9
Questão 12.6 Sinto que tenha oportunidades de progressão de carreira (idade: menos de 25 anos)

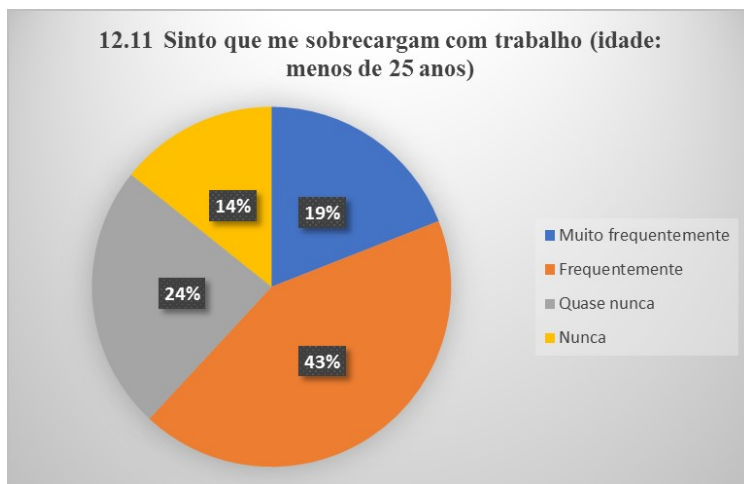


FIGURA 10

Questão 12.11 Sinto que me sobrecargam com trabalho (idade: menos de 25 anos)

No entanto, e de acordo a FIGURA 12, 43% dos colaboradores com menos de 25 anos assumem que muito frequentemente conseguem terminar todas as tarefas que lhes são alocadas durante o dia e 90,48% (TABELA 6) considera que tem tudo sobre o seu controlo.

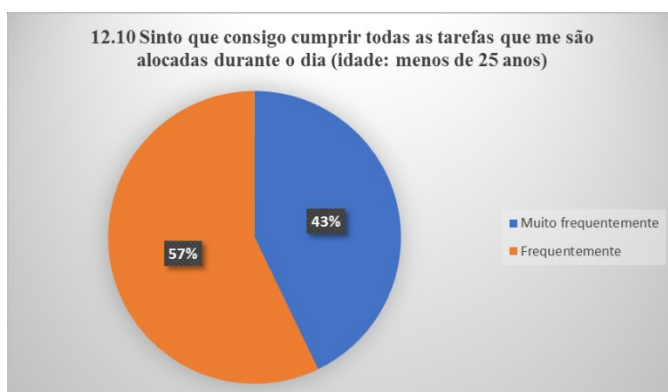


FIGURA 11

Questão 12.10 Sinto que consigo cumprir todas as tarefas que me são alocadas durante o dia (idade: menos de 25 anos)

12.2 Com que frequência sentiu ter tudo sob controlo no seu local de trabalho?	Menos de 25 anos
Muito frequentemente	14,29%
Frequentemente	76,19%
Quase nunca	9,52%
Grande Total	100,00%

TABELA 6

Questão 12.2 Com que frequência sentiu ter tudo sob controlo no seu local de trabalho? (menos de 25 anos)

Para além disso, conforme a FIGURA 13, 72% dos colaboradores abaixo dos 25 anos afirmam que devido às obrigações do seu trabalho, tem que fazer mudanças nos meus planos para atividades familiares. Nos outros campos de conflito família-trabalho, não existem pontos de preocupação.

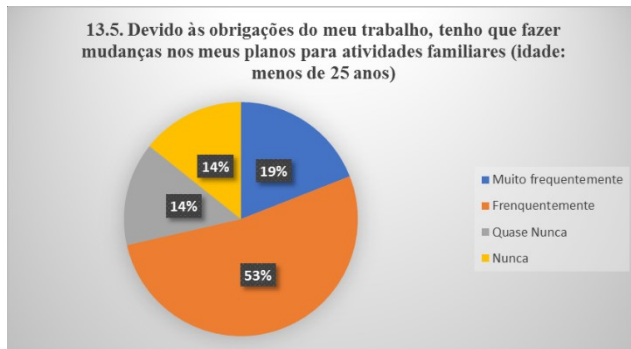


FIGURA 12

Questão 13.5 Devido às obrigações do meu trabalho, tenho que fazer mudanças nos meus planos para atividades familiares (idade: menos de 25 anos)

Na faixa etária compreendida entre os 25 e 34 anos, verificamos que 80% (TABELA 7) dos colaboradores, sentem-se nervosos no seu local de trabalho, sendo o grupo que obteve mais valor neste campo. De acordo com a TABELA 8, 72% destes colaboradores sentem que estão sobrecarregados de trabalho. No entanto, 84% (fig 14) dos colaboradores menciona que consegue acabar todas as tarefas que lhe são alocadas durante o dia.

12.1. Com que frequência se sentiu nervoso(a) com o seu trabalho?	25 anos até aos 34 anos
Muito frequentemente	32,00%
Freqüentemente	48,00%
Quase nunca	20,00%
Grande Total	100,00%

TABELA 7

Questão 12.1 Com que frequência se sentiu nervoso(a) com o seu trabalho? (idade: 25 anos até aos 34 anos)

10.11. Sinto que me sobrecargam com trabalho. 25 anos até aos 34 anos	
Muito frequentemente	24,00%
Frequentemente	48,00%
Quase nunca	24,00%
Nunca	4,00%
Grande total	100%

TABELA 8

Questão 10.11 Sinto que me sobrecarregam com trabalho (idade 25 anos até aos 34 anos)

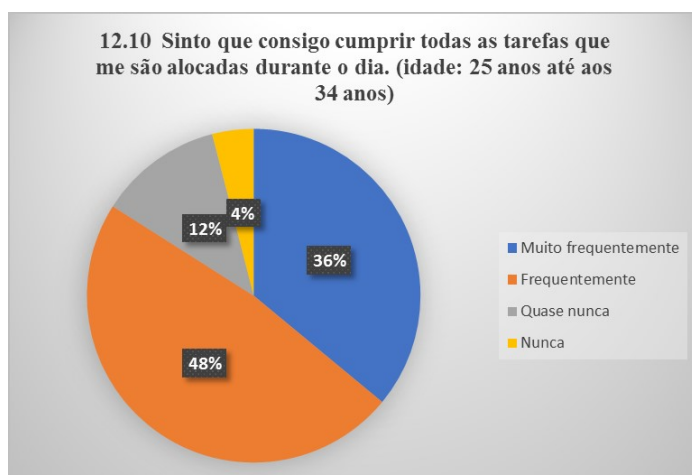


FIGURA 13

Questão 12.10 Sinto que consigo cumprir todas as tarefas que me são alocadas durante o dia (idade: 25 anos até aos 34 anos)

Já que no diz respeito às questões familiares e potenciais interferências do trabalho na vida familiar e face ao representado na TABELA 9 e considerando as respostas muito frequentemente e frequentemente, 56% dos colaboradores desta faixa etária admitem que as exigências do trabalho interferem na sua vida familiar e que devido ao trabalho 70% (muito frequentemente e frequentemente) dos inquiridos têm que fazer alterações nos seus planos pessoais (TABELA 10)

13 1. As exigências do meu trabalho interferem na minha vida profissional e familiar. 25 anos até aos 34 anos	
Muito frequentemente	16,00%
Frequentemente	40,00%
Quase Nunca	36,00%
Nunca	8,00%
Grande total	100%

TABELA 9

Questão 13.1 As exigências do meu trabalho interferem com a minha vida profissional e familiar (idade 25 anos até aos 34 anos)

13.5. Devido às obrigações do meu trabalho, tenho que fazer mudanças nos meus planos para atividades familiares.	25 anos até aos 34 anos
Muito frequentemente	20,00%
Frequentemente	40,00%
Quase Nunca	32,00%
Nunca	8,00%
Grande Total	100,00%

TABELA 10

Questão 13.5 Devido às obrigações do meu trabalho tenho que fazer mudanças nos meus planos para atividades familiares (idade 25 anos até aos 34 anos)

Maslach e Jackson (1981; cit in Oliveira, 2008) relataram nas suas investigações que os colaboradores mais novos são aqueles que mais experienciam níveis elevados de burnout comparativamente aos participantes com idades superiores. Um motivo pelo qual, o stress ocupacional e o burnout podem emergir nos participantes mais novos é o facto de iniciarem as suas carreiras e não conseguirem dar respostas a todas as dificuldades encontradas ao longo do seu percurso.

No campo do burnout, 69% dos colaboradores desta faixa etária sentem-se realizados profissionalmente. Quando os resultados da realização pessoal são baixos (tendência inversa face aos outros dois indicadores de burnout) é um indicador que poderá existir casos de burnout na organização correlacionados com níveis de exaustão emocional e despersonalização. Por isso, os valores retratados na TABELA 10, são indicadores positivos dado que os colaboradores entre os 25 e os 34 anos estão contentes com as funções que desempenham e não deixam de ter cuidado com os clientes em momentos de stress.

No entanto, 52% dos colaboradores nesta faixa etária discordam ou discordam totalmente aquando questionados sobre se alcançaram os seus objetivos com o trabalho que desempenham, como retratado na TABELA 11. Esta percentagem pode ser desencadeadora de motivação para crescerem dentro da organização.

15.3 Sinto-me feliz ao trabalhar com o público.	25 anos até aos 34 anos
Concordo plenamente	16,00%
Concordo	52,00%
Discordo	32,00%
Grande Total	100,00%

15.6 Alcancei parte dos meus objetivos com este trabalho.	25 anos até aos 34 anos
Concordo plenamente	4,00%
Concordo	44,00%
Discordo	32,00%
Discordo totalmente	20,00%
Grande Total	100,00%

15.8 Sei lidar de forma muito eficaz com os problemas dos meus clientes.	25 anos até aos 34 anos
Concordo plenamente	20,00%
Concordo	72,00%
Discordo	4,00%
Discordo totalmente	4,00%
Grande Total	100,00%

TABELA 11

Realização pessoal (25 anos até aos 34 anos)

Na dimensão exaustão emocional, a única pergunta em que os valores nos parecem preocupantes é na questão de os colaboradores se sentirem esgotados com a função que desempenham, onde 60% dos colaboradores admite que concorda plenamente ou concorda que se sente emocionalmente esgotado com a função que desempenha (TABELA 12). Também 64% afirma que não consegue desempenhar as suas tarefas com qualidade (TABELA 13).

15.2. Sinto-me emocionalmente esgotado(a) com o meu trabalho.	25 anos até aos 34 anos
Concordo plenamente	12,00%
Concordo	48,00%
Discordo	32,00%
Discordo totalmente	8,00%
Grande Total	100,00%

TABELA 12

Questão 15.2 Sinto-me emocionalmente esgotado (a) com o meu trabalho (idade: 25 anos até aos 34 anos)

15.10 Sinto que não tenho tempo para fazer muitas das tarefas que são importantes para fazer um trabalho de qualidade.]	25 anos até aos 34 anos
Concordo plenamente	20,00%
Concordo	44,00%
Discordo	32,00%
Discordo totalmente	4,00%
Grande Total	100,00%

TABELA 13

Questão 15.10 Sinto que não tenho tempo para fazer muitas tarefas que são importantes para fazer um trabalho de qualidade (idade: 25 anos até aos 34 anos)

Por último, na dimensão da despersonalização não existem indicadores que nos alertem dado que os valores apresentados, encontram-se maioritariamente no discordo e no discordo totalmente (TABELAS 14,15 e 16).

15.5. Tornei-me mais insensível com as pessoas desde que aceitei este trabalho.	25 anos até aos 34 anos
Concordo plenamente	8,00%
Concordo	24,00%
Discordo	56,00%
Discordo totalmente	12,00%
Grande Total	100%

TABELA 14

Questão 15.5 Tornei-me mais insensível com as pessoas desde que aceitei este trabalho (idade: 25 anos até aos 34 anos)

15.9. Facilmente irritado-me com pequenos problemas, ou com meus colegas de trabalho e equipa.	25 anos até aos 34 anos
Concordo plenamente	16,00%
Concordo	24,00%
Discordo	44,00%
Discordo totalmente	16,00%
Grand Total	100,00%

TABELA 15

Questão 15.9 Facilmente irritado-me com pequenos problemas ou com meus colegas de trabalho e equipa (idade: 25 anos até aos 34 anos)

15.13. Sinto que trato os meus clientes com indiferença.	25 anos até aos 34 anos
Concordo plenamente	4,00%
Concordo	12,00%
Discordo	40,00%
Discordo totalmente	44,00%
Grande Total	100%

TABELA 16

Questão 15.12 Sinto que trato os meus clientes com indiferença (idade: 25 anos até aos 34 anos)

Neste mesmo ponto, as idades compreendidas entre os 35 anos e os 44 anos, tal como nas faixas etárias anteriores, 63 % dos colaboradores sentem-se nervosos durante o seu período de trabalho, apresentando-se assim como a segunda taxa mais elevada, e 67% sentem que existe sobrecarga de trabalho.

Nas fontes de stress relacionadas com apoio da equipa e ambiente de confiança na organização, este é o grupo onde os dados obtidos foram os mais positivos, conforme os gráficos 15, 16 e 17 abaixo representados. Deste modo, consideramos que este é um indicador positivo dado que os conflitos interpessoais dentro de uma organização é um dos motivos que pode levar os colaboradores a sentirem stress ocupacional e,

posteriormente, se as relações forem tóxicas podem-se mesmo desenvolver a síndrome de burnout.

