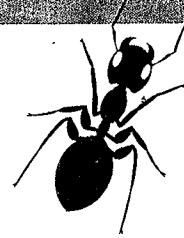
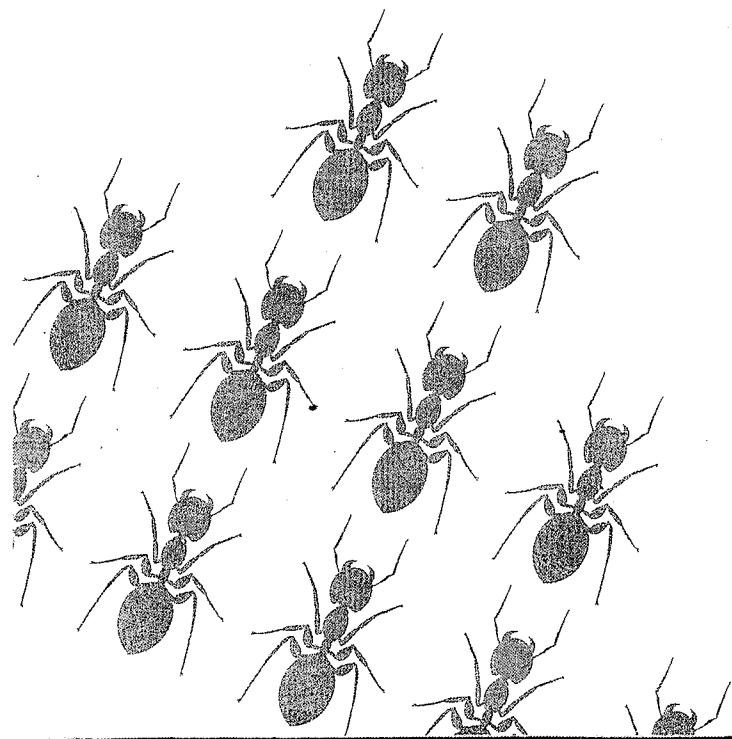


Coordenação:
Sónia P. Gonçalves



PSICOSSOCIOLOGIA DO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES

Princípios e Práticas



PACTOR

Stress e Bem-Estar no Trabalho

Sónia P. Gonçalves

Palavras-chave:

Stress

Bem-estar

Burnout

Engagement

Organizações saudáveis

Este capítulo foca-se nas temáticas do stress e do bem-estar no trabalho, não se pretendendo apresentar uma revisão de literatura exaustiva, mas antes focar os pontos essenciais em termos de conceitualização, preditores e consequentes, bem como a sua avaliação e intervenção. Para além de se procurar focar os aspectos mais tradicionais desta temática, procurou-se igualmente levantar as questões mais contemporâneas, como o conceito de organização saudável e da inclusão das características organizacionais nos processos de stress e bem-estar no trabalho.

O stress e o bem-estar no trabalho têm-se tornado tópicos comuns nos media, nas revistas e nos jornais profissionais, bem como nos jornais científicos, para não referir que estão integrados no vocabulário diário, sendo comum ouvirmos expressões como “ando stressado”, “hoje foi um dia stressante” ou “é só stress”.

Apesar da falta de clareza no sentido comum e das divergências na ciência, a saúde e o bem-estar no trabalho são assuntos importantes, que merecem que se continue a prestar atenção, existindo um conjunto de razões de base para o crescente interesse por esta temática. Por um lado, as situações que as pessoas experenciam no trabalho, quer sejam de natureza física, emocional, mental ou social, têm mostrado ter repercussões para os indivíduos, quer dentro, quer fora do contexto de trabalho. Por outro lado, são reconhecidas as implicações do stress e do bem-estar para as organizações, e, cumulativamente, assiste-se a um aumento de consciencialização referente aos fatores de risco para o trabalhador, nomeadamente os fatores de risco psicossociais.

Introdução

Diarilmente, a vida das pessoas é marcada por centenas de acontecimentos, que variam de magnitude, duração e impacto, mas que vão exigir uma capacidade de adaptação por parte destas. De facto, as pessoas deparam-se com a tarefa de terem de responder de forma adaptativa às frequentes ocorrências e mudanças, não só do meio social contextual, mas também das resultantes do processo de desenvolvimento físico e psicológico individual. De corrente das suas vivências, as pessoas poderão experenciar stress. Este termo provém do verbo latino *stringo, stringere, strinxi, strictum*, que significa: apertar, comprimir, restringir. A expressão existe na língua inglesa desde o século XIV, tendo sido utilizada durante bastante tempo para exprimir uma pressão ou uma constrição de natureza física. Apenas no século XIX é que o conceito se alargou, para passar a significar, também, as pressões que incidem sobre um órgão corporal ou sobre a mente humana (Serra, 2000).

Em 1946, a Organização Mundial de Saúde (OMS; WHO) redefiniu a noção de saúde, passando a defini-lo como “[...] um estado de completo bem-estar físico, mental e social, não apenas a ausência de doença ou enfermidade” (WHO, 1946, s/p). Em conjunto com os movimentos humanistas, tal levou ao desenvolvimento de um novo paradigma associado à **psicologia positiva**. Um marco impulsor e importante para a emergência e a consolidação deste paradigma foi o “discurso” de Martin Seligman, em 1998, aquando da sua passagem pela presidência da *American Psychological Association* (APA). Martin Seligman é considerado um dos pais da psicologia positiva, ao afirmar que a prática da psicologia se encontrava incompleta, pois encontrava-se focada num trabalho essencialmente direcionado no sentido de trazer os indivíduos de um estado doente, negativo, para um estado neutral, normal. Assim, a psicologia positiva pode ser definida como o estudo científico de emoções positivas, forças e virtudes humanas, e instituições positivas (Bacon, 2005; Seligman & Cskszentmihalyi, 2000; Sheldon & King, 2001). O estudo do bem-estar tem vindo a ganhar cada vez maior destaque na comunidade científica.

Este capítulo não pretende apresentar uma revisão de literatura exaustiva, mas sim focar os pontos essenciais e chave dos conceitos e dos processos associados ao stress e ao bem-estar em contexto profissional, enquadrados no âmbito da psicologia da saúde ocupacional. Apresenta-se primeiramente as conceptualizações de stress e bem-estar no trabalho. Numa fase seguinte, apresentam-se os modelos teóricos de relevo para o processo de saúde psicosocial no trabalho, procurando integrá-los. De seguida, as características organizacionais como caminho de investigação e trabalho nesta área são alvo de reflexão. Finaliza-se o capítulo com o enfoque nas questões do diagnóstico e intervenção.

Stress e bem-estar no contexto laboral

Esta temática pode enquadrar-se no ramo da psicologia designado por psicologia da saúde ocupacional (para revisão, Coelho, 2008; Salanova, Martínez, Cifre & Llores, 2009). Esta disciplina visa a aplicação da psicologia, dos seus princípios e práticas, na promoção da qualidade de vida no trabalho, protegendo e promovendo a saúde e o bem-estar dos trabalhadores (*National Institute of Occupational Health*, NIOSH) através do estudo dos aspectos psicológicos, sociais e organizacionais inerentes à relação dinâmica entre o trabalho e a saúde dos trabalhadores (*European Academy of Occupational Health Psychology*, EAOHP).

Esta é uma disciplina emergente, em virtude das tendências de alteração do trabalho na sociedade pós-industrial, com o aparecimento de novos riscos, em especial os riscos de natureza psicosocial e a conscientização crescente para a importância dos riscos psicosociais, assim como para a necessidade da sua prevenção por parte de organismos internacionais relevantes (Coelho, 2008). Apresenta por base a visão da saúde definida pela Organização Mundial de Saúde, não se definindo apenas como a ausência de doença ou enfermidade, mas como um estado de bem-estar físico, mental e social completo, tendo como objeto de trabalho a saúde ocupacional ou psicosocial nas suas múltiplas perspetivas: o trabalhador, o grupo, a organização e o ambiente extraorganizacional (Salanova, Martínez, Cifre & Llores, 2009).

Stress profissional

O stress profissional surge do seu estudo recebido (1990). Para além do mais vida humana, logo a seguir grande parte do tempo da & Whiteley, 1990). Contra o terço das horas em que el

As estatísticas europeias I com 15 membros (UE-15 saúde estava em causa da Foundation for the Improv em 2002, os custos económicos de euros (Commission of zidos evidenciam que 50% fifth & Rial-González, 2009/391/CEE, na qual prev vados de saúde e segurar

Estas evidências reforçam tornado um tema cada vez ao trabalho constitui uma nefastos não só para o be ção, designadamente por Strickland & Matheson, 2000

Da definição aos pred

O stress relacionado com mete para a interação das tal modo que as exigência elas. O stress profissional seja, entre as exigências recursos do indivíduo, os lidades oferecidas pelo tra & Ramos, 2002; Serra, 2001 um padrão de reação em adversos do conteúdo dc Commission, 1999).

O stress na vertente profi tigadores, no que concer & Cooper, 1990) e às sua Nelson & Simmons, 2002) & King, 1996), e no próprio

Stress profissional

O stress profissional surge como uma das principais consequências do atual contexto, tendo o seu estudo recebido bastante atenção por parte dos investigadores (Powell & Enright, 1990). Para além do mais, o trabalho do indivíduo constitui um dos domínios centrais na vida humana, logo a seguir à família e à saúde (Gonçalves, Neves & Morin, 2010), integrando grande parte do tempo da pessoa, quer a trabalhar, quer a formar-se para trabalhar (England & Whiteley, 1990). Conrad (1988) estima que os indivíduos passam, no trabalho, cerca um terço das horas em que estão acordados.

As estatísticas europeias revelam que, em 2005, 20% dos trabalhadores da União Europeia com 15 membros (UE-15) e 30% dos 10 novos países-membros acreditavam que a sua saúde estava em causa devido a riscos associados ao trabalho e ao stress laboral (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006). Para além disso, em 2002, os custos económicos do stress laboral na UE-15 foram estimados em 20 milhões de euros (Commission of the European Communities, 2002), sendo que os estudos conduzidos evidenciam que 50% a 60% das ausências ao trabalho se devem ao stress (Cox, Griffiths & Rial-González, 2000). Já em 1989, a União Europeia estabeleceu a Diretiva-Quadro 89/391/CEE, na qual prevê que todos os trabalhadores da Europa experienciem níveis elevados de saúde e segurança no trabalho (Gonçalves & Augusto, 2010).

Estas evidências reforçam o motivo de, nos últimos anos, a saúde dos trabalhadores se ter tornado um tema cada vez mais central na literatura da psicologia. Assim, o stress associado ao trabalho constitui uma área prioritária de investigação e intervenção, pelos seus efeitos nefastos não só para o bem-estar e a saúde do trabalhador, como também para a organização, designadamente por colocar em risco a produtividade (Dobreva-Martinova, Villeneuve, Strickland & Matheson, 2002).

Da definição aos preditores e consequências

O stress relacionado com o trabalho é designado, usualmente, por stress profissional e remete para a interação das condições de trabalho com as características do trabalhador, de tal modo que as exigências que lhe são criadas ultrapassam a sua capacidade em lidar com elas. O stress profissional traduz, assim, o desajustamento entre a pessoa e o ambiente, ou seja, entre as exigências (do ambiente de trabalho) e as competências, necessidades ou recursos do indivíduo, os quais variam desde as motivações deste último até às potencialidades oferecidas pelo trabalho e a sua organização (Cardoso, Araújo, Ramos, Gonçalves & Ramos, 2002; Serra, 2000). O stress relacionado com o trabalho pode ser visto como um padrão de reação emocional, cognitiva, comportamental e fisiológica a componentes adversos do conteúdo do trabalho, da organização e do ambiente de trabalho (European Commission, 1999).

O stress na vertente profissional tem sido alvo crescente de interesse por parte dos investigadores, no que concerne às suas causas (e.g., Cooper & Cartwright, 1994; Sutherland & Cooper, 1990) e às suas consequências, nomeadamente o seu impacto na saúde (e.g., Nelson & Simmons, 2002), nas relações sociais e familiares do indivíduo (e.g., Adams, King & King, 1996), e no próprio desempenho da função (e.g., Mughal, Walsh & Wilding, 1996).

Diversos têm sido os autores a focar os **antecedentes**, designados habitualmente na literatura como stressores ou fontes de *stress*. Na literatura é possível encontrar diferentes categorizações destes stressores, sendo que, na impossibilidade de os mencionar a todos (Koslowsky, 1998), procurar-se-á, seguidamente, apresentar algumas das propostas que se pode encontrar na literatura.

Sutherland e Cooper (1990) mencionaram como principais stressores no trabalho: o indivíduo (e.g., tipo de personalidade, tolerância à ambiguidade, capacidade de lidar com as mudanças, motivação, padrões de comportamento, etc.); as características intrínsecas do trabalho (e.g., trabalho em excesso, pressões de tempo, tomadas de decisão, condições físicas desagradáveis do trabalho); o papel na organização (e.g., ambiguidade de papéis, na participação nas tomadas de decisão, responsabilidade); a estrutura da carreira profissional (e.g., perspectiva de ascensão, promoção/despromoção, emprego inseguro); as relações dentro da empresa (e.g., relações pobres com o chefe, colegas ou subordinados, dificuldade em delegar responsabilidades); as relações da empresa com o mundo exterior (e.g., exigências da empresa *versus* família, exigências da empresa *versus* interesses pessoais) e a estrutura e o clima da organização (e.g., falta de uma supervisão eficaz, política da empresa, restrições ao comportamento).

De acordo com Buunk, Jonge, Ybema e Wolff (1998), os stressores no local de trabalho estão relacionados com: as características do trabalho e da tarefa (e.g., sobrecarga, esforço físico, responsabilidade, trabalho por turnos, pressões de tempo); os problemas do papel do indivíduo na organização e associados ao seu trabalho (e.g., expectativas, conflitos e ambiguidade de papel); os conflitos interpessoais (e.g., conflito aberto, falta de confiança, dificuldades de comunicação, hostilidade, competição); os problemas de estatuto e de carreira (e.g., estatuto, reconhecimento, perspetivas de carreira, recompensas materiais e simbólicas) e a falta de controlo e de influência (e.g., competência pessoal, controlo interpessoal, controlo sociopolítico, autonomia e participação nas tomadas de decisão).

Mais recentemente, Nelson e Simmons (2002) definem os stressores, ou exigências, como estímulos físicos ou psicológicos aos quais o indivíduo responde: exigências de papel (e.g. ambiguidade de papel, conflito de papel, trabalho-casa); exigências interpessoais (e.g. diversidade, liderança, pressões de equipa, confiança e estatuto), exigências físicas (e.g. temperatura, clima interno, qualidade do ar, iluminação, barulho, *design* do espaço), exigências associadas às políticas organizacionais (e.g., promoção, discriminação, benefícios) e exigências relativas às condições de trabalho (e.g., rotina, excesso de trabalho, estabilidade, vencimento).

As investigações tradicionais sobre o *stress* profissional caracterizam-se por se dedicarem, principalmente, à análise do impacto que determinados fatores ambientais exercem sobre o processo de *stress*. Contudo, “[...] é evidente que as diferentes fontes de *stress* presentes no ambiente de trabalho não operam de forma isolada, mas sim de modo aditivo ou integrativo” (Ferreira & Assmar, 2008, p. 54), podendo um trabalhador estar sujeito a múltiplas fontes de *stress* simultaneamente. Na última década, tem sido desenvolvido um esforço para incluir nos estudos a avaliação conjunta de múltiplos stressores presentes, em simultâneo, num determinado contexto profissional, através de técnicas estatísticas multivariadas, como sejam a análise de regressão múltipla e a modelagem de equações estruturais. Estes estudos têm revelado que as fontes de *stress* têm distintos poderes preditivos em di-

es, designados habitualmente na literatura é possível encontrar diferentes possibilidades de os mencionar a todos, entretanto algumas das propostas que

pais stressores no trabalho: o nível de ambiguidade, capacidade de lidar com as situações tomadas de decisão, condições de trabalho (e.g., ambiguidade de papéis, não integração, emprego inseguro); as relações entre colegas ou subordinados, dificuldade de lidar com o mundo exterior (e.g., exigências versus interesses pessoais) e a prestação eficaz, política da empresa.

os stressores no local de trabalho incluem a tarefa (e.g., sobrecarga, esforço de tempo); os problemas do papel do indivíduo (e.g., expectativas, conflitos e ambientes abertos, falta de confiança, dilemas de estatuto e de carreira, recompensas materiais e simbólicas, vida pessoal, controlo interpessoal, dificuldades de decisão).

stressores, ou exigências, compõe-se: exigências de papel (e.g., estatuto), exigências interpessoais (e.g., estatuto), exigências físicas (e.g., espaço, design do espaço), exigências de tempo, discriminação, benefícios) e acesso de trabalho, estabilidade das decisões).

caracterizam-se por se dedicarem a tarefas ambientais exercem sobre as quais fontes de stress presentes e sim de modo aditivo ou interagindo estar sujeito a múltiplas pressões presentes, em simultâneo, técnicas estatísticas multivariadas, de equações estruturais, e poderes preditivos em dimen-

sionais indicadores (bem-estar, *burnout*, satisfação, implicação organizacional, etc.). A título de exemplo, Dobreva-Martinova, Villeneuve, Strickland e Matheson (2002), num estudo conduzido com militares canadenses, analisaram a relação entre cinco diferentes stressores (ambiguidade, conflito, sobrecarga, insuficiência e responsabilidade intrínseca dos papéis desempenhados na organização), o índice de bem-estar (obtido através da frequência de sintomas de depressão, ansiedade e queixas psicossomáticas), o grau de satisfação no trabalho e o compromisso organizacional. Estes autores verificaram que o conflito, a ambiguidade e o nível de responsabilidade dos papéis predizem significativamente o índice de bem-estar, enquanto o conflito, a insuficiência e a responsabilidade de papéis predizem a satisfação com o trabalho; por fim, o conflito, a insuficiência e a sobrecarga predizem a implicação afetiva.

Em termos das consequências da exposição continuada às condições deflagradoras do processo de stress, pode a mesma levar o indivíduo a apresentar problemas comportamentais, médicos e psicológicos (Buunk et al., 1998; Cooper & Cartwright, 1994; Quick, Horn & Quick, 1986). De acordo com Ferreira e Assmar (2008), as alterações comportamentais constituem os primeiros e mais visíveis sintomas, revelando-se no aumento do consumo de álcool e outras drogas, no consumo de tabaco, na maior propensão a sofrer acidentes, etc. Os problemas médicos referem-se à diminuição da resistência a doenças, ao surgimento de complicações cardíacas e de problemas gástricos, entre outros problemas. Os resultados empíricos revelam relações significativas e inversas entre os stressores e a saúde (e.g., Sparks, Cooper, Fried & Shirom, 1997). Por outro lado, parece existir uma relação direta e positiva entre a maioria destes stressores e as doenças coronárias (Cooper & Marshall, 1976). Já as consequências psicológicas manifestam-se em problemas familiares, distúrbios de sono, ansiedade, depressão, queixas psicossomáticas, etc. Diversos estudos revelam relações significativas e inversas entre os stressores e o bem-estar psicológico (e.g., Eckenrode, 1984), a estabilidade das relações conjugais e familiares e o bem-estar geral (e.g., White & Keith, 1990) e a saúde mental (e.g., Cooper & Marshall, 1976).

No que concerne às manifestações mais diretamente relacionadas com o trabalho e com a organização, o stress profissional tem sido um dos principais responsáveis pelo absentismo, pela rotatividade, pela intenção de deixar a organização, pela diminuição de satisfação no trabalho, pela diminuição da implicação organizacional e da produtividade, etc. Os estudos empíricos apontam para relações inversas entre os stressores e o desempenho da função (e.g., Helmreich, Sawin & Carsrud, 1986) e a qualidade de vida no trabalho (e.g., Marques, Moraes, Costa & Ferreira, 2003). Uma das reações afetivas crónicas ou extremas ao stress profissional é o *burnout*, que será abordado na secção seguinte.

Convém referenciar que as associações entre o stress e as suas consequências têm de ser contextualizadas, ou seja, a literatura tem vindo a explorar as variáveis moderadoras para exercerem um papel de *buffer* e de proteção dos efeitos do stress. Assim, e a título de exemplo, Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2006) agruparam as variáveis em termos individuais e situacionais. Em termos individuais referem a personalidade tipo A, o *locus* de controlo, a afetividade negativa, a autoestima e o estilo de *coping*. As variáveis situacionais são o apoio social, a compreensão e o controlo. Também Harrison (1978b) considerou o apoio social como moderador e amortecedor das experiências de stress. Outros estudos consideraram que o apoio dos supervisores para com trabalhadores em situações de stress reduzia ou atenuava os consequentes efeitos da situação stressante (Vanhala & Tuomi, 2003).

Burnout: da definição aos preditores e consequências

O *burnout* é um dos conceitos indissociáveis do stress profissional (Gil-Monte & Peiró, 1997). Embora inicialmente tenha sido considerado um fenômeno que estava associado especificamente aos profissionais que prestavam serviços ao público em geral (e.g., professores, médicos, enfermeiros, etc., cujas atividades se vinculam prioritariamente aos cuidados com o outro), atualmente é visto como uma reação que pode ser encontrada em qualquer categoria ocupacional.

Embora Schaufeli e Enzmann (1998) indiquem que o primeiro autor que se referiu ao fenômeno de *burnout* foi Bradley, em 1969, ao sugerir a necessidade de uma nova estrutura organizacional para neutralizar os guardas prisionais que estavam em *burnout*, há autores que reconhecem o trabalho do psiquiatra Herbert Freudenberger como um dos marcos iniciais do foco no *burnout* no contexto da psicologia (Tamayo, 2008). Freudenberger identificou a sintomatologia de *burnout* durante o seu trabalho numa clínica de tratamento de toxicodependentes. Observou que, após o primeiro ano de serviço, o comportamento de um grupo de voluntários se caracterizava pela diminuição gradual de energia, perda de motivação, implicação, sensação de exaustão, fadiga, raiva, irritação, frustração, tremor, falta de ar, dores de cabeça, distúrbios gastrintestinais, entre outros. Contudo, não há dúvida de que a contribuição da psicóloga social Christina Maslach foi fundamental para a consolidação do *burnout* na literatura científica da psicologia. Esta autora desenvolveu, no final dos anos 70 do século XX, um conjunto de estudos, com profissionais de serviços humanos (enfermeiros, médicos, psiquiatras, assistentes sociais e advogados), sobre a influência da sobrecarga emocional no comportamento dos profissionais, tendo percebido que a expressão *burnout* era utilizada de forma recorrente para descrever o processo de exaustão gradual, cinismo e perda de implicação com os utentes envolvidos no decorrer do seu trabalho (e.g., Maslach & Schaufeli, 1993).

