Associação Portuguesa de Psicologia da Saúde Ocupacional

http://www.appso.pt

Gerir Pessoas e Competências
- Uma Estratégia de Sucesso -

Apresentação do Relatório de Avaliação de Perfil de Riscos Psicossociais

2008 / 2013

Maria João Cunha
João Paulo Pereira
João Maria Cunha
Santiago Gascón

Patrocinado por

MJP

fleet
flow, engagement e trabalho

A informação constante neste livro é da responsabilidade da Associação Portuguesa de Psicologia da Saúde Ocupacional (APPSO), através dos seus autores, sendo deles todos os direitos a ele relativos.

© Todos os direitos reservados.

ISBN: 978-989-98840-0-7

1ª edição – 1000 exemplares

Não é permitida, sem autorização prévia, a reprodução total ou parcial da informação constante do presente documento

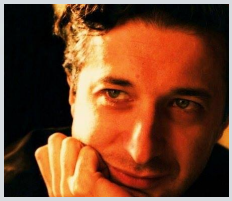
A utilização indevida de informação, será motivo para implementação de processo legal

A **1ª Edição** deste E-Book não é passivel de venda, é de **distribuição gratuita** através de formulário preenchido em http://www.appso.pt.

Mais informações em relatorio@ppjm.pt

Lisboa, Janeiro de 2014

Prefácio



António Manuel Venda

Escritor; Sócio e Director Editorial na empresa Just Media

A escrita de um pequeno texto para integrar esta publicação apanha-me numa boa altura. Há pouco, ao telefone, tentando terminar uma chamada, eu dizia que cada minuto conta neste momento. Escrevo desde muito cedo, com uma viagem a correr para ir deixar os meus filhos às escolas. E depois de uma noite de muito poucas horas de sono. São os projectos da empresa que a isso me obrigam. Como sair deste labirinto em que me encontro tantas vezes? É isso que dou por mim a perguntar, às vezes apenas a sonhar. O tempo não chega para tudo, o mundo tenta distrair-nos cada vez mais, e ainda por cima entre os textos que tenho agora de rever há alguns sobre as condições de trabalho nas empresas. As visões são em geral pessimistas. A crise leva as empresas a descurarem a saúde dos colaboradores, a todos os níveis. Limitam-se a cumprir regulamentos que em nada ajudam a que as suas pessoas estejam menos expostas aos mais variados riscos. É o que leio dos especialistas que trabalham no terreno, ao mesmo tempo que me passam pela frente páginas de outros textos, para outras secções das revistas que dirijo, em que se anuncia as melhores empresas para trabalhar, prémios de excelência no trabalho e o inevitável (desde há uns dois ou três anos) *employer branding*.

Falo, é claro, por mim. Eu suspeito de que há cada vez mais riscos, e que continuam a ser descurados, até aqueles que conhecemos nas empresas há muito tempo. Sei também que há nas empresas quem verdadeiramente se preocupa, quem não usa apenas por usar aquelas frases do tipo «os nossos mais valiosos activos são, inequivocamente, as pessoas». O «inequivocamente» dá logo para desconfiar, quase como o «irrevogável» daria, se aplicado numa frase.

Num dos textos que acabo de editar, leio a certa altura que «o trabalho representa a coesão e a integração social de todos os cidadãos», que «representa a capacidade de adquirir bens e ter um papel útil na sociedade». Ou seja: «Estar empregado é não estar excluído e na pobreza. Mesmo que para as novas gerações a sua representação se torne mais leve, superficial e descomprometida, terá sempre um sentido de coerência na sua realidade, qualquer que ela seja. Trabalhar continuará a ser primordial para a saúde de qualquer um de nós enquanto continuar a ser a fonte essencial de rendimento.». São grandes as transformações que este texto da Profª. Helena Almeida, médica do trabalho, anuncia. E depois surgem números. A especialista diz que no nosso país «estima-se que 42,7% dos portugueses podem desenvolver uma perturbação psiquiátrica ao longo da vida, sobretudo os mais jovens, as mulheres, os trabalhadores precários e os desempregados». E acrescenta que «o estudo de base populacional (população geral) realizado em Portugal (2008/ 2009) estimou uma prevalência anual de 22,9% de perturbações psiquiátricas, salientando-se sobretudo a ansiedade (16,5%) e as perturbações do humor (7,9%, dos

quais 6,8% depressão *major*), e a tendência será para aumentar ainda mais nas próximas décadas». Defende mesmo que «a forma como a sociedade, a economia e o trabalho vierem a ser organizados nos próximos tempos será implacável na saúde mental de cada um de nós».

São pistas para os desafios enormes que se colocam a pessoas como as que estão envolvidas no projecto deste livro, em todo o trabalho de anos que têm já desenvolvido. O mundo coloca-lhes mesmo muitos desafios. E elas sabem-no. Pertencem ao grupo restrito das que sabem, e que se preocupam.

É um mundo tão diferente do da primeira década de 1990, quando comecei a trabalhar, num banco, pago pela Comunidade Europeia e sem saber o que me iria acontecer. Não sabia mesmo. E um dia fui atropelado por um autocarro à porta do banco. Contei a história na apresentação de um livro de gestão, escrito por uma jovem directora de recursos humanos. Não vou contá-la toda aqui, claro. Os meus pais viviam, como ainda vivem, no Algarve. E da polícia não era possível fazer chamadas interurbanas. Já a directora de recursos humanos do banco tinha essa possibilidade, bastando-lhe pressionar nove números. Nessa altura havia dinheiro nos bancos e na administração pública. Agora parece que a coisa está equilibrada, só que por baixo. Enfim, a muito custo um polícia conseguiu obrigar a directora de recursos humanos a fazer do banco a chamada interurbana para os meus pais. Isto contou-me o polícia, quando foi ao hospital entregar-me algumas coisas e recolher informações, por exemplo se eu tinha notado que o motorista do autocarro estava

bêbado. Eu sabia lá, nem o autocarro tinha visto. O polícia disse-me que no banco se falava que um jovem estagiário tinha sido atropelado à porta. Ao fim de quinze dias apareci lá e justifiquei a minha ausência. Depois abandonei o estágio e fui procurar outras oportunidades, outros desafios, essas coisas que agora costumamos dizer.

Lembro-me que no banco andava lá preocupado por o funcionário que trabalhava à minha frente, já experiente, dizer que o problema era haver pessoas que se metiam a brincar aos bancos. Falava da administração. Aquilo não augurava nada de bom, pensava eu, mas não imaginava que iria levar com um autocarro em cima.

Foi há tantos anos. As coisas mudaram. O banco há tempos mandou-me um *press release* para as revistas a dizer o que oferecia aos empregados: fiquei em parvo – davam tudo e mais alguma coisa em benefícios, mas não diziam nada de chamadas interurbanas – a expressão, na volta já nem se usa. Percebi que já era uma empresa de excelência para se trabalhar. Ser atropelado lá à porta já devia ser outra coisa, talvez com direito a hospital particular.

Mas mesmo assim muita gente alerta, no meio desta excelência toda e de todo este *brand* para o emprego. Há riscos. Veja-se os dados anteriormente referidos. Eu estou confuso. E também estou, é claro, cansado. Mas espera-me mais trabalho. E como sócio da empresa não tenho a quem me queixar senão a mim e às minhas colegas sócias. Às vezes queixamo-nos os três, mas temos que trabalhar. Também corremos riscos, até de um

autocarro nos cair em cima. Um tipo mais simpático do que eu tinha medo de que, mais do que um autocarro (que nem existia no seu tempo), lhe caísse o céu em cima da cabeça. Vivia em *stress*, mas era carregado por dois colaboradores em cima de um enorme escudo. Chamava-se Abraracourcix e chefiava os gauleses de uma pequena aldeia rodeada por campos romanos. Agora, na nova editora em Portugal, fizeram novas traduções e passou a ser o Matasetix. Um horror o que lhe fizeram. Ele não parece assim tão mau. E sofre do *stress* do céu. Nas empresas, às vezes também é assim, existe o *stress* do céu, de quem está acima. Pode cair-nos na cabeça. Quem manda. Eu como mando convivo comigo, e mesmo assim chega a haver dias em que é um *stress*.

Agradeço muito o convite aos autores para participar, ainda que modestamente, neste projecto. E desejo-lhes as maiores felicidades. É muito importante que o projecto tenha sucesso. E por isso talvez não merecesse um tipo tão confuso como eu a escrever logo no início. Mas eu estou confuso. Aliás, sempre fui confuso. E agora, se calhar porque eu peguei o mal, até o próprio mundo está confuso. O das empresas e o outro bem maior, todo o mundo em que vivemos. Se a culpa foi minha, peço desculpa.

Diana Silva Dias

Professora Associada da Universidade Europeia | Laureate International Universities

Psicóloga

Numa conjuntura em que a instabilidade e o receio pelo futuro são palavras de ordem, em que o emprego precário começa cada vez mais a assumir-se como uma fuga atractiva ao desemprego, quando as famílias reequacionam os seus estilos de vida para se adaptarem a novas e distintas precariedades, urge, mais do que nunca, repensar o mundo do trabalho, não só como fonte de realização pessoal e profissional, mas também como factor chave de reabilitação económica.

Nas últimas décadas, assistimos uma verdadeira metamorfose do paradigma laboral, em que os seus actores, processos e fins assumem renovadas configurações, que quebram com uma perspectiva assente na estabilidade e na previsibilidade de um futuro passível de ser planeado estrategicamente. Em poucos anos, a alucinante evolução científica e tecnológica avassalou os processos de trabalho, não os deixando incólumes, sob risco de se tornarem obsoletos. A reconfiguração social assume também aqui um papel incontornável, mudando actores, estilos de vida e formas de perspectivar o bem-estar pessoal e social. A virtualidade assumir um protagonismo que quebrou as barreiras da distância, tornando o longe perto e o distante próximo. O mundo imenso dos mapas renascentistas transformou-se hoje numa aldeia global, quase palpável pela sua acessibilidade imediata,

proporcionando uma rapidez relacional, nem sempre acompanhada por uma proporcional eficiência. Como todo o processo de aprendizagem, nem sempre os processos cognitivos, afectivos e sociais acompanham, a par e passo, as transformações paradigmáticas, pois as dinâmicas de acomodação e assimilação implicam modos de reconfiguração, não só da grelha de leitura da realidade, mas também dos estilos de coping na forma como se relacionam com o mundo. Integrar todo uma nova realidade que envolve contextos de vida fulcrais implica tempo e espaço conceptual, nem sempre fácil de obter num quotidiano em que tudo emerge como urgente e premente.

Em constante mutação, o mundo do trabalho assume um protagonismo no desenvolvimento psicológico de cada um, que seria, no mínimo, ingénuo não lhe atribuir um papel central na promoção da saúde, aqui concebida como um processo dinâmico, não só multideterminado, mas também multideterminante do bem-estar individual, mas também colectivo, enquanto factor fulcral para um desenvolvimento holístico e consolidado.

Fazendo uso da tríade da intervenção psicológica – desenvolvimento, prevenção e remediação – o presente relatório de avaliação de perfil de riscos psicossociais vem colmatar uma importante lacuna da forma como se perspectivam o mundo do trabalho em geral, e a percepção dos seus protagonistas, em particular. (Re)conhecer a problemática nas suas diversas e distintas vertentes é sempre o melhor ponto de partida para nela

eficientemente intervir, seja remediando os seus danos, seja tomando medidas concretas e efectivas para a sua prevenção, ou ainda criando oportunidades desenvolvimentais para promover um contexto de bem-estar (físico, psicológico e social) que debilita a emergência de riscos.

Estamos perante uma importante ferramenta que, na sua tridimensionalidade de investigar, reflectir e intervir, nos proporciona uma visão global, consubstanciada e (por vezes, assustadoramente) realista no mundo laboral português. Assumir os resultados e as conclusões a que estes conduzem é revelar uma realidade de que já suspeitávamos, mas que ainda acalentávamos esperança de que não fosse tão cruel e acutilante. Que esta gravidade nos faça intervir rápida e eficientemente, aprendendo com os erros acumulados, rompendo com hábitos corrosivos e enfrentando com frontalidade uma realidade complexa, mas passível de mudança.

Elogio a equipa autoral essencialmente pela sua coragem (sim, porque ser cientista social, hoje mais do que nunca, é ter coragem…), sem contudo deixar de realçar o rigor científico que emprestou a este estudo. Trata-se de um importante contributo para a Psicologia do Trabalho e da Saúde, assumindo-se, pela sua actualidade e pertinência, como um referencial de trabalho para todos os *stakeholders* protagonistas do mundo laboral.

Mais do que tudo, a presente obra preconiza um ideal basiliar a toda a intervenção psicológica, em que o protagonismo é (justamente) devolvido ao capital humano. Afinal, são as pessoas que fazem **toda** a diferença…

João A. Catalão

Gestor. Presidente do Grupo BusinessUp

Master em Coaching. Coach Executivo. Mentor Coach.

Presidente da Associação Ibero Americana de Coaching

Presidente da POPAI Portugal

Co-autor dos livros Ferramentas de Coaching (Lidel); Atitude UAUme! (Smart Book) e Negociar & Vender (Lidel)

Estamos perante um trabalho socialmente pertinente, cientificamente fundamentado. Na qualidade de gestor e de coach executivo lido diariamente com profissionais e decisores de diversos mercados nacionais e internacionais. Verifico, na prática, que há hoje uma consciência crescente dos líderes das organizações sobre a importância da avaliação dos riscos psicossociais. A riqueza deste documento decorre do trabalho de investigação em si mesmo e das pistas de responsabilização e ação que aponta. Por isso, as minhas primeiras palavras são de louvor para esta iniciativa da APPSO.

Os líderes e as organizações estão debaixo de fogo!

Nunca as empresas foram tão voláteis e nunca o grau de responsabilização tendencialmente tão transversal. Está reforçada a consciência de que as empresas são pessoas que lidam com pessoas e que o equilíbrio das pessoas se manifesta no desempenho da Organização. Ainda é necessário o passo seguinte: responsabilização e ação.

As grandes preocupações das Organizações passam por responder qualitativamente ao nível retenção e potenciação de talento, decorrentes dos contextos globais e cada vez mais competitivos. Como muito bem demonstrado neste trabalho, as Organizações lidam com um conjunto alargado e complexo de situações favoráveis à geração de desequilíbrios, resistências ou inação, entre outros.

A visão de que a Psicologia da Saúde Ocupacional, como área de avaliação e intervenção, mais do que se assumir como uma estratégia remediativa se deve focar numa estratégia preventiva e promotora do equilíbrio, do bem-estar e do desenvolvimento pessoal e organizacional determina a utilização de novos paradigmas e metodologias.

Puxando a brasa à minha sardinha, confirmo que o Coaching se assume como um processo altamente eficaz e pertinente a estes níveis, na medida em que é um processo interativo de co-criação de novas possibilidades. Talvez por isso profissionais das mais variadas áreas estão a incorporá-lo como atitude e prática sistemática de intervenção a estes níveis. De facto, a minha prática de Coach Executivo no terreno confirma que a realidade nas organizações é aquela que este relatório apresenta, e essa consciência motivou-me, em co-autoria com a Ana Teresa Penim, a publicar um livro com 50 ferramentas de coaching testadas numa grande amplitude de cargos e funções.

Atitude, Comportamento, Resultados, Mudança, Resiliência ou o tão desejado *Flow* são palavras de ordem do quotidiano das Organizações. Este relatório é muito objetivo na afirmação de que o entusiasmo dos indivíduos decorre da sua motivação intrínseca. Posso ainda corroborar e reforçar este princípio de causalidade através da fundamentação de suporte ao conceito "Atitude UAUme!" (do qual sou com co-criador com a Ana Teresa Penim), o qual evidencia que a surpresa positiva é uma emoção básica universal a qual, quando devidamente ativada, gera não só satisfação e energia no indivíduo, como na comunidade em que se insere.

Reitero que este relatório tem elevado valor prático para a gestão das pessoas e das Organizações pois, partindo da clarificação de várias dinâmicas psicossociais, aponta caminhos e estratégias que potenciarão comunidades de indivíduos intrinsecamente mais felizes e mobilizados e, consequentemente mais proativos na liderança a 360° do desenvolvimento e competitividade organizacional.

João Carlos Mateus

Vice Presidente Executivo no Parque de Ciência e Tecnologia do Alentejo

Economista

O mundo em que vivemos mudou muitos nos últimos anos e vai continuar a mudar. Todas estas alterações implicaram e implicam alterações nos comportamentos, nos processos de modo a que, seja possível termos respostas adequadas às novas realidades que surgem. Este novo paradigma é originado numa percentagem elevada pelo efeito da globalização e pela evolução e massificação das novas tecnologias. Esta evolução origina novas formas de relacionamento entre o Homem, as organizações e a Sociedade, com consequências (não obrigatoriamente negativas) no trabalhador. Por exemplo, podemos referir as novas formas de produção e de gestão que implicam ter novas competências ao nível psicológico, social e técnico. A avaliação dos riscos psicossociais são essenciais para identificar as mudanças e os seus efeitos (ex: stress ocupacional, burnout, violência e assédio), permitir que sejam tomadas medidas que minimizem os efeitos, tentando contribuir para a prosperidade, elevação da qualidade de vida, do bem-estar e a da felicidade dos colaboradores, das diversas instituições.