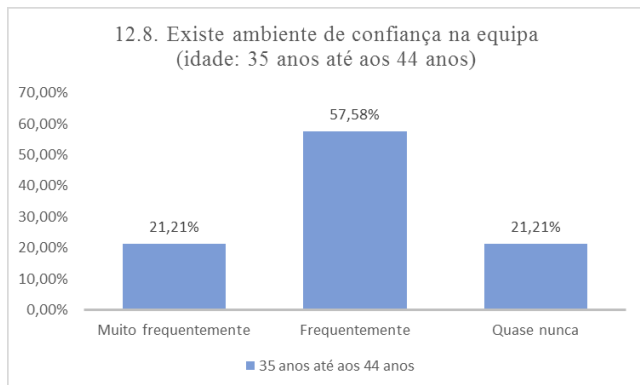


FIGURA 14
Questão 12.8 Existe ambiente de confiança na equipa (idade: 35 anos até aos 44 anos)

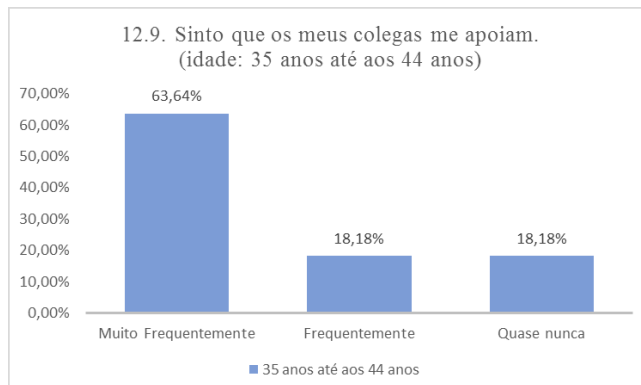


FIGURA 15
Questão 12.9 Sinto que os meus colegas me apoiam (idade: 35 anos até aos 44 anos)

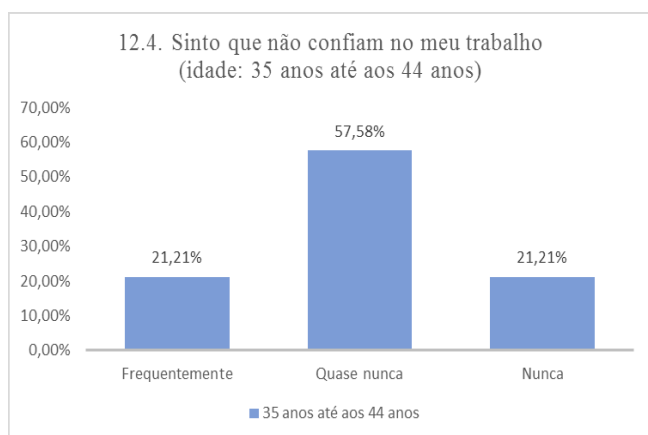


FIGURA 16
Questão 12.4 Sinto que não confiam no meu trabalho (idade: 35 anos até aos 44 anos)

Neste grupo é onde o conflito trabalho família é mais notório. Em 5 itens de avaliação, 3 itens (FIGURAS 18,19 e 20) apresentam valores acima dos 50% onde os colaboradores mencionam que o trabalho tem interferência na sua vida familiar. Isto é uma fonte de stress, já que as tarefas em casa deixam de ser feitas ou os filhos deixam de ser acompanhados devido as exigências e ao tempo despendido no trabalho, tal como relatado em uma das lojas.

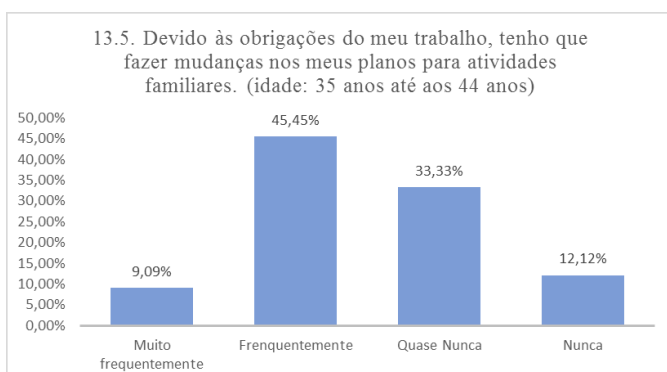


FIGURA 17

Questão 13.5 Devido às obrigações do meu trabalho, tenho que fazer mudanças nos meus planos para atividades familiares (idade: 35 anos até aos 44 anos)

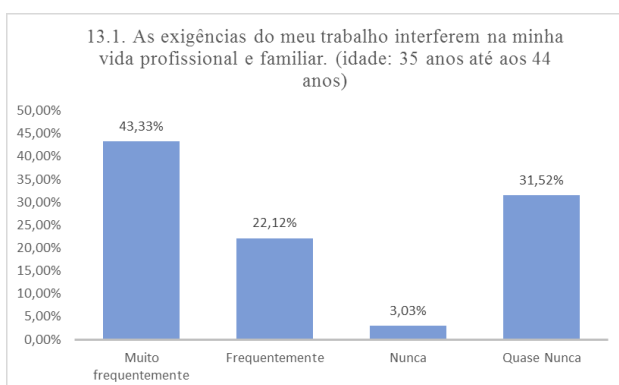


FIGURA 18

Questão 13.1 As exigências do meu trabalho interferem na minha vida profissional e familiar (idade: 35 anos até aos 44 anos)

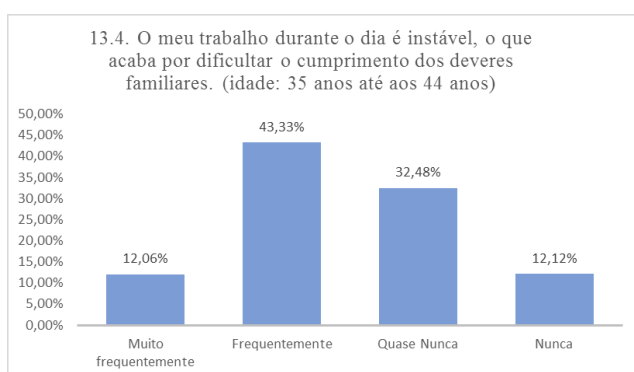


FIGURA 19

Questão 13.4 O meu trabalho durante o dia é instável, o que acaba por dificultar o cumprimento dos deveres familiares (idade 35 anos até aos 44 anos)

Na esfera de análise do burnout, tal como nas outras faixas etárias, a realização pessoal é um indicador positivo em que as respostas de concordo plenamente e concordo conjuntamente representam mais de 50% (no anexo 12.2.1). Contudo, consideramos que a questão de 15.6 deve ter destaque porque é o único grupo onde os colaboradores mais concordam que alcançaram os seus objetivos com este trabalho (TABELA 17). Estes dados podem ser relacionados com o fato de os colaboradores poderem estar acomodados às suas funções e não quererem atingir outras metas.

15.6. Alcancei parte dos meus objetivos com este trabalho	35 anos até aos 44 anos
Concordo plenamente	6,06%
Concordo	63,64%
Discordo	27,27%
Discordo totalmente	3,03%
Grande Total	100%

TABELA 17

Questão 15.6. Alcancei parte dos meus objetivos com este trabalho (idade 35 anos até aos 44 anos)

No que se refere à dimensão de exaustão emocional, consideramos que deve ser alvo da nossa atenção porque 4 em 6 dos itens desta dimensão apresentam valores superiores a 50% (concordo plenamente e concordo). Consideramos assim que é motivo para se estar atento, já que a exaustão emocional pode ter como consequência o absentismo e ao turnover. Podemos verificar os valores mencionados anteriormente, nas seguintes FIGURAS: 21, 22, 23 e 24.

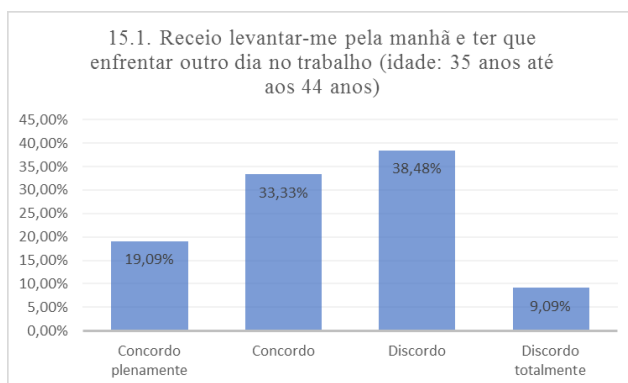


FIGURA 20

Questão 15.1 Receio levantar-me pela manhã e ter que enfrentar outro dia no trabalho (idade: 35 anos até aos 44 anos)

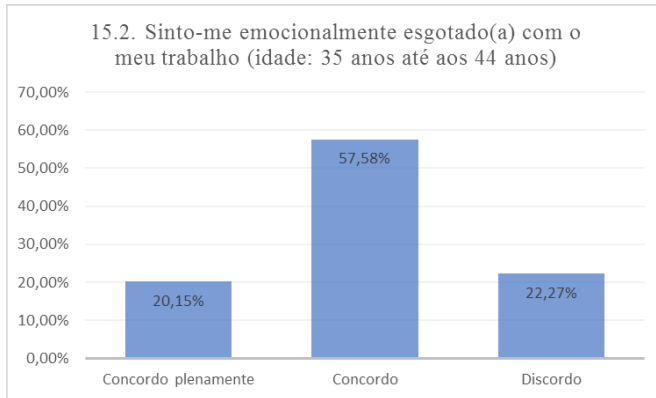


FIGURA 21

Questão 15.2 Sinto-me emocionalmente esgotado(a) com o meu trabalho (idade: 35 anos ate aos 44 anos)

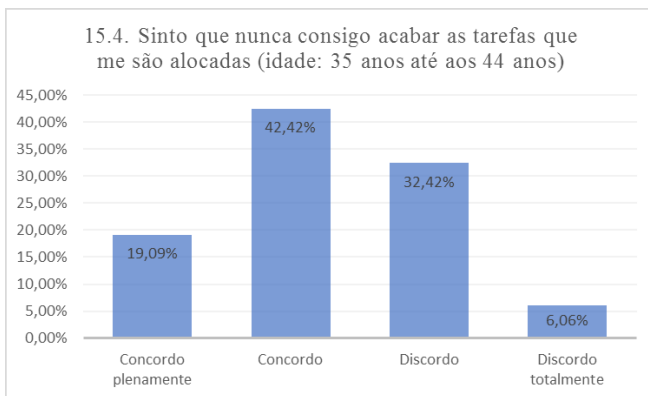


FIGURA 22

Questão 15.4 Sinto que nunca consigo acabar as tarefas que me são alocadas (idade: 35 anos ate aos 44 anos)

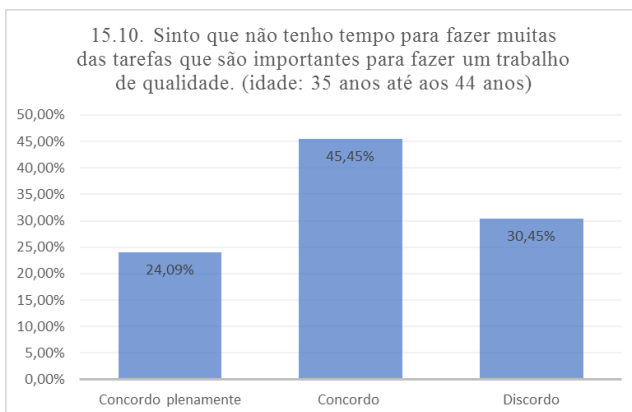


FIGURA 23

Questão 15.10 Sinto que não tenho tempo para fazer muitas das tarefas que são importantes para fazer um trabalho de qualidade (idade: 35 anos até aos 44 anos)

Por último, temos a dimensão despersonalização que se manifesta nos sentimentos negativos e atitudes negativas perante as pessoas com quem tem contacto direto, neste caso, o cliente e os colegas de trabalho (Codo & Vasques-Menezes, 1999). Neste grupo etário, a despersonalização é o indicador que possui valores mais altos e apesar dos resultados da despersonalização da TABELA 18, 19 e 20, não serem todos acima dos 50%, consideramos que devem ser alvo de atenção por parte dos gestores operacionais.

15.5. Tornei-me mais insensível com as pessoas desde que aceitei este trabalho.	35 anos até aos 44 anos
Concordo plenamente	13,09%
Concordo	49,39%
Discordo	32,42%
Discordo totalmente	5,09%
Grande Total	100,00%

TABELA 18

Questão 15.5 Tornei-me mais insensível com as pessoas desde que aceitei este trabalho (idade: 35 anos até aos 44 anos)

15.9. Facilmente irritado-me com pequenos problemas, ou com meus colegas de trabalho e equipa.	35 anos até aos 44 anos
Concordo	43,33%
Discordo	44,55%
Discordo totalmente	12,12%
Grande Total	100,00%

TABELA 19

Questão 15.9 Facilmente irritado-me com pequenos problemas, ou com os meus colegas de trabalho ou equipa (idade: 35 anos até 44 anos)

15.13. Sinto que trato os meus clientes com indiferença.	35 anos até aos 44 anos
Concordo plenamente	16,06%
Concordo	22,12%
Discordo	44,55%
Discordo totalmente	17,27%
Grande Total	100,00%

TABELA 20

Questão 15.13 Sinto que trato os meus clientes com indiferença (idade: 35 anos até aos 44 anos)

Nas idades compreendidas entre os 45 anos até aos 54 anos são os sujeitos que mostram níveis elevados de stress ocupacional relacionado com sobrecarga de trabalho (80%), tal como os colaboradores com a faixa etária de 25 anos até os 34 anos, e progressão de carreira (60%), tal como podemos verificar nos gráficos 25 e 26.

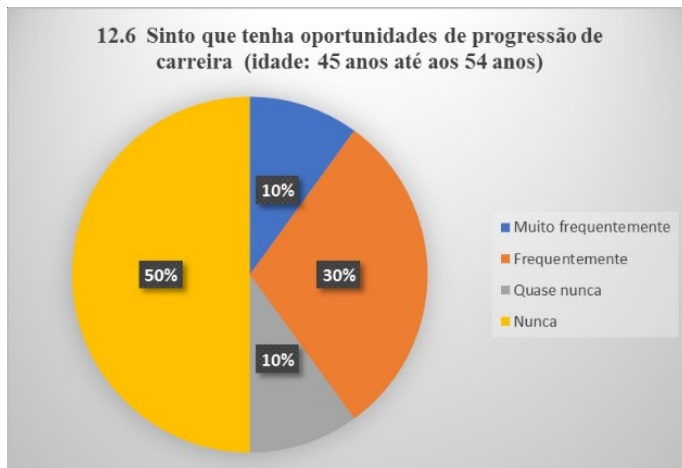


FIGURA 24

Questão 12.6 Sinto que tenha oportunidades de progressão de carreira (idade: 45 anos até aos 54 anos)

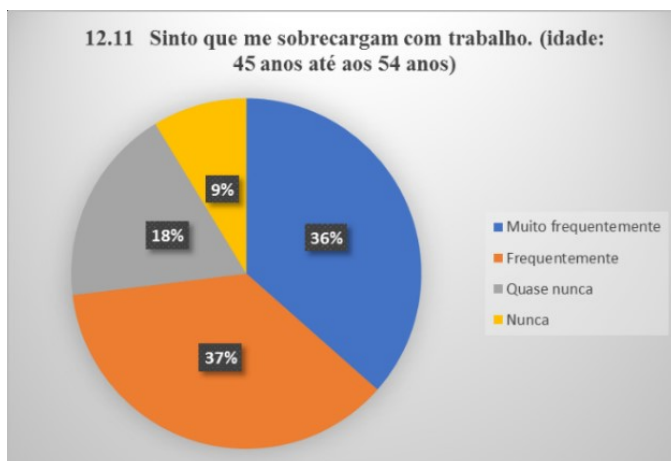


FIGURA 25

Questão 12.11 Sinto que me sobrecargam com trabalho (idade: 45 anos até aos 54 anos)

No que diz respeito à remuneração auferida, é notória a insatisfação dos colaboradores, dado que segundo a TABELA 21, só 30% dos colaboradores considera que a remuneração é justa face ao horário que lhe é atribuído.