De acordo com Marques Pinto (2000), o campo de estudos do *burnout* tem sido marcado por duas grandes tradições, a da psicologia clínica e a da psicologia social e das organizações, que têm moldado a conceitualização, investigação e intervenção na área do *burnout*. A abordagem clínica dominou a fase inicial da preocupação com o *burnout*, centrando a atenção nos fatores individuais. Os estudos desenvolvidos sob a chancela desta abordagem, durante a década de 70 e o início dos anos 80 do século XX, eram desorganizados e sem sustentação teórica (e.g., Maslach, 1999), tendo gerado confusão na sintomatologia de *burnout*. A partir da década de 80, a tradição da psicologia social e das organizações demarcou-se, com uma posição mais sistematizada e organizada, quer a nível teórico, quer a nível empírico. Para além disto, a investigação passou a contemplar os determinantes contextuais e profissionais do *burnout*.

Apesar de na literatura se encontrarem diferentes definições e conceitualizações do *burnout*, a mais difundida e operacionalizada nos estudos empíricos é a de Maslach e Jackson (1986). Estes autores definem o *burnout* como uma síndrome tridimensional, que envolve exaustão emocional, despersonalização e perda de realização pessoal, causada pelo envolvimento, por longo tempo, em situações emocionalmente desgastantes. A **exaustão emocional** é caracterizada por sentimentos de desgaste e esgotamento dos recursos emocionais; a **despersonalização/cinismo** refere-se à adoção de atitudes negativas, frias e distanciadas face ao trabalho; por último, a **falta de realização pessoal** corresponde à diminuição de sen-

ncias

ssional (Gil-Monte & Peiró, 1997), o que estava associado especificamente ao trabalho em geral (e.g., professores) e prioritariamente aos cuidados com ter encontrada em qualquer catego-

ro autor que se referiu ao fenômeno de uma nova estrutura organizacional em burnout, há autores que consideram um dos marcos iniciantes (1988). Freudenberger identificou a fisiologia de tratamento de toxicodependentes, comportamento de um grupo de energia, perda de motivação e frustração, tremor, falta de ar, entedimento, não há dúvida de que é fundamental para a consolidação do envolvimento, no final dos anos 70, serviços humanos (enfermeiros) sobre a influência da sobrecarga, tendo que a expressão burnout é exaustão gradual, cinismo e desgaste do seu trabalho (e.g., Maslach,

O burnout tem sido marcado por uma teoria social e das organizações. A intervenção na área do burnout deve ser feita com o burnout, centrando-a sob a chancela desta abordagem. No final do XX, eram desorganizados e confusões na sintomatologia social e das organizações, quer a nível teórico, quer a nível empírico, quer a nível de determinantes.

As conceitualizações do burnout, de Maslach e Jackson (1986), são fundamentais, que envolve exaustão emocional, causada pelo envolvimento. A exaustão emocional é a perda de recursos emocionais; a despersonalização, frias e distanciadas face à diminuição de sen-

timentos de competência e eficácia profissional (Maslach, 1999). De acordo com Maslach, Jackson e Leiter (1996), o aumento do sentimento de exaustão emocional é o aspecto-chave do burnout (há estudos que contemplam apenas esta dimensão, considerando-a como o centro da síndrome; e.g., Mauno, 2010), parecendo estar associado ao desenvolvimento da despersonalização. Esta abordagem tridimensional de burnout foi acompanhada com o desenvolvimento de um instrumento de medida: *Maslach Burnout Inventory (MBI)*. Este instrumento, inicialmente desenvolvido com amostras americanas e canadenses, está atualmente traduzido em várias línguas, nomeadamente português (e.g., Marques Pinto, 2000), e tem sido utilizado em inúmeras investigações, possuindo já diferentes versões: por exemplo, versão para profissionais de ajuda, versão para professores/educadores e a versão geral, adaptada a qualquer ocupação (Maslach, Jackson & Leiter, 1996).

Gil-Monte e Peiró (1997), na sua revisão sobre burnout, referem ainda que este conceito tem sido definido enquanto estado – “[...] conjunto de sentimentos e comportamentos normalmente associados ao stress laboral [...]” – e enquanto processo – “[...] assume uma sequência de etapas ou fases diferentes com sintomatologia, por sua vez, diferenciada” (p. 14). A primeira conceptualização está associada à perspetiva clínica e a segunda à perspetiva das psicologias sociais e das organizações. A conceptualização tridimensional original de Maslach e Jackson (1981) entende o burnout como estado, contudo, os trabalhos que têm sido realizados com base nesta definição têm vindo a caminhar para posteriores conceptualizações de burnout enquanto processo. No entanto, a literatura ainda não é consensual relativamente à ordem sequencial com que sucedem os três tipos de sintomas envolvidos no processo de burnout (para revisão, ver Gil-Monte & Peiró, 1997). É relativamente consensual nesta abordagem de processo que o burnout seja visto como resposta/resultado do stress profissional, das exigências ambientais (i.e., fontes de stress) e da discrepância entre exigências e recursos, tendo consequências a diferentes níveis, individual e organizacional.

A investigação tem-se debruçado sob diferentes preditores do burnout. Gil-Monte e Peiró (1997), referem-se a estes definindo que “por desencadeadores da síndrome do burnout no trabalho entendemos aqueles stressores percebidos com carácter crónico que ocorrem no ambiente laboral” (p. 64). Destacam-se as fontes de stress que, como referido anteriormente, poderão estar associadas, entre outros aspectos:

- Ao ambiente físico do trabalho. Por exemplo, o nível de ruído (Topf & Dillon, 1988) e o conforto físico percebido (Savicki & Cooley, 1987) revelam-se preditores significativos do burnout;
- Ao conteúdo do posto de trabalho. Por exemplo, Elloy, Everett e Flynn (1991) obtiveram relações negativas significativas entre as características da tarefa (i.e., a variedade da tarefa, a identidade da tarefa e o feedback) e a pontuação global do MBI;
- Ao desempenho de papéis e à ambiguidade e conflitos de papel;
- Às relações interpessoais. Os estudos mostram que a qualidade das relações formais e a falta de coesão de grupo podem desencadear burnout (e.g., Gaines & Jermier, 1983; Wade, Cooley & Savicki, 1986; Savicki & Cooley, 1987); progressão na carreira, no sentido de um sinal negativo entre as oportunidades de promoção profissional e a exaustão emocional (Gaines & Jermier, 1983) e um sinal positivo entre a falta de segurança do posto de trabalho e a exaustão emocional (Anderson & Iwanicki, 1984);
- Às novas tecnologias (Salanova, 2003);

■ As variáveis de clima organizacional. Por exemplo, a participação na tomada de decisão, a autonomia e o apoio social percebido associam-se de forma negativa com o *burnout* (Gil-Monte & Peiró, 1997).

Para além destes preditores, têm sido estudadas variáveis de caráter pessoal facilitadoras do desenvolvimento da síndrome de *burnout*, cuja presença facilita ou inibe a ação que os stressores exercem sobre os sujeitos. Neste grupo incluem-se as variáveis sociodemográficas, de personalidade e estratégias de *coping*.

Relativamente ao sexo os resultados não são conclusivos. Alguns estudos apontam para níveis de *burnout* superiores nas mulheres (e.g., Etzion & Pinès, 1986), outros nos homens (e.g., Beck, 1987, citado em Gil-Monte & Peiró, 1997) e outros não há diferenças significativas entre sexos (e.g., García, 1991). Gil-Monte e Peiró (1997) referem que estes resultados inconclusivos podem ter origem nas características dos estudos (e.g., amostra, instrumentos, país). Na dimensão de despersonalização os homens apresentam valores mais elevados do que as mulheres. Estes resultados podem ser explicados à luz dos modelos de socialização típicos de ambos os sexos: as mulheres são educadas para cuidar e, logo, poderão ter menos tendência para responder de forma distanciada das pessoas (Gil-Monte & Peiró, 1997).

Quanto à idade, há estudos que revelam que os mais velhos expressam menos sentimentos de *burnout* (e.g., Zabel & Zabel, 1982). Contudo, quando são utilizados escalões etários percebe-se que esta relação é curvilinear, sendo os níveis mais baixos entre os 20 e os 25 anos, mais altos entre os 25 e os 40 anos, e novamente mais baixos a partir dos 40 anos (e.g., Farber, 1984). Os autores (e.g., Zabel & Zabel, 1982; Farber, 1984) apontam como explicação que as pessoas com mais idade já desenvolveram, ao longo da vida, estratégias de *coping* mais variadas e expectativas profissionais mais realistas.

No que concerne ao estado civil, os estudos tendem a ser mais consensuais, concluindo que os participantes casados experienciam níveis menores de *burnout* do que os não casados ou não encontrando relações significativas entre o estado civil e o *burnout* (Gil-Monte & Peiró, 1997). Os estudos que obtiveram este último resultado argumentam que não é o estado civil que é importante, mas o apoio social percebido e a qualidade das relações e a satisfação conjugal, considerando que os recursos familiares complementam o apoio dos colegas de trabalho (Leiter, 1990).

Poucos estudos revelam relações significativas entre ter ou não filhos, sendo que os que revelam mostram que os indivíduos com filhos apresentam níveis menores de *burnout*. Por um lado, pode ser por serem [...] mais maduros psicologicamente, terem um estilo de vida mais estável e uma perspectiva diferente da mesma [...] (Gil-Monte & Peiró, 1997, p. 72); para além disso, têm preocupações diferentes. Os indivíduos sem filhos poderão tender a dedicar mais tempo à vida laboral.

A antiguidade no posto de trabalho e na profissão apresentam padrões semelhantes à idade e a justificação tal é semelhante. Considera-se que os profissionais com menos tempo de trabalho experienciam mais sentimentos de *burnout*, possivelmente, por serem menos experientes e com menos estratégias de *coping* para enfrentar os stressores (Gil-Monte & Peiró, 1997).

Em termos das variáveis, os estudos têm c...

burnout (e.g., Now...

mais frequência...

controle interno (e.g...

relações significativas...

No que concerne às...

habitualmente a...

sentimentos de burn...

entradas nas emoç...

No que se refere às...

para os trabalh...

Jackson & Leiter, 19...

do *burnout* prod...

que os estudos têm...

os problemas psico...

Belcastro, 1982). C...

epessoais extratra...

que os indivíduos c...

o casamento do qu...

foram definidos em...

1981), numa amo...

bre aspectos emocion...

se correlacionam p...

e baixa realização...

elevadas nestas es...

ansiosos e esgotad...

A literatura acerca...

se a repercussão r...

encontradas relaç...

pin, Burke & Gree...

Gonçalves & Neve...

(e.g., Firth & Britt...

eske, 1989), bem...

do aumento do n...

consequências.

Bem-estar no

O bem-estar pod...

tos das pessoas c...

dos diferentes co...

por [...] 'job-rela...

Em termos das variáveis de personalidade e a título de exemplo, dado ser uma literatura vasta, os estudos têm concluído que os indivíduos de tipo A apresentam níveis mais elevados de *burnout* (e.g., Nowack, 1986), os indivíduos com *locus* de controlo externo experienciam com mais frequência baixos sentimentos de realização do que os indivíduos com *locus* de controlo interno (e.g., Wilson & Chiwakata, 1989). As expectativas de eficácia (e.g., Lee & Ashforth, 1990) e a autoestima (e.g., Janssen, Schaufeli & Houkes, 1999) têm revelado correlações significativas com as três dimensões de *burnout*.

No que concerne às estratégias de *coping*, os estudos mostram que os sujeitos que recorrem habitualmente a estratégias de caráter ativo ou centradas no problema refletem menos sentimentos de *burnout* do que os indivíduos que recorrem a estratégias de evitamento ou centradas nas emoções (e.g., Leiter, 1991).

No que se refere às **consequências** do *burnout*, estas “[...] são potencialmente muito graves para os trabalhadores, os seus clientes e as instituições onde interagem” (Maslach, Jackson & Leiter, 1996, p. 4). Ao nível do indivíduo, as consequências do *stress* associado ao *burnout* produzem-se em termos da deterioração da saúde dos profissionais, sendo que os estudos têm demonstrado associações positivas e significativas entre o *burnout*, os problemas psicossomáticos (e.g., García, 1991) e os problemas cardiovasculares (e.g., Belcastro, 1982). Contabilizam-se, igualmente, consequências em termos das relações interpessoais extratrabalho. A título de exemplo, Jayaratne, Chess e Kunkel (1986) concluíram que os indivíduos com elevados sentimentos de *burnout* expressam menor satisfação com o casamento do que indivíduos com baixos sentimentos de *burnout* (os grupos alto e baixo foram definidos em função da média nas três dimensões do *burnout*). Maslach e Jackson (1981), numa amostra de polícias, verificaram que as avaliações que as esposas fazem sobre aspectos emocionais, comportamentais e atitudinais realizados em casa pelos maridos se correlacionam positiva e significativamente com os sentimentos de exaustão emocional e baixa realização no trabalho dos polícias, sendo que os sujeitos com pontuações mais elevadas nestas escalas foram classificados pelas esposas como mais irritáveis, tensos, ansiosos e esgotados.

A literatura acerca das consequências do *burnout* para a organização é vasta, concluindo-se a repercussão nos objetivos e resultados da mesma (Gil-Monte & Perió, 1997). Têm sido encontradas relações significativas e negativas entre *burnout*, satisfação laboral (e.g., Wolpin, Burke & Greenglass, 1991) e implicação organizacional (e.g., Leiter & Maslach, 1988; Gonçalves & Neves, 2008). Há ainda estudos que apontam para o aumento do absentismo (e.g., Firth & Britton, 1989) e da intenção de abandono da organização (e.g., Koeske & Koeske, 1989), bem como da deterioração da qualidade de serviço (e.g., Maslach, 1982) e do aumento do número de erros e acidentes de trabalho (e.g., Jones, 1981), entre outras consequências.

Bem-estar no trabalho

O bem-estar pode ser abordado numa perspetiva de *context-free*, associada aos sentimentos das pessoas sobre a vida em geral, sem especificar nenhum contexto, ou na perspetiva dos diferentes contextos do indivíduo, nomeadamente o contexto de trabalho, designado por “[...] ‘job-related’ (or ‘job-specific’) well-being” (Warr, 2002, p.1).

Da definição aos preditores e consequências

O bem-estar no trabalho enquadra-se no paradigma da psicologia positiva, concretamente na chamada psicologia da saúde ocupacional positiva. Encontra-se na literatura uma enorme diversidade de definições e operacionalizações de bem-estar no trabalho, tal como acontece com o stress no trabalho (Chambel, 2005). Contudo, no contexto do bem-estar ainda é mais clara a inexistência de conceções claras, sendo que os investigadores escolhem conceitos diversos para representá-lo, incluindo, por exemplo, o afeto positivo e o negativo relacionados com o trabalho, a implicação afetiva ou o próprio stress no trabalho (Furnham, 1991).

O trabalho de Peter Warr é um dos mais notáveis, pela sua sistematização teórica e empírica, pela abordagem multidimensional e pelo facto de que o bem-estar afetivo no trabalho tem sido identificado como um indicador de bem-estar psicológico (Daniels, 2000) e de saúde mental relacionada com o trabalho (Chambel, 2005). Este autor preconiza que o bem-estar no trabalho é composto por duas dimensões: a satisfação no trabalho e o bem-estar afetivo no trabalho.

O bem-estar afetivo no trabalho pode ser conceitualizado com base em duas dimensões ortogonais (Figura 7.1): prazer (*pleasure*) e ativação (*arousal* ou *activation*) associados ao trabalho, ou seja, “podemos descrever o bem-estar de uma pessoa em termos da sua localização relativa a estas duas dimensões (representando o conteúdo de sentimentos) e a sua distância a partir do ponto médio da figura (de tal modo que uma posição mais distante indica uma maior intensidade)” (Warr, 2002, p. 3). Assim, um determinado grau de prazer/contentamento ou desprazer/descontentamento (dimensão horizontal) pode ser acompanhado por níveis elevados ou baixos de ativação (dimensão vertical), tal como estes níveis de ativação (i.e., o “estado de prontidão para a ação ou gasto de energia”; Russell, 2003, p. 156) podem ser acompanhados por diferentes níveis de prazer.

Decorrendo da combinação do eixo do prazer – (1b) desprazer/(1a) prazer (que corresponde às habituais avaliações de satisfação no trabalho) – com o nível de ativação, organizam-se quatro quadrantes: ansiedade (elevada ativação e baixo prazer), entusiasmo (elevada ativação e elevado prazer), depressão (baixa ativação e baixo prazer) e conforto (baixa ativação e elevado prazer). Formam-se, assim, dois eixos ortogonais: (2a) ansiedade/(2b) conforto e (3a) depressão/(3b) entusiasmo. De acordo com esta conceitualização, o bem-estar no trabalho possui um componente afetivo e atitudinal.

Warr (2002) recomenda nos seus trabalhos que, para além de se considerar o bem-estar afetivo global, se devem ter em conta os três eixos da conceitualização, dado que, “apesar da intercorrelação geral [entre os três eixos], existem diferentes associações noutras variáveis” (p. 4). Por exemplo, “pessoas em postos de trabalho de nível superior reportam significativamente menos depressão relacionada com o trabalho do que aquelas que estão em empregos de nível inferior, mas também mais ansiedade relacionada com o trabalho” (Warr, 2002, p. 4). Na literatura, os estudos empíricos reportam-se especialmente ao eixo 1 da satisfação geral com o trabalho, que é habitualmente operacionalizado com uma questão de satisfação geral com o trabalho. Para Warr (2002) este eixo 1 não constitui o núcleo central do bem-estar no trabalho. A satisfação no trabalho diz respeito à “opinião avaliativa positiva (ou negativa) sobre o trabalho ou situação de trabalho do indivíduo” (Weiss, 2002, p. 6).

(1b) des

Fig. 7.1

No que diz respeito de quando se fala e de preditores individuais, os fatores sóviduo e os recursos de bem-estar geral. No afetivo, os estudos (i.e., indivíduos que exibindo os indivíduos de idade positiva (i.e., revelam indivíduos de eficácia têm relevância do impacto da investigação mostra características e os trabalho (eixo 1) (e.

Os preditores organizacionais do trabalho práticas de gestão e bem-estar afetivo têm elevados de exigência e fortemente associados ao eixo depressão-encontro de controlo pessoal que se encontra forte. Estudos têm uma significativa do bem-estar a existência de práticas de conciliação trabalho.

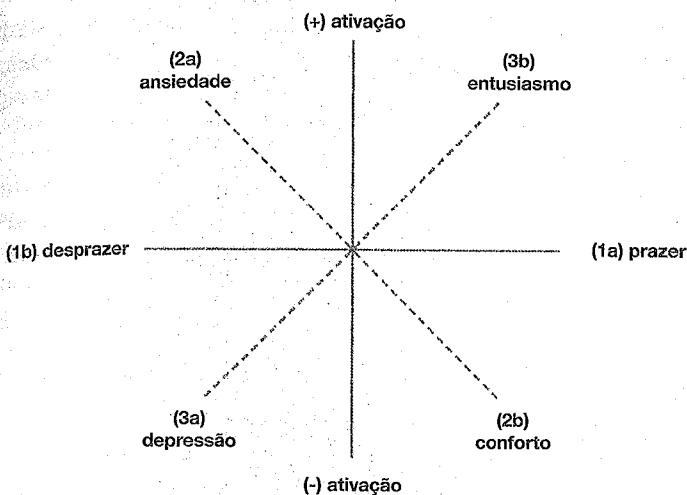


Fig. 7.1. Conceptualização do bem-estar afetivo (adaptado de Warr, 1990b)

No que diz respeito aos preditores do bem-estar no trabalho, muitos deles são os mesmos quando se fala em stress profissional e de bem-estar geral, podendo-se falar igualmente de preditores individuais e organizacionais. Em termos de preditores individuais, a literatura realça os fatores sociodemográficos, a personalidade, bem como as competências do indivíduo e os recursos financeiros, à semelhança dos padrões referidos anteriormente para o bem-estar geral. No que concerne à relação entre as características pessoais e o bem-estar afetivo, os estudos têm revelado que elevadas pontuações no traço de afetividade negativa (i.e., indivíduos que tendem a focar o lado negativo de tudo) estão associadas a ansiedade, exhibindo os indivíduos níveis mais baixos no eixo 2; elevadas pontuações no traço de afetividade positiva (i.e., indivíduos que tendem a ver o ambiente numa perspetiva mais positiva) revelam indivíduos fortemente associados aos três eixos (Wair, 2002). A autoestima e a autoeficácia têm revelado uma relação positiva com o eixo 1 da satisfação geral no trabalho, acima do impacto das características do trabalho (e.g., Judge, Bono & Locke, 2000). A investigação mostra que os colaboradores que percecionam mais ajustamento entre as suas características e os requisitos do trabalho apresentam níveis mais elevados de satisfação no trabalho (eixo 1) (e.g., Brkich, Jeffs & Carless, 2002).

Os preditores organizacionais referem-se às condições de trabalho, às características e ao conteúdo do trabalho, às relações interpessoais, ao clima e à cultura organizacionais e às práticas de gestão e de liderança. A relação entre as características do trabalho e o bem-estar afetivo tem sido um ponto essencial na literatura, apontando, por exemplo, que níveis elevados de exigências laborais (e.g., conflito de papel, exigências cognitivas) estão mais fortemente associados a um baixo bem-estar no eixo ansiedade-conforto (eixo 2), do que no eixo depressão-entusiasmo (eixo 3), sendo a relação inversa relativamente à oportunidade de controlo pessoal (e.g., autonomia, participação na tomada de decisão) (Warr, 1990a), a qual se encontra fortemente associada à satisfação (eixo 1) (Spector & O'Connell, 1994). Outros estudos têm revelado, por exemplo, a percepção de coesão de grupo enquanto preditora significativa do bem-estar afetivo numa amostra de polícias (Gonçalves, 2011), assim como a existência de práticas de oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento pessoal e de conciliação trabalho-família são preditores significativos do bem-estar afetivo (Rego & Pina,

da psicologia positiva, concretamente positiva. Encontra-se na literatura uma variedade de bem-estar no trabalho, tal como, por exemplo, o afeto positivo e a satisfação ou o próprio stress no trabalho.