Através deste estudo é possível caracterizar os riscos psicossociais, os tipos que os compõem e o seu nível de risco. Através destes resultados é possível analisar os riscos de acordo com os diversos perfis tais como o sexo, o sector onde estão inseridos público/privado, ligação à família, função desempenhada e ligação à organização, bem

como a evolução do panorama nos últimos anos e os seus efeitos. Com este estudo é possível também perceber os efeitos destas alterações e qual a consequência nos colaboradores das instituições. Importa realçar que estes resultados são evolutivos, e que devem ser extrapolados para outros ambientes e culturas. Assim, com estes resultados, conseguimos ter um diagnóstico do caso português que nos elucida dos riscos existentes, da sua possível evolução e das medidas que podem ser tomadas para diminuir os riscos existentes. Estes resultados podem ser a base que permitirá elevar a qualidade e vida e a saúde em Portugal, tendo como resultado uma sociedade mais saudável e competitiva.

Com a identificação dos riscos psicossociais e a sua evolução nos últimos anos, é possível caracterizar de uma forma mais fidedigna os problemas existentes, os seus efeitos e consequências nas organizações, na produtividade e qualidade de vida dos colaboradores das instituições. Através desta identificação, deverão ser tomadas medidas para reduzir os riscos psicossociais e criar mecanismos protetores face ao seu desenvolvimento. Para além disto, creio que as organizações devem estar atentas a estes riscos e repensarem o seu modo de atuação de forma a terem sucesso, a serem eficientes, sabendo desde o inicio que só é possível com colaboradores saudáveis e felizes. Este trabalho dá bases fundamentais para a realização desse desafio. A qualidade de vida e o bem estar dos colaboradores são a chave para a eficiência e para a competitividade das organizações.

José Gabriel Quaresma

Jornalista Sénior - TVI 24

A FELICIDADE EXISTE

Quando me envolvi no projecto "Out Of The Office" (www.outoftheofficebook.com), a convite de Carlos Gonçalves, desconhecia em absoluto, o quão determinante é, na fatia de felicidade que compete, na vida de cada um, o espaço de trabalho. É lá, seja ele onde for, que passamos longa parte do nosso tempo.

Ao longo deste projecto em co-autoria, visitei inúmeros e diferentes espaços de trabalho, conheci imensas organizações, por dentro, a sua filosofia, os relacionamentos, contactei com imensos com gestores de equipas, de espaços, de empresas. Descobri um mundo novo.

Trabalhar naquilo que nos cria sensações boas, onde, como e quando quisermos, liderados por pessoas inspiradoras, é metade da felicidade que podemos ter durante esta caminhada.

A outra metade, obviamente, está na zona afectiva, na família, nos amigos, no tempo para fruir, relaxar, pensar, criar. No tempo para cada um, enquanto elemento indívidual.

Trabalhar nunca foi tão fácil.

Uma esplanada, uma biblioteca, um café, um banco de jardim, dentro do automóvel, na sala, numa sala de reuniões, um lounge de aeroporto ou de uma estação de caminho de ferro, basta pensar num espaço e ele transforma-se num local de trabalho. O nosso local de trabalho, naquele momento. A tecnologia é nossa amiga. Ajuda-nos a fazer o resto.

A organização ganha com a felicidade do colaborador, criando-lhe condições para desenvolver a sua actividade focado no sucesso da organização, logo, no seu sucesso.

Precisamente, por se sentir mais feliz, dono do seu próprio tempo e espaço, das suas vontades e desejos, objectivos e projectos, ele é um elemento mais produtivo, dentro da estrutura. Mais feliz.

As organizações são mais produtivas se os seus colaboradores se sentirem felizes no seu local de trabalho, seja ele qual for. Se sentirem o espaço, se entenderem o método.

Trabalho há mais de vinte anos em open spaces. Dentro deles. Sou jornalista. Desde sempre, que as redaccões são em open space. Espaço com características muito especiais. Território sagrado, mas a lembrar uma micro-Babilónia anarquicamente organizada.

Muitas pessoas juntas ao longo de muitas horas, muitas conversas, muitos telefones a tocar, ás vezes discussões, stress, corrida louca contra os segundos, muitas tv´s ligadas, ás vezes momentos de glória. Vitórias.

Mas, o espaço é determinante.

Acho que nunca trabalhei, ao longo destes vinte anos, numa redacção com janelas (à séria), luz natural, espaços verdes, espaços de lazer, com puffs, baloiços, mesas de snooker e de matraquilhos, máquinas de cold drinks e jukebox, sofás e salas de cinema, think tanks, só trabalhei em salas de reuniões com portas e paredes em vidro, pouco mais.

Logo eu, jornalista de televisão.

Logo o jornalismo, essa coisa que também se obriga a ser coisa criativa.

Sou feliz no trabalho, na vida também.

Reconhecimento

Há alturas na vida em que ao chegar a uma meta que concretiza sonhos, e para além de tudo o que foi o processo, quando olhamos para o percurso, verificamos que estão sempre lá um conjunto de pessoas que ajudaram o(s)/a(s) sonhadores/as. Neste caso também não há excepções, e se não fossem os nossos provocadores de sonhos **Christina Maslach**, **Maria José Chambel**, **Marisa Salanova**, **Michael Leiter**, **Scott McIntyre** e **Teresa MacIntyre**, este livro não teria aparecido, porque ele nasce daquele impulso que nos foi dado e por isso mesmo, o nosso reconhecimento mais profundo, e a expectativa que tudo o que nos une continue e se aprofunde.

Obrigado / Gracias / Thank You

Agradecimentos

A Associação Portuguesa de Psicologia da Saúde Ocupacional (APPSO) agradece a todos os envolvidos nos processos de recolha/avaliação, entrevistadores, entrevistados, e colaboradores individuais ou empresas, bem como àqueles que prefaciaram esta obra (**António Venda**, **Diana Dias**, **João Carlos Mateus**, **João Catalão** e **José Gabriel Quaresma**), e que possibilitaram a organização deste passo importante para a vida associativa e acreditamos que também para a (re)construção de um olhar sobre a organização do trabalho.

O presente livro não seria possível se não tivéssemos a abertura e cooperação do Grupo Mastering Jobs & People, Lda (MJP- Business Consulting, Lda), e a cooperação nas fases iniciais da Mestre Andreia Daniela Sousa, Mestre Ludovina Azevedo, Mestre Cecilia Loureiro, Mestre Pedro Lopes, e de muitos outros que com a sua persistência e por acreditarem, deram muito do seu tempo à temática central que se encontra agora materializada no presente relatório, sendo peças fundamentais na construção da fase a que este relatório dá corpo.

Efetivamente, acreditando conseguimos!

A todos/as, sem exceção, o nosso mais profundo agradecimento e reconhecimento.

O Presidente da Direção da APPSO

João Paulo Pereira

Índice

- Nota Introdutória 28
- Ficha Técnica 29
- Sobre os Autores 32
- A Associação Portuguesa de Psicologia da Saúde Ocupacional (APPSO) 33
- Introdução 35

1- Comportamento, Trabalho e Organizações

1.1 Trabalho: Conteúdo e mudanças 39

1.2 A Questão do Comportamento Organizacional 42

1.3 Os Grupos e as Relações Humanas 49

1.4 Liderança 52

1.5 Motivação 54

1.6 Gestão por objectivos, satisfação e desempenho 56

2- Saúde e Doença – A Psicologia da Saúde

2.1 Breve enquadramento histórico 58

2.2 Emergência da Psicologia da Saúde 59

2.3 Definição de Saúde 61

2.4 Conceito de Bem-Estar 64

2.5 O Conceito de Qualidade de Vida (QDV) 68

2.6 O Conceito de Coping 72

3. O papel da Psicologia da Saúde Ocupacional na prevenção de Riscos Psicossociais 75

4. Positive Psychology on the Job Model (PPJM) - Marcos Teóricos e Conceptuais

4.1 Significado do Trabalho e Valores do Trabalhador 81

4.2 Modelo da Espiral Dual e Modelo RED 83

4.2 Modelo Six Areas of Worklife 90

4.3 Stress Management 93

4.4 Mindfulness Based Stress Reduction e Inteligência Emocional 94

5. PPJM: Modelos de Intervenção

5.1 Coaching 98

5.2 WONT (Work & Organizational NetWork) 103

5.3 CREW (Civility, Respect, Engagement in Workplace) 105

6. Avaliação

6.1 A Metodologia PPJM 107

6.1.1 Modelo de Psicologia Positiva no Trabalho 107

6.1.2 Fases do Processo de Avaliação 108

6.1.3 Questionário de Avaliação de Riscos Psicossociais: O PPJM 111

6.1.4 Objectivos e Características do PPJM 112

6.1.5 Caracterização Geral do Questionário PPJM 113

6.1.6 Versões do PPJM 114

6.1.7 Os Questionários PPJM 116

6.1.8 Administração do Questionário 133

7. Intervenção

7.1 O Health Coaching Model 135

7.1.1 Considerações Práticas e Módulos de Intervenção 135

7.1.2 Variáveis e Módulos Centrais no Health Coaching Model 136

7.1.3 Recursos Pessoais 137

7.1.4 Recursos na dinâmica Indivíduo-Trabalho 141

7.1.5 Empowerment 143

8. Relatório de Avaliação de Perfil de Riscos Psicossociais 2008-2013

8.1 Introdução 149

8.2 Porquê o PPJM 151

8.3 Avaliação Organizacional 154

8.4 Sobre a percepção do trabalhador na organização do trabalho 154

9. Resultados da Avaliação (N= 38.791)

9.1 Características Gerais 161

9.2 Síntese dos resultados do estudo 195

10. Perspectiva Histórica 197

11. Da Avaliação à Intervenção e Avaliação da Intervenção 220

11.1 Sobre a avaliação organizacional 225

11.2 Sobre a avaliação individual 227

12. Avaliação da Intervenção 230

13. O que fazer 239

14. A Questão das Competências e a Gestão de Capital Humano

14.1 Breve Reflexão 249

14.2 E em primeiro lugar descobrir ou potencializar talentos? 256

14.3 Das Competências do Talento ao Talento das Competências 260

14.4 A Gestão de Capital Humano e a Redução de Exposição aos Riscos 273

15. Reflexão final 280

16. Síntese Bibliográfica 291

Índice figuras, tabelas e gráficos

Figuras

Fig 1 – Mudança nas Organizações 41

Fig 2 - Mudanças no Trabalho 41

Fig 3 – Importância do Work Engagement 43

Fig 4 – Mudanças na Ciência 46

Fig. 5 – Necessidade de trabalhadores Engaged 47

Fig 6 – Work Engagement 48

Fig 7 – Modelo RED 89

Fig. 8- Fases de Avaliação do PPJM 118

Fig. 9- Modelo preditivo de Burnout/Mobbing/Stress/Engagement 184

Fig. 10- Modelo preditivo de Burnout/Mobbing/Stress/Engagement - Sectorial 186

Fig. 11- Modelo preditivo de Burnout/Mobbing/Stress/Engagement - Sexo 188

Fig. 12- Modelo preditivo AVL - Perfil Função / Perfil Pessoal 190

Fig. 13- Modelo preditivo AVL - Perfil Função / Perfil Pessoal - Sectorial 192

Fig. 14- Modelo preditivo AVL - Perfil Função / Perfil Pessoal - Sexo 193

Fig. 15- Competências 216

Fig. 16- Constituintes das Competências 217

Fig. 17- O processo Avalição / Intervenção / Avaliação da Intervenção 230

Fig 18- Perfil do Grupo em Pré- Intervenção 233

Fig. 19- Perfil do Grupo em Pós-Intervenção 234

Fig. 20- Síntese de Risco Antes da Intervenção 241

Fig. 21- Síntese de Risco Pós Intervenção 243

Fig. 22- Síntese Comparativa Pré e Pós Intervenção 244

Fig. 23- Talentos e Gestão de Talentos 257

Fig. 24- Análise SWOT Pessoal 264

Fig. 25- Gestão de Talento 265

Fig. 26- Liderança 267

Fig. 27- Ciclo de Gestão de Competências 274

Fig. 28- Ferramentas de Gestão de Capital Humano 276

Fig. 29- Avaliação de Desempenho 277

Tabelas

Tab 1 – Características da Organização 44

Tab 2 – Relações de Reciprocidade entre pessoas e organização 45

Tab 3 – Características Estruturais do Grupo 50

Tab. 4 – Competências do Líder Eficiente 53

Tab. 5 – Motivação e Hierarquização de Necessidades 55

Tab. 6 – Modelos da Saúde e da Doença 61

Tab. 7 – Dimensões do Conceito de Saúde 63

Tab. 8 – Dimensões Positivas do Bem-Estar 67

Tab. 9- Definição do conceito de QDV 70

Tab. 10- Domínios da QDV 71

Tab. 11- Significado do Trabalho segundo MOW 81

Tab. 12- Valores no Trabalho 83

Tab. 13- Dimensões do Empowerment 85

Tab. 14- Questionário RED 89

Tab. 15- Seis Áreas da Vida Laboral 91

Tab. 16- Apresentação de Resultados 109

Tab. 17- Dimensões a avaliar pelo PPJM 117

Tab. 18- Recursos Pessoais no Health Coaching 139

Tab 19- Recursos Indivíduo-Trabalho no Health Coaching Model 142

Tab 20- Módulos do Health Coaching Model 146

Tab. 21- Percentil de risco das variáveis no estudo 188

Tab. 22- Critérios de selecção de metodologia de Avaliação e Intervenção 221

Tab. 23 – Quadro de Síntese de Risco e Propostas de Intervenção 224

Gráficos

Gráf. 1- Avaliação de Risco - População Geral 161

Gráf. 2- Avaliação de Risco - População Masculina 165

Gráf. 3- Avaliação de Risco - População Feminina 166

Gráf. 4- Perfil de Risco Comparativo - Homens / Mulheres 167

Gráf. 5- Avaliação de Risco - Sector Público 170

Gráf. 6- Avaliação de Risco - Sector Privado 171

Gráf. 7- Perfil de Risco Comparativo - Sector Público / Privado 172

Gráf. 8- Perfil de Risco Comparativo - Mulheres Público / Privado 174

Gráf. 9- Perfil de Risco Comparativo - Homens Público / Privado 175

Gráf. 10- Perfil de Risco Comparativo - Educação Público / Privado 176

Gráf. 11- Perfil de Risco Comparativo - Saúde Público / Privado 178

Gráf. 12- Perfil de Risco Comparativo Privado - Todas as funções 179

Gráf. 13- Evolução histórica Engagement/Interface/Mobbing/Burnout/Stress 198

Gráf. 14- Evolução consumo antidepressivos, ansiolíticos e analgésicos 200

Gráf. 15- Evolução histórica Turnover/Absentismo 203

Gráf. 16- Evolução das 6 Áreas de Vida de Trabalho 208

Gráf. 17- Evolução dos Constituintes do Engagement e Burnout 210

Gráf. 18- Percentuais em Intervenção e Tipos de Intervenção 231

Gráf. 19- Evolução do Absentismo e Turnover 236

Gráf. 20- Evolução da Satisfação e Bem-Estar 237

Gráf. 21- Evolução de Variáveis Positivas do Trabalho 238

Nota Introdutória

O presente relatório, e independentemente de fazer uma introdução teórica a alguns dos principais aspectos diretamente relacionados com a avaliação de riscos psicossociais, não é um Manual de Comportamento Organizacional, nem de Psicossociologia das Organizações, nem tão pouco de Psicologia da Saúde Ocupacional. Toda a apresentação teórica inicial tem como objetivo fundamental a integração do leitor naquilo que foi e é a base conceptual do processo teórico e da ferramenta utilizada para a Avaliação de Perfil de Risco Psicossocial, possibilitando assim que os resultados apresentados, bem como a sua interpretação, sejam mais coerentes no processo de interpretação.

Durante o ano de 2013, a APPSO em associação com a Think People, esteve envolvida na realização de dois estudos epidemiológicos de Riscos Psicossociais, um no sector da Educação e outro no sector da Saúde, sob o financiamento da Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT). Por isto mesmo, os **dados relativos aos resultados destes estudos não estão comtemplados no presente documento**. **Por este facto, os resultados apresentados e que se centram nos profissionais de saúde e educação centram-se nos anos 2008 a 2012**. Porém, eles serão alvo de tratamento específico e, de acordo com o protocolo/contrato assinado, publicados pela entidade financiadora.

Ficha Técnica

Duração das avaliações (dados considerados para o relatório)**:**

Inicio: Janeiro de 2008 Fim: Dezembro de 2013

Meios de obtenção de respostas:

Plataforma electrónica do PPJM (http://www.ppjm.pt)

Entidades envolvidas:

Instituições públicas e privadas, bem como avaliações individuais inseridas em processos de desenvolvimento de competências.

Sectores de atividade:

Educação, Saúde, Serviços, Distribuição.

Total de participantes:

N_{Total}= 38.791

$N_{Educação}$= 8.824 $N_{Saúde}$= 11.371

$N_{Serviços}$= 12.947 $N_{Distribuição}$= 3.649

Distribuição dos participantes por Setor Público e Privado

$N_{Publico}$= 14.298 $N_{Privado}$= 24.493

Distribuição dos participantes por Sexo

$N_{Masculino}$= 14.621 $N_{Feminino}$= 24.170

Distribuição dos participantes por Sexo - sector público

$\%_{Masculino}$= 37,2 $\%_{Feminino}$= 62,8

Distribuição dos participantes por Sexo - sector privado

$\%_{Masculino}$= 41,7 $\%_{Feminino}$= 58,3

Distribuição dos participantes por Zona Geográfica

$\%_{Norte}$= 38,1 $\%_{Centro}$= 16,8

$\%_{Sul}$= 45,1

Síntese de perfil de trabalho dos participantes:

Amostra Global

Nº médio de horas de trabalho semanal – 36 horas

Distribuição de trabalhadores considerando "Trabalho por turnos"

- Com turnos- 29%
- Sem turnos - 71%

Média de Idades - 38.5 anos

Tipo de vinculo à entidade patronal

- Contrato sem termo- 51%
- Contrato com termo- 28%
- Prestador/a de serviços- 21%

Amostra Sector Público

Nº médio de horas de trabalho semanal - 35 horas

Distribuição de trabalhadores considerando "Trabalho por turnos"

- Com turnos- 23%
- Sem turnos- 77%

Média de Idades- 41,4 Anos

Tipo de vinculo à entidade patronal

- Contrato sem termo- 61%
- Contrato com termo- 27%
- Prestador/a de serviços- 12%

Amostra Sector Privado

Nº médio de horas de trabalho semanal - 38 horas

Distribuição de trabalhadores considerando "Trabalho por turnos"

- Com turnos- 8%
- Sem turnos- 82%

Média de Idades- 42 anos

Tipo de vinculo à entidade patronal

- Contrato sem termo- 46%
- Contrato com termo- 21%
- Prestador/a de serviços- 33%

Sobre os Autores

Maria João Cunha - Licenciada em Psicologia, com Mestrado e Doutoramento na mesma área, Especialista em Work-Engagement, Burnout e Stress, Psicologia da Saúde Ocupacional, Psicóloga Clínica, Professora Universitária, Consultora com experiência empresarial no sector privado, serviços e indústria, e com publicações nacionais e internacionais sobre estas temáticas. É Managing partner do Grupo Mastering Jobs & People, Lda (MJP, Business Consulting).