11. Considera que a remuneração que auferes é justa: [Tendo em conta as suas funções]	45 anos até aos 54 anos
Não	100,00%
Grande Total	100,00%

11. Considera que a remuneração que auferes é justa: [Tendo em conta o seu horário]	45 anos até aos 54 anos
Não	70,00%
Sim	30,00%
Grande Total	100,00%

TABELA 21

Questão 11. Considera a remuneração justa face as funções e ao horário (45 anos até aos 54 anos)

Outro ponto, dentro desta faixa etária, que foi alvo da nossa atenção é o fato de em todas as faixas etárias, os colaboradores afirmarem que se sentem nervosos durante o trabalho e a faixa dos 45 anos até aos 54 anos não é exceção, onde 60% dos colaboradores afirmam sentirem-se nervosos (TABELA 22).

12.1. Com que frequência se sentiu nervoso(a) com o seu trabalho?	45 anos até aos 54 anos
Muito frequentemente	10,00%
Frequentemente	50,00%
Quase nunca	30,00%
Nunca	10,00%
Grande Total	100%

TABELA 22

Questão 12.2. Com que frequência sentiu ter tudo sob controlo no seu local de trabalho? (idade: 45 anos até aos 54 anos)

Outro ponto de reflexão, é o facto de nas outras faixas etárias, os colaboradores terem admitido que com muita frequência e com frequência sentem que têm tudo sob controlo. Contudo, na faixa etária dos 45 anos até aos 54 anos, 60% dos colaboradores admitiram que quase nunca sentem que têm controlo sobre o seu trabalho (TABELA 23)

12.2. Com que frequência sentiu ter tudo sob controlo no seu local de trabalho?	45 anos até aos 54 anos
Frequentemente	40,00%
Quase nunca	60,00%
Grande Total	100,00%

TABELA 23

Questão 12.2. Com que frequência sentiu ter tudo sob controlo no seu local de trabalho (idade: 45 anos até aos 54 anos)

De acordo a TABELA 24, 70% dos participantes afirmam que conseguem terminar todas as tarefas que lhes são atribuídas durante o dia. Contudo, consideramos que podem conseguir terminar todas as suas tarefas, mas sem qualidade (TABELA 25).

12.10. Sinto que consigo cumprir todas as tarefas que me são alocadas durante o dia.	45 anos até aos 54 anos
Muito frequentemente	30,00%
Frequentemente	40,00%
Quase nunca	30,00%
Grande Total	100,00%

TABELA 24

Questão 12.10. Sinto que consigo cumprir todas as tarefas que me são alocadas durante o dia (idade: 45 anos até aos 54 anos)

15.10. Sinto que não tenho tempo para fazer muitas das tarefas que são importantes para fazer um trabalho de qualidade.	45 anos até aos 54 anos
Concordo	60,00%
Concordo plenamente	10,00%
Discordo	20,00%
Discordo totalmente	10,00%
Grande Total	100,00%

TABELA 25

Questão 15.10 Sinto que não tenho tempo para muitas das tarefas que são importantes para fazer um trabalho de qualidade (idade: 45 anos até aos 54 anos)

Já no que diz respeito ao âmbito familiar, 60% (FIGURA 27) dos colaboradores com idades compreendidas entre os 45 anos e 54 anos menciona que as exigências no trabalho interferem na sua vida pessoal e familiar e 50% refere que o tempo que passa no seu local de trabalho torna difícil o cumprimento dos deveres familiares (FIGURA 28). No entanto, é o segundo grupo para além dos colaboradores com menos 25 anos que têm menos expresso o conflito família-trabalho (TABELA 34 em anexo 12.4.2)

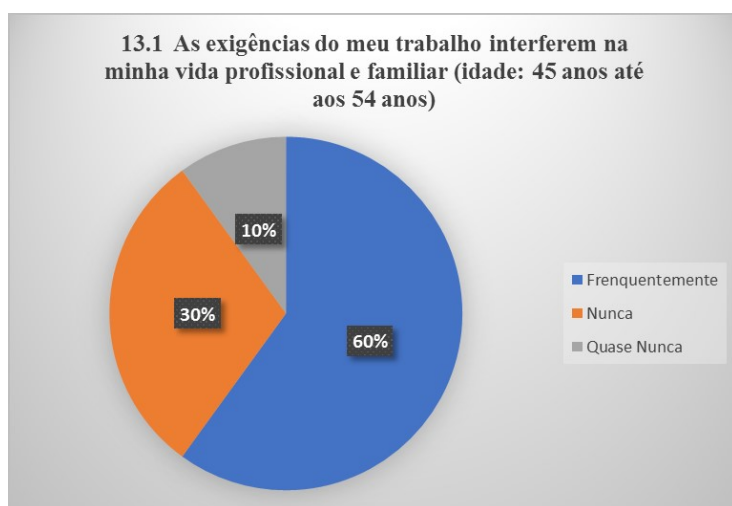


FIGURA 26

Questão 13.1 As exigências do meu trabalho interferem na minha vida profissional e familiar (idade: 45 anos até aos 54 anos)

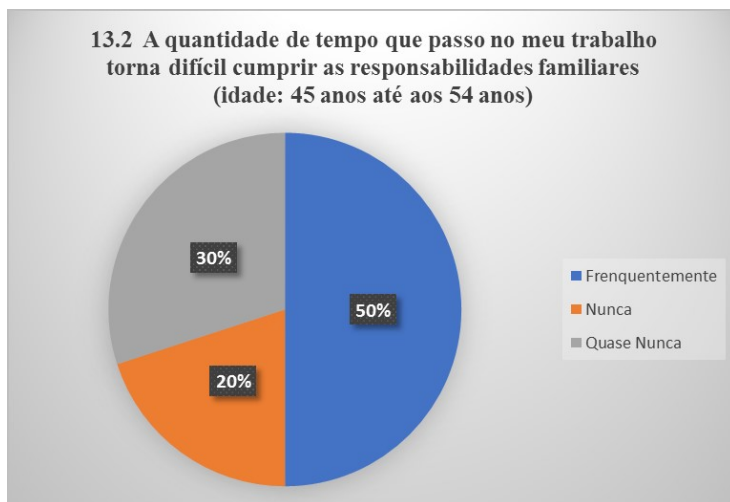


FIGURA 27

Questão 13.2 A quantidade de tempo que passo no meu trabalho torna difícil cumprir as responsabilidades familiares (idade:45 anos até aos 54 anos)

Nas dimensões de avaliação de burnout, consideramos que nenhuma das dimensões é alvo de preocupação, já que os resultados apresentados representam menos de 50% nas dimensões de exaustão emocional e de despersonalização, no que diz respeito, à realização pessoal os valores são considerados positivos.

Posto isto, verificamos que no que diz respeito à remuneração todas as idades não consideram justo o vencimento que auferem. Os colaboradores com menos de 25 anos estão mais preocupados com carreira e sentem que estão sobrecarregados com trabalho. Na faixa etária seguinte, 25 anos até aos 34 anos, são os colaboradores que se sentem mais nervosos durante o dia e identificam como fonte de stress a sobrecarga de trabalho e as exigências familiares, bem como os colaboradores com idades compreendidas entre 35 anos e 44 anos onde é mais notório as interferências familiares e a exaustão emocional (4 dos 6 itens da escala foram superiores a 50%). No que diz respeito aos colaboradores entre os 44 e os 55 anos, estes mostram preocupações tal como os colaboradores com menos idade referente à progressão na carreira e a sobrecarga de trabalho. A sobrecarga de trabalho é uma variável comum a todas as idades, bem como os colaboradores sentirem-se nervosos durante o seu período de trabalho.

Relativamente, ao estado civil dos colaboradores iremos analisar as respostas dadas pelos solteiros e pelos casados, dado que são os que existem em número relevante no estudo.

Observamos assim que ambos os estados civis consideram que a renumeração auferida não é justa face às suas funções e face ao seu horário, como podemos verificar a TABELA 26 (abaixo representada). No entanto, podemos verificar que a resposta é mais forte para os casados em ambas as variáveis.

11.1 Considera que a remuneração que auferes é justa: [Tendo em conta as suas funções]	Solteiro	Casado
Não	59,18%	88,46%
Sim	40,82%	11,54%
Grande Total	100,00%	100,00%

11.2 Considera que a remuneração que auferes é justa: [Tendo em conta o seu horário]	Solteiro	Casado
Não	63,27%	84,62%
Sim	36,73%	15,38%
Grande Total	100,00%	100,00%

TABELA 26

Questão 11 Considera que a remuneração que auferes é justa (solteiro e casado)

Em ambos os estados civis, os colaboradores afirmam que muito frequentemente e frequentemente se sentem nervosos com o trabalho e, a razão pela qual podem sentir-se nervosos é o facto de terem identificado como fonte de stress a sobrecarga de trabalho, onde 65% os solteiros e 73% dos casados admitem que muito frequentemente e frequentemente sentem-se sobrecarregados, tal como indicam as TABELAS 27 e 28.

12.1. Com que frequência se sentiu nervoso(a) com o seu trabalho?	Solteiro	Casado
Muito frequentemente	20,41%	50,00%
Frequentemente	36,73%	7,69%
Quase nunca	34,69%	7,69%
Nunca	8,16%	34,62%
Grand Total	100,00%	100,00%

TABELA 27

Questão 12.1 Com que frequência se sentiu nervoso(a) com o seu trabalho? (estado civil)

12.11. Sinto que me sobrecarregam com trabalho.	Solteiro	Casado
Muito frequentemente	20,41%	19,23%
Frequentemente	44,90%	57,69%
Quase nunca	26,53%	23,08%
Nunca	8,16%	0%
Grand Total	100,00%	100,00%

TABELA 28

Questão 12.2 Sinto que me sobrecarregam com trabalho (estado civil)

Por outro lado, conforme a TABELA 29, pode estar relacionado com o fato de não conseguirem ter tempo para fazer as tarefas importantes das suas funções com a qualidade devida.

15.10. Sinto que não tenho tempo para fazer muitas das tarefas que são importantes para fazer um trabalho de qualidade.	Solteiro	Casado
Concordo plenamente	10,20%	11,54%
Concordo	46,94%	46,15%
Discordo	34,69%	38,46%
Discordo totalmente	8,16%	3,85%
Grande Total	100,00%	100,00%

TABELA 29

Questão 15.10 Sinto que não tenho tempo para fazer muitas das tarefas que são importantes para fazer um trabalho de qualidade (estado civil)

De acordo com a TABELA 30, apesar dos tópicos mencionados anteriormente, como podemos verificar, quer os solteiros, quer os casados sentem que conseguem cumprir todas as tarefas que lhes são alocadas durante o dia. No entanto é de frisar que existem mais respostas positivas no caso dos solteiros.

12.10. Sinto que consigo cumprir todas as tarefas que me são alocadas durante o dia.	Solteiro	Casado
Muito frequentemente	36,73%	19,23%
Frequentemente	55,10%	53,85%
Quase nunca	6,12%	26,92%
Nunca	2,04%	0%
Grande Total	100,00%	100,00%

TABELA 30

Questão 12.10 Sinto que consigo cumprir todas as tarefas que me são alocadas durante o dia. (estado civil)

Relativamente, às interferências do trabalho com a vida pessoal, através da TABELA 35 (no anexo 12.3.3), constatamos que não existem grandes diferenças ambos os estados civis dado que apresentam dados muito idênticos. Sendo assim, mais de 50% quer de casados, quer de solteiros têm que fazer mudanças nos seus planos devido às

obrigações no trabalho e, afirmam que o dia de trabalho é tão instável que acaba por dificultar os deveres familiares em 38% para os casados e 44,90% para os solteiros.

Dentro do estado civil voltamos a ter resultados bastante idênticos, no que diz respeito às questões desenvolvidas para a identificação de burnout. No entanto, tal como representado na TABELA 31, as questões que têm mais representatividade são as 15.2 e 15.10 onde mais de 50% dos colaboradores diz que se sente esgotado emocionalmente com o trabalho e que nunca conseguem ter tempo para realizar as tarefas que lhes são atribuídas com qualidade. Contudo, existe uma variável que pode levar a preocupações daqui mais para a frente, que é relacionada com o facto de os casados em 42,31% (tab.31 questão 15.4) admitirem que sente, que nunca conseguem acabar as tarefas que lhes são alocadas. Esta questão pode estar relacionada com a questão anteriormente falada sobre a sobrecarga de trabalho.

15.1. Receio levantar-me pela manhã e ter que enfrentar outro dia no trabalho.	Solteiro	Casado
Concordo plenamente	12,24%	15,38%
Concordo	28,57%	26,92%
Discordo	36,73%	46,15%
Discordo totalmente	22,45%	11,54%
Grande Total	100,00%	100,00%

15.2. Sinto-me emocionalmente esgotado(a) com o meu trabalho.	Solteiro	Casado
Concordo plenamente	10,20%	19,23%
Concordo	42,86%	42,31%
Discordo	34,69%	30,77%
Discordo totalmente	12,24%	7,69%
Grande Total	100,00%	100,00%

15.4. Sinto que nunca consigo acabar as tarefas que me são alocadas.	Solteiro	Casado
Concordo plenamente	2,04%	11,54%
Concordo	28,57%	30,77%
Discordo	42,86%	50,00%
Discordo totalmente	26,53%	7,69%
Grande Total	100,00%	100,00%

15.7. Tenho pensamentos negativos relativamente ao meu trabalho.	Solteiro	Casado
Concordo plenamente	8,16%	11,54%
Concordo	24,49%	26,92%
Discordo	48,98%	46,15%
Discordo totalmente	18,37%	15,38%
Grande Total	100,00%	100,00%

15.10. Sinto que não tenho tempo para fazer muitas das tarefas que são importantes para fazer um trabalho de qualidade.	Solteiro	Casado
Concordo plenamente	10,20%	11,54%
Concordo	46,94%	46,15%
Discordo	34,69%	38,46%
Discordo totalmente	8,16%	3,85%
Grande Total	100,00%	100,00%

15.11. Trabalhar com pessoas durante todo o dia é realmente uma dificuldade para mim.	Solteiro	Casado
Concordo plenamente	4,08%	3,85%
Concordo	20,41%	23,08%
Discordo	53,06%	53,85%
Discordo totalmente	22,45%	19,23%
Grande Total	100,00%	100,00%

15.12. Sinto que não tenho controlo sobre os horários que faço. O que acaba por prejudicar a minha vida.	Solteiro	Casado
Concordo	28,57%	23,08%
Concordo plenamente	8,16%	7,69%
Discordo	42,86%	50,00%
Discordo totalmente	20,41%	19,23%
Grande Total	100,00%	100,00%

TABELA 31
Exaustão emocional (estado civil)

Já no âmbito da realização pessoal, os dois estados cívicos não apresentam dados preocupantes dado que maior parte dos participantes solteiros e casados concordam plenamente e concordam que se sentem realizados e que estão felizes com o trabalho e o seu papel na organização (TABELA 36 em anexo 12.2.3).