Sua sistematização teórica e empírica que o bem-estar afetivo no trabalho é um factor psicológico (Daniels, 2000) e de Warr (1990b). Este autor preconiza que o bem-estar afetivo no trabalho e o bem-estar

do trabalho com base em duas dimensões principais (*activation* ou *activation*) associados ao nível de ativação, organizam-se em torno de uma pessoa em termos da sua localização (ou conteúdo de sentimentos) e da intensidade de uma posição mais distante de um determinado grau de prazer (eixo horizontal) pode ser acompanhado por um eixo vertical), tal como estes níveis de "nível de energia"; Russell, 2003, p. 10.

zer/(1a) prazer (que corresponde a um nível de ativação, organizam-se em torno de uma pessoa em termos da sua localização (ou conteúdo de sentimentos) e da intensidade de uma posição mais distante de um determinado grau de prazer (eixo horizontal) pode ser acompanhado por um eixo vertical), tal como estes níveis de "nível de energia"; Russell, 2003, p. 10.

de se considerar o bem-estar afetivo no trabalho, dado que, "apesar das associações noutras variáveis, o nível superior reportam significativamente aquelas que estão em ligação com o trabalho" (Warr, 1990a), especialmente ao eixo 1 da satisfação no trabalho, associado com uma questão de "não constitui o núcleo central da 'opinião avaliativa positiva de duo'" (Weiss, 2002, p. 6).

e Cunha, 2009). Danna e Griffin (1999), numa revisão acerca do conceito de bem-estar no trabalho, referem que, para além dos referidos preditores relativos ao indivíduo, ao contexto de trabalho e à organização, o próprio stress ocupacional é um antecedente significativo do bem-estar profissional.

Em termos de **consequências**, tal como o stress (mal-estar), também o bem-estar pode ter diversos efeitos sobre o indivíduo, em termos físicos, psicológicos e comportamentais (e.g., Wright, 2003), e sobre a organização, no que concerne a custos, produtividade e absentismo, entre outros (e.g., Caetano & Silva, 2010; Danna & Griffin, 1999). Por exemplo, o bem-estar está associado a relações agradáveis, criatividade, envolvimento e comportamentos de ajuda (e.g., Wright, 2003), melhor desempenho e produtividade, mas comportamentos de cidadania organizacional e menor incidência de comportamentos contraprodutivos (e.g., Fox, Spector & Miles, 2001).

A satisfação (eixo 1) parece estar associada a um melhor desempenho, reportando os estudos correlações significativas e positivas (e.g., Petty, McGee & Cavender, 1984; Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001). O estudo de Patterson e West (2001, citados em Warr, 2002) num estudo longitudinal, revela que a satisfação no trabalho apresenta-se como preditor da produtividade e do lucro. Warr (2002) entende que o eixo 2 da ansiedade se encontra negativamente associada ao desempenho e, por outro lado, a análise do eixo 3 (varia da depressão para o entusiasmo) revela que indivíduos com sentimentos mais positivos associados ao entusiasmo tendem a ser mais produtivos.

A satisfação global com o trabalho (eixo 1) apresenta correlações positivas com os comportamentos voluntários no trabalho (como, por exemplo, trabalhar horas não remuneradas e.g., Gechman & Wiener, 1975) e com os comportamentos de cidadania organizacional (e.g., Organ & Ryan, 1995). Por sua vez, a ansiedade (polo negativo do eixo 2) parece significativamente associada a menos comportamentos pró-ativos (e.g., Parker & Sprigg, 1999).

A literatura tem referenciado outra consequência, em termos comportamentais, associada ao absentismo, voluntário e involuntário. A satisfação global com o trabalho (eixo 1) revela correlações negativas com os dois tipos de absentismo (e.g., Farrell & Stamm, 1988), enquanto a ansiedade associada ao trabalho (polo negativo do eixo 2) apresenta correlações positivas (e.g., Hackett, 1989). Por sua vez, o polo positivo do eixo 3 (entusiasmo) apresenta correlações negativas (George, 1989) e o polo negativo do eixo 3 (depressão) está positivamente correlacionado com a satisfação (Hardy, Woods & Wall, 2003). Warr (2002), após analisar as correlações dos diferentes estudos, refere que o eixo 3 do bem-estar parece ser o mais associado ao absentismo. Por sua vez, a intenção de *turnover* é predita pela baixa satisfação global com o trabalho (eixo 1) (e.g., Hom, Caranikas-Walker, Prussia & Griffeth, 1992) e pelo polo de ansiedade do eixo 2 (e.g., Spector, Dwyer & Jex, 1988).

De acordo com Caetano e Silva (2010), estas associações entre o bem-estar, os seus antecedentes e as consequências têm de ser contextualizadas, podendo intervir fatores moderadores, como sejam os recursos do indivíduo e os recursos da organização, que foram referidos na secção sobre o stress profissional e serão explorados quando se apresentar o modelo exigências-recursos no trabalho – JD-R de Bakker e Demerouti (2007). Estes autores referem ainda ser necessário aprofundar o estudo destas variáveis moderadoras (i.e., em

Cap. 9

acerca do conceito de bem-estar, bem como das variáveis mediadoras relativas ao indivíduo, ao contexto organizacional e ao trabalho, que é um antecedente significativo do bem-estar.

também o bem-estar pode ser predito por variáveis psicológicas e comportamentais, como a atividade e absentismo, entre outros. Por exemplo, o bem-estar está associado a comportamentos de ajuda (e.g., Warr, 2002) e comportamentos de cidadania organizacional (e.g., Fox, Specter & Schmedemann, 2002).

desempenho, reportando os estudos de Gee & Cavender, 1984; Judge, Thoresen & Vest, 2001, citados em Warr, 2002). O bem-estar afetivo no trabalho apresenta-se como preditor da ansiedade se encontra negativamente associado ao eixo 3 (variação da depressão), mas positivamente associado ao eixo 2.

relações positivas com os colegas de trabalho horas não remuneradas de cidadania organizacional (eixo 2) parecem significativas (e.g., Parker & Sprigg, 1999).

os comportamentais, associada ao trabalho (eixo 1) revela correlações positivas com o trabalho (eixo 1) (e.g., Farrell & Stamm, 1988); entretanto, o eixo 2) apresenta correlações negativas com o eixo 3 (entusiasmo) apresentando uma associação positiva com o eixo 3 (depressão) está positivamente associado ao eixo 3 do bem-estar parece ser predita pela baixa variação de turnover (e.g., Bakker, Demerouti, Schaufeli & Vanhalteren, 2004; Bakker & Demerouti, 2008; Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2004).

entre o bem-estar, os seus antecedentes, podendo intervir fatores moderadores da organização, que foram identificados quando se apresentaram os resultados da pesquisa de Demerouti (2007). Estes autores identificaram variáveis moderadoras (i.e., ambi-

temos das condições em que as influências ocorrem), bem como das variáveis mediadoras que explicam os processos associados a estas relações.

A literatura tem demonstrado, de modo relativamente consensual, as associações entre o bem-estar, os seus antecedentes e as suas consequências, mas tem igualmente apontado efeitos recursivos, no sentido em que o bem-estar também tem impacto na forma como o indivíduo perceciona os fatores individuais e de contextos de trabalho (e.g., Keyes, Hyson & Lupo, 2000). A título de exemplo, o estudo de Gonçalves, Neves e Morin (2010) revelou diferenças significativas nos atributos utilizados por indivíduos com elevado bem-estar e baixo bem-estar para definir o trabalho, recorrendo os primeiros a atributos associados ao prazer e ao sentimento de pertença que o trabalho proporciona, bem como o contributo do mesmo para a sociedade. Outro exemplo é apresentado por Cunha, Rego e Cunha (2007), cujos resultados dos estudos sugerem que os indivíduos com menores índices de stress e maior nível de bem-estar afetivo no trabalho são aqueles que sentem que na organização existe espírito de camaradagem, credibilidade do superior, comunicação aberta e franca com o superior, oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, equidade/justiça e conciliação trabalho-família.

Engagement: da definição aos preditores e consequências

O conceito de engagement é indissociável dos conceitos abordados até ao momento no âmbito da psicologia da saúde ocupacional.

Uma revisão recente de Macey e Schneider (2008) documenta a proliferação de definições e conceptualizações de engagement, enquanto traço, estado ou comportamento. De forma semelhante ao que acontece com os conceitos anteriores, também a definição de engagement não tem reunido consenso por parte dos investigadores. Considerado como um dos primeiros académicos a conceptualizar o engagement no trabalho, Kahn (1990) descreveu-o como “[...] o envolvimento e a expressão física, cognitiva, emocional e mental das pessoas durante o desenvolvimento das suas funções” (p. 694). Por sua vez, outras conceptualizações têm vindo a emergir, considerando o engagement como a antítese positiva do burnout (e.g., Maslach et al., 2001), sendo o engagement conceptualizado como “[...] estado afetivo-motivacional positivo e completo de bem-estar relacionado com o trabalho que pode ser visto como o antípoda do burnout no trabalho [...], defendemos o uso de engagement como um estado psicológico específico, bem definido e devidamente operacionalizado” (Leiter & Bakker, 2010, pp. 1-2).

Atualmente, enquadradas nesta perspetiva existem duas abordagens. Por um lado, o trabalho de Maslach e Leiter (1997), no qual o engagement no trabalho é visto como o oposto do burnout. Ao contrário dos que sofrem com a síndrome de burnout, trabalhadores com engagement têm um senso de energia, estão conectados com o trabalho e veem-se como capazes de lidar com as exigências do seu trabalho. Assim, assume-se que o engagement e o burnout constituem polos opostos de um contínuo de bem-estar relacionado com o trabalho, com o burnout a representar o polo negativo e o engagement o polo positivo. Neste sentido, o engagement é caracterizado como energia, envolvimento e eficácia, opositores diretos das três dimensões de burnout – exaustão, cinismo/despersonalização e baixa eficácia –, sendo a avaliação feita de forma oposta à do burnout: baixas pontuações de exaustão e

cinismo e elevadas pontuações de eficácia profissional (Schaufeli & Bakker, 2010), podendo ser medidas pelo MBI.

Por outro lado, a visão alternativa considera o *engagement* como um conceito independente e distinto, que se relaciona negativamente com o *burnout* (Schaufeli & Bakker, 2010), sendo definido como “[...] estado mental positivo e completo relacionado com o trabalho que se caracteriza por vigor, dedicação e absorção” (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002, p. 74). O **vigor** é caracterizado por elevados níveis de energia no trabalho, resiliência mental e persistência mesmo em caso de dificuldade. A **dedicação** refere-se a estar-se fortemente implicado no seu trabalho, experienciando uma sensação de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. Por fim, a **absorção** é caracterizada como estando-se completamente concentrado e envolvido no trabalho, sendo que o tempo passa rapidamente e o indivíduo possui dificuldade em desvincular-se do seu trabalho (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). Neste sentido, o *engagement* é visto como um estado afetivo-cognitivo mais persistente e não apenas um estado emocional momentâneo (Schaufeli & Bakker, 2010). O vigor e a dedicação são considerados diretamente opostos à exaustão e ao cinismo, respetivamente. O contínuo que está entre o vigor e a exaustão foi denominado energia, enquanto o contínuo de dedicação foi denominado identificação (González-Romá, Schaufeli, Bakker & Lloret, 2006). Além disso, o *engagement* no trabalho é caracterizado por altos níveis de energia e forte identificação com o trabalho, sendo o *burnout* já caracterizado como o seu oposto: baixos níveis de energia combinados com baixa identificação com o trabalho (Schaufeli & Bakker, 2003). Como pode ser visto pela definição anterior, o oposto direto da terceira dimensão do *burnout* – ineficácia profissional (ou baixa realização profissional) – não está incluído no conceito de *engagement*. Há duas razões para isso. Primeiramente, há várias evidências empíricas de que a exaustão e o cinismo constituem-se como *core* do *burnout*, enquanto a falta de eficácia profissional não desempenha um papel tão proeminente (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Shirom, 2002). Em segundo lugar, encontrou-se em entrevistas e discussões com trabalhadores e supervisores evidências de que, mais do que eficácia, o *engagement* é caracterizado particularmente por a pessoa estar imersa e envolvida no seu trabalho – um estado que é denominado absorção (Schaufeli & Bakker, 2003). A absorção é um aspeto distinto do *engagement* no trabalho, que não é considerado o oposto da ineficácia profissional. Baseado nas definições anteriores, um questionário de autopreenchimento, denominado *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), foi desenvolvido e inclui os três aspectos constituintes do *engagement* no trabalho: vigor, dedicação e absorção (Schaufeli & Bakker, 2003).

Leiter e Bakker (2010) referem que apesar de o *engagement* ser uma experiência pessoal e individual, não ocorre de forma isolada, assim, “as fontes, a experiência e as consequências do *engagement* vão para além do indivíduo no sentido de considerar as dinâmicas sociais entre os indivíduos, bem como as dinâmicas institucionais refletidas na cultura organizacional” (p. 5). Para além disto, as relações interpessoais – “as relações entre colegas possuem um potencial de contágio social no qual os empregados não respondem apenas de forma similar ao ambiente de trabalho partilhado, mas também se influenciam mutuamente na experiência de *engagement*” –, bem como a liderança – “os líderes simbolizam os valores da organização, determinam o fluxo dos recursos organizacionais e são modelos para os empregados na forma de pensar, sentir e reagir a eventos importantes na vida organizacional” (Leiter & Bakker, 2010, p. 5) – tomam um destaque relevante. O contexto social e organizacional é valorizado por Leiter e Bakker (2010), ao referirem que “o *engagement* no trabalho

prospera em contextos que c
dos indivíduos [...]. Estas en
com clareza e com políticas
em decisões importantes” (p.

A literatura tem procurado e
seja sua associação positiva
social dos colegas de trabalho
nidade de tarefas e facilida
Schaufeli, 2001; Salanova, L
nen, 2008). O estudo de Ba
colegas e a autonomia no tra
gagement medidos dois anos
positivamente com a autoe
que esta pode tanto precede
2005). Isto significa que um
ment e, em resposta, aumen
um estudo com casais em c
da esposa contribuem para
mo quando há várias exigê

As possíveis consequênci
a organização. Em termos
a depressão e ao stress (Se
somáticas (Demerouti et al
dores de cabeça, problema
2004). As consequências i
satisfação no trabalho e à
al., 2001; Schaufeli, Taris &
mentos organizacionais po
(Sonnettag, 2003), trabalho
pró-ativo (Salanova, Llo
engagement no trabalho
sendo que esta área ainc
A título de exemplo, um
níveis de engagement no
cimentos, predizendo o ti
Agut & Peiró, 2005).

Modelos explicativos

A investigação realizada
ligada, como Chambel (2
tura em torno destes doi
se modelos com foco es
© ram integrar de forma m

sional (Schaufeli & Bakker, 2010), podendo

engagement como um conceito independente e completo relacionado com o trabalho “*burnout*” (Schaufeli, Salanova, González-Román, 2004). O elevado nível de energia no trabalho é de dificuldade. A *dedicação* refere-se a experienciando uma sensação de significado no trabalho, sendo que o tempo passa desvincular-se do seu trabalho (Schaufeli, 2007). Por fim, a *absorção* é caracterizada como um estado emocional momentâneo que não são considerados diretamente opostos ao que está entre o *vigor* e a *exaustão*. A *dedicação* foi denominada identificada. Além disso, o *engagement* no trabalho é a identificação com o trabalho, sendo o *burnout* e os níveis de energia combinados com baixa

(3). Como pode ser visto pela definição

burnout – ineficácia profissional (ou baixa) de *engagement*. Há duas razões para o que a exaustão e o cinismo constitui a ineficácia profissional não desempenha (Shirom, 2002). Em segundo lugar, os trabalhadores e supervisores evidenciam particularmente por a pessoa que é denominado absorção (Schaufeli, 2007). O *engagement* no trabalho, que não se encontra nas definições anteriores, um instrumento de *Work Engagement Scale* (WES) para medir o *engagement* no trabalho: vigor,

experiência e as consequências das considerar as dinâmicas sociais que refletem na cultura organizacional. As relações entre colegas possuem não respondem apenas de forma se influenciam mutuamente na experiência. Os líderes simbolizam os valores de organizações e são modelos para os mais importantes na vida organizacional. O contexto social e organizacional que “o *engagement* no trabalho

prospera em contextos que demonstram fortes ligações entre os valores da organização e dos indivíduos [...]. Estas empresas refletem seriamente nos seus valores e articulam-se com clareza e com políticas prescritas para garantirem que estes valores estão presentes em decisões importantes” (p. 3).

A literatura tem procurado explorar os preditores do *engagement* no trabalho, verificando-se a sua associação positiva com as características do trabalho, como, por exemplo, apoio social dos colegas de trabalho, feedback sobre o desempenho, autonomia no trabalho, variedade de tarefas e facilidades de desenvolvimento (e.g., Demerouti, Bakker, Janssen & Schaufeli, 2001; Salanova, Llorens, Martínez & Schaufeli, 2003; Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2008). O estudo de Bakker, Demerouti e Schaufeli (2003) mostrou que o apoio dos colegas e a autonomia no trabalho estão relacionados positivamente com os níveis de *engagement* medidos dois anos depois. Além disso, o *engagement* no trabalho está relacionado positivamente com a autoeficácia (Salanova, Grau, Llorens & Schaufeli, 2001), parecendo que esta pode tanto preceder o *engagement*, como o proceder (Salanova, Bresó & Schaufeli, 2005). Isto significa que uma espiral crescente pode existir: a autoeficácia gera o *engagement* e, em resposta, aumentam as crenças de autoeficácia, e assim por diante. Finalmente, um estudo com casais em que ambos trabalham mostrou que os níveis de vigor e dedicação da esposa contribuem para os níveis de vigor e dedicação do marido, respetivamente, mesmo quando há várias exigências laborais e familiares (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2005).

As possíveis consequências do *engagement* no trabalho podem ser relativas ao indivíduo e à organização. Em termos individuais, por exemplo, parece estar negativamente associado à depressão e ao stress (Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2008), bem como a queixas psicosomáticas (Demerouti et al., 2001). Os indivíduos com maior *engagement* reportam menos dores de cabeça, problemas cardiovasculares e dores de estômago (Schaufeli & Bakker, 2004). As consequências relativas à organização prendem-se com a associação positiva à satisfação no trabalho e à implicação organizacional e negativa à rotatividade (Demerouti et al., 2001; Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2008), mas também com a associação a comportamentos organizacionais positivos, como iniciativa pessoal e motivação para a aprendizagem (Sonnettag, 2003), trabalhar horas extras (Salanova, Agut & Peiró, 2005) e comportamento proativo (Salanova, Llorens, Cifre, Martínez & Schaufeli, 2003). Finalmente, parece que o *engagement* no trabalho está relacionado positivamente com o desempenho no trabalho, sendo que esta área ainda carece de mais investigação (Demerouti & Cropanzano, 2010). A título de exemplo, um estudo com 100 hotéis e restaurantes espanhóis mostrou que os níveis de *engagement* no trabalho tinham um impacto positivo no serviço desses estabelecimentos, predizendo o trabalho extra dos funcionários e a satisfação do cliente (Salanova, Agut & Peiró, 2005).

Modelos explicativos do stress e do bem-estar profissional

A investigação realizada no âmbito do stress e do bem-estar no trabalho está intimamente ligada, como Chambel (2005) realça: “Conceções e modelos têm procurado integrar a literatura em torno destes dois conceitos, stress e bem-estar” (p. 106). Deste modo, encontram-se modelos com foco essencial na explicação do stress no trabalho e modelos que procuram integrar de forma mais explícita o bem-estar no trabalho.

Tal como ocorre noutras processos psicossociais, existem diversos modelos teóricos que oferecem explicações diferentes para o mesmo processo. Todas estas teorias têm, e têm, importância e funcionam como complementares. Não se pretendendo uma apresentação exaustiva de todos os modelos, procura-se apresentar, de forma breve, os modelos teóricos tradicionais e os mais contemporâneos que mais se têm destacado na literatura.

O stress e o bem-estar podem ocorrer através de quatro processos psicológicos básicos que ajudam a estruturar as próprias teorias e modelos existentes neste contexto (Llorente, Líbano & Salanova, 2009):

- Processos que consistem na perda de recursos pessoais ou materiais, explicados pelo modelo de avaliação cognitiva, stress e coping de Lazarus e Folkman e pela teoria da conservação de recursos de Hobfoll;
- Processos que determinam que o stress se produz como consequência do desequilíbrio entre o que a pessoa investe no trabalho e o que recebe em troca, ou seja, modelo de equilíbrio esforço-recompensa de Siegrist, ou entre as suas características e as exigências do ambiente, i.e., teoria de ajustamento pessoa-ambiente;
- Processos que implicam que tanto a estimulação ambiental, como a falta de estimulação, constituem processos psicológicos que podem ocasionar stress, sendo este processo explicado mediante o modelo vitamínico de Warr;
- Processos em que o stress é determinado pela interação entre as exigências do ambiente laboral e os recursos pessoais e laborais, sendo que, nesta abordagem, inclui-se o modelo exigência-controlo de Karasek e a sua extensão posterior, com o modelo exigências-recursos de Schaufeli, Bakker e colaboradores.

Modelos de perdas de recursos

Modelo transacional de Lazarus e Folkman (1984)

O modelo de avaliação cognitiva, stress e coping de Lazarus e Folkman (1984) preconiza a existência de um processo de avaliação cognitiva das situações com que o indivíduo se confronta e de uma "decisão" relativamente ao caráter mais ou menos ameaçador dessas mesmas situações face aos recursos pessoais (Figura 7.2). Neste âmbito, o stress é encarado como resultado do processo de avaliação cognitiva e traduz-se num conjunto de respostas de *distress* (mal-estar), as quais conduzem, por sua vez, ao desencadear de um novo processo, de *coping*, relativo aos esforços de adaptação desenvolvidos no sentido de resolver a situação avaliada como ameaçadora e/ou regular as reações de *distress*.