Faz carreira no Ensino Superior desde 1997 no Instituto Universitário da Maia e é Presidente do Conselho Científico da APPSO.

Co-autora da metodologia de Avaliação de riscos Psicossociais "**Positive Psychology on the Job Model (PPJM)**", da metodologia "**Profile Management System (PMS)**", dedicadas à potencialização de competências de Capital humano, Saúde Ocupacional, Qualidade de Vida e Bem Estar e da metodologia **"PITCH ' U".**

João Paulo Pereira - Licenciado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, com Mestrado e Doutoramento em Psicologia, Especialista em Work-Engagement, Burnout e Stress, Psicologia da Saúde Ocupacional, Gestão de Recursos Humanos, Professor Universitário, Consultor e Gestor de Capital Humano com mais de 20 anos de experiência empresarial no sector privado, serviços e indústria.

Faz carreira no Ensino Superior desde 1994, maioritariamente no Instituto Universitário da Maia, colabora com a Universidade Europeia | Laureate International Universities e é Presidente da Direcção da APPSO.

Co-autor da metodologia de Avaliação de riscos Psicossociais "**Positive Psychology on the Job Model (PPJM)**", da metodologia "**Profile Management System (PMS)**", dedicadas à potencialização de competências de Capital humano, Saúde Ocupacional, Qualidade de Vida e Bem Estar e da metodologia **"PITCH ' U".**

João Maria Cunha - Especialista em Avaliação de Riscos Psicossociais, certificado pela Associação Portuguesa de Psicologia da Saúde Ocupacional, com experiência empresarial no sector privado, serviços e indústria.

Managing Partner do Grupo Mastering Jobs & People, Lda (MJP, Business Consulting).

Frequenta o Curso de Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior de Ciências Sociais e Politicas (ISCSP) da Universidade de Lisboa.

Co-autor da metodologia **"PITCH ' U"** e da metodologia **"Profile Management System (PMS)",** dedicadas à potencialização de competências de Capital humano, Saúde Ocupacional, Qualidade de Vida e Bem Estar.

Santiago Gascón - Licenciado em Psicologia, Mestrado e Doutoramento em Psicologia, Especialista em Work-Engagement, Burnout e Stress, Psicologia da Saúde Ocupacional.

Faz carreira no Ensino Superior na Universidade de Zaragoza, Campus de Teruel e é Vice - Presidente do da Assembleia Geral da APPSO.

Escritor, Ensaísta e autor de vários livros e artigos.

Associação Portuguesa de Psicologia da Saúde Ocupacional - APPSO -

A Associação Portuguesa de Psicologia da Saúde Ocupacional (**APPSO**), surge para dinamizar uma área da Psicologia que, apesar de não ser recente, ainda está pouco promovida em Portugal. É uma associação profissional, sem fins lucrativos.

É um projecto pioneiro que visa a estimulação de um conjunto de atividades científicas e pedagógicas, quer através de promoção de cursos, quer pela investigação levada a cabo pelos vários colaboradores de diversas áreas de estudo.

No seguimento desta linha de atuação, pretendemos, também, possibilitar uma maior interdisciplinaridade das várias áreas de estudo como a Saúde Ocupacional, Psicologia da Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho, Ergonomia, entre outras, com vista á otimização do estudo dos fenómenos laborais.

Missão

Atuando em estreita parceria ajudamos os nossos associados e aqueles que recorrem ao nosso apoio, a alinhar as políticas de recursos humanos com os objetivos organizacionais, com vista a atingir os resultados mediante uma linha de acção que respeite os princípios éticos, o clima e a responsabilidade sociais.

Valores

Pautamos a nossa actuação pelos mais rigorosos padrões de ética e deontologia, quer para com os nossos associados, quer para com todas as pessoas que direta ou indiretamente se relacionem com a Associação.

Apostamos num nível diferenciador de qualidade que possa ser notada nos resultados apresentados em termos de tempo de resposta e de produto final.

São **Objetivos** da APPSO**,** apoiar e desenvolver: Investigação Científica; Eventos Científicos ou Técnicos; e, ainda, Empresas e Pessoas para a construção de organizações saudáveis. No processo para alcançar estes objetivos, pretende-se **Fomentar** a consciencialização para a necessidade de Avaliação e Intervenção ao nível do Perfil de Riscos Psicossociais e Desenvolvimento profissional na área da Saúde Ocupacional.

Pode contatar a Associação através da Web Page (http://www.appso.pt); por e-mail (geral@appso.pt); ou correio na Av. João Crisóstomo, nº 30, 5º andar, 1050 – 127 Lisboa.

Introdução

A tendência da actual sociedade pós-industrial levou à alteração da natureza e conteúdo do trabalho, incorporando novas tecnologias, maior flexibilidade, extrema competitividade e alteração das características dos próprios locais de trabalho. A globalização e maior abertura da economia, a facilidade de mobilidade dentro do espaço europeu e a presente crise económica, originaram novos modelos de trabalho com repercussões nas características laborais (*eg:* tipo de contrato, horas de trabalho) e na qualidade de vida e bem-estar psicológico do trabalhador em Portugal.

Na verdade, o Mundo do Trabalho e das Organizações está em permanente mudança, advindo desta realidade inúmeras consequências com implicações na manutenção e gestão das próprias Instituições (National Institut for Occupational Safety and Health/ NIOSH, 2009). Recentemente, a legislação portuguesa, relativamente à promoção da segurança e saúde no trabalho (Lei 102/2009 rectificada pela Lei 3/2014 do Regime Jurídico da Promoção da Segurança e Saúde no Trabalho), sublinha a necessidade de incremento da investigação técnica e científica aplicadas nos referidos domínios, em particular no que se refere à *emergência de novos factores de riscos* (Art.º 5, alínea e), referindo também as obrigações gerais do empregador, nomeadamente *assegurar, nos locais de trabalhos, que as exposições aos agentes químicos, físicos e biológicos e aos factores de risco psicossocial não constituem perigo para a segurança e saúde do trabalhador* (Art.º15,alínea d), e ainda *a*

adaptação do trabalho ao homem, especialmente no que se refere à concepção dos postos e métodos de trabalho e produção, com o objectivo de atenuar o trabalho monótono e o trabalho repetitivo, reduzindo os riscos psicossociais (Art.º15, alínea e).

Efectivamente, a vida do homem moderno é composta por vários domínios que interagem entre si, influenciando e sendo produto dessa dinâmica. A participação no mundo laboral revela-se um aspecto importante na vida dos trabalhadores pelas funções inerentes: [1]*económica* pois permite sustento,[2] *social* pela promoção do relacionamento interpessoal e [3] *psicológica* pela realização pessoal e profissional. Vários autores (Karasek & Theorell, 1990; Maslach & Leiter, 2008) têm sublinhado a influência que o trabalho tem na saúde, qualidade de vida e bem-estar da população. Esta relação homem-organização apresenta-se como uma complexa rede de conexões, moderadas por variadíssimos factores relacionados com as características do trabalhador e do trabalho. Das primeiras destacamos o género, idade, sistema de valores, cultura de origem e significado atribuído ao trabalho. De igual modo, referimos a relevância do contexto organizacional, ou seja das características e conteúdos inerentes à actividade laboral.

Assim, torna-se fundamental a investigação, avaliação e intervenção através da Psicologia da Saúde Ocupacional, uma vez que o seu foco de acção incide na prevenção da doença e promoção da saúde em local de trabalho, a partir da investigação de modelos explicativos e preditivos do equilíbrio e bem-estar na dinâmica indivíduo-organização (Houdmont, Leka & Cox, 2007). A aplicação desses modelos permite que as organizações

cresçam a partir dos seus próprios recursos (Maslach &Leiter, 2008), tendendo a viabilizar a promoção e *empowerment* das organizações, através de acções que desenvolvem variáveis positivas do trabalho, como são exemplos o *Engagement,* Qualidade de Vida, Motivação e Mecanismos de Coping (Salanova & Schaufeli, 2009; Salanova, 2009).

Todos os factores anteriormente referidos são fundamentais para os trabalhadores das mais diversas áreas, assumindo uma função central na nossa sociedade e no respectivo desenvolvimento (Pérez, 2009). O *Coaching* aplicado aos profissionais surge como uma ferramenta de superação pessoal e profissional orientando a mudança no sentido positivo e de máximo rendimento e bem-estar (Perez, 2009). Em Espanha, por exemplo, a evolução das práticas de *Coaching* nos trabalhadores de várias áreas profissionais (educação, saúde, segurança) tem sido bastante divulgada nestas duas últimas décadas, dado que explica como se pode desenvolver o potencial humano e das organizações (Perez, 2009). Assim, o *Coaching* tem como objectivo proporcionar um processo de aprendizagem interpessoal cuja meta principal é o desenvolvimento de conhecimentos e comportamentos adaptativos, preditores do sucesso e da produtividade as organizações (Perez, 2009).

Actualmente, sabe-se que as exigências colocadas aos profissionais são imensas: preparação das tarefas e planeamento, trabalho em equipa disciplinar e, por vezes, multidisciplinar, bem como a necessidade de actualização de conhecimentos, capacidades e competências (Bogner, 2002; Perez, 2009). Obviamente, a estas exigências acrescem as do foro biopsicossocial, nomeadamente as competências de personalidade e as de

relacionamento (Perez, 2009). A actividade de ser um trabalhador actualizado exige ao profissional curiosidade, flexibilidade, segurança em si mesmo, pró-actividade e boa gestão de emoções em contexto laboral (Perez, 2009). Por estas razões, o *Coaching* fornece o desenvolvimento de variadas competências: saber ouvir, investir na profissão, motivação, atitude mental positiva perante a vida e a vida laboral, flexibilidade, segurança, paciência, consistência, coerência, pró-actividade, comunicação, escuta activa e auto-confiança (Bogner,2002; Perez, 2009).

Assim, este relatório descreve o desenvolvimento de uma metodologia de avaliação e intervenção em Perfil de Riscos Psicossociais, bem como os resultados obtidos ao longo de 5 (cinco) anos, para além dos que foram obtidos nos 6 anos prévios de desenvolvimento de toda a metodologia e avaliação e intervenção. O processo prévio surgiu a partir do estudo de uma amostra portuguesa e foi submetida a um processo de validação, tendo em consideração amostras representativas e significativas dos grupos profissionais que fazem parte das suas versões (Geral, Educação e Saúde), estando a esta altura em fase final de desenvolvimento de mais 3 (três) versões específicas (Serviços, Distribuição e Emergência).

1- Comportamento, Trabalho e Organizações

1.1- Trabalho: conteúdo e mudanças

A revolução industrial fez-se acompanhar de diversas modificações no plano laboral, entre as quais: a existência de uma relação salarial e contratual, a definição de horários, normas, deveres e direitos. Nesta perspectiva, Gore (1988, p. 25 cit in Corte-Real 2004) refere que o trabalho "*é uma invenção da modernidade. A forma sob a qual o conhecemos, o praticamos e o colocamos no centro da vida individual e social, foi inventada, e mais tarde generalizada com o industrialismo".* Segundo Freire (1997, p.27), pode definir-se trabalho como uma "*actividade deliberadamente concebida pelo homem, consistindo na produção de um bem material, na prestação de um serviço ou no exercício de uma função, com vista à obtenção de resultados que possuam simultaneamente utilidade social e valor económico, através de dois tipos de mediações necessárias, uma técnica e outra organizacional*".

No século XX, principalmente a partir da década de 80, assistiu-se a uma progressiva inovação tecnológica e consequentes mudanças nas técnicas de produção e de gestão. Estas transformações tecnológicas *"caracterizam-se, fundamentalmente, pela crescente mecanização, automatização e robotização da produção industrial e pelo avanço e*

convergência cada vez mais rápida das tecnologias informáticas e das telecomunicações" (Coelho, 2008, p.25).

Para fazer face ao novo conteúdo do trabalho, o trabalhador deve possuir competências a nível psicológico, social e técnico que lhe permitam realizar as tarefas, lidar com o ritmo e horas de trabalho, e com o nível de participação e controlo que possuem sobre a realização do seu trabalho. Em termos contextuais, o trabalhador confronta-se com questões de progressão na carreira, de tipos de contrato e remunerações, de definição de papéis organizacionais, de relacionamento interpessoal, da cultura organizacional e do equilíbrio família-trabalho.

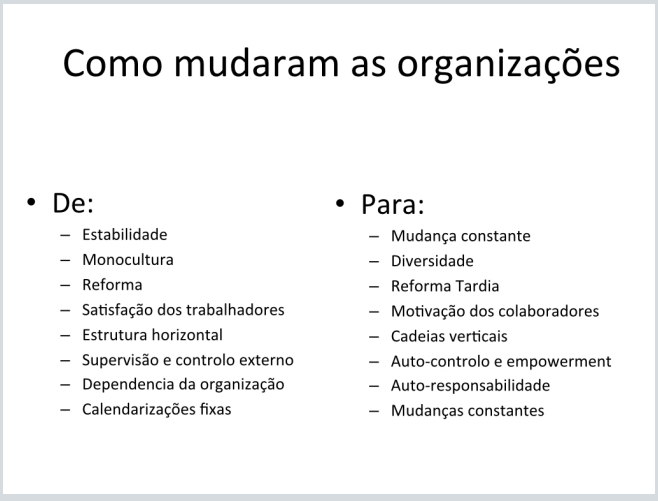
Esta modificação do trabalho tem sido acompanhada nos países da União Europeia, pelo aumento da população que trabalha no sector dos serviços, pelo envelhecimento populacional e pelo aumento da participação activa das mulheres no mercado de trabalho.

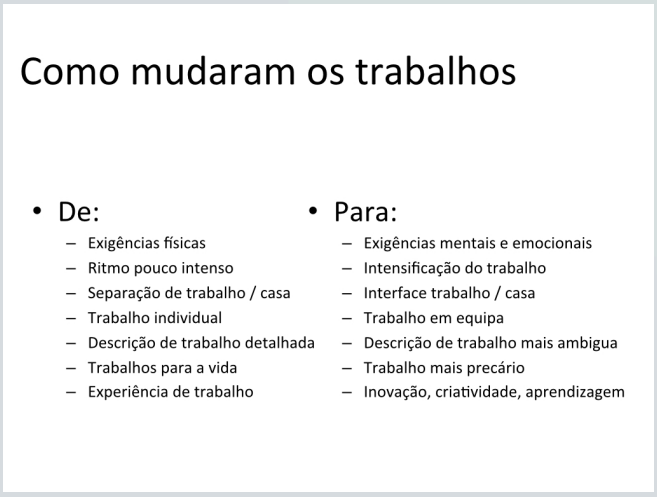
Outro dos fenómenos emergentes, associado a estas alterações, é a globalização da economia, que se encontra perniciosamente associada à precariedade de emprego, ao desemprego maciço e a formas agressivas de competitividade.

Associados a estes encontram-se os Riscos Psicossociais (stress ocupacional, burnout, violência e assédio) que dizem respeito a aspectos relacionados com organização e gestão do trabalho, e com os seus contextos, social e organizacional (PRIMA-EF; 2008). Estes, podem causar danos psicossociais que se podem repercutir a nível físico (dores de cabeça, bruxismo, dores nos ombros, úlcera péptica, etc.), a nível psicológico (depressão, ansiedade, insónia, etc.) e a nível comportamental (tiques nervosos, indecisão, fumar ou beber em excesso, etc.). Porém, estas consequências negativas podem igualmente causar danos às organizações e, até mesmo, à sociedade em geral.

Pelo exposto verificamos que as mudanças globais que se verificaram incluíram as Organizações e os trabalhos, colocando em causa os valores tradicionais e culturais vigentes, obrigando desde logo a um processo adaptativo das pessoas.