Por último, segundo a TABELA 32, o único ponto da despersonalização que pode requerer alguma atenção é a questão 15.9 onde 36,73% dos colaboradores solteiros admite que facilmente se irrita com pequenos problemas ou com os colegas de equipa e, isto pode demonstrar algum desgaste emocional derivado da equipa ou da função em si.

15.5. Tornei-me mais insensível com as pessoas desde que aceitei este trabalho.	Casado	Solteiro
Concordo plenamente	19,23%	28,57%
Concordo	7,69%	4,08%
Discordo	57,69%	46,94%
Discordo totalmente	15,38%	20,41%
Grande Total	100%	100%

15.9. Facilmente irritado-me com pequenos problemas, ou com meus colegas de trabalho e equipa.	Casado	Solteiro
Concordo plenamente	26,92%	26,53%
Concordo	3,85%	10,20%
Discordo	50,00%	38,78%
Discordo totalmente	19,23%	24,49%
Grande Total	100%	100%

15.13. Sinto que trato os meus clientes com indiferença.	Casado	Solteiro
Concordo plenamente	7,69%	12,24%
Concordo	3,85%	2,04%
Discordo	46,15%	44,90%
Discordo totalmente	42,31%	40,82%
Grande Total	100%	100%

TABELA 32
Despersonalização (estado civil)

7. Discussão dos resultados

No contexto onde as funções do colaborador são exercidas, destacamos que o fato dos colaboradores trabalharem em hipermercados está relacionado com os problemas de sobrecarga de trabalho interligado com a exaustão emocional do colaborador. O dia-a-dia de um colaborador em loja não é linear e requer que estejam em diferentes secções durante o dia ou a repor produtos, vai depender da quantidade de clientes que estejam em loja e das prioridades do momento. Porém, não são só as mudanças de secção que tornam o dia de um operador de loja mais difícil, o atendimento ao público por si só é uma fonte geradora de stress dado que por vezes existem conflitos com os mesmos. O stress ocupacional estudado na nossa investigação pode ser explicado pela sobrecarga de trabalho, bem como com a renumeração. Podemos afirmar que o atendimento ao público se encaixa na perspetiva justificativa da exaustão emocional, dado que requer atendimento específico dependendo das necessidades dos clientes e da organização (Ferreira, 2000). Segundo Carlotto (2001), existem vários tipos de clientes e de reações, e algumas atitudes dos clientes podem ser impulsionadoras de stress ocupacional e conseqüentemente de burnout e, de acordo Pereira (2002a) estas variáveis vão depender sempre do “tipo do problema do cliente, a natureza da relação entre eles, o papel de controle, a posição e a reação do ocupante do cargo são elementos que podem afetar as pessoas”.

O stress vai depender sempre das funções, do local do trabalho e das características pessoais de cada indivíduo (Pereira, 2014). O stress ocupacional em níveis ótimos pode ser gerador de motivação e vontade de aprender, tal como indica a teoria linear positiva. Quando o stress ocupacional começa a ser difícil de gerir e afeta o dia-a-dia pessoal e profissional do colaborador (Pereira,2002a) deve ser olhado como uma preocupação. Quando os motivos de insatisfação são falta de reconhecimento, renumeração e/ou excesso de trabalho a pressão aumenta e é um passo pequeno até o burnout surgir (Decoproteste, 2018).

Ora como pudemos verificar, o excesso do trabalho é um dos motivos com maior peso na insatisfação dos colaboradores das três lojas analisadas e, de acordo, com estes colaboradores, esta sobrecarga de trabalho tem um motivo principal dentro da organização X: a polivalência. A polivalência é para grande parte dos colaboradores, acaba por ser um desafio, tendo em conta que estes sentem que não pertencem a uma única secção e que não conseguem cumprir as datas ou desempenhar as suas funções com qualidade dado que estão sempre a mudar de secção durante o dia. Dado que existe a necessidade de auxiliar outras equipas de secções diferentes no atendimento ou na reposição dos produtos. Contudo os colaboradores relatam que o excesso de trabalho, não advém só da polivalência, mas também porque estes consideram que as chefias são demasiado novas para as responsabilidades que lhes são atribuídas. E, por essa razão os inquiridos sentem que acabam por ficar com mais trabalho por terem que ajudar as chefias que não têm experiência no terreno. Os colaboradores mencionaram, ainda que os novos colaboradores ou novas chefias “não se preocupam com o mínimo de qualidade das funções e, por vezes, nem verificam a validade dos produtos” e, por isso, os colaboradores acabam por ter trabalho a dobrar.

Conforme mencionado por Senese (2008), o stress é intrínseco ao trabalho independentemente das funções que desempenha. A lei de Yerkes Dodson (U-Invertido) defende que as tarefas complexas são as funções que comportam maior probabilidade de dar origem a stress ocupacional e as tarefas simples e rotineiras são aquelas em que o stress ocupacional afetará menos o desempenho dos colaboradores. No entanto, os nossos resultados indicam que os operadores de supermercado/loja são atingidos pelo stress ocupacional, dado que as atividades monótonas e ambientes caóticos também são propiciadores de stress ocupacional. De acordo a Organização Mundial da Saúde, o stress ocupacional pode surgir quando o colaborador sente que não tem conhecimentos ou capacidades para desenvolver as suas funções com qualidade. Conforme a nossa investigação tenta demonstrar, o stress ocupacional pode surgir com o descontentamento por não conseguir controlar as suas funções, não

conseguir ser autónomo e por não existir suporte por parte da equipa. Oubiña (1995) considera que o suporte da equipa é um antídoto para outras fontes de stress ocupacional, quando assim não o é e o ambiente é competitivo e existe uma carga emocional negativa tem o efeito inverso, o que pode ser desencadeador de insatisfação.

Estes resultados podem levar ao absentismo e ao turnover, contudo, não foi possível provar que o absentismo das lojas era derivado do stress ocupacional ou do burnout. Todavia, os efeitos do stress ocupacional e do burnout refletem-se não só no âmbito pessoal, tal como abandono do posto de trabalho ou rutura de relacionamentos pessoais, mas também a nível profissional na produtividade, desempenho, custos de contratar e treinar colaboradores novos (Pereira, 2002).

Apesar da insatisfação com o trabalho, em regra geral os colaboradores evidenciaram que estavam satisfeitos com as funções que desempenham e 88% admite gostar das funções que desempenha (FIGURA 48 em anexo).

Pese embora, os colaboradores estejam satisfeitos com as funções que desempenham, de acordo a escala de NPS⁶ aplicada aos inquiridos, 48 % dos colaboradores não recomendaria as suas funções a amigos ou familiares como podemos verificar na FIGURA 19. A escala de medição de recomendação é de -100% até -1% (muito mau); 0%- 49% (razoável); 50% até 74% (bom) e de 74 até 100% (muito bom)

O cálculo para apurar os níveis de recomendação dos colaboradores é o seguinte: participantes promotores (escala de 9-10) menos participantes detratores (escala de 1 a 6) a dividir pelo nº total de colaboradores que responderam. Pondo isto, a cálculo realizado foi: $14 \text{ (promotores)} - 58 \text{ (detratores)} / 91 \text{ (nº de total de colaboradores que responderam)} = -48\%$.

Conseguimos justificar essa cotação, através dos depoimentos dados durante a recolha de dados informal, já que grande parte dos colaboradores relataram que a vida de loja

⁶ Net Promoter Score

era demasiado dura e o ordenado era demasiado baixo para conseguirem recomendar amigos e/ou familiares para funções iguais e/ou similares às deles.



FIGURA 28

Questão 19 Recomendaria a sua função a amigos e/ou familiares?

8. Proposta de melhoria

O stress ocupacional e o burnout são responsáveis por grande parte dos problemas organizacionais (Braz, 2007) e, por isso, é importante ter atenção aos pequenos pormenores e dar importância à comunicação física e verbal dos colaboradores. A proposta de melhoria que irá ser apresentada tem em conta toda a informação recolhida e análise elaborada durante este trabalho de investigação. A opinião e sugestões dos próprios colaboradores recolhida de forma informal também foi relevada já que conhecem melhor que ninguém as suas funções, a organização e, sobretudo, são conhecedores das lacunas que podem existir.

O sector do retalho é conhecido por ser uma área de trabalho física e psicologicamente dura. Em conversa informal com os colaboradores, estes comentaram que muitas vezes sentem falta de acompanhamento por parte das chefias de topo, chegando mesmo a dizer que “as únicas pessoas dos recursos humanos que veem são os gestores operacionais e só”. Quando se sabe que vão à loja chefias acima dos gestores operacionais, ou até mesmo os próprios gestores operacionais, e passo a citar os colaboradores, “parece tudo perfeito até porque organizam as pessoas para tirarem as folgas corretamente e tudo funciona às mil maravilhas. No entanto, também não falam connosco para perceber o que se passa na loja”.

Sugerimos assim, que sejam feitas visitas às lojas de forma anónima e sem pré-aviso, com o intuito de conversar com os colaboradores de forma aleatória para que estes sintam que estão a ser acompanhados, sem que ninguém tente influenciar a sua opinião ou a realidade que se vive em loja junto das chefias superiores. Dois colaboradores das lojas, sugeriram que as altas chefias que definem vários processos e procedimentos para as lojas passem duas semanas a um mês em loja para perceberem que, o que planeiam, muitas vezes não é concretizável dado o dia-a-dia dos colaboradores, como por exemplo, o planeamento diário das tarefas dos colaboradores.

Por outro lado, apesar das funções estarem definidas e os colaboradores estarem alocados a uma única secção no seu descritivo de funções, a questão da polivalência deveria ser ponderada porque, decorrente desse fator, a sobrecarga de trabalho foi considerada a maior fonte de stress para os colaboradores. Assim sendo, e compreendendo-se que, por vezes, é necessário colmatar falhas nas secções por falta de recursos humanos e para manter a satisfação cliente, podiam ser identificadas funções ou secções similares em detrimento de uma troca constante entre funções ou secções díspares daquelas em que trabalham regularmente. Contribuindo assim para uma maior motivação e menores índices de burnout / stress ocupacional. Por exemplo, colaboradores do talho irem para a caixa não seria uma questão porque são funções completamente diferentes e que requerem diferentes processos e procedimentos. É importante que os colaboradores sintam que pertencem a um lugar e que desempenham as suas funções com qualidade, o que não parece estar a acontecer presentemente nas lojas estudadas. Propomos que isto seja feito em três lojas piloto com áreas semelhantes. Contudo, reconhecemos que, a nível de gestão de loja, é complicado aplicar esta melhoria, dado que existe falta de colaboradores, apontadas em primeira mão pelos próprios colaboradores.

O atendimento ao público e a falta de acompanhamento por parte das chefias levam à exaustão emocional do colaborador (Neves, 2012). Mais de metade dos colaboradores, na recolha informal de dados, sugeriram que deveriam ser acompanhados por um psicólogo, dado a stress que a função requer, não só pelo trabalho em si, mas também pelo desgaste que o atendimento ao público origina. A questão dos problemas ocorridos durante o atendimento ao público é uma área crucial de atuação, dado que, em conversa informal, foram relatados alguns episódios de elevados níveis de stress e confrontos com cliente, como uma colaboradora grávida agredida por um cliente.

Embora no nosso estudo não seja visível Pieró (1999) menciona que os horários por turnos tendem a ter impacto na vida dos colaboradores que têm filhos pequenos e este

fator afeta 20% dos colaboradores. Consideramos que seja uma variável importante dado que os colaboradores em registo informal de recolha de dados mencionaram com muita frequência este fator, apesar não terem sido visíveis no questionário. Os colaboradores sentem que não conseguem acompanhar os filhos devidamente na escola, e muitos são obrigados a colocar os filhos em academias de estudo. Segundo afirmação dos colaboradores, esta necessidade acaba por representar um acréscimo nos custos familiares. Este tema foi abordado pelos colaboradores porque sentem que uma fonte de stress para eles no trabalho é o facto de não conseguirem chegar a horas a casa para fazer os trabalhos de casa com os filhos, tirarem dúvidas ou, simplesmente, chegar a casa para os deitar. Porventura, era essencial que colaboradores com filhos até uma certa idade pudessem ter horários mais flexíveis para conseguirem acompanhar os filhos pequenos na escola. Sabemos que, a nível de gestão de loja, a flexibilização dos horários não pode ser aplicada a todos os colaboradores, por isso, sugerimos que sejam considerados os casos em que os pais são solteiros.

Por último, a falta de feedback e a falta de acompanhamento das chefias podem desencadear stress ocupacional. De acordo com o nosso questionário, 47% dos colaboradores sente que o seu trabalho não é reconhecido pelas chefias e, através da recolha informal, percebemos que existe tensão na relação entre chefia-colaborador. Os colaboradores de duas das três lojas analisadas preferiram não responder a questões relativas às chefias referindo “é melhor nem falar sobre isso”. Por outro lado, o feedback que transmitem nem sempre é comunicado da melhor forma, originando sentimentos de injustiça dentro das equipas. Numa das lojas, e de acordo com os testemunhos dos colaboradores, existem chefias que não sabem dar feedback e existem lacunas na forma de comunicar com os colaboradores. Segundo a recolha informal dos colaboradores, as chefias em vez de darem feedback imediato, passados meses é que vão apontar erros que os colaboradores fizeram e que estes admitem que já não se recordam de o ter feito. Por isso, quando estes casos acontecem, as chefias devem falar de modo proativo e imediato para que os colaboradores não continuem a

cometer os mesmos erros e para conseguirem perceber como realizar a tarefa de maneira diferente. Por outro lado, os colaboradores sentem que a própria chefia a dar feedback é agressiva e só apontam aspetos a melhorar. A comunicação deve ser clara e objetiva para não levar a lacunas. No que diz respeito às questões de feedback e à maneira como comunicam com os colaboradores, sugerimos que, ao longo do tempo, tenham formações em comunicação e que, durante esse período, se verifique se existem efetivamente melhorias. Por outro lado é necessário avaliar se as chefias são novas e inexperientes, e os colaboradores apontam isso como um problema, dado que muitas vezes, prescindem de fazer as suas tarefas para ir auxiliar as chefias no desempenho do seu papel. Após a devida análise por parte da direção da organização, e caso o problema referido venha a ser corroborado, a empresa deverá rever os seus processos de atribuição de chefias porque os colaboradores mais velhos sentem-se pouco recompensados ou reconhecidos no que diz respeito à progressão de carreira, como ilustra o testemunho de alguns colaboradores que transmitiram que a organização “Colocam colaboradores e chefias que não se preocupam com a validade dos produtos ou com os mínimos de qualidade e assim, temos trabalho redobrado”. Por último, e tendo em conta a análise qualitativa que foi possível obter através das entrevistas informais, acreditamos que também existe alguma resistência por parte dos colaboradores mais velhos em aceitar o feedback que lhes é atribuído. Em conversa com algumas chefias mais velhas e que estão na organização há vários anos, estas admitem que as chefias mais novas não têm “a capacidade” de liderar as equipas, mas que muitos colaboradores têm resistência em receber ordens de chefias mais novas na organização do que eles, porque sentem que não são valorizados. Cada colaborador é um caso diferente e não se pode comunicar, dar feedback ou apontar alguma falha da mesma forma. Por isso, defendemos que será importante para as chefias mais novas terem mais formação em loja antes de assumirem o papel de chefia e, caso entrem na empresa sem experiência na área, serem acompanhadas durante um período de tempo estipulado pela empresa por um

colaborador mais sénior que assuma o papel de mentor. Acreditamos que as propostas apresentadas irão fazer diferença no dia-a-dia dos colaboradores, tendo por base o questionário e a recolha informal de informação feitas ao longo deste estudo. É de extrema importância que os gestores de loja e os chefes de equipa conheçam as raízes dos problemas e tenham um papel preventivo dentro da organização.