De acordo com Lazarus e Folkman (1984), o stress pode ser conceitualizado como "uma relação particular entre a pessoa e o ambiente que é avaliada pela pessoa como excedendo os seus recursos e colocando em risco o seu bem-estar" (p. 19); ou seja, uma situação indutora de stress é toda aquela em que a relação estabelecida entre o indivíduo e o meio ambiente é avaliada como excedendo os seus recursos, prejudicando, por isso, o seu bem-estar.

Fig. 7.2 Representação do modelo transacional de Lazarus e Folkman (1984).

Segundo este modelo, o stress resulta de uma situação que permanece por longo tempo, quando a pessoa sente que não consegue lidar com ela sozinha. A pessoa sente-se ameaçada e, para tentar lidar com a situação, recorre a estratégias de coping. As estratégias de coping são divididas em duas dimensões: a dimensão cognitiva (que envolve a busca de informações e a elaboração de planos) e a dimensão de esforço (que envolve a realização das ações planejadas).

Segundo Lazarus e Folkman (1984), o stress resulta de uma situação que permanece por longo tempo, quando a pessoa sente que não consegue lidar com ela sozinha. A pessoa sente-se ameaçada e, para tentar lidar com a situação, recorre a estratégias de coping. As estratégias de coping são divididas em duas dimensões: a dimensão cognitiva (que envolve a busca de informações e a elaboração de planos) e a dimensão de esforço (que envolve a realização das ações planejadas).

■ A avaliação cognitiva é o processo de avaliação da relevância da situação para a pessoa, nomeadamente se a situação é ameaçadora ou ameaçadora (desafio);

■ A avaliação cognitiva é o processo de avaliação da relevância da situação para a pessoa, nomeadamente se a situação é ameaçadora ou ameaçadora (desafio);

Estes dois tipos de coping (cognitivo e emocional) são utilizados para lidar com situações ameaçadoras (e.g., situações de risco cardíaco), cognitivos (e.g., planejamento) e emocionais (e.g., relaxamento).

Se um determinante é considerado ameaçador, e se os recursos disponíveis são insuficientes para lidar com a situação, a pessoa pode recorrer a estratégias de coping para tentar lidar com a situação. As estratégias de coping são divididas em duas dimensões: a dimensão cognitiva (que envolve a busca de informações e a elaboração de planos) e a dimensão de esforço (que envolve a realização das ações planejadas).

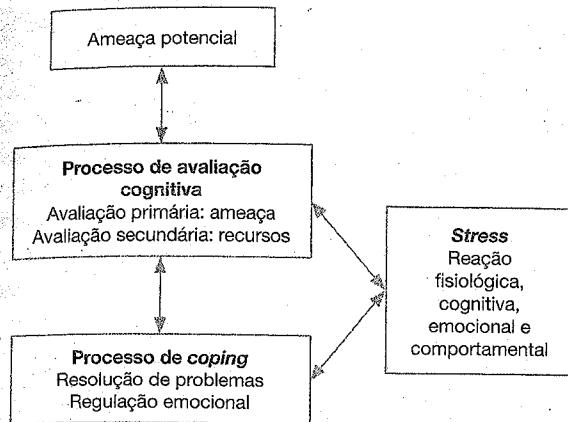


Fig. 7.2 Representação esquemática do modelo transacional de Lazarus e Folkman (1984)

Segundo este modelo, perante uma situação (ameaça potencial), um indivíduo vai evoluir ao longo de uma sequência processual, a qual tem início na percepção da situação em causa, passando pela sua avaliação face aos recursos pessoais e envolvendo, ainda, o desencadeamento de estratégias de coping para lhe fazer frente. Esta conceção salienta, assim, uma dimensão cognitiva de classificação das situações como ameaçadoras (avaliação), que é seguida de esforços cognitivos e comportamentais para lidar com essas situações de stress (coping).

Segundo Lazarus e Folkman (1984), existem dois tipos de avaliação cognitiva:

- A **avaliação primária**, que consiste na avaliação do significado individual ou da relevância do acontecimento, vai conduzir à classificação dos acontecimentos como irrelevantes (o encontro com o ambiente não acarreta implicações para o bem-estar da pessoa, não há perdas ou ganhos associados à transação), positivos (o encontro com a situação é classificado como positivo, isto é, o bem-estar é mantido ou aumentado) ou ameaçadores (o encontro com a situação inclui situações de perda, ameaça ou desafio);
- A **avaliação secundária** ocorre quando um acontecimento é considerado ameaçador durante a avaliação primária. Esta avaliação secundária consiste na avaliação dos recursos disponíveis para enfrentar o acontecimento, que podem ser pessoais (e.g., personalidade resistente ou otimismo disposicional) e/ou sociais (e.g., estatuto socioeconómico ou as redes de apoio social).

Estes dois tipos de avaliação vão conduzir a **respostas fisiológicas** (e.g., aumento do ritmo cardíaco), **cognitivas** (e.g., crenças sobre as consequências de um acontecimento), **emoacionais** (e.g., medo) e **comportamentais** (e.g., fuga) de stress.

Se um determinado acontecimento for considerado como ameaçador na avaliação primária e se os recursos existentes para lidar com a situação forem considerados insuficientes na avaliação secundária, esta avaliação conduzirá à experiência de stress, a qual desencadeia um conjunto de esforços individuais no sentido de lidar com a situação, eliminando, reduzindo ou evitando a ameaça. Este é o chamado processo de **coping**, definido por Lazarus

e Folkman (1984) como: "esforços cognitivos e comportamentos para gerir as exigências externas e/ou internas específicas que são avaliadas como excedendo os recursos da pessoa" (p. 20).

Este modelo apresenta o *coping* enquanto processo que implica uma constante mudança e adaptação dos esforços cognitivos e comportamentais, com vista a gerir as exigências externas e/ou internas específicas, as quais são avaliadas como excedendo os recursos do indivíduo. Esta definição tem inherente a ideia de que o *coping* se pode alterar de situação para situação e de momento para momento, em função da reavaliação que a pessoa faz. Isto significa que as estratégias de *coping* utilizadas pelo indivíduo podem ser alteradas ao longo do tempo (por exemplo, a pessoa pode adotar uma estratégia X logo a seguir à ocorrência do acontecimento e, passado algum tempo, adotar a estratégia Y) e que são situacionais (por exemplo, a mesma pessoa pode utilizar diferentes estratégias de *coping* perante situações ameaçadoras que ocorrem em diferentes contextos, isto é, em contextos laborais e contextos familiares). Desta forma, Lazarus e Folkman (1984) referem que, pelo facto de não fazer sentido conceptualizar e avaliar o estilo de *coping* global da pessoa, mas sim adotar uma perspetiva situacional/contextual sobre o *coping*.

O modelo realça o conceito de estratégias de *coping*. Estas estratégias consistem em formas práticas de fazer face às situações ameaçadoras, podendo distinguir-se dois tipos das referidas estratégias: **focalizadas na resolução de problemas**, que são formas de lidar com o stress centradas no problema e que implicam o desenvolvimento de ações no sentido de eliminar, prevenir ou reduzir a ameaça, estando, neste sentido, direcionadas para a definição do problema e para gerar soluções alternativas, pesando-as em termos de custos e benefícios, escolhendo entre essas alternativas e agindo; e **focalizadas na regulação emocional**, que são formas de lidar com o stress centradas nas emoções (e.g., o evitamento, o distanciamento e a atenção seletiva) e que ocorrem tendencialmente quando a avaliação mostra que não existe solução a aplicar para modificar a ameaça ou as condições ambientais.

Um tema crítico na área de investigação do *coping* é a avaliação da sua eficácia, a qual tem sido analisada tendo em conta a relação entre o *coping* e os seus resultados, os quais são habitualmente avaliados com base em indicadores de mal-estar subjetivo (Folkman & Moskowitz, 2004). Os estudos empíricos têm mostrado que esta relação é complexa e variável (Marques Pinto, Lima & Lopes da Silva, 2005) e, de facto, a abordagem contextual de Lazarus e Folkman (1984) explicita que não existe *coping* bom, mau, adaptativo ou desadaptativo. Existe, sim, um contexto dinâmico e uma qualidade adaptativa dos processos de *coping* e, por isso, a eficácia deste tem de ser avaliada em função de cada contexto específico (ao nível cultural, temporal e considerando o tipo de stress), já que uma dada forma de *coping* pode ser eficaz numa situação e não noutra (Zeidner & Saklofske, 1996), podendo mesmo acontecer que "[...] as mesmas respostas ao stress podem aliviar o problema ou reduzir o mal-estar resultante; outras podem, na verdade, agravar o problema, ou tornar-se problemas, ou interferir com os resultados; e outras estratégias de *coping* podem não resultar em qualquer benefício" (Aldwin & Revenson, 1987, citados em Zeidner & Saklofske, 1996, p. 505).

• Martin e Schooler (1977) considera-se oportunidade de coping em função das exigências

• Resumindo, segundo este autor, como sendo respostas objectivas:

- De avaliação da ameaça que possa ser avaliada;

- De avaliação da ameaça que não faz sentido

- De resolução de problemas

Teoria da conservação de energia

Este modelo foi desenvolvido para explicar as teorias do stress e da resistência ao stress se produzindo uma perspectiva maiorista de um contexto social.

Um dos conceitos-chave é o de "objetos" (e.g., caixa, dinheiro, tempo) que são importantes porque permitem obter outros recursos.

As empresas perderão os seus recursos se forem expostas a sequências negativas. Todavia, este modelo é motivado por interesses que irão beneficiar os indivíduos (e.g., Bakker, Hak et al., 2004).

Esta abordagem é útil para:

- Existe uma ameaça;
- Os recursos são limitados;
- As pessoas investem mais tempo e esforço.

portamentos para gerir as exigências, como excedendo os recursos da pessoa.

que implica uma constante mudança, com vista a gerir as exigências, o coping se pode alterar de situação para situação. A reavaliação que a pessoa faz destas situações podem ser alteradas ao longo de uma estratégia X logo a seguir à ocorrência de uma estratégia Y) e que são situacionais. As estratégias de coping perante estímulos; isto é, em contextos laborais (1984) referem que, pelo facto de a situação stressante, torna-se difícil a global da pessoa, mas sim adota-

estas estratégias consistem em tentar, podendo distinguir-se dois tipos de **problemas**, que são formas de gerir o desenvolvimento de ações no mundo, neste sentido, direcionadas para alternativas, pensando-as em termos de 'estar e agindo' e **focalizadas na reacção**, centradas nas emoções (e.g., só ocorrem tendencialmente quando se modifica a ameaça ou as condições).

avaliação da sua eficácia, a qualificação e os seus resultados, os quais é mal-estar subjetivo (Folkman & Leventhal, 1980). Esta relação é complexa e variável, a abordagem contextual de bom, mau, adaptativo ou desadaptativo, de adaptativa dos processos de regulação de cada contexto específico), já que uma dada forma de coping (Zeidner & Saklofske, 1996), podendo algumas vezes aliviar o problema ou agravar o problema, ou tornar as estratégias de coping podem não ser eficazes em Zeidner & Saklofske,

partilhando (1978, citados em Zeidner & Saklofske, 1996) realçam que "[...] aplicar as mesmas estratégias de coping em todas as situações parece não ser adaptativo" (p. 520). Considera-se oportuno recordar, neste contexto, a ideia de Folkman e Moskowitz (2004) de flexibilidade de coping, ou seja, de que os indivíduos mudam as suas estratégias de coping em função das exigências do ambiente.

Em suma, segundo este modelo, o stress é um processo individualizado que se pode considerar como sendo resultante da interação entre características ambientais e pessoais. Este modelo de stress e de coping valoriza o papel ativo do indivíduo enquanto agente (e não apenas objecto):

- De avaliação da situação que viveu (i.e., é o que explica que um mesmo acontecimento possa ser avaliado por algumas pessoas como irrelevante e, por outras, como ameaçador);
- De avaliação dos recursos disponíveis para lidar com a situação;
- De resolução dos problemas indutores de stress e/ou regulação das suas próprias reações de distress.

Teoria da conservação de recursos

Este modelo foi desenvolvido por Steven Hobfoll (1989) e apresenta-se como uma alternativa às teorias do stress baseadas na perspetiva cognitiva (Llorens et al., 2009). Postula que o stress se produz através da combinação de processos internos e ambientais. Apresenta uma perspetiva mais social do stress, já que integra o indivíduo num contexto grupal dentro de um contexto social e cultural determinado.

Um dos conceitos-chave desta abordagem é o de **recursos**, sendo estes definidos como os objetos (e.g., casa, carro) e as características pessoais (e.g., autoeficácia, competências, tempo, dinheiro) que são importantes a nível individual, social e cultural. Os recursos são importantes porque têm um valor por si mesmos, mas também porque servem para gerar e obter outros recursos valorizados pelas pessoas. Assim, esta teoria assume que quando as empresas perdem recursos, estão suscetíveis a maiores perdas (espirais de perdas), ficando os seus recursos debilitados para enfrentar exigências futuras e podendo aparecer consequências negativas, como os sintomas de *burnout* (Demerouti, Bakker & Bulters, 2004). Todavia, este modelo também postula espirais de ganhos, ou seja, as pessoas podem estar motivadas para investir em recursos e, assim, adquirirem ou recuperarem novos recursos (e.g., Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007).

Esta abordagem hipotetiza que o stress se produzirá quando:

- Existe uma ameaça de perda de recursos;
- Os recursos se perdem realmente;
- As pessoas investem recursos e não recebem os benefícios que esperavam com esse investimento.

Para evitar o stress, o indivíduo deverá ter um estilo de coping pró-ativo, no sentido de estabelecer os recursos perdidos ou substitui-los por um outro recurso de valor semelhante (Hobfoll, 2001).

De acordo com este modelo (Figura 7.3), o processo inicia-se com as condições de vida em geral que podem levar o indivíduo a perdas crónicas ou pontuais de recursos. Esta perda de recursos leva-lo-a procurar ativar estratégias para conservá-los, investindo em recursos que o ajudem a adaptá-lo à situação o melhor possível. Se a adaptação tiver êxito, geraram-se novos ou ganhos secundários de recursos, incrementando a reserva dos mesmos, reduzindo as situações potenciadoras de perda de recursos. Se, pelo contrário, a adaptação não tiver êxito, isso conduzirá ao desenvolvimento de emoções negativas e redução de investimento em recursos, resultando em perdas secundárias de recursos, que debilitam, deste modo, as reservas dos mesmos (Hobfoll, 2001). De referir que este modelo foca-se, em termos das percepções dos indivíduos, na forma como percecionam a perda e a importância dessa perda de recursos.

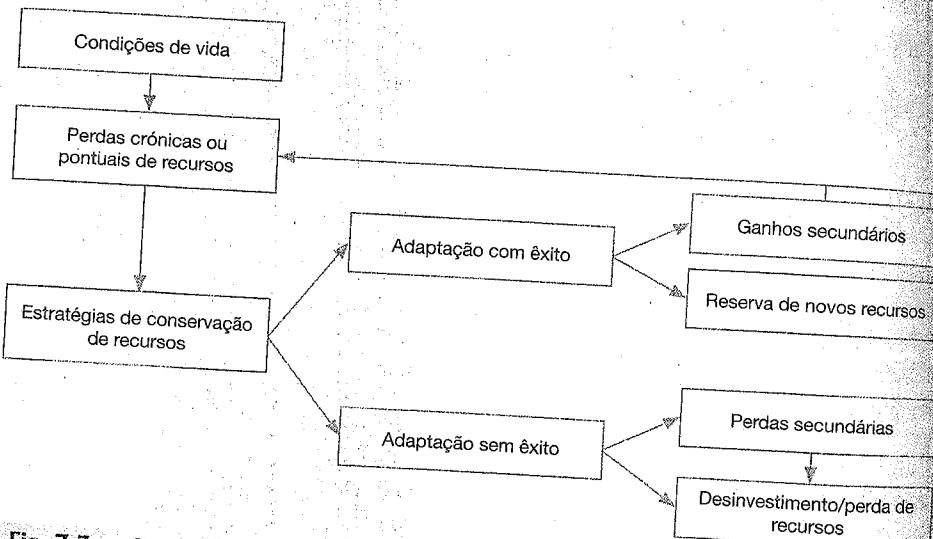
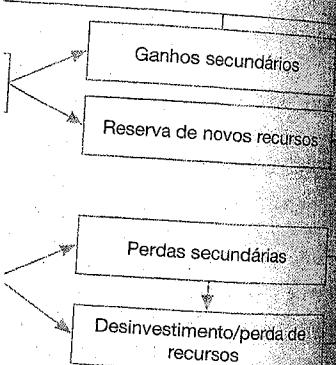


Fig. 7.3 Representação esquemática da teoria da conservação de recursos (adaptado de Llorens et al., 2009)

Uma das críticas a este modelo situa-se em termos da influência das variáveis de personalidade na percepção dos recursos, dado que o neuroticismo e a introversão tendem a associar-se a percepções mais negativas e a uma maior dificuldade de recuperação dos recursos (Llorens et al., 2009). Outra crítica associava-se ao facto de os recursos referidos serem limitados e demasiado gerais, tendo o autor (Hobfoll, 2001) respondido com a delimitação do que designou por recursos-chave, ou seja, recursos centrais para o controlo e resistência ao stress; por exemplo, coping pró-ativo, autoeficácia, otimismo e apoio social.

de coping pró-ativo, no sentido de um outro recurso de valor semelhante.

Isso inicia-se com as condições de crónicas ou pontuais de recursos. As estratégias para conservá-los, investindo o melhor possível. Se a adaptação dos recursos, incrementando a reserva de perda de recursos. Se, pelo contrário, envolvimento de emoções negativas, perdas secundárias de recursos (Foll, 2001). De referir que este modelo forma como percecionam a perda e a



'ação de recursos (adaptado de

lência das variáveis de personalidade, a introversão tendem a associar-se a maior probabilidade de recuperação dos recursos. Os recursos referidos seriam respondido com a delimitação de recursos para o controlo e resistência ao estresse e apoio social.

Modelos de ajuste-desajuste

Modelo de desequilíbrio esforço-recompensa

Desenvolvido por Johannes Siegrist (1996), este modelo postula que o trabalho tem um papel fundamental de ligação entre as funções autorreguladoras, como a autoestima e a auto-eficácia, e as oportunidades de estrutura social, isto é, de fazer parte de um grupo significante. Aproxima-se do conceito de norma de reciprocidade, ou seja, espera-se que os esforços investidos correspondam às recompensas recebidas, sendo que, quando esta norma é violada e a reciprocidade não se produz, ou seja, caso a pessoa tenha investido muitos esforços e não seja recompensada, é provável que se manifestem emoções negativas e que decorram reações de stress. Pelo contrário, se existe um equilíbrio entre esforço-recompensa, o indivíduo tenderá a experenciar emoções positivas promotoras de bem-estar e saúde. Independentemente do tipo de exigências e recompensas, o que interessa é a percepção de ajuste ou desajuste.

De acordo com este modelo, existem dois tipos de fatores que podem afetar a percepção de esforço-recompensa (Figura 7.4): fatores extrínsecos, associados às condições do trabalho indicativas do esforço (e.g., exigências, obrigações) e às recompensas (dinheiro, apoio, estima e oportunidades de carreira); e fatores intrínsecos, associados à pessoa, às suas estratégias de coping e à sua personalidade. Neste contexto, surge o conceito de "superdedicação" (*overcommitment*), referente a uma característica da personalidade focada no comprometimento excessivo, definido por um conjunto de atitudes, comportamentos e emoções que refletem um esforço excessivo, combinado com um forte desejo de ser aprovado e estimado, conduzindo a que indivíduos com esta característica tendam a exagerar os seus esforços (Hasselhorn, Tackenberg & Peter, 2004).

Assim, neste modelo, hipotetiza-se que as experiências cronicamente stressantes são o resultado de um desequilíbrio entre altos esforços intrínsecos e baixas recompensas extrínsecas, somado, em alguns casos, a um alto nível de "superdedicação" ou a uma combinação de ambos, caracterizado por um estado prolongado de investimento ativo de energia (Llorens et al., 2009; Vasconcelos & Guimarães, 2009).

As evidências existentes a favor do modelo de desequilíbrio esforço-recompensa têm sido demonstradas por meio de uma série de estudos. Por exemplo, Siegrist e Peter (1996) e Siegrist, Peter, Junge, Cremer e Seidel (1990) encontraram fortes associações entre o desequilíbrio esforços-recompensas e o risco de doenças cardiovasculares. Bakker, Killmer, Siegrist e Schaufeli (2000) referem casos de enfermeiros que, ao experimentarem desequilíbrio entre esforço e recompensa, manifestavam uma exaustão emocional significativamente maior e reduzida realização pessoal relativamente aos que não apresentaram desequilíbrio esforço-recompensa.

O princípio geral para as intervenções seria considerar um aumento de recompensas para um alto grau de esforço (Vasconcelos & Guimarães, 2009). Uma aplicação psicosocial deveria também contemplar a possibilidade de aumento da autoestima associada ao trabalho, bem como o aumento do controlo de estatuto. Todas estas intervenções lidam com a estrutura ao redor da situação de trabalho e não com o seu conteúdo. As três dimensões de recompensas estão inter-relacionadas, desde que o aumento da recompensa

monetária possa aumentar a autoestima e o controlo de estatuto social (Vasconcelos & Guimarães, 2009).

A principal crítica colocada a este modelo relaciona-se com possíveis sobreposições com outros modelos, nomeadamente com o modelo exigências-recursos de Karasek, em termos da noção de fatores de esforço extrínsecos e exigências (e.g., Bosma, Peter, Siegrist & Marmot, 1998).

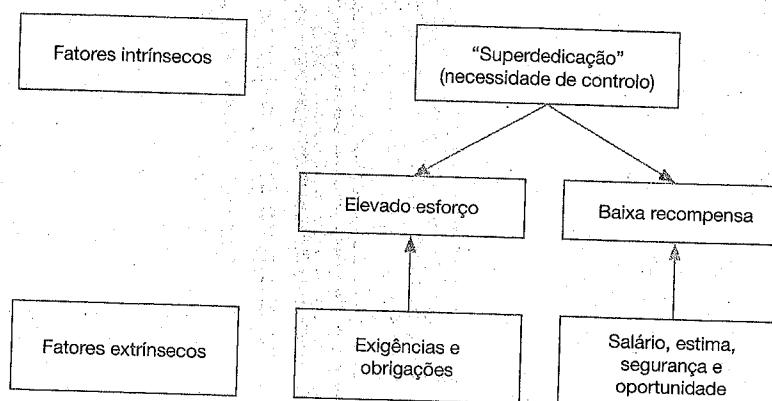


Fig. 7.4 Representação esquemática do modelo de desequilíbrio esforço-recompensa (adaptado de Siegrist & Peter, 1996)

Do modelo de *stress organizacional* de Michigan à teoria de ajustamento pessoa-ambiente

O modelo de *stress organizacional* de Michigan (Figura 7.5) é um dos modelos mais genéricos desenvolvidos no contexto do *stress* no trabalho (Le Blanc, De Jonge & Schaufeli, 2000) e com mais influência na área do *stress* (Cifre, 1999), tendo servido de base a diversas formulações.