Fig. 1 e 2 – Mudanças nas organizações e no trabalho





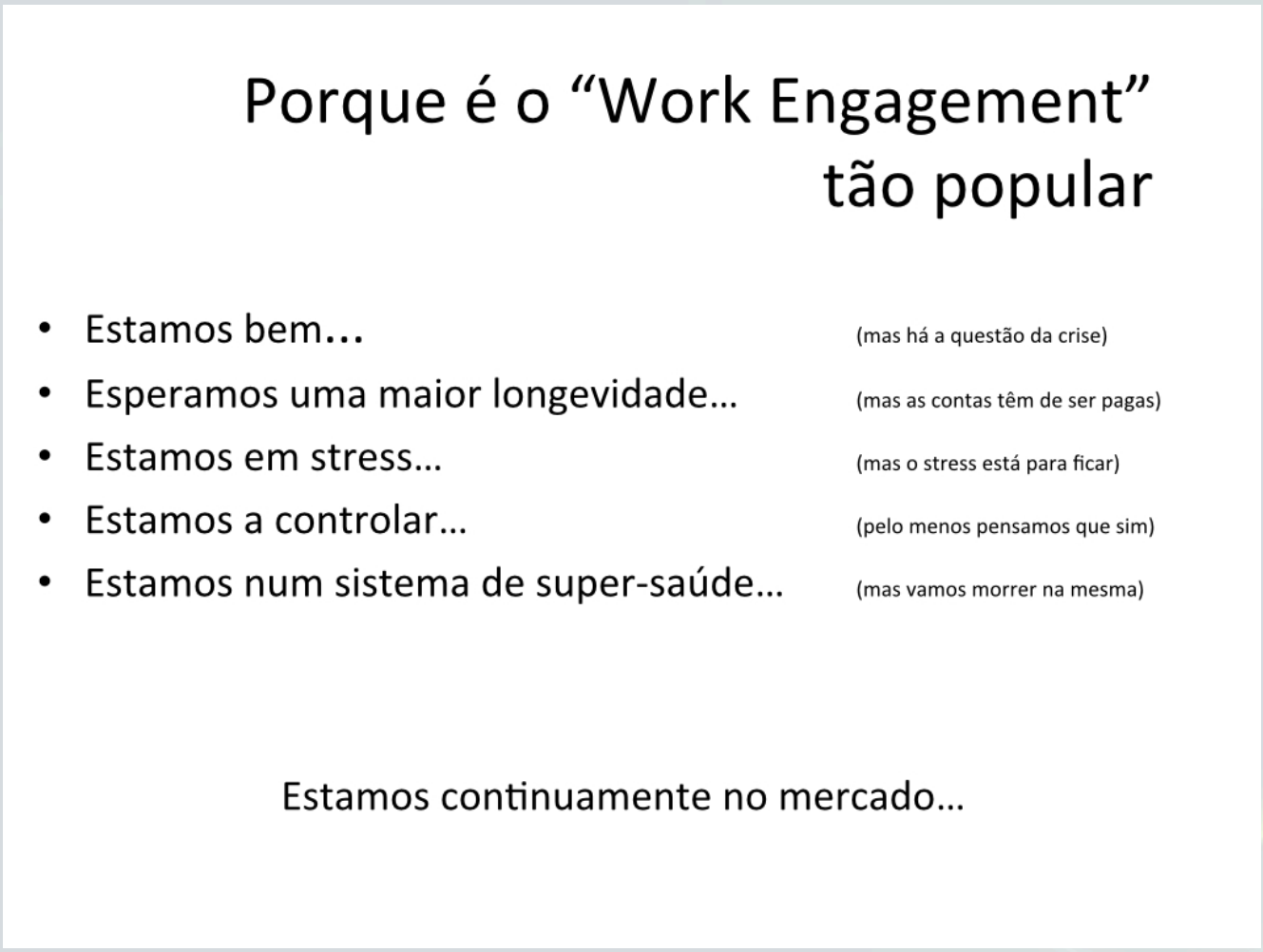
1.2- A questão do Comportamento Organizacional

De uma forma geral, as organizações podem ser consideradas como um conjunto de indivíduos que trabalham em contexto organizacional de forma a atingir objectivos comuns. Assim, a ciência organizacional constituí uma área de interesse quer na sua componente teórica quer na sua dimensão aplicável (Pina e Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007).

Em função das alterações nas organizações e nos trabalhos, anteriormente expostas, surgem consequências: mudança nas pessoas, na forma como estas encaram os trabalhos que executam, na sua história nas organizações e na sua vida profissional e de carreira. Assim surge a importância de temáticas como o Work Engagement, uma vez que as avaliações individuais nas organizações passam a ser mais do que meros aspectos quantitativos de produção, para conterem também aspectos comportamentais e de capacidade de adaptação individual aos desafios que entretanto se colocam.

Tal como refere Schaufeli (2001) O "Work Engagement" é um estado positivo, afectivo e motivacional, que dá a sensação de completude que se caracteriza pelo vigor, dedicação e absorção, e por isso mesmo ele se assume como cada vez mais importante.

Fig. 3 – Importância do Work Engagement



Desta forma, e decorrente da complexidade do conceito de organização, várias são as definições que metaforizam a sua realidade. Apesar desta multiplicidade, existe consenso quanto ás suas características, nomeadamente: 1) impessoalidade; 2) hierarquia; 3) dimensão; 4) objectivos; 5) eficiência; 6) fronteiras; 7) controlo e 8) trabalho. Tal como se pode verificar na tabela seguinte, estas características, embora diferenciadas, encontram-se relacionadas entre si (Pina e Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007).

Tabela 1: Características da Organização

Característica	Descrição
Impessoalidade	Desconhecimento dos atributos pessoais e profissionais entre os trabalhadores.
Hierarquia	Coordenação do trabalho de um conjunto alargado de pessoas.
Dimensão	Potencial teórico-prático de crescimento organizacional.
Objectivos	Conjunto de metas definidas, embora possam existir desacordos.
Eficiência	Utilização de recursos de forma eficaz.
Fronteiras	Limites de separação entre a empresa e o "desconhecido".
Controlo	Sistema de definição de regras de funcionamento.
Trabalho	Conjunto de actividades distintas.

Fonte: Pina e Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007.

Perante os fundamentos acima descritos, as organizações apresentam culturas específicas e realidades multifacetadas. Neste sentido, e de forma a lidar com esta complexidade, existe a necessidade de uma gestão que incida em modelos adaptados às realidades concretas. Assim, a aplicação sistemática de actividades orientadas para o triunfo da organização e dos trabalhadores torna-se uma finalidade que pode assegurar a prosperidade e o desenvolvimento organizacional (Pina e Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007).

Concomitantemente e tal como refere Chiavenato em 2004, as organizações necessitam de recursos humanos que funcionem como sistemas abertos, processando recursos no

decurso do seu processo produtivo. Esses recursos integrantes da estrutura organizacional devem contribuir para o bem da organização, comunicando, decidindo e satisfazendo necessidades de grupo. Existem então relações de reciprocidade que contribuem para o equilíbrio organizacional, pois, por um lado, as organizações estão dispostas a oferecer incentivos ao trabalhador, e por outro, o trabalhador contribui para o desempenho da organização (ver tabela seguinte).

Tabela 2: Relações de reciprocidade entre pessoas e organização

Contribuição do trabalhador	**Incentivos da Organização**
Trabalho	Salário e benefícios
Dedicação	Treino e aprendizagem
Esforço	Segurança no emprego
Alcance de objectivos	Crescimento e ambiente de trabalho
Aplicação de conhecimentos	Participação na tomada de decisão

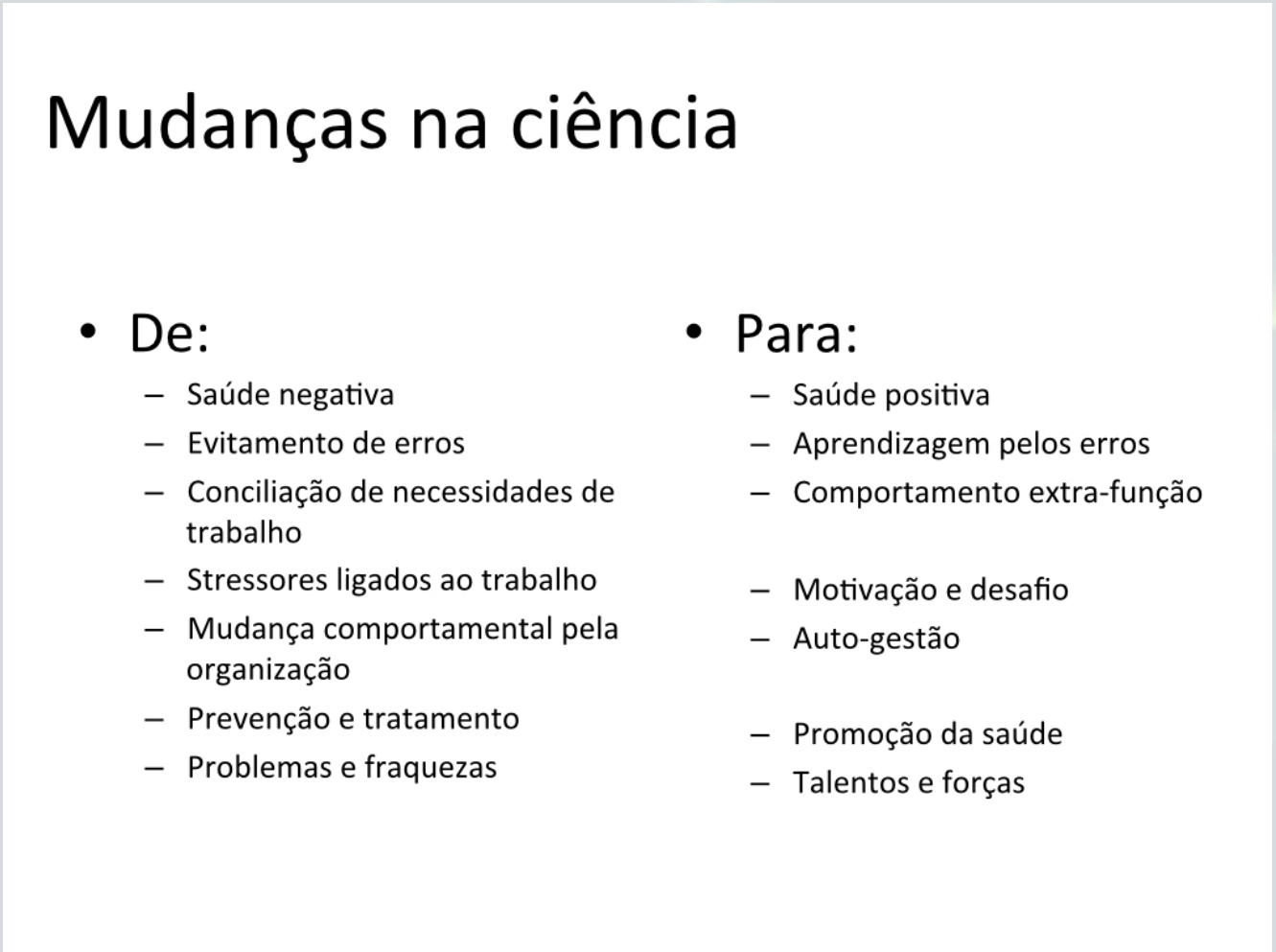
Fonte: Chiavenato, 2004.

Deste modo, as expectativas dos trabalhadores relativamente às organizações baseiam-se por um lado na percepção de reconhecimento e recompensas, mas também nas oportunidades de liberdade e autonomia, sentimentos de companheirismo e desenvolvimento de qualidade de vida no trabalho, que podem por sua vez traduzir-se em termos de satisfação no trabalho e adequação da tarefa. A este propósito, realça-se a relevância do estudo dos grupos e das relações humanas em contexto organizacional (Chiavenato, 2004).

Sabemos que ao longo de todo este processo, e até mesmo na base dele, estiveram as grandes mudanças verificadas na ciência a nível global, e que acabaram por estar na base de toda a mudança ao nível Económico / Social / Organização do Trabalho / Pessoal.

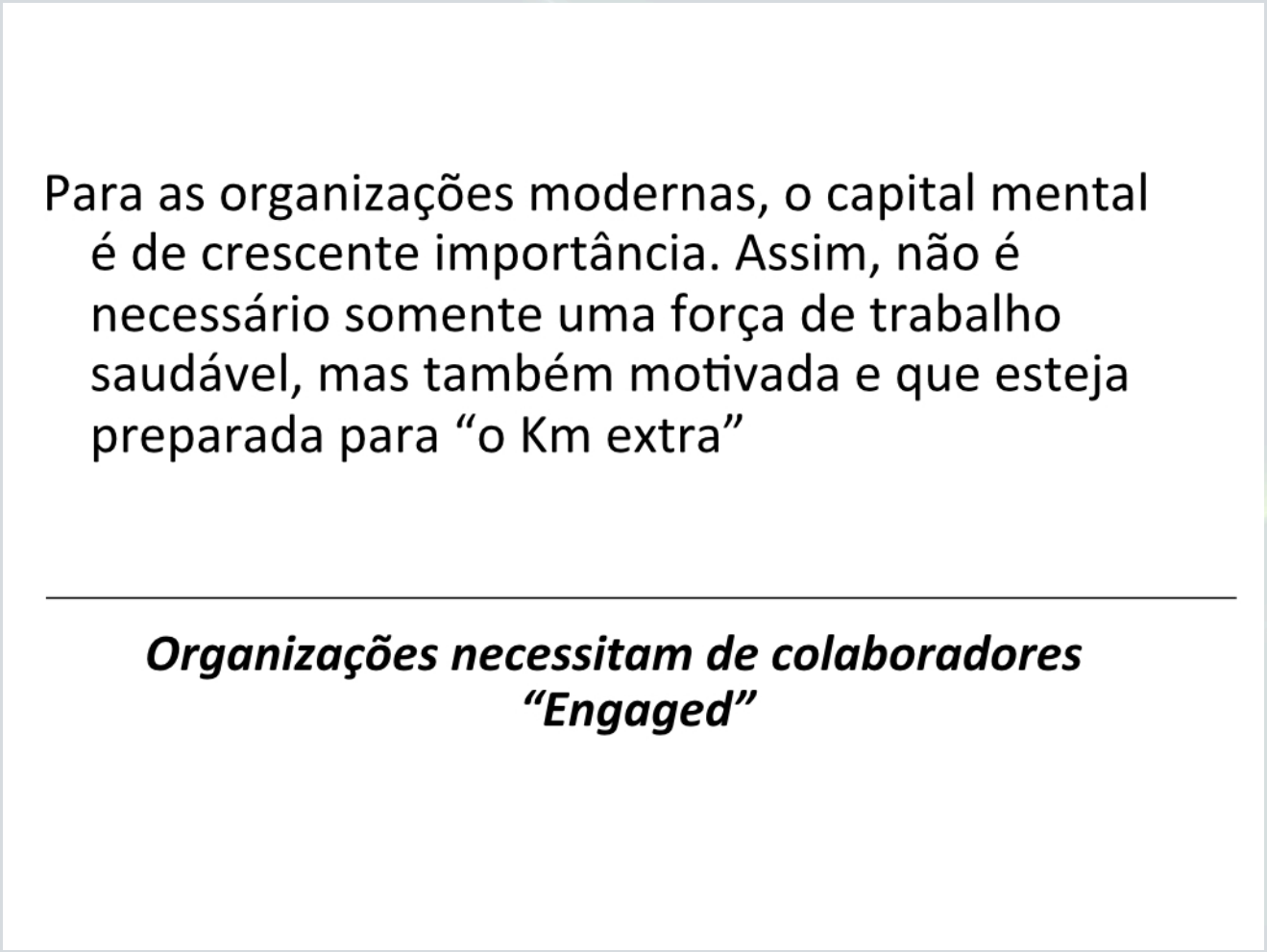
A posição das pessoas face aos acontecimentos, àquilo que era e é o seu significado, e à forma como devem fazer-lhes face, é obrigatoriamente diferente, obrigando à criação de um sistema adaptativo que àpriori não estava dentro dos padrões culturais pré-existentes.

Fig. 4 – Mudanças na Ciência



Toda esta alteração que acaba por se verificar, e que traz consigo a importância do Work Engagement, encontra o seu fundamento na substituição quase absoluta da Eficácia pela Eficiência, dando assim um maior ênfase à necessidade de ser conservador ao nível da energia pessoal que é dispendida na execução de tarefas.