9. Limitações

Para conseguirmos interpretar melhor os resultados da nossa investigação, é importante descrevermos as limitações que foram sentidas durante o processo de estudo.

Primeiramente, na concepção do questionário e por decisão da organização, não foi recolhida informação sobre qual a secção a que o colaborador pertence. Reconhecemos que saber a secção seria uma vantagem neste estudo dado que podíamos aferir quais as secções com maiores níveis de stress ocupacional ou burnout, para conseguirmos atuar diretamente sobre o problema. Contudo, através desta questão, seria possível a identificação dos colaboradores e dado que o questionário é totalmente confidencial não foi considerada para o estudo. Apesar desta lacuna, acreditamos que, assim, foi possível obter respostas mais honestas dos inquiridos.

Em segundo lugar, a primeira abordagem de recolha de dados acordada com a empresa seria através do método online. O pressuposto teve como base enviar um questionário por email a cerca de 50 lojas da zona Norte pelo Gestor Operacional de Recursos Humanos, de modo a conseguirmos ter resultados mais representativos e posteriormente conseguir comparar lojas dentro do mesmo cluster. No entanto, esta abordagem não teve sucesso, dado que menos de 20% dos colaboradores responderam ao questionário que lhes foi enviado. Da nossa experiência é-nos possíveis deduzir que o número de respostas foi reduzido devido à resistência dos colaboradores e das chefias em responder a um assunto sensível com medo de poderem vir a ser identificados. A elaboração do questionário foi pensada na confidencialidade dos dados e aprovado pela empresa, que também estava preocupada com este assunto. Dado que a percentagem de respostas foi baixa, definimos que seriam escolhidas três lojas para conseguirmos aplicar os questionários através de inquéritos presenciais.

Uma terceira limitação encontrada advém do facto de basearmos a nossa análise em inquéritos de autoavaliação e, por esse motivo, as respostas obtidas refletem apenas a percepção do inquirido. Tal pode gerar um enviesamento da visão sobre as situações, pode originar problemas de interpretação das questões e a própria formulação das questões pode levar à errada interpretação da mesma. Por isso, por parte do investigador todas as respostas foram analisadas com a devida precaução.

A quarta limitação que encontramos no nosso estudo é referente à redução de nº de itens a avaliar no questionário que aplicamos aos colaboradores da loja. O Inventário de burnout de Maslach pressupõem que são 22 itens que devem ser avaliados, contudo, para os colaboradores fazerem durante o seu período de trabalho tivemos que adaptar à realidade para que estes conseguissem responder a todas as questões em menos de 5 minutos. Consideramos que, ao retirar alguns itens estamos a perder a possibilidade de ter uma análise mais rica, ainda que possuam perguntas similares, e ainda conseguiríamos ter mais dados para corroborar ou contrair outros itens estudados.

Adicionalmente, a quantidade de questões utilizadas (19 questões + subtemas) pode ter sido excessiva a aplicar em contexto de loja. Consideramos assim, que os resultados podem ter sido enviesados e influenciados entre colaboradores dado que foram aplicados na área social da empresa e durante o período de expediente e pausa dos colaboradores. A aplicação dos questionários no local de trabalho pode levar a que os colaboradores respondam influenciados pelo medo de que as chefias tenham acesso aos resultados. Por outro lado, fatores de stress no trabalho naquele dia podem levar a respostas enviesadas e diferentes das obtidas se o inquérito fosse realizado noutro dia. Contudo, consideramos que fazer a investigação fora do horário de trabalho dos colaboradores teria taxas de resposta inferiores.

Por último, a quinta limitação encontrada é a dimensão da amostra que poderá influenciar a qualidade dos dados e por conseguinte as conclusões retiradas. Por isso, sugerimos que em próximos estudos seja feita uma investigação com uma amostra

maior de indivíduos e que não pertença exclusivamente a uma mesma empresa do sector do retalho, permitindo assim uma comparação entre diferentes empresas e práticas.

10. Conclusões

Diariamente, os colaboradores estão expostos a vários fatores de stress que podem acabar por prejudicar a rotina e o desempenho de cada um (Charles & Almeida, 2007). E, por isso, devemos estar atentos às mensagens que os nossos colaboradores transmitem. Cada chefia deverá conhecer os colaboradores ao ponto de compreender se os colaboradores estão em risco de sofrer de stress ocupacional.

Dentro das várias profissões apresentadas pela literatura como sendo propícias a sofrerem de stress ocupacional e burnout, não existem muitos estudos sobre o setor do retalho e os operadores de loja. O nosso estudo procura contribuir para esta área, até agora pouco estudada.

Após a análise e discussão dos resultados obtidos nesta investigação, verificamos que, nas lojas estudadas, existem níveis de stress moderado e, em relação ao burnout, a variável da exaustão emocional é a que merece mais atenção pela sua maior prevalência.

Cooper et al. (2001) mencionaram no seu estudo que as mulheres são o sexo que é mais propenso de vir a sofrer de stress ocupacional e, posteriormente de burnout. Acreditamos que esta afirmação esteja também correlacionada com o fator de que as mulheres têm mais interferências na vida pessoal no trabalho e vice-versa. Contudo, no nosso estudo isso não foi comprovado pois os resultados para ambos os sexos são bastante similares em todas as suas vertentes (perceção de justiça, satisfação com o trabalho, exaustão emocional e até na realização pessoal, entre outros fatores analisados). No entanto, o papel da mulher e do homem, sofreram alterações significativas.

Magalhães e Glina (2006) e Mallar e Capitão (2004) mencionaram em estudos que os colaboradores mais novos experienciam mais stress ocupacional do que os mais velhos e os resultados do nosso estudo corroboram essa evidência, dado que as idades compreendidas entre 25 e os 35 anos são os colaboradores que evidenciam níveis mais

elevados de stress. Os colaboradores com menos de 25 anos identificam como fonte de stress ocupacional a progressão de carreira e a sobrecarga de trabalho. Para além disso, indicam que o seu dia-a-dia tem influência na família, dado que 72% afirma que têm que fazer mudanças no seu plano familiar ou pessoal em prol do seu trabalho. Os colaboradores na casa dos 25 anos até aos 34 anos, são aqueles que mais evidenciam exaustão emocional e stress ocupacional. Um motivo que defendemos para justificar os dados apresentados é o facto de os colaboradores estarem no início de vida e no início da carreira e de, por vezes, não conseguirem dar respostas a todas as dificuldades encontradas ao longo do seu percurso. No que se refere aos colaboradores com 35 anos até aos 44 anos, estes são os segundos onde os colaboradores mostram mais exaustão emocional e de interferências do trabalho na família, onde 4 dos 6 itens da exaustão emocional apresentam valores acima de 50%. A justificação que podemos encontrar para estes dados é o facto destes colaboradores terem mais responsabilidades a nível de trabalho e a nível familiar que as outras faixas etárias, dado que a renumeração foi uma fonte de stress identificada, bem como a sobrecarga de trabalho.

Por último, os colaboradores mais velhos com idades compreendidas entre 45 e 54 anos, apresentam a sobrecarga de trabalho, progressão na carreira e renumeração como um fator potenciador de stress ocupacional, bem como a interferência do trabalho na família. À medida que o tempo passa, é expectável que se progrida na carreira e que a renumeração aumente para dar mais estabilidade financeira na família, contudo, quando isso não acontece é um motivo para que os colaboradores sintam que não estão a ser recompensados da melhor forma pela organização.

Garcia (1990; cit in Queirós, 2005) apresentou na sua investigação que os indivíduos solteiros e divorciados são aqueles que têm níveis mais elevados de exaustão emocional comparativamente aos colaboradores casados ou em união de facto. O nosso estudo em parte não confirma esta afirmação, dado que são os colaboradores solteiros e os casados apresentam dados bastante similares no que diz respeito ao

stress ocupacional, exaustão emocional e interferência da vida profissional na vida pessoal. Os colaboradores casados são aqueles que apresentam mais preocupações a nível da perceção de justiça face à renumeração recebida. Podemos explicar esta preocupação porque, por vezes, os colaboradores casados têm mais encargos familiares associados do que os colaboradores solteiros. As evidências no que diz respeito às interferências da vida profissional, em ambos os casos, os solteiros e os casados referem que com bastante regularidade tem que mudar os seus planos com a família. Os casados referem que frequentemente e muito frequentemente não fazem as tarefas em casa devido as obrigações familiares. Mais uma vez, nos casados por terem uma família constituída, a interferência é maior do que na dos solteiros, mas não ficou evidenciado em todos os pontos.

Independentemente da idade, do estado civil e de outras variáveis é importante agir sobre o stress ocupacional que foi identificado neste estudo. Acreditamos que estas três lojas da zona Norte podem ser um espelho de outras lojas no país. Dado o tempo disponível não foi possível, mas seria interessante em outra análise, verificarem se existem diferenças entre lojas do Norte, Centro e Sul.

Cada vez mais se deve olhar para a sobrecarga de trabalho e para a exaustão emocional dos colaboradores que trabalham diretamente com o público. É necessário que se aposte cada vez mais na prevenção do stress ocupacional e do *burnout*, identificar os problemas e conceber planos de reação caso não tenham sido detetados a tempo.

11. Referências Bibliográficas

Abouserie, R. 1996. *Stress, coping strategies and job satisfaction in university academic staff*. Educational Psychology, 16(1).

Ackfeldt, Anna-Lena., Malhotra, N. 2013. "*Revisiting the role stress-commitment relationship: Can managerial interventions help?*", European Journal of Marketing, Vol. 47 Issue: 3/4, <https://doi.org/10.1108/03090561311297373>

Alcobia, P.2001. Atitudes e satisfação no trabalho. In J.M.C. Ferreira, J. Neves e A. Caetano (coord.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

American psychological association How. *Stress Affects Your Health*.2013

Applebaum, D., Fowler, S., Fiedler, N., Osinubi, O., & Robson, M. (2010). *The impact of environmental factors on nursing stress, job satisfaction, and turnover intention*. Journal of Nursing Administration.

Ashforth, B.E. and Humphrey, R.H..1995. *Emotion in the Workplace a Reappraisal*. Human Relations, 48.

Babatunde A. 2013.*Occupational Stress: A Review on Conceptualisations, Causes and Cure*. University of Wales, United Kingdom. Disponível em: <http://www.upg-bulletin-se.ro/archive/2013-3/8.Babatunde.pdf>. Acedido em: 02 de setembro de 2018.

Baxter, P. et all .2010. *Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers*. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228621600> *Qualitative Case Study Methodology Study Design and Implementation for Novice Researchers*. Acedido em 01 Outubro 2018.

Bhanthumnavin, D. (2003). *Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in Thai work units*. Human Resource Development Quarterly, 14(1).

Bochner, S. 1999. *Cultural diversity within and between societies: implications for multicultural social systems*. Philadelphia. PA: Brunner/Mazel

Broadhurst, P. L.1957. *Emotionality and the Yerkes-Dodson Law*. Journal of Experimental Psychology, 54(5).

Brun, J.P. and Lamarche, C. 2006. *Assessing the costs of work stress*. Université Laval, Quebec, Canada, 2006. Disponível em: <http://www.cgsst.com/stock/eng/doc272-806.pdf>

Burke, R. J., & Greenglass, E. R. 2001. *Hospital Restructuring, Work-Family Conflict and Psychological Burnout among Nursing Staff*. Psychology and Health, 16, 583-594.

Caplan, R. D., & Jones, K. W. 1975. *Effects of work load, role ambiguity, and Type A personality on anxiety, depression, and heart rate*. Journal of Applied Psychology, 60(6), 713-719.

Carlotto, M.S. *Síndrome de burnout e fatores associados em profissionais da área da saúde: um estudo comparativo entre Brasil e Portugal*, Aletheia. Volume 32. 2010.

Carrière, J., & Bremner, N. 2011. *"The Effects of Skill Variety, Task Significance, Task Identity and Autonomy on Occupational Burnout in a Hospital Setting and the Mediating Effect of Work Meaningfulness."* Retrieved 10 Outubro 2018 de https://137.122.14.44/bitstream/10393/19845/1/TelferSchool_WP-112_Bremner_Carriere.pdf

Cervo, A.; Bervian, P. A.; da Silva, R. *Metodologia Científica*. 6ª ed.. São Paulo: Pearson, 2006.

- Chambel, M. J., & Curral, L. 2005. *Stress in academic life: Work characteristics as predictors of student well-being and performance*. Applied Psychology: An International Review, 54, 135-147. doi:10.1111/j.1464-0597.2005.00200
- Chaudhry, A. 2012b. *The relationship between occupational stress and job satisfaction: The case of Pakistani Universities*. International Education Studies, 5(3), 212-221.
- Chiavenato, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- Clarke, S. & Cooper, C, 2004. *Managing the Risk of Workplace Stress Routledge*. New York.
- Cohen, A. 1993. *Organizational commitment and turnover: a metaanalysis*. Academy of Management Journal, Vol. 36, pp. 1140-57.
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. 1983. *A global measure of perceived stress*. Journal of Health and Social Behavior, 24(4), 385-396.
- Collins JJ, Baase CM, Sharda CER, Ozminkowski RJ, Nicholson S, Billotti GM, et al. *The Assessment of Chronic Health Conditions on Work Performance, Absence, and*
- Coon, D. & Mitterer, J. O. 2007. *Introduction to psychology*. Belmont, CA: Thomson Wadsworth
- Costa, E. 2005. *Um olhar sobre a saúde dos estudantes do ensino superior*. Lisboa.
- Couto, H. A. *Stress e qualidade de vida dos executivos*. Rio de Janeiro: COP, 1987.
- Couto, H. A.; Moraes, L. F. R. *Stress no trabalho, fatores psicossociais e alta incidência entre operadoras de caixa de supermercado: um estudo de caso*. XXIII. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. 1999. Foz do Iguaçu.