Este modelo postula que as características organizacionais (e.g., dimensão da organização, estrutura hierárquica) podem conduzir a stressores psicológicos (e.g., ambiguidade e conflito de papel, falta de participação), que podem conduzir a reações de *stress* (em termos fisiológicos, comportamentais e emocionais), que, por sua vez, podem levar a doença física e/ou mental, como depressão ou doenças cardiovasculares. Postulam igualmente que estas relações são moderadas por variáveis pessoais (e.g., demográficas e de personalidade) e situacionais (e.g., apoio social).

Este modelo tem sido criticado por não ser baseado numa perspetiva teórica e porque a sua generalidade não permite a formulação de hipóteses específicas (Le Blanc et al., 2000). Dada a complexidade do modelo, tem sido difícil validá-lo empiricamente (Le Blanc et al., 2000).

CAP. 9

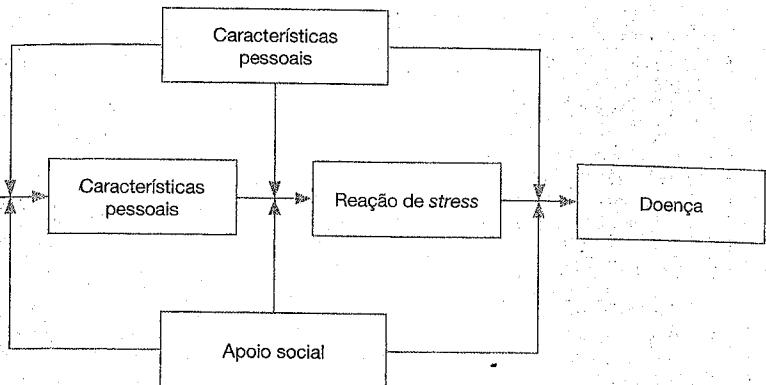


Fig. 7.5 Representação esquemática do modelo de stress organizacional de Michigan

Le Blanc e colegas (2000) referem que o modelo geral de Michigan é precursor da teoria de ajustamento pessoa-ambiente (*P-E fit Theory*; e.g., French, Caplan & Harrison, 1982) (Figura 7.6). A premissa central desta teoria é a de que o stress resulta do ajustamento ou da congruência entre o indivíduo e o ambiente, e não de cada um separadamente (Edwards, Caplan & Harrison, 1998), postulando, assim, que a interação entre as variáveis de contexto e as variáveis individuais determina tensões psicológicas. De acordo com este modelo, o stress no trabalho é definido como o desajustamento entre as oportunidades da pessoa e as ofertas do ambiente, ou o desajustamento entre as competências da pessoa e as exigências do ambiente.

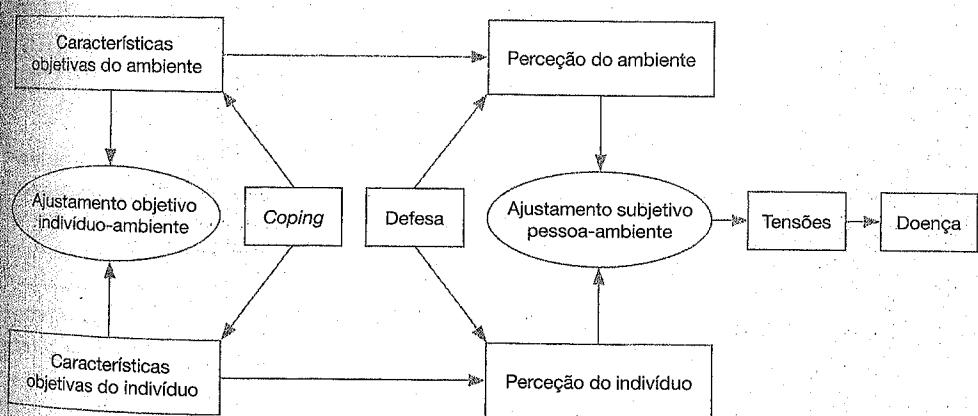


Fig. 7.6 Representação esquemática da teoria de ajustamento pessoa-ambiente

Uma das distinções importantes deste modelo é entre pessoa e ambiente, cada um com suas características, necessidades e exigências. Outro ponto importante deste modelo é a distinção entre objetivo e subjetivo, sendo que o primeiro se refere aos atributos reais da pessoa e do ambiente, e o segundo às percepções da pessoa sobre os seus próprios atributos e os atributos do ambiente. Desta modo, o desajustamento objetivo é relativo à discrepância entre o estado ou a condição atual do trabalhador e as características objetivas da situação laboral; e o desajustamento subjetivo é referente à discrepancia das visões do trabalhador sobre si e sobre o ambiente.

As características objetivas são causa das percepções (Harrison, 1978a), contudo, esta relação é imperfeita devido a possíveis distorções percetivas (Edwards et al., 1998) e cognitivas (Weick, 1979), as quais poderão ter origem, por exemplo, na capacidade de processamento limitada do ser humano (March & Simon, 1958, citados em Edwards et al., 1998) ou devido às estruturas organizacionais que limitam o acesso à informação objetiva (Caplan, 1987). De acordo com Edwards e colegas (1998), o refinamento da teoria tem apontado que “...o ajustamento objetivo indivíduo-ambiente tem pouco impacto sobre a saúde mental, a menos que seja percebido pela pessoa, traduzindo-se, assim, por ajustamento subjetivo indivíduo-ambiente [...]; evidências recentes da teoria do ajustamento pessoa-ambiente enfatizam o ajustamento subjetivo indivíduo-ambiente como os caminhos críticos para a saúde mental e outras dimensões do bem-estar” (p. 30).

Esta teoria distingue igualmente dois tipos de ajustamento pessoa-ambiente. O primeiro é o ajustamento entre as exigências (*demands*, e.g., exigências qualitativas e quantitativas do trabalho, normas grupais e organizacionais) do ambiente e as capacidades (*abilities*, e.g., competências, conhecimentos, tempo e formação) do indivíduo. O segundo é o ajustamento entre as necessidades (*needs*, e.g., necessidades biológicas e psicológicas, motivações, valores, aprendizagem e objetivos) da pessoa e as ofertas (*supplies*, e.g., recursos e recompensas intrínseca e extrínseca importantes para suprimir as necessidades do indivíduo) do ambiente.

Dois conceitos estão presentes neste modelo: o de *coping* e o de *defesa*, sendo que o primeiro se refere aos esforços para melhorar o ajustamento indivíduo-ambiente objetivo e o segundo envolve os esforços para melhorar o ajustamento indivíduo-ambiente subjetivo (Edwards et al., 1998). Estes dois conceitos relacionam-se e influenciam a tensão através do seu efeito no ajustamento indivíduo-ambiente subjetivo, que conduz a tensões psicológicas físicas e comportamentais, que são desvios ao funcionamento normal (Caplan, Cobb, French, Harrison & Pinneau, 1980).

Por fim, este modelo preconiza diferentes hipóteses de relação entre o ajustamento pessoa-ambiente e a tensão psicológica, assumindo uma relação linear (e.g., Edwards & Harrison, 1993) ou não lineares, i.e., curvilinear em forma de U (e.g., Caplan et al., 1975). Neste último caso, os níveis mais baixos de tensão psicológica ocorrem quando há um ajustamento entre as características do indivíduo e as do ambiente. A tensão aumenta quando há um desajuste entre uma das partes. Para além disto, este modelo prediz ainda relações assintóticas, ou seja, apenas um défice no indivíduo ou um excesso no meio ambiente vai levar a tensões.

Este modelo não tem revelado evidências empíricas consistentes, não distingue entre reações a curto e a longo prazo e inclui todas as condições de trabalho numa só categoria de stressores laborais (Le Blanc et al., 2000), constituindo estas as principais críticas que lhe são feitas.

Modelos de baixa e de elevada estimulação

Modelo vitamínico de Warr

O modelo vitamínico de Peter Warr (1987) é um dos que mais interesse tem despertado na literatura, apresentando-se como um modelo integrador das variáveis que podem influenciar

ções (Harrison, 1978a), contudo, esta relaç
cetivas (Edwards *et al.*, 1998) e cognitivas
(emprido, na capacidade de processamento
tados em Edwards *et al.*, 1998) ou devido
à informação objetiva (Caplan, 1987). Da
ento da teoria tem apontado que “[...] o
o impacto sobre a saúde mental, a menos
sim, por ajustamento subjetivo individualiza-
rjustamento pessoa-ambiente enfatizam os
caminhos críticos para a saúde mental”.

amento pessoa-ambiente. O primeiro exigências qualitativas e quantitativas do ambiente e as capacidades (*abilities*, e.g., o indivíduo. O segundo é o ajustamento biológicas e psicológicas, motivações certas (*supplies*, e.g., recursos e recomendar as necessidades do indivíduo) do

coping e o de **defesa**, sendo que o
mento indivíduo-ambiente objetivo e
mento indivíduo-ambiente subjetivo
-se e influenciam a tensão através do
, que conduz a tensões psicológicas
amento normal (Caplan, Cobb, Fren-

elação entre o ajustamento pessoal linear (e.g., Edwards & Harrison, 1., Caplan et al., 1975). Neste último caso quando há um ajustamento entre aumenta quando há um desajuste prediz ainda relações assintóticas, meio ambiente vai levar a tensões consistentes, não distingue entre realização de trabalho numa só categoria de estás as principais críticas que lhe

a saúde mental ocupacional de um trabalhador (Cifre, 1999). O próprio autor (Warr, 1987) considera-o integrador, no sentido em que foi desenvolvido com base na investigação prévia e simultaneamente, identifica outras características ambientais que deverão ser consideradas no sentido de ampliar e cobrir aspectos de outras perspectivas que se têm cingido às características intrínsecas do posto de trabalho (e.g., modelo das características do trabalho de Hackman & Oldham, 1980).

Warr (1987) propõe que a saúde mental no trabalho possui cinco componentes principais, determinados por um conjunto de características ambientais (oportunidade de controlo, oportunidade para uso de habilidades, metas geradas externamente, variedade de tarefas, clareza/transparéncia das informações relevantes, disponibilidade de dinheiro, segurança física, oportunidade de relações interpessoais, posição socialmente valorizada): o bem-estar psicológico ou afetivo, a competência, a aspiração, a autonomia e o funcionamento integrado (Figura 7.7).

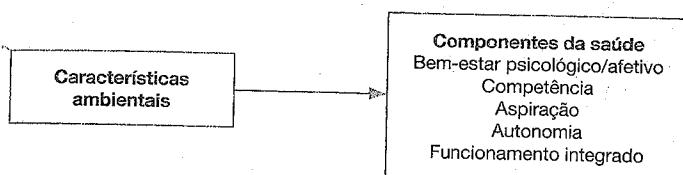


Fig. 7.7 Representação esquemática do modelo vitamínico de Warr (1987)

Posteriormente, em 1996 e 1998, o autor foca a sua atenção no bem-estar psicológico/afetivo no trabalho, como medida central da saúde mental, já explanado anteriormente, incluindo no modelo os fatores individuais (e.g., personalidade) e sociodemográficos (e.g., idade, gênero), respetivamente (Figura 7.8).

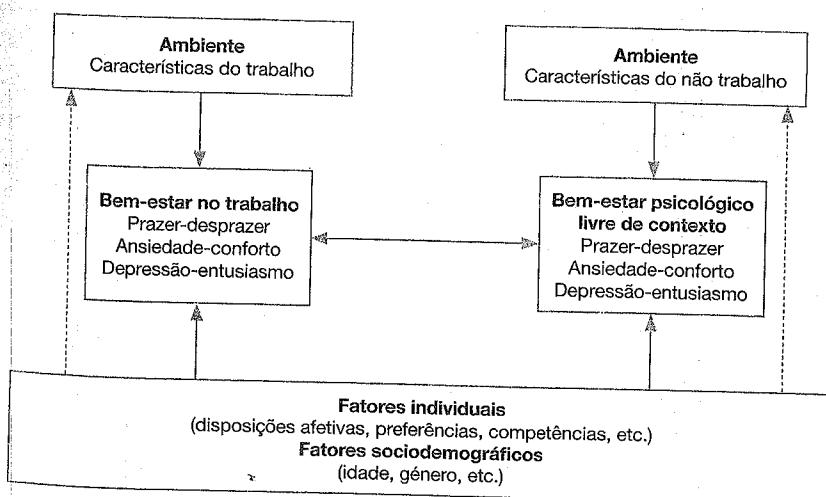


Fig. 7.8 Representação esquemática do modelo vitamínico de Warr (1998)

Um dos pontos centrais neste modelo, desde a sua formulação tradicional, em 1987, são os determinantes ambientais que se supõe influenciarem a saúde mental, funcionando como

“vitaminas”. Como forma explicativa, o autor recorre à analogia entre as vitaminas e a saúde física, contribuindo esta analogia para o nome do modelo. A ingestão de vitaminas melhora a saúde física das pessoas até determinado ponto, a partir do qual a ingestão da vitamina mantém constante a saúde ou a sua ingestão em excesso começa a deteriorá-la. Por exemplo, a ingestão de alimentos com vitamina E e C melhora a saúde física até alcançar um ponto ótimo, a partir do qual a saúde não melhora mas mantém-se estável, produzindo um efeito constante (EC); a ingestão de alimentos ricos em vitaminas D e A também melhora a saúde até alcançar um ponto ótimo, mas, pelo contrário, a ingestão continuada poderá produzir um efeito tóxico, conduzindo a um decréscimo adicional (DA) da saúde (i.e., ultravertido) (Llorens, Líbano & Salanova, 2009). Um ponto de interrogação a este modelo: como alcançar e saber qual o ponto ótimo para cada pessoa?

Recorrendo a esta analogia, Peter Warr refere que, no ambiente de trabalho, existem características (Tabela 7.1) que podem funcionar como estas vitaminas na saúde psicosocial dos trabalhadores. No modelo inicial foram identificadas nove características, tendo, em 1998 sido acrescentada uma nova característica (liderança adequada) e, mais recentemente, em 2007, foram acrescentadas outras duas (perspetiva de carreira e equidade), perfazendo 12 características (“vitaminas”). O modelo propõe que os postos de trabalho e as funções devem ser desenhados e concebidos de forma a possuir estas 12 características.

Tabela 7.1 – “Vitaminas” laborais e os seus efeitos

| Vitaminas | Efeito |
|---|--------|
| Oportunidade para controlo pessoal (e.g., participação na tomada de decisão, autonomia, autodeterminação) | DA |
| Oportunidade para uso de habilidades (e.g., utilização dos conhecimentos, capacidades e habilidades pessoais) | DA |
| Metas geradas externamente (e.g., exigências laborais) | DA |
| Variedade (e.g., variedade de estímulos proporcionados pelo trabalho, em termos de conteúdo, localização, conhecimentos e competências) | DA |
| Clareza/transparência ambiental (e.g., informações sobre o desempenho esperado, o futuro e feedback sobre o desempenho) | DA |
| Oportunidade de contacto interpessoal (e.g., quantidade e qualidade das interações sociais, apoio social) | DA |
| Salário justo | EC |
| Segurança física (e.g., ausência de perigos, condições ergonómicas adequadas) | EC |
| Valorização social (e.g., prestígio ocupacional, significado do trabalho) | EC |
| Supervisão adequada (e.g., liderança de apoio) | EC |
| Perspetiva de carreira (e.g., planos de carreira definidos) | EC |
| Equidade (e.g., nas relações e nas decisões) | EC |

Adaptado de Llorens, Líbano & Salanova (2009). DA = decréscimo adicional; EC = efeito constante.

Assim, neste modelo considera-se que diferentes características se relacionam de forma diferente com o bem-estar, tal como diferentes vitaminas com a saúde física (Chambel, 2005); por exemplo, o elevado nível de exigências está mais relacionado com a ansiedade (baixo nível de bem-estar no eixo 2) do que a depressão, enquanto ter poucas oportunidades de controlo pessoal está mais associado à depressão (baixo nível de bem-estar no eixo 3) do

que a ansiedade (Wai
do que ao 2 (De Jong
Tal como referido, o
e o bem-estar pode s
conclusivas para tod
tudos que apontam p
bem-estar afetivo (e.g.
Modelos de exigênci
O fator comum a tod
laborais e os recursos
tem uma base comu
dados posteriores ten
de melhorar a validad
Modelo exigências-
Robert Karasek (197
mais influentes na in
É reconhecida a sua
ainda a característic
nam com o aumento
o facto de os autore
veis envolvidas no rr
São dois os concei
trabalho quantitativa
ção e interrupções c
possibilidade de ton
et al., 1998; Chamb
Tendo em conta a i
bidimensional (Figur
de controlo, explica
atravessam as diferen
gências (baixas, ele
traduzem-se em ex
caracterizado por el
terizado por elevada
jobs, caracterizado
jobs, caracterizado

à analogia entre as vitaminas e a saúde. O modelo. A ingestão de vitaminas melhora a partir do qual a ingestão da vitamina desse começa a deteriorá-la. Por exemplo, melhora a saúde física até alcançar um nível mantém-se estável, produzindo-se níveis em vitaminas D e A também melhora. No entanto, a ingestão continuada pode ser adicional (DA) da saúde (i.e., U invertido). De interrogação a este modelo: como?

ambiente de trabalho, existem características vitaminas na saúde psicossocial dos trabalhadores. As características, tendo, em 1998 (adequada) e, mais recentemente, em carreira e equidade), perfazendo 12 postos de trabalho e as funções destas 12 características.

| | Efeito |
|--|--------|
| nada de decisão, autonomia, capacidades, em termos de trabalho, em termos de empenho esperado, o | DA |
| idade das interações | DA |
| cas adequadas) | DA |
| balho) | EC |
| | EC |
| | EC |
| | EC |

; EC = efeito constante.

ticas se relacionam de forma direta à saúde física (Chambel, 2005), com a ansiedade (baixa) ou ter poucas oportunidades de bem-estar no eixo 3) do

que à ansiedade (Warr, 1996). A autonomia no trabalho está mais associada aos eixos 1 e 3 do que ao 2 (De Jonge & Schaufeli, 1998).

Já como referido, o modelo pressupõe que a relação entre as características do trabalho e o bem-estar pode ser curvilinear (U invertido), contudo, as evidências empíricas não são conclusivas para todos os determinantes considerados. A título de exemplo, existem estudos que apontam para este U invertido na relação entre as exigências e os três eixos do bem-estar afetivo (e.g., Warr, 1990b).

Modelos de exigências-recursos

O fator comum a todos estes modelos é o enfoque no efeito do desajuste entre as exigências laborais e os recursos, profissionais e pessoais, na saúde psicossocial. Todos estes modelos têm uma base comum: modelo exigências-controlo de Karasek. O desenvolvimento de modelos posteriores tem vindo a ser determinado pela inclusão de novas variáveis, no sentido de melhorar a validade e a aplicabilidade em contexto organizacional (Llorens et al., 2009).

Modelo exigências-controlo

Robert Karasek (1979) propôs o modelo exigências-controlo, que constitui um dos modelos mais influentes na investigação, estando na origem de inúmeros estudos e outros modelos. É reconhecida a sua contribuição por ser um modelo simples e parcimonioso, possuindo ainda a característica de procurar não só explicar as situações de trabalho que se relacionam com o aumento de stress, mas também enfatizar a importância de promover a motivação e a aprendizagem no trabalho. Terá contribuído, também, para a propagação do modelo pelo facto de os autores terem desenvolvido medidas concretas para operacionalizar as variáveis envolvidas no mesmo (e.g., Job Content Questionnaire; Karasek, 1985).

São dois os conceitos-chave neste modelo: as **exigências** em termos de sobrecarga de trabalho quantitativa (i.e., quantidade e volume de trabalho, pressão de tempo, nível de atenção e interrupções que a pessoa tem no seu posto de trabalho) e o **controlo** em termos de possibilidade de tomar decisões e de utilizar ou desenvolver as suas competências (Buunk et al., 1998; Chambel, 2005; Karasek, 1979).

Tendo em conta a interação entre as exigências e o controlo, o autor propôs um modelo bidimensional (Figura 7.9), baseado na abordagem simultânea das exigências e do grau de controlo, explicando o stress (eixo A) e a aprendizagem (eixo B). Estes eixos diagonais atravessam as diferentes combinações das duas dimensões: controlo (baixo, elevado) e exigências (baixas, elevadas). A combinação entre diferentes níveis de controlo e de exigência traduzem-se em experiências ocupacionais distintas: trabalho stressante (1. *high strain jobs*, caracterizado por elevadas exigências e baixo controlo), trabalho ativo (2. *active jobs*, caracterizado por elevadas exigências e elevado controlo), trabalho com baixo stress (3. *low strain jobs*, caracterizado por baixas exigências e elevado controlo) e trabalho passivo (4. *passive jobs*, caracterizado por baixas exigências e baixo controlo).