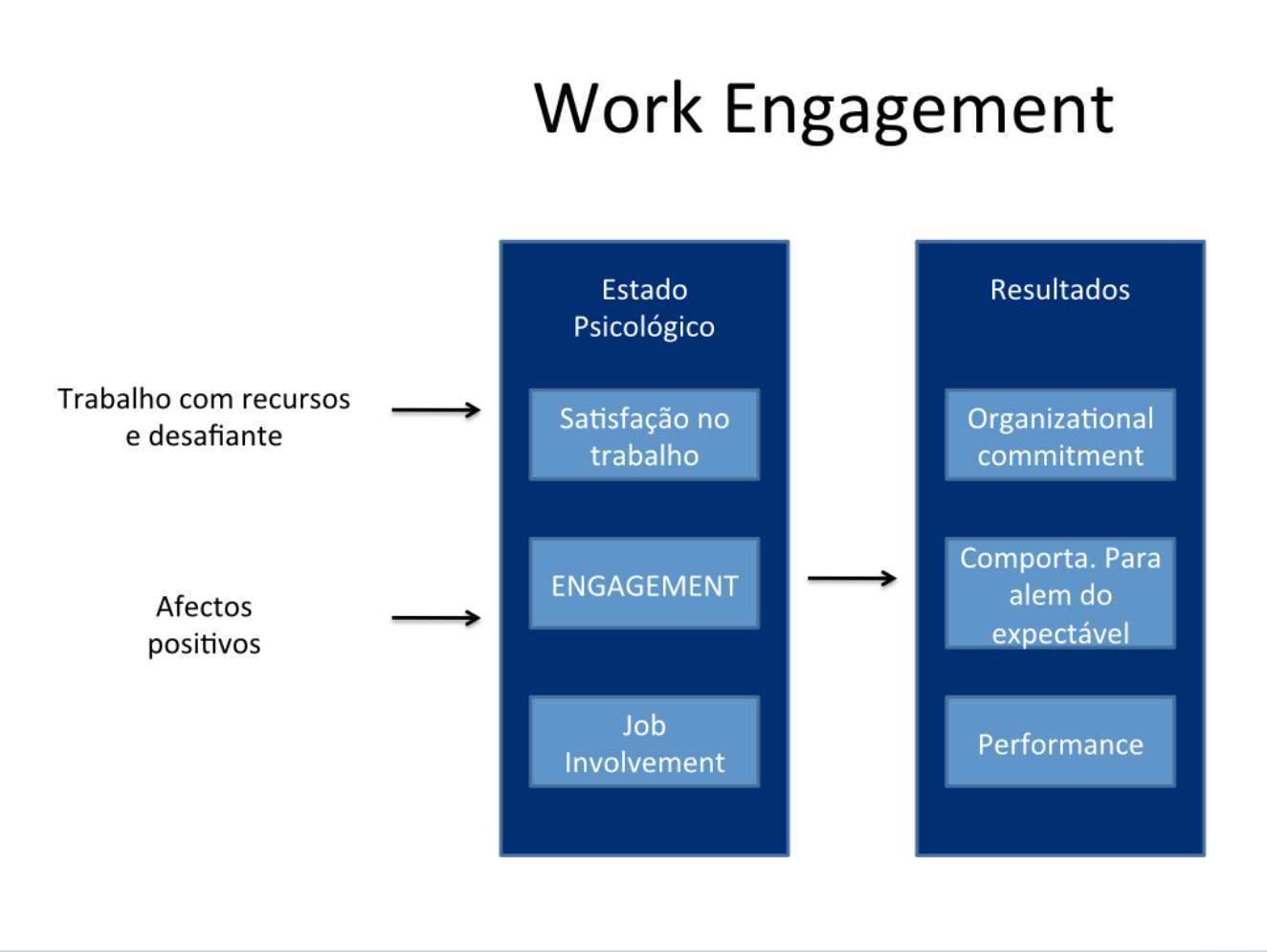
Fig. 5 – Necessidade de Trabalhadores Engaged



Este "Km extra" que referimos na Fig. 5, passa pela preocupação central, e que se tem verificado nesta perspectiva evolutiva, sobre a adequação das "hard Skills" e "soft skills" às funções que se exercem, e ainda a uma análise mais minuciosa sobre temas já

anteriormente tidos como relevantes, como por exemplo a motivação, mas que agora se centram muito mais nas percepções individuais de competências; de Recursos Pessoais e Organizacionais e de exigências.

Fig. 6 – Work Engagement



Se referimos estar numa centralização das percepções individuais, parece haver também uma necessidade crescente da competência individual de auto-análise, para assim cada um conseguir determinar os seus pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades.

1.3- Os Grupos e as Relações Humanas

Como referido anteriormente, as organizações modernas percepcionam o grupo laboral como uma importante unidade de análise no estudo da cultura organizacional. Desta forma, o conceito de grupo pode ser definido de diferentes formas, nomeadamente: 1) um conjunto de pessoas cuja presença se revela um factor protector para as mesmas; 2) Conjunto de pessoas que comunicam com frequência entre si, de maneira que o comportamento do grupo influencia o desempenho do indivíduo e vice-versa; 3) Sistema organizado com funções e normas definidas (Chiavenato, 2004).

Para além destas características, os grupos podem ser categorizados como formais e/ou informais. Na primeira categoria inserem-se os grupos que são definidos pela organização através da atribuição de tarefas específicas e objectivos laborais. Por outro lado, os grupos informais podem, naturalmente, surgir em ambiente de trabalho, em resposta às relações de interacção das pessoas (Chiavenato, 2004).

No entanto, o desenvolvimento dos grupos é um processo dinâmico que poderá passar por diversas fases: formação, conflito, normalização, desempenho e finalização. Assim, a formação diz respeito à constituição de grupo e definição dos seus objectivos, sendo que na etapa seguinte (conflito) se iniciam processos de afirmação individuais que podem resultar em desacordos. Após esta fase, e durante a normalização, poderá

desenvolver-se o sentido de identidade e pertença, fazendo com que o grupo consolide a sua estrutura. Por sua vez, na fase de desempenho, a estrutura do grupo encontra-se em estado funcional e cria condições para que as tarefas sejam realizadas. Por fim, na etapa de finalização, as respostas dos membros do grupo podem divergir entre a necessidade de melhoria, a preocupação com a perda da amizade do grupo e a ainda a eficiência de próximos trabalhos (Chiavenato, 2004).

Estas fases não são vivenciadas por todos os grupos da mesma forma, uma vez que as características de cada um, divergem ao longo do tempo, sendo necessária a identificação das principais variáveis que poderão influenciar o óptimo funcionamento do grupo:

Tabela 3: Características Estruturais do Grupo

Liderança	Desempenho de papéis importantes no grupo.
Desempenho	Identidade de papel ; Percepção de papel; Expectativa; Conflito
Regras	Desenvolvimento e funcionamento efectivo do grupo; Socialização; Existência de recursos; Negociação; Conformidade
Status	Posição social definida ou atribuída pelos constituintes do grupo
Tamanho	Número de elementos que compõem o grupo; Sinergia do grupo
Coesão	Grau de atracção de permanência no grupo

Fonte: Chiavenato, 2004.

Neste seguimento, torna-se importante analisar as características anteriormente apresentadas na tabela e a sua influência na tomada de decisão. Em contexto de grupo, a tomada de decisão não é uma tarefa fácil dado que as decisões em grupo são mais demoradas; existem pressões para a conformidade; a responsabilidade pode ser

compartida e ambígua; e a percepção dos problemas nem sempre é encarada da mesma forma (Chiavenato, 2004). Assim, torna-se importante para o funcionamento do grupo e tomada de decisão, a existência de uma liderança eficaz e de um líder transformacional.

1.4- A Liderança

A liderança refere-se ao processo de influenciar e apoiar os indivíduos, de forma a que estes possam identificar as suas metas e transformar o potencial humano em realidade. Desta forma, a liderança é uma parte importante da Gestão de Pessoas, dado que os corpos directivos também procuram controlar os seus recursos humanos de uma forma motivadora (Newstrom, 2008).

Assim, é importante reter a ideia que o processo de liderar implica a existência de alguém que consiga desenvolver a capacidade de influenciar um grupo de indivíduos. Actualmente, o conceito de líder adopta uma modalidade transformacional, ou seja, a condução das sinergias, motivos e valores do grupo em função de novos objectivos, ambições mais elevadas e novas formas de actuação conjunta (Ferreira, Neves & Caetano, 2001). Desta forma, o líder transformacional, pode ser considerado o indivíduo que consegue mover o grupo no sentido da dedicação e do desempenho. Assim, são várias as características do líder transformacional: 1) Imaginação; 2) Capacidade de Comunicar; 3) Espírito de Missão; 4) Coragem; 5) Suscita Confiança; 6) Perspectiva Objectivos a Longo Prazo; 7) Gestão do Tempo e de Stress; 8) Delegação de Responsabilidades e Decisões; 9) Reconhecimento, Definição e Resolução de Problemas; 10) Capacidade de Motivar e Resolver Conflitos (Chiavenato, 2004; Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

Além destas características o líder eficiente deve possuir um conjunto de habilidades e competências básicas, as quais são apresentadas na tabela seguinte:

Tabela 4 – Competências do líder eficiente

Habilidades de carácter	▪ Integridade ▪ Auto-conhecimento ▪ Sensibilidade ▪ Humor ▪ Suporte pessoal
Competências relacionais	▪ Inclusão social ▪ Solução partilhada de problemas ▪ Participação nas relações humanas como forma de apoio ▪ Transmissão e comunicação de resultados
Capacidades de mediação	▪ Transformação de conflitos em oportunidades ▪ Confronto activo dos problemas ▪ Inteligência emocional ▪ Empatia
Habilidades de Sabedoria	▪ Compreensão dos membros do grupo ▪ Raciocínio crítico ▪ Inovação e espírito empreendedor ▪ Planeamento de actividades estratégicas
Habilidades conclusivas	▪ Motivação para influenciar as pessoas a agir em grupo ▪ Transmitir entusiasmo pelas actividades ▪ Auto-actualização
Capacidades de acção	▪ Dedicação e Responsabilidade ▪ Preocupação com a qualidade ▪ Compromisso ▪ Perseverança

Fonte: Chiavenato, 2004.

Perante o anteriormente exposto, para que os líderes influenciem o desenvolvimento da organização devem criar contextos de aprendizagem, identificando as necessidades dos grupos que lideram. Como complemento, torna-se essencial ainda que possua confiança nas pessoas, colocando-as como prioridade na sua liderança. Desta forma, é importante que o líder promova e ajude os colaboradores no processo de auto-actualização, eliminando todos os obstáculos, delegando responsabilidades e, principalmente, motivando as equipas para a aprendizagem e inovação (Chiavenato, 2004).

1.5- Motivação

Actualmente, perspectiva-se a motivação como fundamental para o exercício do papel de líder. Usualmente, a maioria das definições sobre o conceito de motivação tende a incluir um Elemento de Estimulação – forças energéticas promotoras de acção; um Elemento de Acção e Reforço – comportamentos observados; um Elemento de Movimento – prolongamento no tempo; e, por fim, um Elemento de Recompensa – reforço positivo (Pina e Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007).

A motivação intrínseca refere-se às acções laborais que são promovidas pelo entusiasmo do individuo que as executa. Por sua vez, a motivação extrínseca relaciona-se com factores externos ao individuo e entende-se como a recompensa que impele para a realização da tarefa, ou algo que tem como finalidade evitar a punição e as injustiças. Assim, devem ser sobretudo ser estimuladas acções que promovam a motivação intrínseca, partindo da noção que esta ao permanecer ao longo do tempo torna os indivíduos mais envolvidos na tarefa e mais satisfeitos, enquanto que as práticas de motivação extrínseca podem conduzir a que a motivação desapareça logo que seja retirada a recompensa externa ou sejam alteradas as condições que estimularam o seu desenvolvimento (Pina e Cunha et al, 2007).

Segundo Maslow (1970, cit in Pina e Cunha et al, 2007) as necessidades de motivação estão hierarquizadas por necessidades fisiológicas, de segurança, sociais ou de amor, estima, e auto-realização, tal como se pode verificar na tabela seguinte:

Tabela 5 – Motivação e hierarquização de necessidades

Necessidades de Auto-Realização	Possibilidade das pessoas desenvolver o seu potencial com satisfação
Necessidades de Estima	Possibilidade de vivências positivas, de afecto e de relacionamento social satisfatório
Necessidades Sociais ou de Amor	Procura de relacionamentos interpessoais e sentimentos recíprocos.
Necessidades de Segurança	Necessidade de estabilidade financeira e contextual.
Necessidades Fisiológicas	Necessidade de satisfação dos níveis mais elementares da existência humana (fome, sede, sono, sexo).

Fonte: Pina e Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007.

Apesar da evidência da importância da motivação, não deve ser ignorado o facto de que esta pode não se tratar de um fenómeno individual. Na verdade, o conceito pode ser influenciado e/ou prejudicado pelas características dos grupos. Desta forma, os grupos podem estimular o desempenho de forma estratégica ou promover a inércia. Assim, e apesar desta dualidade acção-passividade, existe a necessidade de associar a motivação com as relações de trabalho, o contrato psicológico e gestão de objectivos (Pina e Cunha et al, 2007).

1.6- Gestão por objectivos, satisfação e desempenho.

A gestão por objectivos considera que os futuros resultados da empresa dependem da orientação das actividades realizadas no presente. Assim, é necessário que se definam, inicialmente, os objectivos a longo prazo que a empresa visa atingir. Esses objectivos devem traduzir-se no planeamento de acções que possam confrontar o desempenho individual e organizacional com os progressos institucionais e as carreiras profissionais (Ferreira, Neves & Caetano, 2001) .

Desta forma, a gestão estratégica e orientada para o futuro apresenta três funções fundamentais: estabelecer linhas orientadoras para a actividade dos trabalhadores, legitimar e divulgar a pertinência dessas mesmas actividades e, ainda, avaliar a eficiência e eficácia da organização (Chiavenato, 2004). Neste seguimento, a concretização destas funções pode proporcionar um emprego produtivo para os recursos organizacionais e promover a satisfação da comunidade organizacional.

A satisfação é um dos resultados humanos mais importantes da participação laboral, e tem sido associada ao desempenho. Tal facto tem influência na realidade organizacional, nomeadamente na produtividade e na percepção positiva que os trabalhadores atribuem à organização onde se encontram inseridos. Esta interacção entre satisfação e desempenho é bastante complexa e influenciada por diversas facetas relacionadas com o trabalho: 1)

Tarefa; 2) Remuneração; 3) Chefia; 4) Equipa; 5) Colegas; 6) Avaliação de Desempenho; 7) Promoções (Pina e Cunha et al, 2007). Em consonância, uma maior satisfação dos colaboradores poderá conduzir a maiores índices de motivação, que podem indicar uma elevada qualidade de serviços (Pina e Cunha et al, 2007).

Por tudo isto, a satisfação é um objectivo frequente de avaliação organizacional, até porque através dela se podem verificar os níveis de bem-estar dos trabalhadores (Pina e Cunha et al, 2007).

2- Saúde e Doença – A Psicologia da Saúde

2.1- Breve enquadramento histórico

Após a II Guerra Mundial, as transformações sociais, económicas e científicas também se repercutiram no sistema de saúde: com efeito, devido ao desenvolvimento de tecnologias sofisticadas e ao aumento do conhecimento, as ciências dividiram-se e, detalhadamente, subdividiram-se em especializações. De entre elas emerge a Psicologia da Saúde (Ribeiro, 2007).

Historicamente, a Psicologia da Saúde começou a consolidar-se em 1970, nos EUA, através da *American Psychological Association* (APA). Em 1978, criou-se a Divisão da Psicologia da Saúde da American Psychological Association (Divisão 38).

A APA publicou, em 1982, a revista *Health Psychology*, a primeira no âmbito da Psicologia para a Saúde, sugerindo uma orientação da prática para incluir os problemas da saúde em geral e não apenas da doença mental (Ribeiro, 2006).

Na Europa, surge em 1986 a revista *European Health Psychology Society* (EHPS). Desde então, foram criadas outras publicações científicas nesta área, de entre elas, o

British Journal of Health Psychology (Reino Unido); em Espanha, a revista *Psicología de la Salud*; na Itália, a *Psicologia della Salute,* e, na Bélgica, *Gedrag* & *Gezondheid (*Castro & Bornholdt, 2004).

Em Portugal, a Sociedade Portuguesa de Psicologia da Saúde (SPPS), pela sua forte actuação, adquiriu prestígio, desenvolvendo congressos nacionais e publicando revistas da especialidade, como por exemplo a *Psicologia Saúde & Doenças* (Ribeiro, 2006).

2.2- Emergência da Psicologia da Saúde

Matarazzo (1980) refere que a Psicologia da Saúde consiste na junção dos contributos educacionais, científicos e profissionais, específicos da disciplina de Psicologia, para a promoção e manutenção da saúde, a prevenção e tratamento das doenças, para o reconhecimento dos correlatos etiológicos e diagnósticos com a saúde, doença e disfunções associadas e para a análise e melhoria do sistema de cuidados de saúde e da definição da Política da Saúde.

Efectivamente, a Psicologia da Saúde engloba um estudo interdisciplinar, cuja finalidade visa objectivamente realizar estudos teórico/práticos relacionados com a promoção, prevenção e tratamento da saúde do indivíduo e da população, para uma

potencialização da percepção da sua qualidade de vida e bem – estar (Brannon & Feist, 2001).

Na década de 70, as pesquisas científicas focalizaram-se essencialmente na defesa de uma perspectiva ecológica, abandonando o exclusivo modelo biomédico: nesta perspectiva, procurou mudar-se o enfoque das questões da doença para se dar ênfase às da saúde. Assim, foram definidos campos prioritários de actuação que englobavam as áreas da saúde primária, secundária e terciária, convergindo-se para uma visão holística da promoção e educação global da saúde (Castro & Bornholdt, 2004).

Nesse sentido, Keefe e Blumenthal (2004) referem que o modelo biomédico deixara de explicar satisfatoriamente as principais causas de mortalidade e morbilidade: de acordo com esta visão, a Psicologia da Saúde desenvolveu-se numa perspectiva do modelo biopsicossocial. Straub em 2005, defende a ideia que o modelo biopsicossocial explica os comportamentos que são caracterizados pelos processos biológicos, psicológicos e sociais. Este modelo enfatiza a influência mútua entre estes processos no desenvolvimento humano, fundamentando-se na teoria sistémica do comportamento, que defende, como princípios básicos, que o corpo é formado por sistemas em interacção: o endócrino, o cardiovascular, o nervoso e o imunológico, que interagem com os aspectos psicossociais (Straub, 2005).

Em síntese, as perspectivas da Psicologia da Saúde foram evoluindo, em consonância com os diferentes modelos de encarar a saúde.

Tabela 6: Modelos da Saúde e da doença

Modelo biomédico	*"….exige que todas as doenças, incluindo as doenças mentais, sejam conceptualizadas em termos de desarranjo de mecanismos físicos subjacentes"* (Engel ,1977, p.130).
Modelo biopsicossocial	Dá ênfase às 3 dimensões: psicológica, biológica e social.
Modelo de Saúde Pública	Combina ciências, perícias e crenças, para a manutenção e optimização da saúde de todos os cidadãos.
Modelo de Resultados	"*…salienta a qualidade de vida e a duração da vida em vez das medidas clínicas do processo de doença*"(Pais Ribeiro, 2007, p.68).
Modelo Geral de Saúde Pública	Destaca componentes distintos no estado de saúde: mortalidade; morbilidade; utilidade e prognóstico.