Cotrim, T., da Silva, C. F., Amaral, V., Bem-Haja, P., & Pereira, A. (2014). *Work Ability and Psychosocial Factors in Healthcare Settings: Results from a National Study*. Advances in Human Aspects of Healthcare.

Covolan, M. A. *Stress Ocupacional do Psicólogo Clínico: seus sintomas, suas fontes e as estratégias utilizadas para controlá-lo*. In: Lipp, M.E.N. (Ed.). Pesquisas sobre stress no Brasil: saúde, ocupações e grupo de risco. Campinas: Papirus, 1996.

Creswell, J. W. 2005. *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.

Cunha, M. P., Rego, A., R.C, Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A. e Gomes, J.F.S. 2010. *Manual de gestão de pessoas e do capital humano (2ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.

Cunha, M.J., Pereira, J.P., Cunha, J.M., Gascón, S. 2014. *Gerir Pessoas e Competências – Uma Estratégia de Sucesso*. Lisboa: Associação Portuguesa de Psicologia da Saúde Ocupacional (APPSO). Disponível em: <http://www.appso.pt>.

Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C. e Cabral-Cardoso, C., 2007. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (6ª ed.)*. Lisboa: Editora RH

Delbrouck, M. 2006. *Síndromes associadas ou conexas com a exaustão*. In M. Delbrouck (Coord.), Síndrome de exaustão (burnout) Lisboa: Climepsi Editores

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. 2001. *“The job demandsresources model of burnout.”* Journal of Applied psychology, 86(3), 499.

Dillard, J.P. and Fritz, J. 1995. *Interpersonal relationships and organizational performance*”, paper apresentado no Annual Convention of the Western Speech Communication Association, Portland, OR

Direção Geral da Saúde. 2014. Disponível em: <https://www.dgs.pt/saude-ocupacional>. Acesso em: 3 de janeiro de 2018

Donovan, R. 2012. *Perceptions of stress workload, and job satisfaction among HSS faculty: Executive summary.* Disponível em de http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CDIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fhss.kennesaw.edu%2Fdocs%2Fteaterace_donovan-06-12_execsummary.pdf&ei=dVzEUsqGPJKg7AbSs4D4Dg&usg=AFQjCNET0atyUegUYQS7swoHUYwcu5qhTg

Easterby-Smith, M. Thorpe R. and Lowe, A. 1991. *Management Research: An introduction.* London: Sage Publications

European Commission. Guidance on work-related stress: *Spice of life or Kiss of Death?* Luxembourg: EU. Directorate General for Employment and Social Affairs; 1999

Emotional Labor and Health Care. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/227945925_Emotional_Labor_and_Health_Care [Acesso em 21 de junho de 2018].

Erdogan, B., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., & Mansfield, L. R. 2012. *Whistle while you work a review of the life satisfaction literature.* Journal of Management, 38(4), 1038-1083. 32

Essays, UK. (November 2013). *Stress And The Workplace Causes And Effects* Psychology Essay. Retrieved from <https://www.ukessays.com/essays/psychology/stress-and-the-workplace-causes-and-effects-psychology-essay.php?vref=1>

Fox, M. L., Dwyer, D. J., & Ganster, D. C. 1993. *Effects of stressful job demands and control on physiological and attitudinal outcomes in a hospital setting*. Academy of Management Journal, 36(2), 289-318.

Frasquilho, M.A. 2005. *Medicina, uma jornada de 24 horas? Stress e burnout em médicos: prevenção e tratamento*. Saúde Mental, 23(2) 89-98.

Galdeano LE, Rossi LA, Zago MMF (2003). Roteiro instrucional para a elaboração de um estudo de caso clínico. Revista Latino-Americana de Enfermagem, maio-junho; 11(3):371-5

Galdeano LE, Rossi LA, Zago MMF (2003). Roteiro instrucional para a elaboração de um estudo de caso clínico. Revista Latino-Americana de Enfermagem, maio-junho; 11(3):371-5

Galdeano LE, Rossi LA, Zago MMF.2003. *Roteiro instrucional para a elaboração de um estudo de caso clínico*. Revista Latino-Americana de Enfermagem, maio-junho; 11(3):371-5

Gherman, E. M. *Stress and de botton line*. New York: Amacon, 1981 Gerich, J. 2015. *Sick at work: Methodological problems with research on workplace presenteeism*. Health Services & Outcomes Research Methodology, 15(1), 37. doi:10.1007/s10742 - 014-0131-z

Gilbreath, B. Benson P. G. (2004). The Contribution of Supervisor Behaviour to Employee Psychological Well-Being. Work and Stress.18 (3),

Gil Monte P. & Peiró, J. 1997. *Desgaste Psíquico en el Trabajo, El Síndrome de Quemarse*. Madrid: Síntesis.

Gilmore, D.G; Ferris,G.R. 1989. *The Effects of Applicant Impression Management Tactics on Interviewer Judgments*. Journal of Management

Goetzal, R. Z., Long, S. R., Ozminkowski, R. J., Hawkins, K., Wang, S., & Lynch, W. 2004. *Health, absence, disability, and presenteeism cost estimates of certain physical and mental health conditions affecting US employers*. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 46(4), 398-412. doi: 10.1097/01.jom.0000121151.40413.bd

Gomes, A.R., & Cruz, J. (2004). *A experiência de stress e burnout em psicólogos portugueses: um estudo sobre as diferenças de género*. Psicologia: Teoria, Investigação e Prática, 2.

Gomes, A. R., Silva, M. J., Mourisco, S., Silva, S., Mota, A., & Montenegro, N. 2006. *Problemas e desafios no exercício da actividade docente: Um estudo sobre o stresse, "burnout", saúde física e satisfação profissional em professores do 3º ciclo e ensino secundário*. Revista Portuguesa de Educação, 19(1).

Gomes, A.R.; Oliveira, S.; Esteves, A.; Mafalda, A.; Afonso, J. 2013. *Stress, avaliação cognitiva e burnout: Um estudo com Professores do Ensino Superior*. Revista Sul-Americana de Psicologia, 1: 6 – 26

Gosselin, E., & Lauzier, M. 2011. *Le présentéisme: Lorsque la présence n'est pas garante de la performance*. Revue Française de gestion, 211.

Governo de Portugal, Estratégia Nacional para a Segurança e Saúde no Trabalho 2008–2012, 2008.

Grandey, A.A. *Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work"* 2002. Journal of Vocational Behavior 60. 2002. doi:10.1006/jvbe.2001.1815, disponível em <http://www.idealibrary.com> on

Grandey, A.A. *Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor*. J. Occup. Health Psychol. 2000, 5, 95–110.

Greene, J. C. 2007. *Mixed Methods in Social Inquiry*. San Francisco: Jossey-Bass. DOI: <https://doi.org/10.1177/1558689807314013>

Guimarães, M. 2004. *Absentismo pode duplicar os custos das empresas*. Disponível em 01 de Agosto de 2018.

Hackman, J.R. e Oldham, G.R. (1975). **Development of the Job Diagnostic Survey**. Journal of Applied Psychology, 69 (2).

Hackman, J.R. e Oldham, G.R. (1976). **Motivation through the Design of Work: Test of a Theory**. Organizational Behavior and Human Performance.

Halbesleben, J. R. B., & Demerouti, E. (2005). *The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory*. Work & Stress, 19(3)

Hancock and Ganey, 2003 P.A. **Hancock, H.C.N. Ganey From the inverted-U to the extended-U: The evolution of a law of psychology** Journal of Human Performance in Extreme Environments, 7 (1) (2003).

Health And Safety Executive. 2007. *Managing the causes of work-related stress. A step-by-step approach using the Management Standards*. HSE Books

Hebb, D. O. 1955. *Drives and the C. N. S. (conceptual nervous system)*. Psychological Review, 62(4), 243-254.<http://dx.doi.org/10.1037/h0041823>

Hespanhol, A. 2005. *Burnout e Stress ocupacional*. Revista Portuguesa de Psicossomática, 7, 153-162.

Hochschild, A.R. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*; University of California Press: Berkeley, CA, USA, 2003.

Hoel, H. and Cooper, C. L. 2001. *Origins of bullying: Theoretical frameworks for explaining workplace bullying*. In *Building a culture of respect: Managing bullying at*

work. Edited by: Tehrani, N. 3–19. London: Taylor & Francis. [Crossref], [Google Scholar]

Hoel, H., Sparks, K. and Cooper, C.L., *The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment*, *International Labour Organization*, Geneva. 2001. Disponível em:

http://www.ilo.org/safework/info/publications/WCMS_118190/lang-en/index.htm

Honório, L. C. *Cisão e privatização: impactos sobre a qualidade de vida no trabalho de uma empresa de telefonia celular*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, CEPEAD/FACE/UFMG, 1998

Huang, Y. H., Du, P. L., Chen, C. H., Yang, C. A., & Huang, I. C. 2011. *Mediating*

Hummer, J. Sherman, B. & Quinn, N. 2002. *Present and unaccounted for. Occupational Health & Safety*.

Hummer, J., Sherman, B., & Quinn, N. 2002. *Present and unaccounted for. Occupational health & safety* (Waco, Tex.), 71(4), 40.

Ivancevich, John M. Matteson, Michael T. Stress and work: a managerial perspective. John M. Ivancevich, Michael T. Matteson. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, c1980. Disponível em: <https://trove.nla.gov.au/work/9730759?q&versionId=11296914>. Acedido em: 01 de setembro de 2018.

Jamal, M. 1985. *Relationship of Job Stress to Job Performance: A Study of Managers and Blue-Collar Workers*. *Human Relations*, 38(5), 409-424. doi:10.1177/001872678503800502

Johns, G. 2010. *Presenteeism in the workplace: A review and research agenda*. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 519–542.

Johnson, A.N., Burnett, L.A., Sellin, J., Paululat, A., Newfeld, S.J. 2007. *Defective decapentaplegic signaling results in heart overgrowth and reduced cardiac output in Drosophila*. Genetics 176(3): 1609--1624.

Johnson, J. V., & Hall, E. M. 1988. "Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population." American journal of public health, 78(10).

Johnson, R.B., Onwuegbuzie, A.J. & Turner, L.A. 2007. *Toward a definition of mixed methods research*. Journal of Mixed Methods Research, 1(2).

Karasek Jr, R. A. 1979. **Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign**. Administrative science quarterly, 285-308.

Karasek, R. & Theorell, T. 1990. *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Nueva York: Basic Books.

Kinman, G. and Jones, F.2008. *A Life Beyond Work? Job Demands, Work-Life Balance, and Wellbeing in UK Academics*. Journal of Human Behavior in the Social Environment, 17(1-2), 41-60. <https://doi.org/10.1080/10911350802165478>

Lange, A. H. d., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D., & Bongers, P. M. 2003. *The very best of the millennium: Longitudinal reserach and the Demand-Control-(Support) Model*. Journal of Occupational Health Psychology, 8(4), 282-305.

Lima F. D. et al. *Síndrome de Burnout em Residentes da Universidade Federal de Urbelândia*. 2004. Revista Brasileira de Educação Médica, p. 137-146, 2007.

Lima, M. L., Monteiro, M. B. e Vala, J. 1995. *A satisfação organizacional: Confronto de modelos*. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima e A. Caetano (Orgs). Psicologia Social 49 das Organizações: Estudos em empresas portuguesas (2ª ed., pp. 101-122). Oeiras: Celta Editora.

- Lipp, M. E. N. e Malagris, L. E. N. **O stress emocional e seu tratamento**. In: Rangé, Bernard Psicoterapias cognitivo-comportamentais, Artmed, São Paulo, 2001.
- Lipp, M. E. N.; Rocha J. C. *Stress, hipertensão arterial e qualidade de vida: um guia de tratamento ao hipertenso*. Campinas: Papirus, 1994.
- Lipp, M. E. N.; Tanganelli, M. D. *Stress e qualidade de vida em magistrados da Justiça do Trabalho: diferenças entre homens e mulheres*. Psicologia: Reflexão e Crítica. Porto Alegre, v.15, n.3, p. 537-548, 2002.
- Manzoor, M., Usman, M., Naseem, M., & Shafiq, M. 2011. *A study of job stress and job satisfaction among universities faculty in Lahore, Pakistan*. Global Journal of Management and Business Research, 11(9), 13-16.
- Marconi, M.A.; Lakatos, E.M. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 7. ed. – 6. reimpr. São Paulo: Atlas: 2011.
- Martin, E. G. A quantitative study of faradic stimulation. I. *The variable factors involved*. Amer. Journal of Physiol., vol. 22, pp. 61-74. 1908. II. The calibration of the inductorium for break shocks. Ibid., pp. 116-132.
- Martín, M., Fernández, F., Gómez, R. & Martínez, F. 2001. *Prevalencia y factores*
- Martinez, L.F., *A esperança é a última a morrer? Capital psicológico positivo e presentismo* *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 13, No. 1, 37–54, 2007
- Maslach, C & Jackson, S.E. 1984. *Burnout in organizational settings*. Applied Social Psychology Annual, 5, 133-153.
- Maslach, C. & Marek, T. (Eds). 1993. *Professional burnout, Recent developments in Theory and Research*. Philadelphia, PA: Taylor & Francis.
- Maslach, C. 1993. *Burnout: a multidimensional perspective*.

Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P. 1996. *Maslach Burnout Inventory manual* (3^a ed.). Consulting psychologists press, Inc., Palo Alto, California, USA

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. 2001. *Job burnout*. Annual Review of Psychology, 52, 397-422

Mayrowetz, David, Murphy, Joseph, Louis, Karen Seashore and Smylie, Mark A. (2007). *Distributed Leadership as Work Redesign: Retrofitting the Job Characteristics Model', Leadership and Policy in Schools*.DOI: 10.1080/15700760601091275 (PDF). Disponivel em: https://www.researchgate.net/publication/248906385_Distributed_Leadership_as_Work_Redesign_Retrofitting_the_Job_Characteristics_Model [Acesso em 1 de setembro de 2018].

McDonough, J. and McDonough, S., 1997. *Research Methods for English Language Teachers*. London: Arnold.

Meglino, B. M. 1977. *Stress and Performance: Are They Always Incompatible?* Supervisory Management, 22.

Midgley, James. 1997. *Social Welfare in Global Context*. London, Thousand Oaks, CA and New Delhi: Sage. 245 pp. ISBN 0-7619-0788-2

Miles, M.B and Huberman, A.M. 1994. *Qualitative Data Analysis* (2^a ed.) Thousand Oakds Ca: Sage Publications.

Miranda,S. 2011. **Stress Ocupacional, Burnout e Suporte Social nos Profissionais de Saúde Mental**. Dissertação de mestrado.