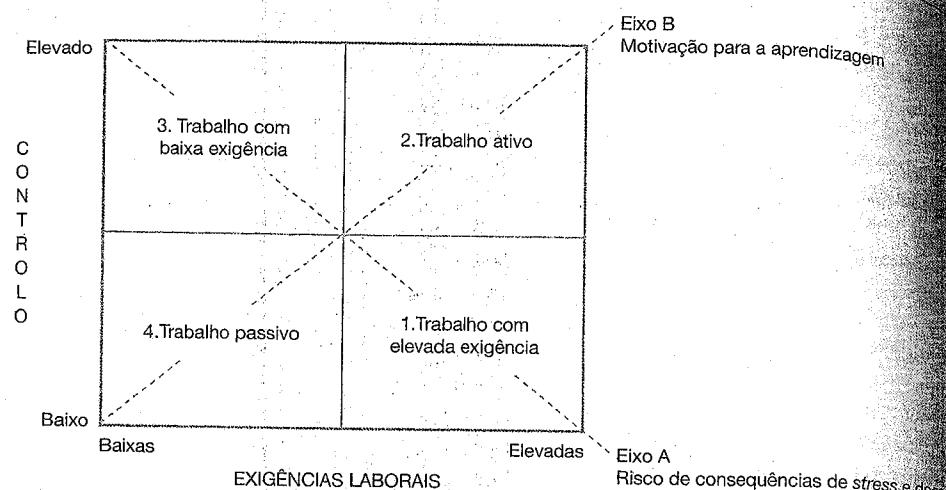


Fig. 7.9 Representação esquemática do modelo exigências-controlo de Karasek (1979)

Os resultados dos estudos que visam testar este modelo não são conclusivos (Chambel, 2005). A relação direta entre as exigências e o controlo no stress tem recebido apoio empírico (Chambel, 2005), demonstrando que os trabalhos mais stressantes são aqueles em que há muitas exigências e pouco controlo. Contudo, o efeito moderador do controlo tem-se revelado menos consistente, havendo alguns estudos empíricos que apoiam esta premissa (e.g., Dwyer & Ganster, 1991; Fox, Dwyer & Ganster, 1993), enquanto outros não apresentam resultados significativos (e.g., Beebe & Drexler, 1986; Fletcher & Jones, 1993; Payne & Fletcher, 1983).

Para Wall, Jackson, Mullarkey e Parker (1996), esta falta de apoio e de congruência deve-se à definição e à operacionalização inadequadas das variáveis independentes, as quais tendem a ser gerais e não específicas para as exigências dos trabalhadores inquiridos. Estes autores encontraram suporte empírico para esta ideia, ou seja, encontraram o efeito moderador do controlo quando este era operacionalizado como controlo sobre as exigências do trabalho, e não quando era operacionalizado como controlo geral sobre a tomada de decisões no trabalho.

Este modelo tem sido criticado pela sua simplicidade e natureza estática, bem como pela necessidade de incorporar o papel dos recursos individuais (Llorens et al., 2009).

Em 1988, Johnson e Hall propuseram a ampliação deste modelo incorporando outro recurso laboral para a predição do stress e da aprendizagem no trabalho: o apoio social. Assim, os trabalhos stressantes não apresentam apenas elevada exigência e baixo controlo, mas também falta de apoio social. Os trabalhos com baixo stress caracterizam-se por situações nas quais os trabalhadores têm elevados níveis de controlo e de apoio social, mas baixas exigências. Os trabalhos ativos são os submetidos a elevadas exigências, controlo e apoio social. Por fim, os trabalhos passivos caracterizam-se por baixas exigências e elevado controlo e apoio social.

Modelo exigências

O modelo exigências-controllo é uma teoria desenvolvida por Karasek (1979) e adaptada por Bakker, Janssen e Schaufeli (2001). O modelo integra a teoria de exigências e de controlo, adicionando uma maior flexibilidade. Bakker, Janssen e Schaufeli (2001) identificaram algumas limitações do modelo, incluindo o risco de burnout e a necessidade de considerar outros fatores, como a motivação para a aprendizagem, que podem influenciar o bem-estar dos indivíduos. Este é um exemplo de como o modelo exigências-controllo pode ser aplicado em contextos organizacionais.

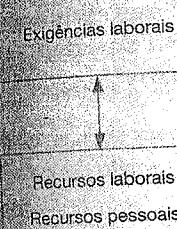
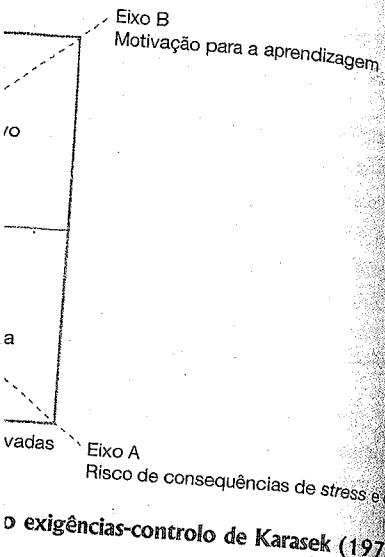


Fig. 7.10

A premissa central do modelo é que as características das exigências do trabalho e os recursos individuais, podem interagir para determinar o nível de stress e de doença.

Por um lado, as exigências do trabalho (exigências laborais e exigências psicológicas) podem ter efeitos adversos sobre o bem-estar dos indivíduos, dependendo das condições de trabalho. Por outro lado, os recursos individuais (recursos laborais e recursos pessoais) podem proteger contra os efeitos negativos das exigências do trabalho.

Por outro lado, os recursos individuais podem reduzir o impacto das exigências do trabalho, especialmente se forem adequados ao tipo de trabalho e às necessidades individuais do trabalhador.



modelos não são conclusivos (Chambellain & Karasek, 1987). O controlo no stress tem recebido apoio empírico, mas os resultados empíricos que apoiam esta premissa são escassos (Fletcher & Jones, 1993; Payne et al., 1986; Fletcher & Jones, 1993; Payne et al., 1986).

alta de apoio e de congruência deve ser considerada. As variáveis independentes, as quais refletem as características dos trabalhadores inquiridos. Estas variáveis, ou seja, encontraram o efeito moderador do controlo sobre as exigências do trabalho (Llorens et al., 2009).

O modelo incorporando outro resultado importante no trabalho: o apoio social. Assim, alta exigência e baixo controlo, mas baixa natureza estática, bem como pelas elevadas exigências, controlo e apoio social, ou baixas exigências e elevado controlo.

Modelo exigências-recursos no trabalho

O modelo exigências-recursos no trabalho (Figura 7.10) foi desenvolvido, em parceria, pelas equipas de investigação holandesas coordenadas pelo Professor Wilmar Schaufeli da Utrecht University e pelo Professor Arnold Bakker da Rotterdam University. Este modelo supõe uma integração e expansão do modelo anterior de exigências-controlo, ampliando o número de exigências e de recursos considerados (Bakker & Demerouti, 2007) e conferindo ao modelo uma maior flexibilidade e aplicabilidade em diferentes contextos ocupacionais (Demerouti, Bakker, Janssen & Schaufeli, 2001). Para além disto, o modelo procura responder a algumas limitações dos modelos anteriores, explicando, de um modo integrado, o desenvolvimento do *burnout* e do *engagement*, e promovendo uma visão integrada do bem-estar dos indivíduos. Este é um modelo abrangente, focando tanto os indicadores negativos como os positivos do bem-estar dos indivíduos, podendo ser aplicado a vários ambientes ocupacionais independentemente das exigências particulares e dos recursos envolvidos e definindo como objetivo contribuir para a melhoria do bem-estar e do desempenho dos indivíduos.

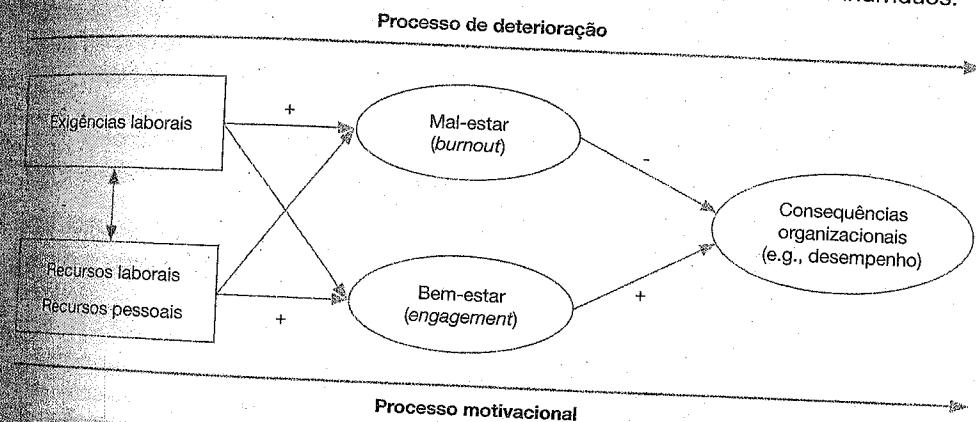


Fig. 7.10 Representação esquemática do modelo exigências-recursos no trabalho

A premissa central deste modelo refere que, independentemente do tipo de ocupação, as características do ambiente de trabalho podem ter consequências sobre a saúde dos indivíduos, podendo dividir-se em duas categorias gerais, que constituem conceitos-chave: exigências do trabalho e recursos do trabalho (Bakker & Demerouti, 2007).

Por um lado, as exigências do trabalho referem-se aos aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que exigem do trabalhador um esforço físico e/ou psicológico (cognitivo ou emocional), encontrando-se, desta forma, associadas a determinados custos fisiológicos e/ou psicológicos (Bakker & Demerouti, 2007). Embora as exigências do trabalho tenham um caráter negativo (Llorens et al., 2009), não significa que sejam necessariamente negativas (e.g., Gonçalves, Neves & Estelle, 2009), podendo tornar-se stressores laborais quando o cumprimento dessas exigências requer um esforço elevado, do qual os indivíduos não tenham recuperado adequadamente (Jesus, 2009).

Por outro lado, os recursos do trabalho referem-se aos aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que sejam funcionais no cumprimento dos objetivos do trabalho, que reduzam as exigências do trabalho e os custos físicos e psicológicos associados,

e que estimulem o crescimento pessoal, a aprendizagem e o desenvolvimento (Bakker & Demerouti, 2007). Desta forma, os recursos não são somente necessários para lidar com as exigências do trabalho, sendo também importantes por si só. Os recursos do trabalho podem ser colocados ao nível da organização no seu todo, nas relações sociais e interpersonais, na organização do trabalho e ao nível da tarefa, facto que é conducente com o modelo das características do trabalho de Hackaman e Oldham (1980), que enfatiza o potencial motivacional dos recursos do trabalho a um nível de tarefa, incluindo a autonomia, o feedback e a relevância da tarefa (Jesus, 2009). Adicionalmente, também está de acordo, de uma forma geral, com a teoria da conservação dos recursos de Hobfoll, que afirma que a motivação principal do Homem é direcionada para a manutenção e a acumulação de recursos. Deste modo, os recursos são valorizados por si só, porque são meios para atingir, ou proteger outros recursos valiosos (Jesus, 2009; Llorens *et al.*, 2009).

Tal como referido, este modelo tem aplicabilidade em qualquer ocupação, sendo necessário avaliar as exigências e os recursos de cada contexto, dado que cada ocupação pode ter os seus próprios fatores de risco específicos associados ao stress laboral e aos estados psicológicos de *burnout* e *engagement*. Llorens e colegas (2009) classificam este modelo como exaustivo, dando exemplos dos diferentes níveis de análise considerados: nível das tarefas (e.g., sobrecarga quantitativa como exigência e controlo como recurso), nível social (e.g., exigência emocional como exigência e apoio social como recurso) e nível organizacional (e.g., insegurança laboral como exigência e oportunidades de carreira como recurso).

A segunda proposição do modelo é que as exigências e os recursos laborais evocam dois processos psicológicos diferenciados (i.e., processo dual da saúde psicossocial):

- O processo de deterioração da saúde;
- O processo motivacional.

O processo de deterioração da saúde começa com a presença de exigências crónicas do trabalho, que podem esgotar os recursos de energia do indivíduo e, como consequência, gerar fadiga crónica e *burnout*, o que, por sua vez, poderá gerar mal-estar psicológico, absentismo e falta de implicação organizacional. Este processo já foi confirmado em diferentes investigações (e.g., Bakker *et al.*, 2003). Por sua vez, o processo motivacional começa com a presença de recursos do trabalho que estimulam a motivação do indivíduo na forma de *engagement*, isto é, níveis elevados de energia, dedicação e absorção, podendo gerar resultados positivos a nível da saúde e do bem-estar, bem como a nível organizacional (e.g., Llorens, Bakker, Schaufeli & Salanova, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004).

Outra premissa do modelo considera que existe um efeito interativo entre as variáveis no desenvolvimento do bem-estar dos indivíduos, no sentido em que os recursos podem atuar como amortecedores do efeito das exigências no bem-estar, por exemplo, reduzindo o *burnout* (e.g., Demerouti *et al.*, 2001). Esta premissa encontra-se de acordo com o modelo exigências-controlo de Karasek (1979), no entanto, contempla a possibilidade de diferentes recursos terem um efeito atenuador face a diferentes exigências (Jesus, 2009). Saliente-se que, em sintonia com a teoria da conservação dos recursos de Hobfoll, os recursos têm um poder motivacional maior quando os indivíduos percepcionam elevadas exigências laborais (Bakker & Demerouti, 2007).

idizagem e o desenvolvimento (Bakker, 2007), são somente necessários para lidar com as pressões do ambiente, e não para gerir todo o seu todo, nas relações sociais e interpersonais, facto que é conducente com o modelo de reforma, incluindo a autonomia, o feedback, a participação, a responsabilidade e a avaliação, também está de acordo, de uma forma geral, com a teoria da motivação de Hobfoll, que afirma que a motivação, a realização e a acumulação de recursos, Deste modo, os recursos humanos são meios para atingir, ou proteger, a organização (Hobfoll, 2009).

I qualquer ocupação, sendo necessário
dado que cada ocupação pode ter os
ao stress laboral e aos estados psíco-
(2009) classificam este modelo como
análise considerados: nível das tarefas
rolo como recurso), nível social (e.g.,
como recurso) e nível organizacional
ides de carreira como recurso).

• e os recursos laborais evocam dores
• da saúde psicossocial);

Presença de exigências crônicas do indivíduo e, como consequência, gerar mal-estar psicológico, aspecto já foi confirmado em diferentes processos motivacionais começa com a motivação do indivíduo na forma de ação e absorção, podendo gerar reações como o nível organizacional (e.g., Bakker, 2004).

o interativo entre as variáveis nomeadas em que os recursos podem atuar -estar, por exemplo, reduzindo o impacto de acordo com o modelo proposto a possibilidade de diferentes incias (Jesus, 2009). Saliente-se de Hobfoll, os recursos têm um elevadas exigências laborais.

Uma das críticas feita a este modelo reporta-se ao facto de se centrar nas características do ambiente de trabalho, ou seja, este modelo explica os processos de deterioração da saúde e de motivação atendendo exclusivamente ao impacto das exigências e dos recursos do trabalho. Como resposta, Bakker e Demerouti (2007) reformularam o modelo proposto, assinalando que os recursos laborais se relacionam, mutuamente, com os recursos pessoais (otimismo, autoeficácia, resiliência e autoestima), sendo estes recursos pessoais capazes de mobilizar os recursos laborais e gerar melhores resultados positivos para a saúde e para o desempenho do indivíduo, o que incrementará, por sua vez, os recursos pessoais e laborais. Continua a ser motivo de crítica o facto de não ter em conta as exigências extraorganizacionais e de não explicar o processo entre as exigências laborais e o engagement (Llorens et al., 2009).

Integracão dos modelos teóricos

Os modelos apresentados têm um grande impacto na investigação, quer científica, quer aplicada, bem como na aplicabilidade no contexto organizacional (Llorens et al., 2009). Chambel (2005) defende que “torna-se, particularmente, necessário construir modelos teóricos que, não só permitam discriminar os fatores e respetivas relações que favorecem o aparecimento do stress e do bem-estar nas organizações, mas também possam ser usados como guias de intervenção que facilitam a construção de contextos de trabalho mais saudáveis” (p. 131).

Não se pode afirmar que exista “o modelo” único e indiscutível para explicar os processos de saúde psicossocial no trabalho, pois não se trata de modelos opostos, mas sim complementares, que apresentam diferenças em termos da sua parcimónia e aplicabilidade, dando enfoque a diferentes variáveis envolvidas no processo e daí a sua complementaridade para a compreensão do processo de saúde psicossocial no trabalho (Tabela 7.2). Estes modelos têm recebido apoio científico de forma relativamente estável, pelo menos para partes dos processos hipotetizados (Llorens et al., 2009).

Os modelos teóricos apresentados têm um denominador comum: baseiam-se na conceitualização de *stress* laboral, numa perspetiva interacionista entre o indivíduo e o ambiente. Ou seja, todos os modelos coincidem, referindo que a saúde psicossocial no trabalho é resultante da combinação entre fatores ambientais (i.e., exigências e recursos laborais) e fatores individuais, sendo partilhada entre os modelos a hipótese de que a combinação entre elevada exigência ambiental e baixa percepção de recursos irá afetar negativamente a saúde dos trabalhadores. Assim, é de assinalar, em todos os modelos, que as exigências podem ser nocivas para o indivíduo, mas apenas quando não se possuem os recursos necessários para lidar com elas. Alguns modelos vão um pouco mais além na exploração que fazem dos diferentes recursos e exigências (e.g., modelo exigências-recursos laborais).

No seu processo de elaboração, diversos modelos partilham entre si a inclusão da via positiva do processo, para além da habitual via negativa, referindo o papel que os recursos têm, por si mesmos, na potencialidade de postos de trabalho saudáveis e tendo por base promover a motivação, a aprendizagem e a saúde psicossocial.

Tabela 7.2 – Síntese dos modelos e teorias de saúde psicosocial

| Modelo/teoria | Conceitos-chave | Autores precursor |
|--|---|--|
| Modelo transacional | Avaliação cognitiva Stress Coping | Richard Lazarus Susan Folkman (1984) |
| Teoria da conservação de recursos | Recursos Espirais de perdas e ganhos | Steven Hobfoll (1989) |
| Modelo de desequilíbrio esforço-recompensa | Norma da reciprocidade Desequilíbrio Esforço Recompensas | Johannes Siegrist (1996) |
| Teoria de ajustamento pessoa-ambiente | Desajustamento Ajustamento objetivo e subjetivo Discrepância indivíduo-ambiente | John French Robert Caplan R. Van Harrison Jeffrey Edwards (1982) |
| Modelo vitamínico | Efeito constante e decréscimo adicional Bem-estar psicológico ou afetivo Competência Aspiração Autonomia Funcionamento integrado | Peter Warr (1987) |
| Modelo exigências-controlo | Exigência Controlo Aprendizagem | Robert Karasek (1979) |
| Modelo exigências-recursos no trabalho | Processo dual Recursos laborais Exigências laborais Processo de deterioração Processo motivacional | Arnold Bakker Evangelia Demerouti Wilmar Schaufeli (2003) |

Stress e bem-estar no trabalho: a inclusão das características organizacionais

Os modelos de stress tradicionais focalizam-se predominantemente nas características individuais e do trabalho, tais como o controlo, a autonomia, o *design* do trabalho e o apoio social. Contudo, “os trabalhadores não sentem apenas mal-estar ou *burnout* devido a falhas de caráter, comportamento, percepção ou produtividade. Pelo contrário, o contexto em que as pessoas trabalham pode ser responsável por grande parte dos problemas de saúde e de *burnout*” (Peterson & Wilson, 2002, p. 16). Como abordagem complementar à visão tradicional na área do stress e bem-estar no trabalho, tem vindo a emergir uma linha de investigação que alerta para o facto de ocorrer a tendência de se olhar de forma isolada para a organização e para o indivíduo. Os defensores desta linha salientam a importância de se ter uma visão integrada e sistémica (e.g., Browne, 2000; Cooper & Cartwright, 1994), incluindo as características organizacionais nos modelos tradicionais de stress e bem-estar no trabalho. Torna-se, assim, relevante estudar os contextos organizacionais, ou seja, as características organizacionais (Sauter et al., 1996) que podem estar associadas ao stress e ao bem-estar. Esta abordagem é conhecida como o estudo das organizações saudáveis.

saúde psicosocial

conceitos-chave

iva

s e ganhos

cidade

vo e subjetivo
duo-ambienteecrécimo adicional
co ou afetivo

rado

ção

ão das características organizacionais

lominantemente nas características nomia, o *design* do trabalho e o apoio ao mal-estar ou *burnout* devido a falhas de. Pelo contrário, o contexto em que parte dos problemas de saúde e de fragem complementar à visão tradicional e a emergir uma linha de investigação olhar de forma isolada para a organização. Alientam a importância de se ter uma (Cooper & Cartwright, 1994), incluindo as de stress e bem-estar no trabalho organizacionais, ou seja, as características associadas ao stress e ao bem-estar organizações saudáveis.

Organizações saudáveis: definição e perspetivas

A premissa de que o bem-estar dos trabalhadores e os interesses da organização são duas dimensões incompatíveis e em permanente conflito tem vindo a mudar nas últimas décadas, considerando Sauter, Lim & Murphy (1996) que esta mudança se deve à emergência do conceito de **saúde organizacional** (*organization health*). Para Jaffe (1995), este conceito expande a noção de eficácia organizacional para além da ideia de desempenho associado ao lucro e à produção, incluindo o conceito de bem-estar dos trabalhadores e da comunidade alargada. Assim, uma organização saudável não é apenas produtiva e rentável mas, também, uma organização que promove a diminuição do stress e da doença e o aumento do bem-estar dos seus trabalhadores (Sauter, Lim & Murphy, 1996).

O conceito de organização saudável tem vindo a ser trabalhado através da conciliação de dois principais quadros teóricos, mas não exclusivos: a literatura da psicologia da saúde ocupacional, concretamente do stress profissional, e a literatura do comportamento organizacional e da gestão de recursos humanos (e.g., Vandenberg, Park, DeJoy, Wilson & Griffin-Blake, 2002). O conceito de organização saudável alarga a visão tradicional para a relação entre o trabalhador e a organização, como, por exemplo, desconcentrando a ideia de que a organização tem de ser gerida apenas com preocupações financeiras e ao deslocar a responsabilidade do stress e das doenças laborais, bem como a sua prevenção e intervenção, do indivíduo isolado.

As definições de saúde organizacional e organização saudável encontradas na literatura remetem para duas dimensões: o bom desempenho da organização e o bem-estar dos trabalhadores (Tabela 7.3). A noção de troca social entre a organização e o trabalhador está patente, bem como a relevância dos valores e práticas organizacionais (que têm sido descritos na literatura tradicional da psicologia da saúde ocupacional, do stress e do bem-estar no trabalho).