Fonte: Pais Ribeiro, 2007

2.3- Definição de Saúde

O conceito "saúde " é definido pela World Health Organization (WHO) como um estado de bem-estar total, que inclui várias dimensões – física, mental e social – e não a mera ausência de doença ou perturbação (WHO, 2002). Esta concepção é considerada

básica e, ao mesmo tempo, subjectiva, dado que se deve atender ao desenvolvimento e à perspectiva do ciclo de vida de cada indivíduo, com enfoque nas diferenças inter-individuais e nas várias dimensões do funcionamento humano (Loureiro, 2010). A saúde não pode, pois, ser encarada como um conceito simples e isolado. Na realidade, a percepção de saúde, especialmente no campo psicológico, contém várias dimensões, sendo de considerar e valorizar a sua perspectiva ecológica. Efectivamente, segundo Ribeiro (1999), o conceito de saúde reporta-se também à capacidade de um indivíduo ou grupo realizar as suas pretensões e satisfazer suas necessidades (Loureiro, 2010).

González, 1993, (cit. in Adams, Boscarino & Figley, 2006) define a saúde através dos seguintes aspectos essenciais:

a - A saúde não se pode identificar com um estado de normalidade, pois a nível individual é um processo único e com manifestações próprias. A saúde não é uma "média", é uma integração funcional que a nível individual se alcança por múltiplas e diversas alternativas.

b - A saúde não é um estado estático do organismo, é um processo em constante desenvolvimento, onde o indivíduo participa de forma activa e consciente como sujeito do processo.

c - Na saúde combinam-se de forma estreita factores genéticos, congénitos, somato-funcionais e psicológicos. A saúde é uma expressão plurideterminada e o seu curso não se decide pela participação activa do homem de forma unilateral.

d - A expressão sintomatológica da enfermidade é resultante de um processo que precede o aparecimento dos sintomas. A doença, como a saúde, é um processo que se define qualitativamente antes do aparecimento dos sintomas, os quais não são mais do que um momento do desenvolvimento da doença.

Fonte: Adams, Boscarino e Figley, 2006

Nesta definição de saúde, é visível a concepção plurideterminada, simultaneamente singular e complexa: a saúde não se pode cingir a procedimentos únicos e aplicáveis a todos os indivíduos, mesmo em doenças similares. Quando se fala em saúde não se fala apenas na ausência de sintomas, mas num processo integral, que garante e optimiza os recursos do organismo, para diminuir a sua vulnerabilidade perante os diferentes agentes e processos causadores da doença (Hye-cheon, Bursac, DiLillo, White & West, 2009).

Como anteriormente foi referido, o constructo *saúde* engloba uma grande complexidade de dimensões, conforme se pode verificar no quadro seguinte:

Tabela 7: Dimensões do Conceito de Saúde

Saúde Emocional	Gestão emocional dos acontecimentos e do stress
Saúde Social	Associada às redes de suporte social
Saúde Intelectual	Desenvolvimento da carreira e a realização profissional
Saúde Espiritual	Amor, objectivos de vida e expectativas
Saúde Física	Cuidados de saúde, condição física, cuidados de alimentação e controlo e abuso de substâncias.

Fonte Sousa, D. & Pereira, J. (2010)

2.4- Conceito de Bem-Estar

As situações de trabalho podem interferir na saúde e bem-estar dos indivíduos. Talvez por isso, como refere Chambel (2005, p. 105) *o estudo do stress nas organizações e suas repercussões para a saúde dos trabalhadores, consiste num dos temas que maior número de publicações e investigações tem suscitado nos últimos anos*. *Tem sido apontada como principal causa deste recente interesse as repercussões negativas, do ponto de vista económico, que as situações de stress trazem para as organizações.* Por outro lado, no contexto da investigação em Psicologia das organizações, o conceito de bem-estar no trabalho, associado á problemática da motivação e satisfação, tem vindo a merecer a atenção crescente de vários investigadores. Nesse âmbito, tem-se vindo a preconizar que se deve estimular a qualidade de vida no trabalho e a obrigação moral das organizações proporcionarem aos seus colaboradores vivencias positivas.

Ao falarmos de Bem-Estar nas organizações, não nos podemos alhear ao facto deste se tratar de uma dimensão positiva e subjectiva da saúde, que foi analisado pela primeira vez em 1960 por Wilson, através do estudo sobre a relação entre satisfação e felicidade (Galinha & Ribeiro, 2005), sendo considerado um conceito complexo, que abrange duas dimensões: uma Cognitiva e uma outra Afectiva. Ambas aliadas a outros grandes conceitos e domínios de estudo, como são a Qualidade de Vida, o Afecto Positivo e o Afecto Negativo (Pereira, Cunha, Azevedo & Loureiro, 2010).

De acordo com Diener, Suh, Lucas e Smith (1999), o bem-estar pode definir-se como uma grande categoria de realidades, que abrangem, entre outros aspectos, a

resposta emocional da pessoa, a satisfação nos vários domínios da sua vida e avaliações globais da satisfação com a vida.

Desta forma, e como referem Galinha & Ribeiro (2005, pág 210), o conceito de bem-estar *"é composto por uma dimensão cognitiva, em que existe um juízo avaliativo, normalmente exposto em termos de satisfação com a vida – em termos globais ou específicos – e uma dimensão emocional positiva ou negativa – expressa também em termos globais, de felicidade, ou em termos específicos, através das emoções"*.

O conceito de bem-estar é, portanto, pessoal, subjectivo e multidimensional, dependendo da idiossincrasia de cada sujeito, da sua perspectiva do mundo, das suas vivências (quer positivas quer negativas). Em suma, o Bem-Estar não se cinge apenas à ausência de experiências negativas, mas resulta da avaliação que a pessoa faz nos vários domínios de vida, onde está patente o confronto com várias estruturas cognitivas e emocionais, incluindo a construção que o indivíduo faz do seu passado, das aspirações e expectativas que constrói para o seu futuro e das relações que vivenciam com os outros no processo de socialização ao longo da sua vida (Oshi, Diener, Suh & Lukas, 1999).

A investigação sobre o Bem-Estar Subjectivo aponta para o facto de que as pessoas não apenas evitam o mal-estar, mas procuram sobretudo a Felicidade. Deste modo, o estudo

científico do Bem-Estar é acompanhado também por uma mudança da orientação da Psicologia para a Saúde, uma vez que esta foi direccionada para construtos e dimensões com enfoque mais positivo, alargando o seu objecto de estudo a estas novas abordagens e descentrando-se progressivamente o seu mais poderoso foco de atenção aos sintomas da doença e/ou dos aspectos negativos que esta envolve (Ribeiro, 2009).

O conceito de Bem-Estar permitiu, por consequência, construir e aferir critérios de avaliação mais rigorosos dos indicadores de Saúde, através de variáveis como a Satisfação com a Vida, a Felicidade, o Afecto Positivo e o Afecto Negativo (Diener et al., 1999). Com esta viragem do foco da investigação para a dimensão positiva da saúde, o Bem-Estar assume-se como o conceito-chave de um campo de investigação ainda emergente, designado Psicologia Positiva. Igualmente para a saúde em geral, o Bem-Estar e a Qualidade de Vida (QDV) assumem uma posição central, por vezes isoladamente, outras como sinónimos, e outras vezes ainda como integradas(Sirgy, Michalos, Ferris, Easterlin, Patrick & Pavot, 2006).

Fagulha refere que os conceitos de QDV, Bem-Estar, Felicidade, são utilizados como sinónimos, enquanto Sirgy et.al., 2006, inclui a satisfação com a vida, o afecto positivo e negativo, o bem-estar subjectivo, a felicidade e a percepção de qualidade de vida, como aspectos subjectivos da própria qualidade de vida.

Diener et al., 1999, apontam outras dimensões consideradas positivas para a Saúde e o Bem-estar, conforme a tabela seguinte:

Tabela 8: Dimensões positivas do Bem-Estar

Percepção de auto-eficácia
Percepção de autonomia
Percepção de auto- actualização do potencial intelectual e emocional próprio
Percepção de competência

Fonte: Diener, et al., 1999.

Apesar de existirem múltiplas concepções de bem-estar e modelos que o procuram explicar no contexto do trabalho, tal como refere Chambel em 2005, as características do contexto organizacional parecem assumir em grande medida uma elevada importância para o explicar. Assim, e tal como refere a autora (ibid), vários estudos demonstram que as características do trabalho e as práticas organizacionais integradas no clima são variáveis essenciais para compreendermos como nalgumas organizações os trabalhadores se encontram satisfeitos e motivados, enquanto noutras, se sentem desmotivados e insatisfeitos. Partimos por isso da noção que o stress e o bem-estar nas organizações se assumem como factores que têm repercussões ao nível individual (levando a alterações fisiológicas, emocionais e comportamentais) mas também a nível a nível organizacional (conduzindo a custos directos e indirectos com o trabalho, ao absentismo, ao acréscimo de acidentes e incidentes laborais, a alterações na produtividade, na sustentabilidade e liderança no mercado, etc.).

2.5- O Conceito de Qualidade de Vida (QDV)

O conceito de qualidade de vida tem sido amplamente divulgado e discutido no seio científico, no decorrer das últimas quatro décadas. Para isso, contribuiu, inegavelmente, a nova realidade da longevidade, com enfoque na dilatação cada vez mais significativa do aumento da esperança de vida (WHO, 2009). É evidente que os modos de viver das sociedades mais desenvolvidas ocorrem como resultado das políticas públicas de valorização da colectividade, do avanço da produção do conhecimento da área biomédica e do aprofundamento da pesquisa sobre as relações sociais e individuais, em interacção específica com as mudanças ambientais, em especial as urbanas (Feigin, Barnetz & Arad, 2008).

A Qualidade de Vida (QDV) é um conceito amplamente subjectivo, podendo no entanto, ser encarada pelos modelos biomédicos ou então biopsicossociais (Pais Ribeiro, 1999). Segundo Canavarro (1999) , Sirgy, Reilly, Wu e Efraty(2008) e Pereira et al, (2010), a QDV é uma medida genérica e multidimensional, sendo factor de uma avaliação subjectiva e podendo ser utilizada num largo espectro de distúrbios psicológicos e físicos, bem como com indivíduos saudáveis.

A Organização Mundial de Saúde, nomeadamente o grupo World Health Organization Quality Of Life/ WHOQOL (1995), descreve a QDV numa óptica biopsicossocial, não

podendo afirmar-se que existe QDV somente pela ausência de doença, ou seja, a sua concepção acompanha o conceito de saúde, sendo que o constructo deve ser entendido como pluridimensional, que se manifesta em várias dimensões da vida e que está dependente da avaliação que cada um faz longo do desenvolvimento do seu ciclo vital tendo em conta o/s sistema/s nos quais se movimenta e posiciona. Pelas próprias palavras da WHOQOL (1995) a QDV é definida como: *"a percepção que o indivíduo tem da sua vida, de acordo com o contexto cultural e sistema de valores em que vive, e em relação aos seus objectivos, expectativas, padrões e preocupações. É um conceito vasto, que é afectado de forma complexa pela saúde física da pessoa, estado psicológico, nível de independência, relações sociais, e pela sua relação com esse meio"* (p.28)

Segundo Canavarro (1999), de entre as dimensões constitutivas da QDV encontram-se, como principais os factores, físicos, psicológicos, sociais e ambientais, sendo cada um destes domínios composto por facetas da qualidade de vida que sumariam o domínio particular de qualidade de vida em que se inserem (Pereira et al., 2010). O Domínio Físico engloba os factores da presença/ausência de dor, energia, sono, descanso (WHOQOL, 1995). Por seu turno, o psicológico pode remeter-se para sentimentos positivos e/ou negativos e ainda para dimensões relacionadas com a auto-imagem e o auto-conceito (WHOQOL, 1995). As relações sociais remetem-se para os apoios sociais, e o factor ambiente para a segurança ergonómica, recursos financeiros, actividades e oportunidades de lazer (WHOQOL, 1995; Sirgy, 2006).

Autores muito representativos, sem contradizer a definição básica da WHOQOL,1995, acrescentam algumas variáveis na procura de uma dimensão mais global da conceptualização de QDV, conforme se pode verificar na tabela que se segue:

Tabela 9: Definição do conceito de QDV

Bowling (1994)	QDV resulta da resposta do indivíduo face aos efeitos da doença a nível físico, psíquico e social, repercutindo-se também na percepção de bem-estar, auto-estima e satisfação pessoal.
Cramer (1994)	QDV como resultante do bem-estar físico, psíquico e social e não apenas da ausência de doença.
Mroczeck & Kolarz (1998)	QDV como produto de três factores distintos: funcionamento físico, social e emocional, relacionando-os com os efeitos que os sintomas de doença possam ter nas pessoas e na sua percepção de bem-estar.
Leidy (1999)	Leidy (1999) a QDV é a avaliação subjectiva de satisfação ou felicidade com a vida que o indivíduo realiza a partir de domínios que considera relevantes para si

Fonte : Sousa, D & Pereira, J. (2010)

A literatura salienta também que a QDV dos indivíduos, especialmente das grandes metrópoles, das zonas de guerra e de catástrofes naturais e humanas, está condicionada por situações emocionais stressantes, acompanhadas, frequentemente, pela exaustão emocional e ansiedade (Feigin et al., 2008).

De entre as muitas expressões conceptuais vigentes, a QDV deverá ser compreendida pela análise das suas diferentes componentes, estruturadas em domínios e

facetas que dizem respeito às dimensões físicas, emocionais, ambientais e às relações sociais (Ribeiro, 2009; Sousa, 2010).

A tabela seguinte descreve precisamente estes domínios e facetas da QDV:

Tabela 10: Domínios da QDV

Domínio	Facetas
Físico	1) Dor e desconforto; 2) Energia e fadiga; 3) Sono e descanso;
Psicológico	4) Sentimentos positivos; 5) Pensamento, aprendizagem, memória e concentração; 6) Auto-estima; 7) Imagem corporal e aparência; 8) Sentimentos negativos;
Independência	9) Mobilidade; 10) Actividades da vida diária; 11) Dependência de medicação ou tratamentos; 12) Capacidade laboral;
Social	13) Relações pessoais; 14) Suporte social; 15) Actividade sexual;
Ambiente	16) Segurança física; 17) Ambiente da habitação; 18) Recursos financeiros; 19) Acessibilidade e qualidade dos cuidados sociais e de saúde; 20) Oportunidade de aquisição de informação e novas competências; 21) Oportunidades e participação em actividades de recreação e lazer; 22) Ambiente físico: poluição, ruído, tráfego e clima; 23) Transportes;
Espiritual	24) Espiritualidade, religião e crenças pessoais

Fonte: WHOQOL, 1995, cit in Sousa & Pereira , 2010

Em síntese, a Qualidade de Vida é uma noção subjectiva e eminentemente humana, associada ao grau de satisfação encontrada na vida familiar, social e ambiental. Efectivamente, a complexidade do termo pressupõe igualmente a capacidade de o sujeito efectuar uma síntese do ambiente cultural e social onde está inserido, percepcionando-os como padrões normativos e decisivos para a maximização da sua qualidade de vida, saúde e bem –estar.

2.6- O conceito de *Coping*

O *coping* é formado por um conjunto de estratégias utilizadas pelas pessoas para se adaptarem a circunstâncias adversas. Os esforços despendidos pelos indivíduos para lidar com situações stressantes, crónicas ou agudas, têm-se constituído em objecto de estudo da Psicologia, nas vertentes Social, Clínica, da Saúde e da Personalidade, encontrando-se fortemente associado ao estudo das diferenças individuais(Feigin et al, 2008) .

De acordo com o modelo transaccional de Lazarus e Folkman (1984, cit. in Siu et al., 2005), o Stress e o processo como se desenvolve dependem da avaliação e percepção que os indivíduos fazem sobre as suas vivências (Quick, Quick, Nelson, Hurrel, 1997). Contudo, existem capacidades intrínsecas que possibilitam a redução da vulnerabilidade pessoal ao stress, de tal forma que o sujeito consegue utilizar adaptativamente estratégias de confronto aos stressores, usualmente designadas como mecanismos de coping (Vaz Serra, 2002).

O modelo de Lazarus e Folkman (1984) considera o *coping* em duas categorias funcionais: o *coping* focalizado nos problemas e o *coping* focalizado nas emoções. Esta construção baseou-se em análises factoriais que geraram dois factores principais utilizados pelos pesquisadores para definir os dois tipos de estratégias de *coping*. Nesta perspectiva, o *coping* é definido como um conjunto de esforços, cognitivos e comportamentais, utilizado pelos indivíduos com o objectivo de lidar com exigências

específicas, internas ou externas, que surgem em situações de *stress* e são avaliadas como sobrecarregando ou excedendo os seus recursos pessoais (Lazarus & Folkman, 1984).

As estratégias de *coping*, segundo os autores, são acções tomadas conscientemente, as quais são aprendidas, sendo seguidamente usadas ou não. Portanto, mecanismos de defesa inconscientes e não intencionais, como negação, deslocamento e regressão, não podem ser considerados como estratégias de *coping*. Deve ainda salientar-se que a somatização, controlo e competência são vistos como resultados dos esforços de *coping* e não como estratégias (Straub, 2005).

O modelo de Folkman e Lazarus (1984) envolve quatro conceitos principais: (a) *coping* é um processo ou uma interacção que se dá entre o indivíduo e o ambiente; (b) a sua função é de gerir a situação stressora, em vez de a controlar ou dominar; (c) os processos de *coping* pressupõem a noção de avaliação, ou seja, como o fenómeno é percebido, interpretado e cognitivamente representado na mente do indivíduo; (d) o processo de *coping* constitui-se numa mobilização de esforços, através da qual os indivíduos irão empreender competências cognitivas e comportamentais para administrar (reduzir, minimizar ou tolerar) as exigências internas ou externas que surgem da sua interacção com o ambiente (Feigin et al.,2008).