Morgan, Neil A. and Lopo Leotte Rego. 2006. **"The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance."** Marketing Science 25(5):426–39

Morin, E. M.; Gagné, C. 2009. *Making work meaningful. Promoting psychological well-being*. Montréal, IRSST. (www.irsst.qc.ca/files/documents/PubIRSST/RG-644.pdf).

Morin, E. M. 2008. *The meaning of work, mental health and organizational commitment*,. Studies and research/ Report R-585, IRSST, 62 pages. (Com colaboração de F. Aranha, Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo)

Morris, J.; Feldman, D.C. *Managing emotions in the workplace*. J. Manag. Issues 1997, 1, 257–274.

Muse, L.A., Harris, S.G. & Field, H.S. 2003. *Has the inverted-U theory of stress and job performance had a fair test? Human Performance*.

Myers, D.G. 1999. *Close relationships and the quality of life*. In: D.Kahneman, E.Diener & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology*, New York, NY: Russell Sage Foundation.

Myers, D.G., & Diener,E. 1995. *Who is happy?* Psychological Science, 6,10-19.

Noblet, A. J, Giga, S. I., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2003). *The UK Perspective: A Review of Research on Organisational Stress Management Interventions. Australian Psychologist, 38(2)*.

Niedhammer I.; Chastang JF., David, S. **Importance of psychosocial work factors on general health outcomes in the national French SUMER survey**. Volume 58, Issue 1,2008.

Patinha, I. 2012.*Estudo das causas do absentismo laboral numa Autarquia Local*. Instituto Politécnico de Setúbal

Pereira, Ana Maria Benevides. *Burnout: Quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

Pereira, Ana Maria Benevides. *O Estado da Arte do Burnout no Brasil*. São Paulo. 2002. <[www.dpi.iem.br/ Interação/numero%201/pdf/artigos/artigo1.pdf](http://www.dpi.iem.br/Intera%C3%A7%C3%A3o/numero%201/pdf/artigos/artigo1.pdf)> Acesso em: 27 jul. 2018.

Perovano, D.G. *Manual de metodologia científica para a segurança pública e defesa social*. Curitiba:Juruá, 2014;

Pierce, J.L., Gardner, D.G., Dunham, R.B., & Cummings, L.L. (1993). **Moderation by organization-based self-esteem of role condition- employee response relationships**. *Academy of Management Journal*, 36 271-288.

Plano Clark, V.L. 2005. *Cross-disciplinary analysis of the use of mixed methods in physics education research, counseling psychology, and primary care* (Doctoral dissertation, University of Nebraska- -Lincoln, 2005). *Dissertation Abstracts International*, 66, 02A.

Pordata 2017. *Employment: total and by sector of economic activity*. Acedido em 12 de agosto de 2018 em: <https://www.pordata.pt/en/DB/Portugal/Search+Environment/Table>

Portelada, António & João, Ana. (2012). *Stress e Burnout a Nível Laboral em Portugal*. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*. 4.

Proficiency and Genre on Reading Comprehension and Strategies of Malaysia ESP Students. Unpublished Ph.D. Thesis. University of Reading

Proficiency and Genre on Reading Comprehension and Strategies of Malaysia ESP Students. Unpublished Ph.D. Thesis. University of Reading

Pyecha, J., (1988). *A Case Study Of The Application Of Noncategorical Special Education In Two States Chapel Hill, NC: Research Triangle Institute*.

Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L., & Hurrell, J. J., Jr. (1997). *Preventive stress management in organizations*. Washington, DC, US: American Psychological Association. <http://dx.doi.org/10.1037/10238-000>

Quick, J. C., Quick, J. D. 2004. *Healthy, happy, productive work: a leadership challenge*. Organizational Dynamics.

Razmjou, S. 1996. *Mental workload in heat: Toward a framework for analyses of stress states*. Aviation, Space, and Environmental Medicine, 67(6), 530-538. Disponível em: <http://psycnet.apa.org/record/1996-04760-005>. Acesso em: 01 de setembro de 2018

Rio, R. P. *O fascínio do stress*. Belo Horizonte. Editora Del Rey, 1995

Roberts, K. H., & Glick, W. 1981. *The job characteristics approach to task design: A critical review*. Journal of Applied Psychology.

Robert G. Mair, Kristen D. Onos, and Jacqueline R. Hembrook. 2010. *Cognitive Activation by Central Thalamic Stimulation: The Yerkes-Dodson Law Revisited*.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2000. *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. American psychologist, 55(1).

Salanova J.M., Estrada M. A., Mitsakis E. and Stamos I. "Agent Based Modeling for Simulation of Taxi Services". *Journal of Traffic and Logistics Engineering (JTLE)* (ISSN: 2301-3680), 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/275544848_Aggregated_Modeling_of_Urban_Taxi_Services

Salanova, M., Libano, M., Llorens, S. 2013. *La adicción al trabajo, Salud Laboral y Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral.*

Sampieri, R. H; Collado, C. F; Lucio, P. B. *Metodologia de Pesquisa.* 3. Ed. Trad.: Fátima Conceição Murad; Melissa Kassner; Sheila

Santos, L. M. *Avaliação da carga de trabalho em operadores de caixa de supermercado: um estudo de caso.* Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.

Sauter, S. L, Murphy, L. R. & Hurrell, J. J. 1990. *Prevention of work-related psychological disorders: A national strategy proposed by the National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH).* American Psychologist, 45,1146-1158.

Schaufeli, W. & Enzmann, D. 1998. *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis.* London: Taylor & Francis.

Schaufeli, W. B., Maslach, C. E., & Marek, T. E. 1993. *Professional Burnout: recent developments in theory and research.* Milton Park: Taylor & Francis.

Schaufeli, W., & Salanova, M. 2007. *Work Engagement: An Emerging Psychological Concept and Its Implications for Organizations.* In D. P. Skarlicki, D. D. Steiner, & S. W. Gilliland (Eds.), *Managing Social and Ethical Issues in Organizations.* Information Age Publishing.

Schmidt, D. R. C.; Dantas, R. A. S.; Marzuale, M. H. P.; Laus, A. M. *Estresse ocupacional entre profissionais de enfermagem do bloco cirúrgico.* Texto e contexto - Enfermagem, Florianópolis, v. 18, n. 2, 2009.

Schnall, P.L. Landsbergis, P. A., Baker, D. *Job Strain and Cardiovascular Disease.* Journal Article, 1994. Annual Review of Public Health, 381-411. Vol. 15-1. DOI: 10.1146/annurev.pu.15.050194.002121. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.pu.15.050194.002121>. SO - Annual Review of Public Health May 1994 15(1):381

Senese, S.M.M. 2008. *Stress e o desempenho profissional em telejornalismo*. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós Graduação em psicologia Social e do trabalho. Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

Senese, Paul D. Vasquez, J.A. 2008. *The Steps to War: An Empirical Study*. Princeton University Press

Siegrist, J. 1996. *Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions*. Journal of Occupational Health Psychology, 1, 27-41. doi:10.1037/1076-8998.1.1.27

Soares, D.H.P., Sestren, G. 2007. *Projeto profissional: o redimensionamento da carreira em tempos de privatização*. Psicologia & Sociedade, 12 (1), 66-74.

Scott L. Boyar, Charles M. Carson, Donald C. Mosley Jr, Carl P. Maertz Jr, Allison W. Pearson. 2006. "Assessment of the validity of Netemeyer et al.'s (1996) WFC and FWC scales", International Journal of Conflict Management, Vol. 17 Issue: 1, pp.34-44, <https://doi.org/10.1108/10444060610734163>

Spector, P.E. 1997. *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*.

Staal, M.A. 2004. *Stress, Cognition, and Human Performance: A Literature Review and Conceptual Framework*.

Stacciarini, Jeanne Marie; Tróccoli, Bartholomeu T. *O Estresse na Atividade Ocupacional do Enfermeiro*. Rev. Latino-am Enfermagem 9(2); 17-25, março, 2001.

Stake, R.E. (1995). *The Art of Case Study Research: Perspective in Practice*. London: Sage.rigoengallar

Stokes, A.F., & Kite, K. 2001. *On grasping a nettle and becoming emotional*. In P.A. Hancock, & P.A. Desmond (Eds.), *Stress, workload, and fatigue*. Mahwah, NJ: L. Erlbaum

Tangri, R. P. 2003. *What Stress Costs*. Halifax: Chrysalis Performance Strategies Inc

Taris, T. W. 2006. *Bricks without clay: On urban myths in occupational health psychology*. Work & Stress, 20(2), 99-104.

Tellis, W. M. 1997. *Introduction to Case Study*. The Qualitative Report, 3(2), 1-14

Total Economic Impact for Employers. J Occup Environ Med. 2005; <http://dx.doi.org/10.1097/01.jom.0000166864.58664.29>

Travers, C. J., & Cooper, C. L. 1996. *Teachers under pressure: Stress in the teaching profession*. London: Routledge

Trigo, M.; Canudo, N.; Branco, F.; Silva, D. (2010) Estudo das propriedades psicométricas da Perceived Stress Scale (PSS) na população portuguesa. Acedido em 02 de Outubro de 2018

Trigo, M.; Canudo, N.; Branco, F.; Silva, D. 2010. *Estudo das propriedades psicométricas da Perceived Stress Scale (PSS) na população portuguesa*. Acedido em 02 de Outubro 2018

Trigo, T.R., Teng, C.T., Hallar, J.E.C. 2007. *Síndrome de burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos*. Revista de Psiquiatria Clínica, 34 (5), 223-233.

Tuckey, M.R., Bakker, A.B. and Dollard, M.F. 2012. *“Empowering leaders optimize working conditions for engagement: a multilevel study”*, Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 17 No. 1, pp. 15-27.

Vasconcelos, A. 2016. *Saúde mental, burnout, stress e satisfação no trabalho: um estudo em bombeiros voluntários*. Porto: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto

Veloso, H. M. *O que o coração sente mesmo quando os olhos não veem: levantamento e análise dos agentes estressores do trabalho bancário*. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 2000 (Dissertação de Mestrado)

Vroom, V. H. 1964. *Work and Motivation*. New York: Wiley.

Wecki, Antonio. (2015) *O modelo de Karasek e a mediação pelo engagement como forma de prever o bem-estar.*

Westman, M., Bakker, A. B., Roziner, I., & Sonnentag, S. 2011. *Crossover of job demands and emotional exhaustion within teams: A longitudinal multilevel study.* *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*, 24, 561–577. doi:10.1080/10615806.2011.558191

Westman, M., & Eden, D. (1996). The inverted-U relationship between stress and performance: A field study. *Work & Stress.* <http://dx.doi.org/10.1080/02678379608256795>

Wickrama KA1, Lorenz FO, Conger RD, Matthews L, Elder GH Jr. 1997. *Linking occupational conditions to physical health through marital, social, and intrapersonal processes.* Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/9425780>. Acesso em 10 de agosto de 2018.

Yerkes and Dodson. 1908. Diamond DM. 2007. "*The Temporal Dynamics Model of Emotional Memory Processing: A Synthesis on the Neurobiological Basis of Stress-Induced Amnesia, Flashbulb and Traumatic Memories, and the Yerkes-Dodson Law*". *Neural Plasticity*: 33. doi:10.1155/2007/60803

Yerkes, Robert M. *The dancing mouse.* New York: The Macmillan Company. 1908.

Yin, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos.* 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

Yin, R., (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Yin, R.1994. *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Yin, R.K. 1984. *Case Study Research: Design and Methods.* Beverly Hills, Calif: Sage Publications.

Zaidah Zainal, (2003). An Investigation into the effects of Discipline-Specific Knowledge,

Zaidah Zainal, (2003). An Investigation into the effects of Discipline-Specific Knowledge,

Zaidah, Z. (2007) Case Study as a Research Method. Jurnal Kemanusiaan, 9, 1-6

Zaidah, Z. 2003. *An Investigation into the effects of Discipline-Specific Knowledge*.

Zaidah, Z. 2007. *Case Study as a Research Method*. Journal Kemanusiaan, 9, 1-6

Zapf D. *Emotion work and psychological well-being: a review of the literature and some conceptual considerations*. Hum Resour Manag Rev. 2002;12:237–268

Zille, L. P. *Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional para gerentes: estudos em organizações brasileiras de setores diversos*. 2005. Tese (Doutoramento). Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte

12. Apêndice e anexos

12.1 Apêndices

12.1.1 Apêndice 1 - Registos de Campo

Durante o processo de recolha de dados quantitativos, também foram recolhidos dados qualitativos de forma informal com os colaboradores.

Loja A – Valongo

“Não quero responder ao questionário porque prefiro guardar a minha opinião para mim”

“Prefiro nem comentar a minha chefia”;

“Devido às pressões que tenho sofrido na loja, já fui parar duas vezes ao hospital”;

“Nunca consigo acabar as tarefas no meu posto de trabalho porque estamos sempre a mudar de secção”;

“Uma colega nossa que estava grávida foi agredida por um cliente. Foi uma confusão. Mas a criança e a mãe ficaram bem”;

“Antes de termos este novo Diretor, eu não queria acordar para vir trabalhar”

Loja B – Vila do Conde

“É triste estar há tantos anos na empresa e isto acontecer”;

“Sinto-me stressada porque não saber a que secção é que efetivamente pertença e que vou durante o dia”;

“Quando terminamos o turno da noite, começamos com o turno da manhã”;

“As chefias não apoiam e não possuem conhecimentos por serem demasiado novas”;

“Colocam as pessoas a part-time de 4h por dia e como sabem que não ficar a efetivos não se preocupam com o trabalho que fazem”;

“Valorizam mais quem para muito para fumar do que aqueles que trabalham”;

“É melhor nem falarmos das nossas chefias”

Loja C – Paredes

“Falta colocarem as pessoas de top no terreno para perceberem as nossas dificuldades”;

“Fazemos 14 a 15 km por dia porque andamos sempre de um lado para o outro entre secções a ajudar”;

“Tivemos situações em que os clientes zangados e sem razão atiram carrinhos aos nossos colegas. E, o problema é que a empresa dá sempre razão ao cliente”;

“Muitas vezes, não temos tempo para os filhos e por isso não os conseguimos acompanhar devidamente na escola e ajudar nos trabalhos de casa”;

“Muitas vezes, os clientes quando não têm os produtos que querem ou têm que esperar na fila, começam a ofender-nos com nomes bastante desagradáveis”.

“Colocam colaboradores que não se preocupam com a validade dos produtos ou com os mínimos de qualidade e assim, temos trabalho redobrado”

12.1.2 Apêndice 2 - Pedido de autorização



CATOLICA
CATÓLICA PORTO
BUSINESS SCHOOL

PORTO

Porto, 23 de novembro de 2017

Exma. Sra

No âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, que está a ser realizada na Universidade Católica do Porto, pela aluna Ana Simões, e que se intitula «O *Stress* ocupacional e o *Burnout*: as consequências para o sector do Retalho Alimentar” sob orientação da Professora Doutora Marisa Tavares, vimos por este meio solicitar a colaboração de V. Ex. neste trabalho final de Mestrado.