Tabela 7.3 – Exemplos de definições de organização saudável

| Autor | Definição |
|----------------------------|--|
| Cooper & Cartwright (1994) | É uma organização caracterizada por sucesso financeiro (i.e., lucros) e por trabalhadores saudáveis a nível físico e psicológico, e que “é capaz de manter ao longo do tempo um ambiente de trabalho e cultura organizacional saudáveis e satisfatórios, particularmente em períodos de turbulência do mercado e de mudança” (p. 462). |
| Peterson & Wilson (2002) | “O bem-estar da empresa como um todo” (p. 20). |
| Vandenberg et al. (2002) | Uma organização saudável “é caracterizada por esforços intencionais, sistemáticos e colaborativos para maximizar o bem-estar e a produtividade, proporcionando trabalhos bem desenhados e com significado, um ambiente sócio-organizacional de apoio, e oportunidades acessíveis e equitativas para a carreira e favorecimento das esferas trabalho-vida” (p. 70). |
| Salanova (2009) | “Uma organização saudável é aquela que desenvolve três elementos-chave que estão interligados e que se influenciam mutuamente: 1) práticas saudáveis para estruturar e gerir o trabalho; 2) funcionários saudáveis; e 3) resultados organizacionais saudáveis” (p. 258). |

Têm sido efetuadas tentativas de estabelecer modelos sistematizadores que refletem as definições referenciadas, assim como as suas variáveis-chave: cultura (valores) e práticas de gestão de recursos humanos. Apresentam-se, de seguida, três exemplos destes modelos.

Modelo de organização de trabalho saudável

Vandenberg e colegas, em 2002, propuseram o *Healthy Work Organization Model* (Figura 7.11), que preconiza que existem condições antecedentes aos stressores, nomeadamente os atributos organizacionais, como os valores, e as práticas organizacionais, que influem nos contextos de apoio (e.g., apoio social dos colegas, superiores). Os stressores são categorizados pelo facto de estarem associados ao desenho do trabalho (e.g., autonomia, conteúdo de trabalho) ou ao futuro do trabalho (e.g., segurança laboral, oportunidades de aprendizagem, justiça), os quais influenciam o stress percebido e o ajustamento laboral que se encontram associados a indicadores como a satisfação no trabalho, a autoeficácia percebida no trabalho, a implicação organizacional e o stress profissional. Por sua vez, este (des)ajustamento conduz a tensões psicológicas (e.g., depressão) e comportamentais (e.g., intenção de turnover, absentismo), que produzem resultados em termos da saúde e do bem-estar (e.g., percepção de saúde, comportamentos preventivos). Estudos realizados pelos autores nos Estados Unidos da América demonstram suporte empírico para este modelo (Vandenberg et al., 2002).

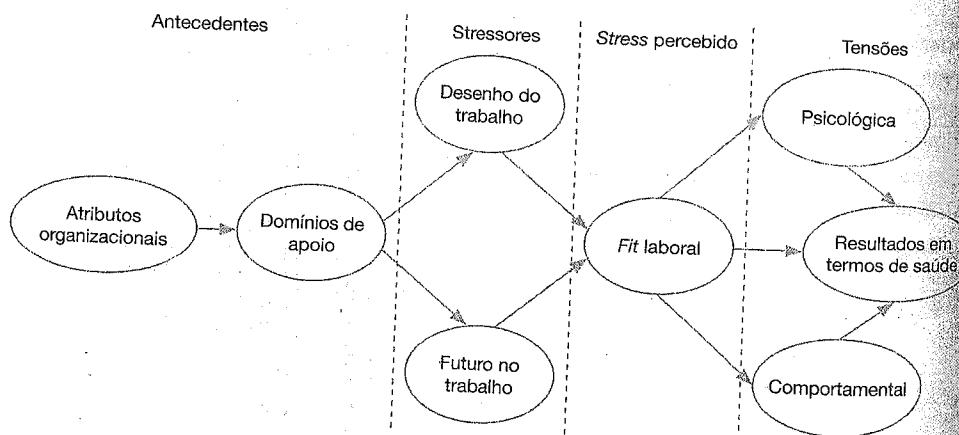


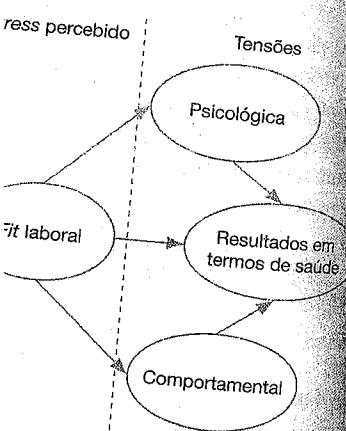
Fig. 7.11 Representação esquemática do *Healthy Work Organization Model*

Modelo do National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH)

Um modelo que tem vindo a ser testado empiricamente é o desenvolvido pelo *National Institute for Occupational Safety and Health* (NIOSH) (Figura 7.12). Neste modelo, uma organização saudável é definida como "aquela que maximiza a integração dos objetivos de bem-estar do trabalhador e os objetivos de rentabilidade e produtividade da empresa" (Sauter, Lim & Murphy, 1996, p. 451). O objetivo deste modelo é estabelecer um perfil de caracterís-

modelos sistematizadores que refletem variáveis-chave: cultura (valores) e práticas, de seguida, três exemplos destes m-

Healthy Work Organization Model (Figura 7.12). Este modelo considera que existem stressores, nomeadamente as práticas organizacionais, que influenciam o desenho do trabalho (e.g., autonomia, segurança laboral, oportunidades de crescimento percebido e o ajustamento laboral), a satisfação no trabalho, a autoeficácia e o stress profissional. Por sua vez, este stress profissional é resultado de percepções de depressão e comportamentais (e.g., evitativas). Estudos realizados pelos investigadores do NIOSH fornecem suporte empírico para este modelo.



icas que determinam a saúde organizacional, no sentido de se poder planejar intervenções. O modelo preconiza a inter-relação entre as dimensões de desempenho organizacional e de bem-estar, focalizando-se em características organizacionais macros (e.g., práticas de gestão, cultura e clima organizacionais e valores organizacionais), ao invés dos fatores associados ao trabalho (e.g., autonomia), enquanto fatores de risco para a saúde e para o desempenho. Este modelo foi testado por uma equipa de investigadores do NIOSH (e.g., Murphy & Lim, 1997) e por Browne (2002).

Tal como referido, diversos autores têm realçado o papel relevante, e ignorado, da cultura organizacional e das práticas de gestão de recursos humanos na promoção de locais de trabalho mais saudáveis (e.g., Sauter, Lim & Murphy, 1996; Peterson & Wilson, 1998, 2002; Schuyler, 2004). Na literatura encontram-se evidências de que as organizações caracterizadas por uma cultura flexível têm um melhor desempenho, e que culturas passivas e agressivas estão associadas a níveis mais elevados de stress (e.g., Pool, 2000). Sauter, Lim e Murphy (1996) demonstraram que as práticas de gestão de recursos humanos (e.g., formação, desenvolvimento da carreira, remuneração) estão relacionadas com a eficácia organizacional e a redução do stress. Browne (2000) analisou, em particular, a relação entre as percepções das práticas de gestão de recursos humanos e as medidas de eficácia organizacional, ou seja, a percepção de eficácia organizacional (trabalhada enquanto variável de nível organizacional) e de saúde, ou seja, percepção de stress e de satisfação (trabalhadas enquanto variáveis individuais).

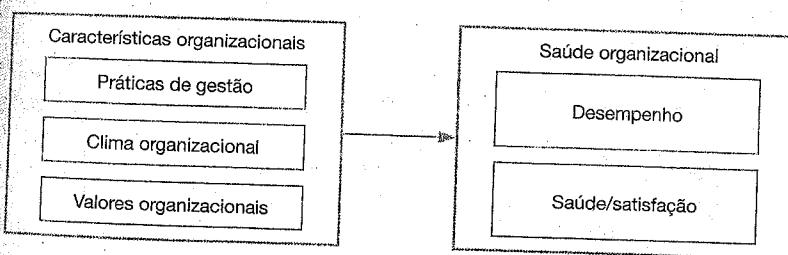


Fig. 7.12 Representação esquemática do modelo do *National Institute for Occupational Safety and Health*

Modelo holístico de organização saudável

Salanova (2008) propõe o modelo holístico de organização saudável, o qual preconiza que uma organização saudável é aquela que desenvolve três componentes-chave, que se encontram interligados e surgem como influenciadores mútuos uns dos outros (Figura 7.13):

- Práticas saudáveis, para estruturar e gerir o trabalho;
- Empregados saudáveis;
- Resultados organizacionais saudáveis.

Segundo este modelo, a existência de práticas saudáveis influi no desenvolvimento de colaboradores e resultados organizacionais saudáveis, sendo que estes, por sua vez, influem na melhoria das formas de estruturar e organizar os processos de trabalho.

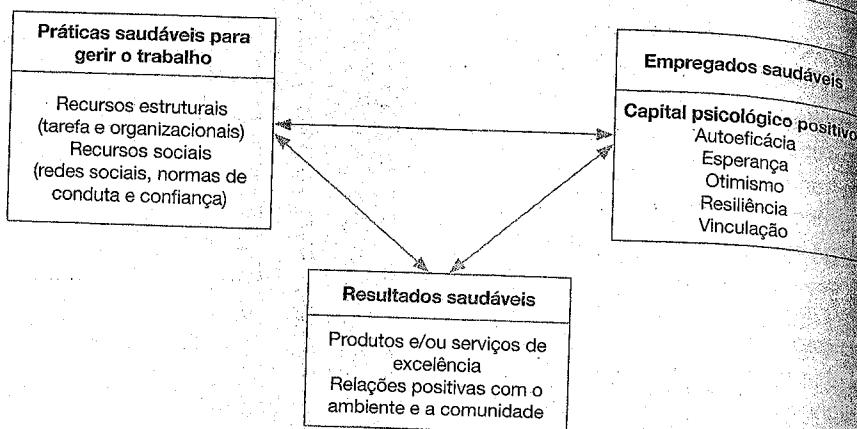


Fig. 7.13 Representação esquemática do modelo holístico de organização saudável

As práticas saudáveis para gerir o trabalho e a organização estão associadas aos recursos estruturais e sociais. Os recursos estruturais devem ser considerados como pertencentes ao ambiente físico e estrutural, podendo-se falar de recursos de tarefa associados ao postor de trabalho e às tarefas (e.g., autonomia, feedback), e de recursos organizacionais associados às práticas de gestão e de recursos humanos (e.g., formação, carreira, comunicação). Por sua vez, os recursos sociais referem-se aos aspectos relacionados com as pessoas e as relações interpessoais, como, por exemplo, o clima, o apoio e a confiança.

Neste modelo, os recursos humanos e o seu capital psicológico positivo são o elemento-chave diferenciador das organizações (Salanova, 2009). O capital psicológico pode ser definido como um estado psicológico positivo, caracterizado por (Luthans, Youssef & Avolio, 2007):

- Ter confiança para fazer o esforço necessário para lidar com sucesso perante tarefas desafiantes (autoeficácia);
- Fazer atribuições positivas sobre o que irá acontecer agora e no futuro (otimismo);
- Ter perseverança na conquista dos objetivos e, se necessário, redirecionar os objetivos de forma a obter sucesso (esperança);
- Quando confrontado com problemas e adversidades, ser capaz de se sustentar, levar e seguir para alcançar o sucesso (resiliência).

A investigação tem assinalado que os colaboradores que experienciam emoções positivas e autoeficácia revelam comportamentos mais positivos e melhores níveis de desempenho e êxitos na sua carreira (Stajkovic & Luthans, 1998).

Por fim, uma organização saudável demonstra uma preocupação com o componente dos seus resultados, como já referido anteriormente (e.g., Cooper e Cartwright, 1994). Neste contexto, a organização procurará satisfazer os seus clientes apresentando produtos e serviços que satisfaçam as suas necessidades e alcancem a excelência, constituindo a inovação e a criatividade os elementos-chave (Salanova, 2009). O componente dos resultados veicula também a relação com o ambiente extraorganizacional e com a comunidade,

| |
|-------------------------------------|
| Empregados saudáveis |
| Capital psicológico positivo |
| Autoeficácia |
| Esperança |
| Otimismo |
| Resiliência |
| Vinculação |

como, por exemplo, através da transmissão de uma imagem positiva e das suas práticas de responsabilidade social, constituindo este um campo ainda por investigar, estando apenas explorada a relação com o desempenho económico e financeiro direto das empresas (Salanova, 2009).

Este modelo enquadra-se numa abordagem da psicologia organizacional positiva, a qual considera que “[...] a saúde do trabalhador é um objetivo legítimo a ser incluído nas políticas organizacionais [...]. As organizações saudáveis são entendidas como aquelas que têm formas e práticas de estruturar e gerir processos de trabalho, o que faz com que os seus funcionários (as pessoas) se sintam mais saudáveis” (Salanova, 2008, pp. 426-427).

Stress e bem-estar: do diagnóstico à avaliação, passando pela intervenção

O stress no trabalho é inevitável e pode afetar qualquer pessoa em qualquer momento da sua vida profissional (Ramos, 2001; Vaz Serra, 2000), por isso, a prevenção é deseável.

O processo de prevenção deve iniciar-se com o diagnóstico, com vista a conhecer os processos de stress e a organização, no sentido de traçar um conjunto de estratégias que devem ser implementadas na fase de intervenção. Uma vez realizada a intervenção, procede-se à avaliação dos resultados. Esta avaliação poderá servir de diagnóstico a futuras intervenções. Neste sentido, “a prevenção deve ser um processo contínuo, renovado e recriado de acordo com as necessidades que vão surgindo ao longo da história da organização, e deve ser incorporada na cultura e procedimentos da organização” (Ramos, 2001, p. 199) (Figura 7.14).

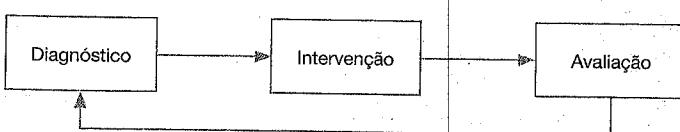


Fig. 7.14 Representação esquemática do processo de prevenção

Diagnóstico

O diagnóstico tem por objetivo recolher informação sobre os stressores, os efeitos do stress nos trabalhadores e na organização e os fatores de vulnerabilidade e de proteção. Esta informação possibilita o planeamento da intervenção ajustado às necessidades específicas do contexto e consequente avaliação.

Pode-se considerar quatro métodos de diagnóstico privilegiados: entrevistas, questionários, observação e análise documental (ver Capítulo 2).

A entrevista permite obter informação aprofundada sobre as ideias, opiniões, experiências, sentimentos, percepções e expectativas dos trabalhadores, quer individualmente, quer em grupo (Boutin, 1997; Ketela & Roegiers, 1993). Na entrevista podem ser explorados aspectos como fontes de stress (e.g., “Quais são as principais fontes de stress no seu local de tra-

balho?"), estilos de *coping* (e.g., "O que faz quando se sente stressado?") e sugestões de intervenção (e.g., "Que sugestões deixaria aos seus superiores hierárquicos para aumentar o seu bem-estar?").

Os questionários, enquanto conjunto de questões relativas a uma ou mais variáveis a serem medidas (Sampieri, Collado & Lucio, 2006), tendem a ser os métodos de diagnóstico mais utilizados, dada a facilidade de aplicação, por permitir o anonimato e a possibilidade de comparação de informação com maior facilidade. Uma das desvantagens deste método é a tendência para uma baixa taxa de respostas. Estão disponíveis instrumentos que avaliam um número considerável de fatores que podem ser avaliados no âmbito do diagnóstico. Por exemplo, o *Maslach Burnout Inventory* (MBI; Maslach et al., 1996), a *Perceived Stress Scale* (PSS; Cohen et al., 1983), o *Occupational Stress Indicator* (OSI; Cooper et al., 1988), a *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES; Schaufeli & Bakker, 2003) e o *IWP Multi-Affect Indicator* (Warr, 1990b). Existem ainda instrumentos para analisar o trabalho e as suas características como, por exemplo, o *Job Stress Survey* (JSS; Spielberger, 1994) e o *Stress Diagnostic Survey* (SDS; Ivancevich & Matteson, 1976), bem como para avaliar as estratégias de *coping* como a *COPE Inventory* (Weinman, Wright & Johnston, 1995) e a *Strategic Approach to Coping Scale* (SACS; Hobfoll et al., 1994; Dunahoo et al., 1998).

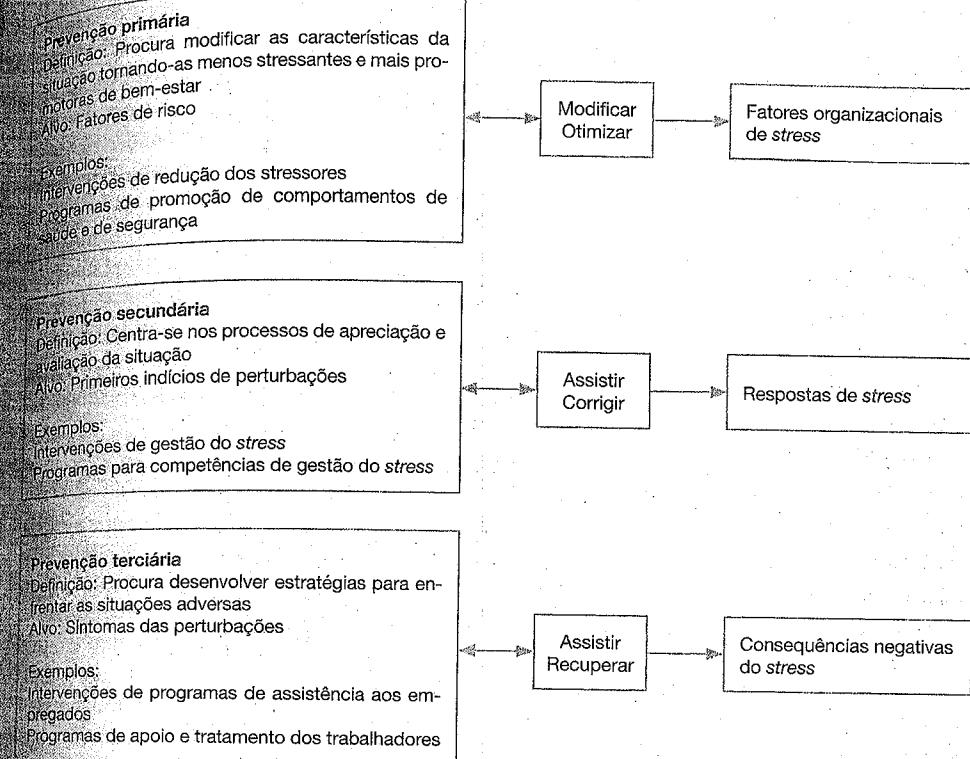
A observação é definida como "[...] um processo que inclui a atenção voluntária [...], orientado por um objetivo final ou organizador e dirigido a um objeto para recolher informações sobre ele" (Ketele, 1980, p. 27). Neste campo incluem-se as observações comportamentais diárias, bem como as médicas, que poderão traduzir-se em indicadores fisiológicos de stress através das análises regulares (e.g., pressão sanguínea, tensão muscular, ritmo cardíaco, níveis hormonais, entre outros).

A análise documental é definida, neste contexto, como, "[...] observação e interpretação dos registos e dados estatísticos organizacionais" (Ramos, 2001, p. 210). Neste contexto é fundamental a análise dos balanços sociais da organização, das tendências em termos de absentismo, do turnover, da sinistralidade e das baixas médicas.

Intervenção

A prevenção pode atuar tanto sobre as organizações, mudando, por exemplo, as condições de trabalho e das características das tarefas, como sobre os indivíduos, aumentando, por exemplo, as capacidades do trabalhador para lidar com as exigências do trabalho, desenvolvendo as suas competências, atitudes e comportamentos (Kompier, 2003). Poderão focalizar-se nos preditores, nos moderadores ou nas consequências (Caetano & Silva, 2010) que têm vindo a ser descritos ao longo deste capítulo.

As intervenções preventivas têm por objetivo geral abrandar, parar ou inverter a progressão de uma doença ou fenómeno (Ramos, 2001). Na literatura são identificados três tipos de prevenção: primária, secundária e terciária (Caetano & Silva, 2010; Ramos, 2001) (Figura 7.15).



Fontes: Quick, Horn & Quick (1987); Quick, Murphy, Hurrel & Orman (1992); Quick, Quick, Nelson & Hurrel (1997); Ramos (2001); Murphy (1988); Murphy & Sauter (2004).

Fig. 7.15 Representação esquemática de diferentes intervenções

A **prevenção primária** procura eliminar ou reduzir substancialmente os riscos no contexto de trabalho e promover um ambiente de trabalho saudável. Acontece antes do início das perturbações e atua sobre as condições de suscetibilidade. O objetivo é eliminar ou reduzir o impacto dos fatores de risco, aumentando, simultaneamente, a resistência dos indivíduos a si mesmos. Trata-se de uma ação de proteção e promoção da saúde, previdente e que antecipa as formas que o stress pode assumir na organização (Ramos, 2001).

A prevenção primária do stress destina-se, ao nível da organização, a modificar as fontes de stress, quer eliminando-as, quer reduzindo a sua intensidade. Estas mudanças poderão implicar alterações na estrutura, nos conteúdos e nos procedimentos habituais da organização e do trabalho. Inclui-se aqui, por exemplo, a reconcepção do trabalho, promovendo o enriquecimento das tarefas, a variabilidade de competências, o significado, a identidade, a autonomia e o feedback (Hackman & Oldham, 1980).

Caetano e Silva (2010) mencionam que, na última década, identificaram-se práticas organizacionais de alto desempenho (e.g., promoção de segurança no trabalho, formação centrada na promoção de competências técnicas e genéricas, trabalho em equipa, partilha de informação) que promovem, quer o desempenho, quer a saúde e a segurança no trabalho. Schabraq (2003) refere a liderança empenhada na saúde e no bem-estar e no desenvolvimento de interven-

ções centradas na otimização das práticas de gestão de recursos humanos, por exemplo, em termos de seleção, políticas de carreira e desenvolvimento e programas de formação, como aspectos-chave da prevenção na área do stress. Chambel (2005) refere ainda que o facto de a organização ter um departamento de saúde no trabalho ou um conjunto de valores que se traduzem em diversificadas ações que têm em vista o controlo do stress e a promoção do bem-estar pode desenvolver nos colaboradores uma sensação de segurança e uma diminuição dos sentimentos de ameaça e de perigo, mesmo face a condições adversas.