A vulnerabilidade ao stress depende de um conjunto de factores. Vaz Serra em 2005)p. 30, 31) refere que ela se encontra relacionada com quatro tipos diferentes de factores: biológicos (genes, envelhecimento porquanto á medida que a pessoa envelhece, embora adquira experiência que ajuda a lidar com os problemas, sofre um declínio progressivo e gradual de diversas funções importantes para a manutenção do equilíbrio homeostático na adaptação ao stress) psicológicos (fundamentalmente associados á avaliação da situação e ao significado atribuído ao acontecimento vivido), de personalidade (relacionados com os diversos tipos de personalidade e as suas características particulares, são consideradas personalidades vulneráveis aqueles que apresentam neuroticismo elevado, os catastrofizadores, os hostis, os procrastinadores, a que apresenta pobre índice de auto-estima, pobre inteligência emocional, a personalidade tipo A e a personalidade dependente) e sociais (como sejam as condicionantes de acesso a apoio social, o grau de literacia, o estrato social).

3- O papel da Psicologia da Saúde Ocupacional na prevenção de Riscos Psicossociais

Tradicionalmente, as organizações têm sido estudadas e pensadas nas perspectivas da eficiência e da eficácia, acentuando o desenvolvimento de investigações sobre como criar e sustentar ambientes e culturas de elevado desempenho, como promover os níveis de motivação, satisfação dos trabalhadores e como identificar a melhor opção estrutural para uma determinada organização, tendo em conta a sua envolvente competitiva e os recursos internos (Lawless, 2009).

Num mundo em constante transformação e com um grau de competitividade elevado, as empresas confrontam-se com o enorme desafio de procurar, de integrar, de reter e de desenvolver talentos, ou seja, indivíduos que conseguem elevar as suas competências a altos níveis de desempenho. Nesta perspectiva, é da responsabilidade das empresas proporcionar aos seus profissionais a oportunidade de progresso, quer profissional, quer pessoal (Barosa-Pereira, 2007), incorporando, nesse desenvolvimento, os aspectos relacionados com a saúde, felicidade e produtividade, todos considerados, pela Psicologia Positiva, como os factores essenciais para a construção de uma sociedade mais adaptada (Gavin & Mason, 2004).

O Manifesto da Psicologia Positiva foi apresentado por Martin Seligman, em 1999, e caracteriza este ramo da Psicologia como o estudo científico do funcionamento humano óptimo. Tem como objectivo fulcral a promoção dos factores que permitem aos indivíduos e às organizações prosperarem, contrariando a ênfase dada pela Psicologia tradicional à doença e ao distúrbio. Assim, o mundo, imperturbável e de acelerada mudança, ao exigir organizações capazes de se revigorarem ininterruptamente com base em processos dinâmicos e interactivos, para que possam sobreviver e progredir (Cardoso, 2006), recorrem aos métodos da Psicologia Positiva, nomeadamente da Psicologia da Saúde Ocupacional Positiva (PSOP), destacando-se vários estudos actuais que relatam o sucesso e a eficácia das suas intervenções nas Organizações (Bresó, Salanova & Schaufeli,2007; Leiter, Zanaletti & Argentero,2009).

Nesta perspectiva e, de acordo com os trabalhos de Salanova, Llorens, Cifre e Martinez (2006; p:134) os riscos psicossociais sobressaem de duas categorias distintas:

a) *"Elevadas exigências laborais, entendidas como aspectos físicos, sociais e organizacionais que requerem ao trabalhador um esforço psicológico recorrente, e que estão associados a certos custos fisiológicos e psicológicos".*

b) *"Baixos (inexistentes ou inadequados) recursos laborais, nomeadamente os aspectos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais que são funcionais na prossecução de metas, reduzem as exigências laborais e estimulam o*

crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional". Por conseguinte, a existência de elevadas exigências e a falta de recursos eficazes conduz ao desenvolvimento de danos psicossociais, dos quais destacamos: a vulnerabilidade ao stress, desordens emocionais, *burnout*, baixa motivação, absentismo e diminuição do desempenho, eficácia e qualidade de trabalho.

Nesta perspectiva, surge, assim, a pertinência da Avaliação de Riscos Psicossociais, que tem subjacente duas premissas distintas mas concorrentes, com o objectivo primordial de criar instituições saudáveis e compostas por pessoas sãs:

A) Avaliação dos riscos psicossociais, sua identificação, criação e implementação de intervenções com vista à diminuição dos danos, fomentando a QDV de todos os intervenientes;
B) Identificação dos factores existentes na instituição que promovem o bem-estar, acrescentando ao plano de intervenção formas de as optimizar e monitorizar, promovendo a resiliência.

Como refere a World Health Organization (WHO, 1995), na sua "Estratégia global de Saúde Ocupacional", a mudança moderna do trabalho está associada com altas exigências e a consequente necessidade de aprendizagem de novas competências de adaptação, para que se possam dar respostas à quantidade de trabalho sem se desenvolver danos prejudiciais à saúde, atentando-se, por isso, no bem-estar psicossocial. O documento

sublinha ainda a influência negativa dos riscos laborais e das suas consequências na QDV e saúde dos profissionais, referindo que a prevalência do Stress, tem na última década aumentado drasticamente, e contribuído para o aumento de distúrbios de sono, síndrome de *Burnout*, Desordens Emocionais, doenças cardiovasculares, absentismo e acidentes laborais.

Em 2007, o Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (MTSS) aprovou também o Projecto de Plano de Acção Mundial sobre a Saúde dos trabalhadores 2008-2012, sublinhando a necessidade de serem criados planos de prevenção, avaliação e gestão de riscos ocupacionais, nomeadamente ao nível dos riscos mecânicos, físicos, químicos, biológicos, ergonómicos e psicossociais. Na Europa, a preocupação com as questões da saúde ocupacional, nomeadamente com o stress ocupacional, aparecem como resultado de parâmetros legislativos enquadrados na "nova" Europa Comunitária (Coelho, 2008), pela Directiva-Quadro 89/391/CEE, que refere que: "*as doenças consideradas emergentes, como o stress, a depressão ou a ansiedade, bem como a violência no trabalho, o assédio e a intimidação, representam, por si sós 18% dos problemas de saúde relacionados com o trabalho, uma quarta parte dos quais implica duas semanas ou mais de ausência ao trabalho"* (cit.in Coelho, 2008, p. 69).

Em concordância com os parâmetros de legislação definidos pela WHO, a Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho (AESST, 2007), refere os 10 factores de risco psicossociais emergentes:

1) Contratos de trabalho precários no contexto de instabilidade do mercado;
2) Aumento da vulnerabilidade dos trabalhadores no contexto da globalização,
3) Novas formas de contrato de emprego;
4) Sentimentos de insegurança no trabalho;
5) Envelhecimento da população trabalhadora;
6) Intensificação do trabalho;
7) Diminuição da produção e outsourcing;
8) Elevadas exigências emocionais no trabalho;
9) Aumento dos horários de trabalho;
10) Pobre equilíbrio Trabalho-Família.

A iminência destes riscos despoleta danos psicossociais que se repercutem nas dimensões físicas, psicológicas e comportamentais dos trabalhadores, repercutindo-se consequentemente em danos nas organizações e na sociedade em geral, provocando stress ocupacional, *Burnout*, Violência, *Bullying, Mobbing* e Assédio.

Deste modo, desenvolvemos um Modelo de Psicologia Positiva no Trabalho (Positive Psychology on the Job Model - PPJM), que consiste numa metodologia de Avaliação e de Intervenção em Riscos Psicossociais, de forma a promover instituições saudáveis, auto-sustentáveis, capazes de potencializarem os seus recursos pessoais e organizacionais, visando a promoção e adaptação à mudança de forma criativa, eficaz e funcional (Azevedo, 2010). Para a concretização desses objectivos o modelo tem em consideração o bem-estar biopsicossocial dos indivíduos, do grupo e da própria organização, inserindo-se em

organizações que pretendam desenvolver programas e políticas que fomentem o bem-estar e a saúde dos trabalhadores, com produtos e serviços de qualidade (Loureiro, 2010).

4- Positive Psychology on the Job Model (PPJM)

- Marcos Teóricos e Conceptuais -

4.1- Significado do Trabalho e Valores do Trabalhador

Segundo Quintanilla (1991), o significado do trabalho tem subjacente valores, crenças e expectativas decorrentes dos padrões de socialização e do meio em que o indivíduo se encontra inserido. Assim, a sua atribuição relaciona-se com três aspectos distintos: o que a pessoa deseja receber da sua participação laboral; as competências que possuí e de que forma as quer utilizar para alcançar resultados; e, por último, o grau de identificação com a actividade profissional. De forma mais complexa, e de acordo com modelo da Meaning of Work International Research Team (MOW, 1987, cit. in Harpaz, 2002), pode caracterizar-se o significado do trabalho de acordo com seis domínios:

Tabela 11: Significado do Trabalho segundo MOW

1.Centralidade do Trabalho	Grau de importância que a actividade laboral apresenta na vida da pessoa.
2. Direitos e obrigações	Direitos e deveres do individuo para com a sociedade e vice-versa.
3. Normas sociais relativas	Valor atribuído pela sociedade à participação numa actividade profissional.
4. Orientação instrumental	Trabalho como meio de preenchimento de necessidades materiais através do salário.
5. Orientação intrínseca	Trabalho como promotor de auto-realização
6. Relações interpessoais	Promoção do contacto social e as relações interpessoais, pertença e afiliação.

Fonte: Quintanilla, 1991;Harpaz, 2002

Estes domínios influenciam os valores e a forma como as pessoas percepcionam, avaliam e organizam os acontecimentos das suas vidas. De acordo com Oishi (1999), os valores pessoais, tais como o poder, a segurança e a auto-realização, moderam a importância da satisfação em determinado domínio da vida para a avaliação de satisfação de vida geral. Assim, os valores aludem a uma crença relacionada com objectivos desejáveis ou formas de comportamento que transcendem situações específicas, guiando a selecção ou avaliação do comportamento humano de pessoas e de acontecimentos, com a finalidade de se atingir o bem-estar individual (Shwartz & Bilsky, 1987; Sagie & Elizur, 1996). Nesta perspectiva, Sagie e Elizur (1996) consideram que os valores pessoais representam um importante papel nos vários domínios da vida, manifestando uma variedade de facetas que são comuns em todas as áreas da vida. Desta forma, os valores podem ser de natureza material (salário/vencimento), afectiva (amor; amizade) ou cognitiva (significado do trabalho).

De acordo com o modelo teórico de Schwartz (1992), os valores do trabalho agrupam-se em 4 (quatro) factores associados aos tipos (Tabela 12), sendo definidos como princípios ou crenças sobre metas desejáveis, hierarquicamente organizados, guiando as avaliações dos trabalhadores sobre os resultados e contexto do trabalho.

Tabela 12: Valores no Trabalho

Tipo de valores do trabalho	Características:
Valores Intrínsecos	Autonomia; interesse da tarefa; desenvolvimento pessoal e criatividade.
Valores extrínsecos	Segurança no emprego, condições de trabalho, benefícios e recompensas.
Valores Sociais	Satisfação no relacionamento interpessoal; percepção de utilidade e busca de equidade.
Valores de prestígio e poder	Exercício da autoridade e de influência, busca de profissões prestigiantes ou socialmente valorizadas e procura de êxito e de poder.

4.2- Modelo da Espiral Dual e Modelo RED (Salanova, Bresó & Schaufeli, 2005)

O presente modelo fundamenta-se nas teorias do Job Demand-Control (JD-C) de Karasek (1979), tratando-se de um modelo dinâmico e complexo, em que a saúde e bem-estar das pessoas variam de acordo com as exigências do trabalho e a decisão de latitude, sendo a tensão psicológica causada por altas exigências mentais e baixa latitude de decisão. Assim, investigações conduzidas por Demerouti, Bakker, Janssen e Schaufeli (2001) vieram sublinhar a necessidade do enfoque em factores que funcionam como recursos laborais, ou seja, como factores da organização e do trabalhador, que permitem que este lide eficazmente com as exigências do trabalho.

Nesta sequência, e numa perspectiva positiva da Psicologia da Saúde Ocupacional, os recursos organizacionais medeiam a dinâmica entre o trabalhador e as exigências institucionais, funcionando como factores de protecção que permitem lidar com as

dificuldades, reduzindo os danos psicológicos e fisiológicos e fomentando o pleno desenvolvimento da pessoa.

Assim, o modelo do Processo Dual de Schaufeli e Bakker (2004) sublinha a relação existente entre trabalho e os seus resultados positivos, como são a vinculação psicológica no trabalho (*Work-Engagement*) e as experiências óptimas de trabalho (*Flow*).

De acordo com Schaufeli (2002, cit in Hallberg & Schaufeli, 2006) o *Work-Engagement* engloba um estado de bem-estar, caracterizado por elevados níveis de energia, dedicação e sentido de auto-eficácia, fazendo com que o trabalhador se sinta entusiasmado, inspirado pelo seu trabalho. Desta forma, o *Engagement* desenvolve-se como uma função dos mesmos recursos do trabalho que preenchem a motivação e suscitam emoções positivas para com a organização, e os trabalhadores que se sentem envolvidos estão mais dispostos a permanecer na organização.

De igual modo, o conceito de *Flow* é utilizado para descrever os melhores sentimentos e as experiências mais agradáveis na vida laboral, como «o máximo da existência. Assim, caracteriza-se por um estado psicológico no qual o indivíduo se sente cognitivamente eficaz, motivado e feliz (Czikszentmihalyi, 1990 cit. in Salanova 2009).

Desta forma, a dinâmica entre instituição e pessoa pode resultar em consequências positivas ou negativas para a saúde dos seus intervenientes, que podem ser explicadas

através de dois processos psicológicos diferenciados: processo de perda de energia e processo de motivação. O primeiro implica altas exigências que esgotam o empregado. O segundo é um processo motivacional que começa com a disponibilidade de recursos laborais que estimulam o desenvolvimento pessoal e a motivação dos empregados em forma de *Engagement* e resultados positivos no trabalho, tais como o desempenho dos empregados e a redução da intenção de abandono (Llorens, Bakker, Schaufeli & Salanova, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004).

De referir ainda que a potencialização destes resultados funcionais relacionam-se com o Empowerment, constructo referente a um conjunto de aspectos psicológicos relacionados com a motivação intrínseca. Thomas e Velthouse (1990, cit. in Wayne & Sparrowe, 2000) descrevem o Empowerment como uma força motivacional intrínseca, composta por quatro dimensões: *significado*, *impacto*, *competência* e *escolha*, sendo as características de cada uma das dimensões apresentadas na tabela 3:

Tabela 13: Dimensões do empowerment

Significância	O valor da tarefa para a pessoa, de acordo com o seu sistema de valores.
Impacto	A percepção que o trabalhador tem de que o seu comportamento tem relevância
Competência	Refere-se à percepção de auto-eficácia ou à crença de que é capaz de realizar determinada tarefa ou actividade
Escolha	Associada à responsabilidade do trabalhador pelas suas próprias acções.

O *Empowerment* encontra-se, assim, associado à satisfação e significado no trabalho. Wayne e Sparrowe (2000) referem parecer existir uma relação positiva entre as diferentes dimensões do *Empowerment* e da satisfação no trabalho, já que as pessoas percepcionam

que se encontram directamente envolvidas nos resultados da organização, construindo significado e aceitando os desafios com vigor.

Recentemente, a equipa WONT, no seu Modelo da Espiral Dual, para além dos recursos organizacionais, incluiu a componente dos recursos pessoais, sublinhando entre estes, o papel da auto-eficácia.

A investigação tem vindo a sublinhar a grande influência que as crenças de auto-eficácia detém como recurso pessoal perante o stress laboral e o Modelo de Espiral Dual de Salanova, Bresó e Schaufeli (2005) sublinha o papel da auto-eficácia no trabalho, na percepção de stress e nos resultados positivos de persistência, dedicação e satisfação.

Segundo Bandura (2002), as crenças de auto-eficácia estão na origem da acção da pessoa, sendo uma componente essencial, uma vez que, pelas próprias palavras do autor, *a não ser que as pessoas acreditem que conseguem alcançar o objectivo e ultrapassar resultados indesejáveis através da sua acção, elas têm pouco incentivo para agir, ou em persistir perante as dificuldades"* (p.35). Em congruência, segundo o autor, são quatro os factores associados à acção humana: Intencionalidade; Expectativas; Auto-regulação e Auto-reflexão. De salientar que é a auto-eficácia que regula o funcionamento das pessoas, através desses factores, com base, ainda, em fundamentos cognitivos, motivacionais e emocionais.

A percepção de auto-eficácia afecta directa e indirectamente a performance e a motivação pelo seu impacto nos objectivos e nas motivações dos indivíduos: as pessoas escolhem os desafios a enfrentar e o esforço que estão dispostas a despender, quando percepcionam que conseguem lidar com os stressores, tratando-se assim de um importante factor entre a dimensão psicológica e física, entre a saúde e a doença. Neste sentido e de acordo com a perspectiva de Bandura (2002) aqueles que apresentam baixa auto-eficácia, tendem a percepcionar sobrecarga de trabalho, especificamente nas tarefas para as quais sentem que não têm *mecanismos de coping activos* para lidar com as exigências. Por outro lado, os profissionais que apresentam elevada auto-eficácia tendem a experimentar stress perante a subcarga das tarefas, vivenciando um sentimento de frustração pela incapacidade de maximização das suas potencialidades.