Esta dissertação tem como objetivo identificar se os colaboradores de dois [REDACTED] estão em situação de *Stress* Ocupacional ou de *Burnout*. Para além da identificação dos colaboradores que estão de alguma forma perante uma das duas situações mencionadas anteriormente, temos como objetivo apurar as consequências para as empresas a nível económico-financeiro por terem colaboradores nestes dois estados.

A produtividade das operações e a qualidade do serviço de atendimento prestado são fundamentais para que o cliente não fidelizado e fidelizado queira manter a relação emocional com a empresa.

Para a concretização do estudo, é necessária a aplicação de um questionário elaborado pela Agência Europeia para a Saúde e Segurança no Trabalho a todos os operadores de caixa para identificação de situações de *Stress* ocupacional e *Burnout*. O questionário é anónimo e os dados recolhidos, bem como a empresa serão mantidos confidenciais, respeitando os princípios deontológicos de investigação. O preenchimento dos questionários pelos colaboradores será

realizado em contexto laboral, em horário a combinar entre o investigador e o responsável direto. Em complemento aos questionários, vai ser necessário fazer entrevistas a vários responsáveis.

O objetivo final será a discussão de sugestões e medidas a implementar no sentido de minimizar a ocorrência deste fenómeno e as consequências negativas que dele advêm para os vários stakeholders.

Caso necessário, a orientadora e a mestranda estão disponíveis para se reunirem para falar sobre o projeto e garantir a confidencialidade dos dados recolhidos só e para o âmbito académico.



Ana Patricia Ferreira Simões

12.1. 3 Apêndice 3 - Questionário

O stress ocupacional e o burnout no sector do retalho

No âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, que está a ser realizada na Universidade Católica do Porto, pela aluna Ana Simões, e que se intitula «O Stress ocupacional e o Burnout: as consequências para o sector do Retalho Alimentar» sob orientação da Professora Doutora Marisa Tavares solicitamos a participação neste questionário de cerca de 5 minutos. O questionário é anónimo e os dados recolhidos, bem como a empresa serão mantidos confidenciais, respeitando os princípios deontológicos de investigação.
Contactos: ana.pferreira.simoes@gmail.com

SEGUINTE

Página 1 de 10

O stress ocupacional e o burnout no sector do retalho

*Obrigatório

Identificação

1. Género: *

- Feminino
 Masculino

2. Estado Civil: *

Seleccionar ▼

3. Idade: *

Seleccionar ▼

4. Habilitações Literárias: *

Seleccionar ▼

Situação Profissional

5. Que tipo de contrato tem na SONAE MC? *

Seleccionar ▼

6. Antiguidade na empresa: *

Seleccionar ▼

Remuneração

10. Em qual das faixas salariais é que se enquadra?
(remuneração bruta) *

Selecionar ▼

11. Considera que a remuneração que auferes é justa: *

	Sim	Não
Tendo em conta as suas funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tendo em conta o seu horário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Duração e organização do tempo de trabalho

7. Horário de trabalho: *

Selecionar ▼

8. Tipo de horário: *

Selecionar ▼

9. Indique qual é o horário que lhe é atribuído com maior frequência: *

- Manhã
- Tarde
- Noite

Stress Percebido

Cohen, Kamarck & Mermelstein (1983)

12. Indique qual a oscilação de sensações que teve durante o último mês no seu local de trabalho. Responda de forma espontânea. Para cada questão indique, a alternativa que melhor se ajusta à sua situação. *

	Nunca	Quase nunca	Frequentemente	Muito frequentemente
1. Com que frequência se sentiu nervoso(a) com o seu trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Com que frequência sentiu ter tudo sob controlo no seu local de trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Com que frequência se sentiu furioso(a) por situações que ultrapassaram o seu controlo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Sinto que não confiam no meu trabalho .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Sinto que o meu trabalho é reconhecido pelos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sinto que tenha oportunidades de progressão de carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Sou autónomo nas funções que desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Existe ambiente de confiança na equipa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Sinto que os meus colegas me apoiam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Sinto que consigo cumprir todas as tarefas que me são alocadas durante o dia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Sinto que me sobrecargam com trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Conflito Trabalho-Familia, Conflito Familia-Trabalho

Netemeyer et al., 1996

13. Conflito Trabalho - Familia *

	Nunca	Quase Nunca	Frequentemente	Muito frequentemente
1. As exigências do meu trabalho interferem na minha vida profissional e familiar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. A quantidade de tempo que passo no meu trabalho torna difícil cumprir as responsabilidades familiares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. As tarefas que quero fazer em casa não são feitas por causa das exigências que meu trabalho coloca em mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. O meu trabalho durante o dia é instável, o que acaba por dificultar o cumprimento dos deveres familiares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Devido às obrigações do meu trabalho, tenho que fazer mudanças nos meus planos para atividades familiares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Conflito Familia - Trabalho *

	Nunca	Quase nunca	Frequentemente	Muito frequentemente
1. As exigências da minha família ou cônjuge/ parceiro, colocam o meu trabalho em causa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Tenho que deixar de fazer as minhas tarefas no trabalho devido às obrigações que tenho em casa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. As tarefas que me são alocadas, não são feitas por causa das exigências da minha família ou cônjuge / parceiro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. A minha vida pessoal interfere com minhas responsabilidades no trabalho, como fazer o trabalho no tempo, realizar tarefas diárias e trabalhar horas extras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. A tensão relacionada à família interfere com a minha capacidade de desempenhar funções relacionadas ao trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Burnout

(Erickson and Ritter, 2001)

15. Até que ponto concorda com as seguintes afirmações. *

	Concordo plenamente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
1. Receio levantar-me pela manhã e ter que enfrentar outro dia no trabalho. (Exaustão Emocional)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Sinto-me emocionalmente esgotado(a) com o meu trabalho (exaustão emocional).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Sinto-me feliz ao trabalhar com o público. (Realização pessoal)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Sinto que nunca consigo acabar as tarefas que me são alocadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Tornei-me mais insensível com as pessoas desde que aceitei este trabalho (despersonalização).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Alcancei parte dos meus objetivos com este trabalho (realização pessoal).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Tenho pensamentos negativos relativamente ao meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Sei lidar de forma muito eficaz com os problemas dos meus clientes (Realização pessoal)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Facilmente irritome com pequenos problemas, ou com meus colegas de trabalho e equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Sinto que não tenho tempo para fazer muitas das tarefas que são importantes para fazer um trabalho de qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Trabalhar com pessoas durante todo o dia é realmente uma dificuldade para mim (Exaustão emocional)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Sinto que não tenho controlo sobre os horários que faço. O que acaba por prejudicar a minha vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Sinto que trato os meus clientes com indiferença. (Despersonalização)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Satisfação

16. Gosta das funções que desempenha? *

Selecionar ▼

17. Sente-se realizado com as funções que desempenha? *

Selecionar ▼

18. Sente que o seu trabalho é reconhecido? *

Selecionar ▼

19. Recomendaria a sua função a amigos e/ou familiares? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não recomendaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Recomendaria

12.2 Anexos (Gráficos e Tabelas)

12.2.1 Idade

15.3. Sinto-me feliz ao trabalhar com o público.	35 anos até aos 44 anos
Concordo plenamente	15,15%
Concordo	63,64%
Discordo	18,18%
Discordo totalmente	3,03%
Grande Total	100%

TABELA 33

Questão 15.8. Sinto-me feliz ao trabalhar com o público (idade 35 anos até aos 44 anos)

15.8. Sei lidar de forma muito eficaz com os problemas dos meus clientes	35 anos até aos 44 anos
Concordo plenamente	21,21%
Concordo	63,64%
Discordo	12,12%
Discordo totalmente	3,03%
Grande Total	100%

TABELA 33

Questão 15.8 15.8. Sei lidar de forma muito eficaz com os problemas dos meus clientes (idade: 35 anos até aos 44 anos)

14.2. Tenho que deixar de fazer as minhas tarefas no trabalho devido às obrigações que tenho em casa.	Menos de 25 anos	45 anos até aos 54 anos
Frequentemente	9,52%	20,00%
Nunca	61,90%	60,00%
Quase nunca	28,57%	20,00%
Grande Total	100,00%	100,00%

14.3. As tarefas que me são alocadas, não são feitas por causa das exigências da minha família ou cônjuge / parceiro.	Menos de 25 anos	45 anos até aos 54 anos
Frequentemente	14,29%	10,00%
Nunca	66,67%	70,00%
Quase nunca	19,05%	20,00%
Grande Total	100,00%	100,00%

14.4. A minha vida pessoal interfere com minhas responsabilidades no trabalho, como fazer o trabalho no tempo, realizar tarefas diárias e trabalhar horas extras.	Menos de 25 anos	45 anos até aos 54 anos
Frequentemente	14,29%	10,00%
Nunca	57,14%	70,00%
Quase nunca	28,57%	20,00%
Grande Total	100,00%	100,00%

14.5. A tensão relacionada à família interfere com a minha capacidade de desempenhar funções relacionadas ao trabalho.	Menos de 25 anos	45 anos até aos 54 anos
Frequentemente	19,05%	20,00%
Nunca	47,62%	50,00%
Quase nunca	33,33%	30,00%
Grande Total	100,00%	100,00%

TABELA 34

Conflito Família-Trabalho (menos de 25 anos e dos 45 anos até aos 54 anos)

12.2.3 Estado civil

13.1. As exigências do meu trabalho interferem na minha vida profissional e familiar.	Casado	Solteiro
Muito frequentemente	7,69%	12,24%
Frequentemente	34,62%	28,57%
Nunca	7,69%	16,33%
Quase Nunca	50,00%	42,86%
Grande Total	100,00%	100,00%

13.2. A quantidade de tempo que passo no meu trabalho torna difícil cumprir as responsabilidades familiares.	Casado	Solteiro
Muito frequentemente	7,69%	8,16%
Frequentemente	30,77%	36,73%
Quase Nunca	50,00%	30,61%
Nunca	11,54%	24,49%
Grande Total	100,00%	100,00%

13.3. As tarefas que quero fazer em casa não são feitas por causa das exigências que meu trabalho coloca em mim.	Casado	Solteiro
Muito frequentemente	3,85%	4,08%
Frequentemente	34,62%	28,57%
Quase Nunca	50,00%	42,86%
Nunca	11,54%	24,49%
Grande Total	100,00%	100,00%

13.4. O meu trabalho durante o dia é instável, o que acaba por dificultar o cumprimento dos deveres familiares.	Casado	Solteiro
Muito frequentemente	7,69%	4,08%
Frequentemente	30,77%	40,82%
Quase Nunca	42,31%	28,57%
Nunca	19,23%	26,53%
Grande Total	100,00%	100,00%

13.5. Devido às obrigações do meu trabalho, tenho que fazer mudanças nos meus planos para atividades familiares.	Casado	Solteiro
Muito frequentemente	11,54%	18,37%
Frequentemente	46,15%	44,90%
Quase Nunca	26,92%	24,49%
Nunca	15,38%	12,24%
Grande Total	100,00%	100,00%

TABELA 35
Conflito Trabalho Família (estado civil)

15.3. Sinto-me feliz ao trabalhar com o público.	Solteiro	Casado
Concordo plenamente	14,29%	26,92%
Concordo	65,31%	50,00%
Discordo	18,37%	19,23%
Discordo totalmente	2,04%	3,85%
Grande Total	100,00%	100,00%

8. Sei lidar de forma muito eficaz com os problemas dos meus clientes.	Solteiro	Casado
Concordo plenamente	22,45%	30,77%
Concordo	67,35%	50,00%
Discordo	8,16%	15,38%
Discordo totalmente	2,04%	3,85%
Grande Total	100,00%	100,00%

6. Alcancei parte dos meus objetivos com este trabalho.	Solteiro	Casado
Concordo plenamente	12,24%	11,54%
Concordo	55,10%	53,85%
Discordo	26,53%	23,08%
Discordo totalmente	6,12%	11,54%
Grande Total	100,00%	100,00%

TABELA 36
Realização pessoal (estado civil)

12.3.4 Visão Geral



FIGURA 29

Questão 16. Gostam das funções que desempenha?

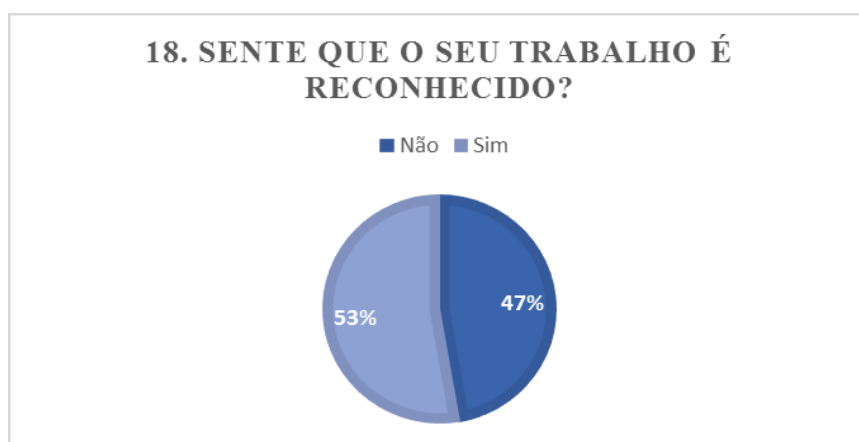


FIGURA 30

Questão 18. Sente que o seu trabalho é reconhecido?

15.6 SINTO QUE TENHA OPORTUNIDADES DE PROGRESSÃO DE CARREIRA

■ Muito frequentemente ■ Frequentemente ■ Quase nunca ■ Nunca

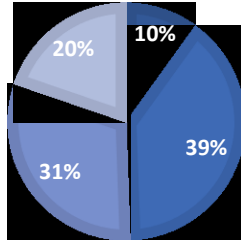


FIGURA 31

Questão 15.6 Sinto que tenha oportunidades de progressão de carreira (visão geral)

15.11 SINTO QUE ME SOBRECARRREGAM COM TRABALHO.

■ Muito frequentemente ■ Frequentemente ■ Quase nunca ■ Nunca

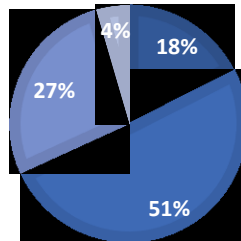


FIGURA 32

Questão 15.11 Sinto que sobrecarregam com trabalho.



FIGURA 33

Questão 11.1 Considera que a remuneração que auferes é justa: tendo em conta as suas funções.



FIGURA 34

Questão 11.2 Considera que a remuneração que auferes é justa: tendo em conta o seu horário