Ao nível do indivíduo, visa promover as suas aptidões para controlar a intensidade e a frequência das fontes de stress com que tem de lidar, bem como ajudá-lo a percecionar de forma diferente as fontes de stress. Visa melhorar o próprio estilo de vida do trabalhador. Neste sentido, a prevenção primária contribui para controlar as causas do stress logo na sua origem, ajudando os indivíduos a lidar com o stress que necessariamente têm de experimentar de uma forma saudável e construtiva (Ramos, 2001).

A **prevenção secundária** realiza-se através de medidas corretivas, aplicadas imediatamente no início das perturbações, com o objetivo de impedir o seu desenvolvimento e restabelecer a normalidade. Esta prevenção parte, assim, da deteção precoce dos problemas, procurando minimizá-los, ou seja, incide sobre os trabalhadores que já mostram alguns sinais de stress, pretendendo-se aumentar a sua capacidade de lidar com os stressores (Caetano & Silva, 2010). Este nível de intervenção é mais voltado para o indivíduo, no sentido em que há determinadas situações organizacionais indutoras de stress que não podem ser alteradas. Desta forma, impede-se a degenerescência das respostas de stress e fortalece-se a resistência dos indivíduos (Ramos, 2001). Estas estratégias de prevenção secundária têm como objetivo controlar as respostas de stress, tanto individuais, como organizacionais. Um exemplo é a criação de grupos de apoio dentro das organizações (Quick, Quick, Nelson & Hurrell, 1997; Quick, Horn & Quick, 1987).

No âmbito da prevenção secundária, a gestão do stress pode visar a educação dos indivíduos, a transmissão de informação, o desenvolvimento de conhecimentos sobre o distúrbio, o desenvolvimento de estratégias cognitivas e comportamentais que permitam ao indivíduo saber como lidar com o stress que sente em certas situações, o treino de relaxamento muscular, o *bio-feedback*, entre outras (Caetano & Silva, 2010; Murphy, 2003). Estas são as estratégias mais vulgares (Chambel, 2005), que procuram modificar a avaliação que a pessoa faz do contexto organizacional – por exemplo, ensina-se o indivíduo a olhar para o lado positivo das situações – ou aumentar a resistência nessas condições – por exemplo, desenvolver crenças de auto-efficácia e de autoestima (Chambel, 2005; Ivancevich, Matteson, Freedman & Philips, 1990).

De acordo com Chambel (2005), estas intervenções podem ser alvo de críticas, no sentido em que tendem a colocar a ênfase na responsabilização das pessoas, desresponsabilizando as organizações. Para além disso, as condições de trabalho não são modificadas, não contribuindo para o bem-estar a médio e longo prazo. Diversos são os autores que defendem que a prevenção passa pela modificação das características organizacionais (e.g., Quick, Murphy, Hurrell & Orman, 1992), seguindo a linha de investigação das organizações saudáveis. Apesar disto, Chambel (2005) lembra que, “no entanto, podemos considerar que em determinadas situações organizacionais, ou em determinadas profissões, podem estar presentes, inevitavelmente, características que desencadeiam stress e diminuem o bem-estar, podendo estas intervenções ajudar o indivíduo a lidar com essas características ou diminuir os seus efeitos”.

os humanos, por exemplo, em programas de formação, como (i) refere ainda que o facto de a conjunto de valores que se tra stress e a promoção do bem-estar, segurança e uma diminuição das adversas.

controlar a intensidade e a frequência ajudá-lo a percecionar de estilo de vida do trabalhador causas do stress logo na sua maioria têm de experimen-

tas, aplicadas imediatamente ao desenvolvimento e restabelecimento dos problemas, que já mostram alguns sinais com os stressores (Caetano, 2005). Indivíduo, no sentido em que não podem ser alterados de stress e fortalece-se a prevenção secundária têm como organizacionais. Um (Quick, Quick, Nelson &

educação dos indivíduos, sobre o distúrbio, o permitam ao indivíduo saber relaxamento muscular, as são as estratégias mais a pessoa faz do contexto do positivo das situações envolver crenças de auto-imana & Philips, 1990).

de críticas, no sentido de desresponsabilizando modificadas, não controles que defendem que us (e.g., Quick, Murphy, 2005). Apesar que em determinadas estar presentes, inevitável-estar, podendo estas minimuir os seus efeitos

negativos" (p. 128). Há igualmente um conjunto de outras questões que ainda não estão suficientemente discutidas, como, por exemplo: Prevenir será sinónimo de promoção de bem-estar? Intervir para melhorar o stress será, efetivamente, sinónimo de promover o bem-estar?

A **prevenção terciária** dirige-se já aos sintomas das perturbações e tem por objetivos inverter a sua evolução, aliviar o sofrimento e promover um funcionamento efetivo. Visa, assim, a recuperação e a reabilitação dos indivíduos que já sofrem as consequências do problema (Caetano & Silva, 2010). Este tipo de prevenção é de natureza terapêutica (Quick et al., 1997), incidindo no tratamento dos trabalhadores que já sofrem de doenças ou que já revelam incapacidades (Kompier, 2003). As estratégias de prevenção terciária têm por finalidade minimizar os custos organizacionais do stress e o desconforto e o sofrimento individual. Em termos individuais, as estratégias consistem em programas de apoio aos trabalhadores, como cuidados médicos, psicoterapia ou aconselhamento. Em termos organizacionais, traduzem-se em intervenções em situações de crise e em programas de reintegração de trabalhadores (Murphy & Sauter, 2004).

Há ainda autores que distinguem o tipo de estratégia de prevenção, considerando também o foco de intervenção ser a organização ou os indivíduos e os grupos (e.g., Chambel, 2005; Houtman & Kompier, 1995) (Figura 7.16).

| | Prevenção | |
|-------------|----------------------|--|
| | Primária | Secundária/Terciária |
| Intervenção | Ambiente de trabalho | Intervenções de gestão do stress a nível organizacional Visam a mudança de características organizacionais indutoras de stress Exemplos: mudanças no conteúdo do trabalho, participação dos trabalhadores na tomada de decisão, etc. |
| | Individual e grupal | Intervenções de treino em gestão do stress Visam ensinar os indivíduos a lidar melhor com o stress Exemplos: treino e formação |

Fonte: Ramos (2001).

Fig. 7.16 Classificação dos programas de prevenção do stress

É notório que os programas de intervenção realizados nesta área não estão suficientemente documentados e avaliados (e.g., Chambel, 2005). Quando existem avaliações, são num nível superficial, em termos de taxas de adesão e de avaliação da reação, tendo em consideração, por exemplo, o modelo de avaliação da formação de Kirkpatrick (1998)¹. Este constitui um espaço para futuros trabalhos de investigação.

¹ O modelo de avaliação da formação de Kirkpatrick (1998) é a tipologia mais difundida no âmbito da avaliação da formação. Este modelo sugere que a avaliação da formação deve ocorrer em quatro níveis: reação, aprendizagem, comportamento e resultado. O nível 1 de reação tem por objetivo saber o que pensam e sentem os participantes, i.e., o seu nível de satisfação. O nível 2 de aprendizagem permite identificar em que medida os participantes aprenderam e retiveram informação, i.e., os conhecimentos adquiridos. O nível 3 dos comportamentos procura apurar se a pessoa mudou o seu comportamento no local de trabalho. Por fim, o nível 4 dos resultados pretende avaliar quais os resultados organizacionais alcançados graças à implementação da formação.

Meta-análises recentes procuraram avaliar os efeitos de programas de intervenção para melhorar a saúde e o bem-estar no trabalho, mostrando que há evidências de que os programas de promoção de saúde estão associados a uma diminuição do absentismo por doença e a um aumento do bem-estar mental e da satisfação (e.g., Kouppala, Lamminpää & Huurman, 2008; Parks & Steelman, 2008). Contudo, parece haver diferenciações nas diferentes intervenções. Por exemplo, a meta-análise de Kouppala e colegas (2008) revelou ainda que o exercício parece aumentar o bem-estar, mas as intervenções em termos psicológicos de educação parecem não afetar o bem-estar, nem o absentismo. O absentismo parece ser reduzido com atividades promotoras de estilos de vida saudáveis e melhorias ergonómicas.

Os programas de intervenção implicam mudanças que podem ser nos indivíduos e nos grupos (nos seus conhecimentos, atitudes e comportamentos) e/ou na organização (e.g., estrutura, cultura, práticas) (e.g., Caetano, 2001). O sucesso de qualquer intervenção depende da sua conceção, implementação e avaliação. Todavia, é também chave para o sucesso o apoio da direção/gestão e o envolvimento de todos os intervenientes nos diferentes momentos do programa (Noblet & LaMontagne, 2009), contribuindo, assim, para evitar resistências à intervenção e consequente mudança (Caetano, 2001).

As intervenções, para além de se deverem apoiar numa fundamentação teórica e científica (Caetano & Silva, 2010), devem fazer um registo sistemático do processo (Chambel, 2005), discriminando o tipo de intervenção e técnica utilizados, adotar uma perspetiva longitudinal controlando os níveis de stress e de bem-estar ao longo do processo de intervenção, controlar variáveis de nível individual, como a autoestima, a autoeficácia e estratégias de coping. Para além disto, as intervenções precisam de considerar uma maior heterogeneidade de participantes, por exemplo, em termos das profissões e dos tipos de organizações envolvidos (Chambel, 2005).

Exercício 7.1

Estudo de caso da Maria costureira

A Maria trabalha como costureira numa empresa familiar há mais de dez anos. Começou a trabalhar com muitas expectativas e motivação. Contudo, no último ano começou a sentir-se emocionalmente esgotada, ansiosa, irritadiça e com problemas de sono. Nas entrevistas com o chefe e os colegas da Maria foi-nos dito que ela é uma pessoa séria no seu trabalho e com muito brio. É muito inteligente, o seu trabalho é excelente e é um exemplo para todos. A Maria implica-se muito no seu trabalho, dá tudo pelos seus clientes. Tem muitas coisas para fazer, pois os seus clientes exigem cada vez mais dela e tem trabalhado sozinha, pois duas das suas colegas estão de baixa. Ao longo do tempo, tem vindo a desenvolver uma atitude fria e distante face ao seu trabalho e considera que o seu desempenho profissional está cada vez pior.

Analise a situação da Maria e assinale quais são as possíveis causas para que se sinta mal e o que se poderia fazer para melhorar a situação.

Exercício

Estudo de caso

Leia individualmente

O Joaquim tem 30 anos e refere que tem vontade de trabalhar em casa, dia e noite, para ter tempo com a família, diante de fonte fundamental

Ao longo desfrutou de frontos físicos e psíquicos que preenham a sua profissão, bem como a sua profissão de polícia". / com alguém

É nas situações de risco que os pais num determinado momento foi preso, apesar do apoio da instância judicial, nos

Responda individualmente

Discute o caso

Debata o caso

Propõa organizações

Exercício 7.2

Estudo de caso em grupo do Joaquim polícia

Leia individualmente o seguinte texto.

O Joaquim tem 40 anos e é polícia há 20. Toda a sua vida se dedicou a esta profissão e refere que desde sempre quis ser polícia e que já é uma tradição familiar. Sente que tem vocação para este trabalho. Apesar de ser uma profissão desgastante e de trabalhar por turnos, o que o impossibilita de participar em algumas atividades familiares, diz que optaria pela mesma profissão. A família tem mostrado ser uma fonte fundamental de apoio.

Ao longo destes 20 anos, tem enfrentado algumas situações arriscadas, com confrontos físicos, e já teve de "puxar" pela sua arma. Sente-se frustrado pela incompreensão da comunidade e dos meios de comunicação acerca de todos os esforços que fazem, tendo em consideração os poucos recursos materiais e humanos para responderem às "chamadas". Sente que está constantemente a ser observado, bem como a sua família. A farda significa uma exposição social, todos sabem a sua profissão. Refere que dizem: "Lá vai o polícia... é a casa do polícia... é filho do polícia". Até já lhe aconteceu estar num restaurante com a família e cruzar-se com alguém que tinha autuado nesse dia.

É nas situações mais simples que consegue retirar maior prazer da sua profissão, por exemplo, ajudar um idoso com as compras ou ajudar um menino a encontrar os pais num supermercado. Obviamente que saber que o criminoso que ajudou a deter foi preso é também uma fonte de satisfação. Refere que não tem tido muito apoio da instituição, para além da formação de atualização. Contudo, em contrapartida, nos seus colegas tem encontrado uma segunda família.

Responda individualmente e depois em grupo às seguintes questões:

- 1** Discrimine as exigências ameaçadoras e desafiantes que surgem neste caso.
- 2** Debata as principais exigências e recursos organizacionais e extraorganizacionais presentes neste caso.
- 3** Proponha estratégias que melhorem o ambiente organizacional e extra-organizacional do Joaquim.

Exercício 7.3

Análise de uma notícia de jornal

Stress domina doenças profissionais em 2020

"Contrato precário e ritmo intensificado são riscos sérios. O stress profissional vai ser, dentro de dez anos, a principal origem de doenças laborais, destronando a liderança actual das doenças músculo-esqueléticas, prevê o Relatório Europeu dos Riscos. No primeiro relatório daquele organismo, dedicado aos riscos psicosociais do trabalho, conclui-se que as mudanças que estão a atraçam o mundo laboral – desde as tecnológicas, à precarização dos contratos, passando pela redução de trabalhadores e intensificação dos ritmos – vão resultar no aumento do número de pessoas afectadas por doenças relacionadas com o stress. O que poderá originar uma 'grave deterioração da saúde mental e física dos trabalhadores'. Actualmente, o stress é já considerado o segundo problema de saúde relacionado com o trabalho mais comum na Europa, afectando 22% dos trabalhadores na União Europeia, de acordo com dados de 2005. E está na origem de metade dos dias de trabalho perdidos por faltas.

Embora não existam em Portugal estudos que analisem o impacto do stress profissional na população activa, mas apenas de índole sectorial, o dirigente da Autoridade para as Condições do Trabalho, Luís Lopes disse ao DN que 'toda a evidência, mesmo sem estudos, coloca-nos ao nível dos restantes países europeus'. Luís Lopes admite mesmo que o nível de crescimento dos contratos precários e a manutenção dos baixos salários podem deixar alguns dos trabalhadores portugueses numa situação mais desfavorecida face aos seus pares da UE.

Numa escala de zero a seis, os contratos precários são justamente o principal factor de stress, com uma pontuação de 4,56. Com um emprego mal remunerado e de baixa qualidade, os trabalhadores precários tendem ainda a efectuar os trabalhos mais perigosos. Segue-se o trabalho em sectores particularmente vulneráveis à globalização e ao risco de deslocalizações, e as novas formas de contratos de trabalho. A meio da tabela está o envelhecimento, pois quanto maior a idade e a falta de formação sobre os novos processos de produção, maior o desajustamento psicosocial. À intensificação dos ritmos de trabalho surge logo a seguir enquanto factor de risco, associado à quantidade crescente de informação a tratar devido às novas tecnologias de comunicação, mas também à agravamento das exigências sobre um número cada vez menor de trabalhadores.

As exigências emocionais elevadas, como a violência e intimidação, e que estão sinalizadas com quatro pontos, suscitam, segundo o relatório, cada vez mais preocupações. Na mesma posição está também a dificuldade de conciliar a vida familiar e profissional, uma vez que os horários de trabalho longos e inflexíveis criam dificuldades adicionais, sobretudo, às mulheres.

As profissões nos ramos da saúde, educação, emergência e segurança, atendimento ao grande público, mercados financeiros, mas também em novos sectores como os call centers, são das mais expostas ao stress. A receita da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho é monitorizar e melhorar o ambiente de trabalho a nível psicosocial."

Fonte: *Diário de Notícias* de 3 de fevereiro de 2008. Disponível em: http://www.dn.pt/inicio/interior.aspx?content_id=1001992&page=1

Questões:

- 1 Quais os principais fatores organizacionais de stress?
- 2 E que consequências advêm para os indivíduos, grupos e organizações?

2020

cos sérios
s, a principal origem de doenças labo-
as músculo-esqueléticas, prevê o Ob-
tório daquele organismo, dedicado ao
e as mudanças que estão a atravessa-
recação dos contratos, passando
dos ritmos – vão resultar no aument
as relacionadas com o stress. O que
de mental e física dos trabalhadores
ndo problema de saúde relacionado
ndo 22% dos trabalhadores na União
á na origem de metade dos dias de
analism o impacto do stress profis-
sectorial, o dirigente da Autoridade
ao DN que 'toda a evidência, mesmo
países europeus'. Luís Lopes admite
os precários e a manutenção dos ba-
es portugueses numa situação mais

são justamente o principal factor de
ego mal remunerado e de baixa qua-
fectuar os trabalhos mais perigosos,
ulneráveis à globalização e ao risco
de trabalho. A meio da tabela está o
le formação sobre os novos proce-
cial. A intensificação dos ritmos de
, associado à quantidade crescente
de comunicação, mas também o
menor de trabalhadores.
ia e intimidação, e que estão sinal-
elatório, cada vez mais preocupa-
e de conciliar a vida familiar e pro-
os e inflexíveis criam dificuldades

gênci a e seguranç a, atendimento
ém em novos sectores como os
eleta da Agência Europeia para a
lhorar o ambiente de trabalho a

Disponível em: <http://www.dn.pt/>
&content_id=1001992&page=1

de stress?
uos, grupos e organizações?

© PACTOR

- 3 Identifique um conjunto de possíveis medidas capazes de ajudar a ultrapassar o problema mencionado.
- 4 Imagine que foi convidado para participar numa reunião com os dirigentes dos sectores profissionais considerados neste artigo como estando expostos a elevados níveis de stress. Que argumentos utilizaria para os estimular a investir em prevenção na área do stress?

Exercício 7.4

Diagnóstico

1. Objetivo do trabalho

Neste trabalho prático, pretende-se que aplique e treine o método de diagnóstico de entrevista sobre a temática do stress e do bem-estar profissionais. No final da entrevista deverá ter recolhido informação sobre a:

- Identificação das fontes de stress e exigências laborais;
- Identificação dos recursos laborais;
- Identificação das estratégias de coping utilizadas;
- Identificação das respostas e das consequências do stress (i.e., como é que a pessoa se sentiu em termos emocionais, fisiológicos e sociais).

2. Execução do exercício

A primeira tarefa será escolher um profissional para ser entrevistado. A segunda tarefa é construir um guião de entrevista. A terceira tarefa é realizar a entrevista. Por fim, a última tarefa é redigir um pequeno relatório síntese da entrevista. Este relatório deverá conter a caracterização do participante (género, idade, profissão, habilitações – sem identificar a pessoa), apresentação do guião da entrevista (objetivo, temas abordados) e o procedimento, i.e., data, hora, duração e local da entrevista. Deverá conter, ainda, um resumo da entrevista, com excertos transcritos.

Exercício 7.5

Fontes de stress

Nos espaços que encontra na tabela seguinte faça uma listagem das situações/dificuldades com que se confronta e que considera como **fonte de stress para si**. De seguida, e utilizando as escalas de avaliação fornecidas, avalie cada uma das fontes de stress listadas do ponto de vista da sua frequência e da intensidade do stress associado: assinale o número que descreve a **frequência** com que habitualmente é confrontado com essa fonte de stress; assinale a **intensidade do stress** que geralmente sente face a essa situação.

Frequência:

1. nunca; 2. raramente; 3. algumas vezes; 4. frequentemente; 5. muito frequentemente.

Intensidade:

1. nula; 2. ligeira; 3. moderada; 4. forte, 5. extremamente forte.

| FONTES DE STRESS | | |
|------------------|------------|-------------|
| | Frequência | Intensidade |
| 1. | ① ② ③ ④ ⑤ | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 2. | ① ② ③ ④ ⑤ | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 3. | ① ② ③ ④ ⑤ | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 4. | ① ② ③ ④ ⑤ | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 5. | ① ② ③ ④ ⑤ | ① ② ③ ④ ⑤ |

Exercício 7.6

Fontes de bem-estar

Nos espaços que encontra na tabela seguinte faça uma listagem das situações com que se confronta e que considera como **fonte de bem-estar para si**, ou seja, situações que o fazem sentir bem, realizado e satisfeito.

De seguida, e utilizando as escalas de avaliação fornecidas, avalie cada uma das fontes de bem-estar listadas do ponto de vista da sua frequência e da intensidade do bem-estar associado: assinale o número que descreve a **frequência** com que habitualmente é confrontado com essa fonte de bem-estar; assinale a **intensidade** do bem-estar que geralmente sente face a essa situação.

Frequência:

1. nunca; 2. raramente; 3. algumas vezes; 4. frequentemente; 5. muito frequentemente.

Intensidade:

1. nula; 2. ligeira; 3. moderada; 4. forte, 5. extremamente forte.

frequentemente; 5. muito frequentemente.

emente forte.

STRESS

| Frequência | Intensidade |
|------------|-------------|
| ① ② ③ ④ ⑤ | ① ② ③ ④ ⑤ |
| ① ② ③ ④ ⑤ | ① ② ③ ④ ⑤ |
| ① ② ③ ④ ⑤ | ① ② ③ ④ ⑤ |
| ① ② ③ ④ ⑤ | ① ② ③ ④ ⑤ |
| ① ② ③ ④ ⑤ | ① ② ③ ④ ⑤ |

| FONTE DE BEM-ESTAR | | Frequência | Intensidade |
|--------------------|--|------------|-------------|
| 1. | | ① ② ③ ④ ⑤ | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 2. | | ① ② ③ ④ ⑤ | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 3. | | ① ② ③ ④ ⑤ | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 4. | | ① ② ③ ④ ⑤ | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 5. | | ① ② ③ ④ ⑤ | ① ② ③ ④ ⑤ |

Referências

- Adams, G. A., King, L. A. & King, D. W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81 (4), 411-420.
- Anderson, M. B. & Iwanicki, E. F. (1984). Teacher motivation and its relationship to teacher burnout. *Educational Administration Quarterly*, 20, 94-132.
- Argyle, M. (1999). Causes and correlates of happiness. In D. Kahneman, E. Diener & N. Schwarz (Eds.). *Well-being: The foundations of hedonic Psychology* (pp. 353-373). New York: Russel Sage Foundation.
- Aronsson, G., Bejerot, E. & Harenstam, A. (1999). Healthy work: Ideal and reality among public and private employed academics in Sweden. *Public Personnel Management*, 28(2), 197-215.