Neste seguimento, e de acordo com o Modelo da Espiral Dual (Salanova, Bresó & Schaufeli, 2005), a experiência positiva de trabalho pode explicar-se a partir de características fundamentais como as exigências e os recursos percebidos, sendo que estas são percepcionadas, pelas pessoas, de forma diferente, de acordo com o que conhecem de si em termos de recursos e competências. Desta forma, os autores referem dois tipos de processos subjacentes à perda de energia e de motivação que estão na origem de outros dois tipos distintos de espirais de auto-eficácia:

1) Espiral negativa de auto-eficácia: trabalhadores com baixos níveis de auto-eficácia percepcionam maiores exigências ambientais e menores recursos

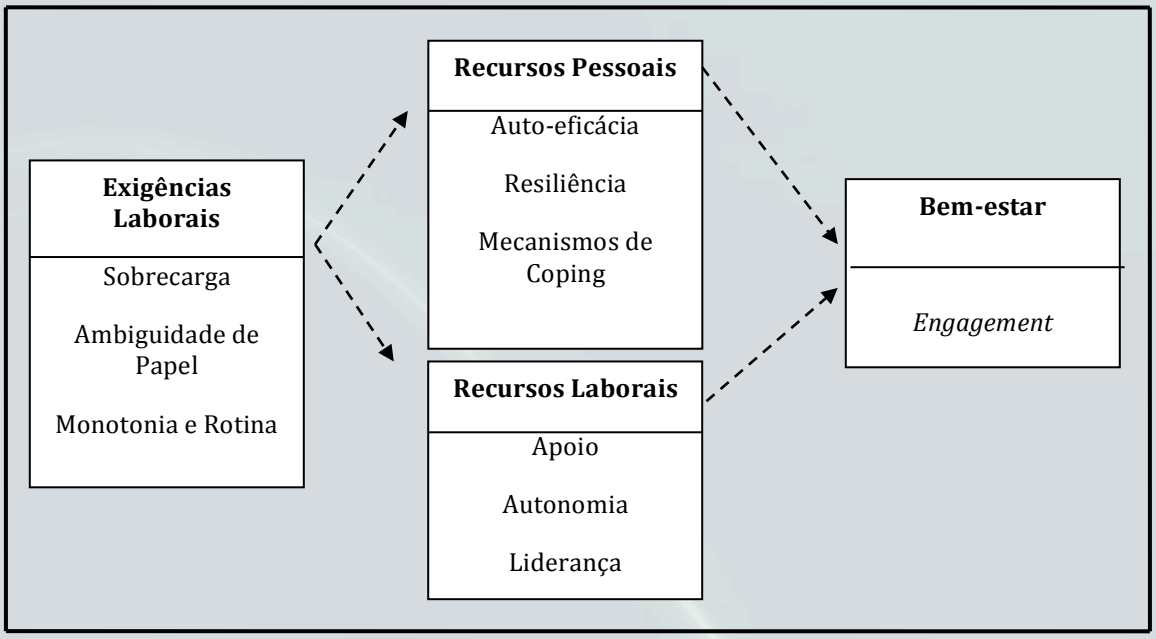
laborais o que resulta em stress ou quadros de *burnout,* que por sua vez provocarão uma diminuição na percepção de auto-eficácia.

2) Espiral positiva de auto-eficácia: trabalhadores com maior auto-eficácia, percepcionam menores exigências e maiores recursos laborais, resultando o processo em menor tendência ao *burnout* e maiores níveis de *engagement.*

De igual modo, a auto-eficácia de um membro de um grupo pode influenciar a eficácia colectiva percebida, definida como a crença que é partilhada pelo grupo acerca das competências que detém, em conjunto, para organizar e executar as acções, do forma a que se produza um determinado resultado. Pode-se assim considerar que a eficácia colectiva percebida é uma propriedade emergente do grupo e não apenas a soma da auto-eficácia individual. De acordo com investigações do grupo de Salanova (2009) a eficácia colectiva funciona com um factor redutor de stress, funcionando, também, como um recurso que os trabalhadores utilizam para lidar com os diversos stressores.

Neste seguimento, os autores do modelo espiral dual já referidos anteriormente, desenvolveram o modelo RED, que é um modelo assente nos Recursos, Emoções/Experiências e Exigências, tal como se pode verificar na figura 7.

Figura 7: Modelo RED



De acordo com a teoria exposta, os autores identificaram 24 (vinte e quatro) factores, enquadrados em seis dimensões, que influenciam a dinâmica binómica Trabalhador - Organização e que devem constar da Avaliação de Riscos Psicossociais.

Tabela 14: O Questionário RED

Stressores, perigos ou riscos psicossociais		
Exigências	**Recursos laborais**	**Recursos pessoais**
Sobrecarga Quantitativa	Autonomia	Auto-eficácia
Sobrecarga Emocional	Feedback	Eficácia grupal percebida
Sobrecarga mental	Qualidade da Organização	Competências profissionais
Conflito de papéis	Formação Organizacional	Competências emocionais
Ambiguidade de papéis	Apoio Social	Competências mentais
Rotina	Estilo de Liderança	
Mobbing	Relações Interpessoais	
Consequências Psicossociais e Organizacionais		
Danos Psicossociais	**Bem-Estar**	**Danos Organizacionais**
Sintomas Psicossomáticos	Satisfação e prazer	Absentismo
Aborrecimento	Relaxamento	Ineficácia profissional
Ansiedade	Emoções positivas	Falta de commitment
Burnout e Tecnostress	Engagement e Flow	Intenção de abandono

Fonte: Salanova e seus colaboradores (2005)

Como refere Salanova e seus colaboradores (2005), o êxito repetido em determinadas tarefas aumenta as avaliações positivas de auto-eficácia, enquanto que, por seu turno, os fracassos repetidos as diminuem. Assim, as emoções positivas potenciam a eficácia percebida e as emoções negativas diminuem-na. Deste modo, o *burnout* relaciona-se como uma crise de auto-eficácia e o *engagement* como promotor da auto-eficácia, como nos demonstram as investigações (Salanova et al., 2005).

Nesta perspectiva, Salanova (2009) refere que os sentimentos de ineficácia levam ao desenvolvimento de *burnout*, considerado, por vezes, por Michael Leiter (1992) como uma "crise de auto-eficácia". Assim, seguidamente, passaremos a descrever de forma mais detalhada o modelo teórico de *Burnout e Engagement* de Leiter e Maslach (2000).

4.3- Modelo Six Areas of Worklife

A extensa investigação de Maslach e Leiter (1997), no desenvolvimento e operacionalização das componentes do *burnout*, assim como na criação do primeiro instrumento de avaliação de *burnout,* o *Maslach Burnout Inventory* (MBI), permitiu um vasto conhecimento sobre os distintos factores que potenciam o aparecimento de quadros de *burnout* nos trabalhadores. Considerando os seus estudos sobre burnout, e tendo subjacente os modelos de *Person-Environement Fit*, Leiter e Maslach apresentaram, no ano 2000 (dois mil) os seis factores laborais que mais influenciam a saúde dos trabalhadores. Nesse sentido, conceptualizaram um modelo de *burnout* que se baseia na percepção de

incongruência entre o indivíduo e os aspectos-chave do seu ambiente organizacional. Ou seja, quanto maior a incompatibilidade/incongruência entre os mesmos, maior a probabilidade de *burnout* e, por outro lado, quanto maior a compatibilidade/congruência maior o *engagement* e a saúde do trabalhador.

Assim, para Maslach e Leiter (2008), a relação entre trabalho e trabalhador apresenta-se como um continuum entre a experiência negativa de *burnout* e a experiência positiva de *engagement.* Por tal, consideram que a vivência laboral é produto da compatibilidade entre factores individuais e as Seis Áreas da Vida Laboral, que descrevemos na tabela 5:

Tabela 15: Seis Áreas da Vida Laboral

Áreas da Vida Laboral	Características
Sobrecarga	Quantidade de trabalho a realizar em determinado tempo. A possibilidade de gerir a quantidade de trabalho permite ao trabalhador fazer aquilo que gosta, desenvolver-se profissionalmente.
Controlo	Possibilidade de tomar decisões e resolver problemas, dando ao trabalhador um sentimento de responsabilidade. Existe equilíbrio quando existe congruência entre o controlo e as responsabilidades.
Recompensas	Reconhecimento, monetário ou social, do contributo do trabalhador.
Comunidade	Qualidade do contexto social dentro da organização. As pessoas desenvolvem-se em comunidades caracterizadas pelo apoio, colaboração e sentimentos positivos.
Justiça	Existência de regras bem definidas e equitativas para todos. Justiça traduz respeito pelos membros da organização, a falta da mesma indica confusão nos valores organizacionais.
Valores	Os valores são aquilo que é importante para a organização e para os trabalhadores. As incompatibilidades ocorrem quando os valores do indivíduo são diferenciados dos da organização.

Fonte: Leiter & Maslach (2000)

Como já referido anteriormente, o presente modelo realça a relevância da relação de equilíbrio das áreas da vida laboral, sublinhando a importância da qualidade da relação

entre a pessoa e a organização. Assim, baseia-se na percepção de congruência entre o indivíduo e aspectos chave do seu ambiente organizacional, observando-se que quanto maior a incongruência maior a probabilidade de *burnout*, e quanto maior a congruência maior o *engagement*. Estes dois conceitos perfazem um continuum, entre o *burnout-engagement*.

O *burnout* apresenta-se, desta forma, como uma experiência laboral negativa (Maslach & Leiter, 2008), podendo definir-se como um síndrome psicológico que envolve uma resposta prolongada a um stressor interpessoal crónico, sendo caracterizado pela percepção de exaustão emocional e física, por cinismo ou despersonalização e sentimentos de ineficácia. As investigações sobre *burnout* revelam que esta síndrome se encontra associada a respostas negativas face ao trabalho, tais como baixo *commitment,* insatisfação no trabalho, absentismo, intenção de *turnover*, e/ou diminuição da qualidade do trabalho (Maslach & Leiter, 2008). Contudo, a vivência profissional pode também, como já vimos, ser percepcionada de forma gratificante, dando lugar ao *engagement* que está relacionado com as três dimensões que compõem o continuum *burnout-engagement*: energia, implicação e eficácia.

4.3- Stress Management

De acordo com o modelo transaccional de Lazarus e Folkman (1984, cit. in Siu, Spector, Cooper & Lu,2005), o Stress e o processo como se desenvolve, depende da avaliação percepcionada pelos indivíduos sobre os variados stressores, especificamente os laborais, que estão, usualmente, interligados às tarefas e às exigências da profissão (Quick, Quick, Nelson, Hurrel, 1997). Contudo, existem mecanismos que possibilitam a diminuição da Vulnerabilidade Pessoal ao Stress, que podem ser activados pelo indivíduo no confronto adaptativo com os stressores, tratam-se de estratégias usualmente designadas como mecanismos de coping (Vaz Serra, 2002/2005).

Os mecanismos de coping podem ser orientados para a resolução dos problemas, para o controlo emocional ou para os aspectos do relacionamento com indivíduos da rede social (Vaz Serra, 2002/2005), representando, segundo Lazarus e Folkman (1984), os esforços cognitivos e comportamentais do trabalhador para lidar com as exigências, como forma a alcançar o bem-estar (cit. in Vaz Serra, 2002). A intervenção preventiva do stress, enquadra-se usualmente nestas perspectivas, procurando aumentar os recursos do indivíduo para lidar com os stressores, com enfoque nas mudanças perceptivas e reconstrutoras de significado que promovem a adaptação do indivíduo à organização (Quick et al., 1997).

Por outro lado, a Gestão Preventiva do Stress, segundo Quick e seus colaboradores (1997) pode realizar-se a nível primário centrando-se nas exigências laborais, stressores laborais específicos e percepção de tarefas e papéis; a nível secundário, com enfoque centrado no tipo de respostas individuais e organizacionais ao stress e, finalmente, a nível terciário, actuando, directamente, sobre os sintomas já agravados dos níveis de stress, como a fadiga e as desordens emocionais que dele resultam (Quick et al., 1997).

4.4- Mindfulness Based Stress Reduction e Inteligência Emocional

O Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR) é um programa de treino com potenciais benefícios para todos os profissionais que lidam com o "outro". Este treino é intensivo e alicerçado em práticas antigas de cura, originárias do budismo, que congrega as técnicas da meditação, yoga e o *mindfulness.* Este último *(o Mindfulness)* é considerado uma prática ideal para o aperfeiçoamento de uma maior consciência da unidade da mente e do corpo, assim como das formas de pensamentos inconscientes, sentimentos e comportamentos que podem influenciar as várias dimensões do indivíduo: emocional, físico e espiritual (Klatt, Buckworth & Malarkey,2009).

A intervenção foi desenvolvida por Kabat-Zinn e colegas, da Universidade de Massachusetts Medical Center (Kabat-Zinn, 1994), sendo um programa educacional baseado na formação e na prática da atenção contemplativa oriental, desenvolvendo-se como um meio para ampliar a consciência e o discernimento (Goldstein, 1976). Assim, o

Mindfulness é, muitas vezes, projectado para ensinar os participantes a tomarem conhecimento dos diferentes pensamentos, sentimentos e sensações corporais. Assim, o programa ajuda os participantes a desenvolver uma análise de " não-julgamento", uma inexorável exigência de todos os estímulos que envolvem o campo perceptivo, momento a momento, permitindo a prática de elevada consciencialização do "aqui e agora", aprendendo a cessar as reflexões do passado e os medos quanto ao futuro, vivendo e centrando-se no momento presente.

Desta forma, os praticantes aprendem a vivenciar as suas habituais reacções ao stress, criando formas saudáveis e adequadas para responder a essas situações, focando-se na atenção, que é a essência para a consciencialização e aceitação do pensamento, bem como no sentimento do momento presente. Assim, o vaguear da consciência (não comparável com distracção), é entendido como o prestar atenção ao próprio fluxo da consciência. Esta atenção necessita de uma observação acrítica e o não-julgamento de um determinado pensamento ou emoção, mesmo que negativa, uma vez que dentro do sujeito surge a necessidade de equilíbrio na saúde e bem-estar, facto que requer uma maior sensibilização de todos os aspectos do self, incluindo do corpo e da mente, do coração e da alma (Kabat-Zinn,1994).

Deste modo, o MBSR consciencializa os trabalhadores das relações com o trabalho e com a vida, ajudando-os a tornarem-se mais habilidosos e criativos nas respostas, uma vez que, quando atingem a introspecção, libertam-se dos padrões habituais de reacção,

antecipando ansiosamente o futuro, incidindo sobre o passado ou simplesmente atravessando os movimentos de vida, não perdendo o que está realmente a acontecer no "aqui e agora", saboreando-os.

A prática do MBSR destina-se a uma melhor percepção das emoções, para a redução de stress, aumento da consciência face ao trabalho e à vida, através dos recursos pessoais disponíveis que podem afectar a saúde e bem-estar nas várias dimensões do trabalhador, física, mental e emocionalmente (Santorelli, 1999), activando e potencializando o desenvolvimento da Inteligência Emocional.

A utilização da Inteligência Emocional influencia a capacidade que o individuo tem em compreender, avaliar e expressar, correctamente, uma emoção, sendo capaz de gerar sentimentos, quando estes facilitarem a compreensão de si mesmo ou de outrem. Pode também considerar-se a competência para compreender as emoções e o conhecimento derivados delas, conseguindo, desse modo, controlar as próprias emoções e promovendo o crescimento emocional e intelectual (Weisinger, 2001), ou seja, fazer com que as emoções trabalhem, intencionalmente e de modo favorável, usando-as como apoio ao comportamento e raciocínio com vista a aperfeiçoar os resultados.

Para o aperfeiçoamento dos resultados devem ser utilizados e trabalhados os vários domínios da Inteligência Emocional: [1] *Auto-Consciência Emocional*, caracterizada pela capacidade do indivíduo em reconhecer as suas próprias emoções, tomando consciência

do seu estado de espírito e dos seus pensamentos; [2] *Auto-Regulação Emocional*, isto é, a capacidade que resulta da auto-consciência emocional, definida como a competência de lidar com os sentimentos apropriando-os às situações; [3] a *Auto-Motivação,* que pressupõe que o sujeito deve colocar as emoções ao serviço de uma meta; [4] a *Gestão dos Relacionamentos*, caracterizada pela capacidade do desenvolvimento dos relacionamentos interpessoais, tornando o individuo mais sensível aos sentimentos e perspectivas dos outros, melhorando a sua capacidade de interacção (Goleman, 2004).

5- PPJM: Modelos de Intervenção

5.1- Coaching

De acordo com Gavin e Mason (2004), o coaching, quando exercido em organizações positivas, ou seja, focadas nas potencialidades das pessoas, fomenta um clima de trabalho repleto de significado para com os seus colaboradores, potencializando as suas competências com mais e maior responsabilidade, bem-estar, satisfação, promovendo o sentido e sentimento de auto-eficácia (Richard, 2003). Assim, conclui-se que uma vida de trabalho saudável promove uma vida integralmente sã. Nas organizações em que vigora a gestão positiva há equilíbrio entre as necessidades económicas e as práticas de um colectivo social saudável: encorajamento aos mais fracos, recompensa da lealdade, estímulo da competição justa, bem como uma apropriada gestão do stress. A gestão positiva origina, pois, organizações com dinâmicas sociais saudáveis e, em última análise tal como referem Rego, Pina, Lopes e Ceitil em 2008, os efeitos da positividade organizacional podem mesmo transcorrer para o exterior – gerando impacto positivo na satisfação dos clientes e na comunidade circundante.

Desta forma, o *Coaching* constitui-se como estratégico tratando-se de uma abordagem que facilita a auto-correcção e desenvolvimento de aprendizagem de novos

comportamentos na organização, e os *coaches* revelam-se elementos imprescindíveis à sua criação.

O *Coaching* é considerado, por isso, um processo positivo e pró-activo, através do qual as chefias poderão fazer com que os seus colaboradores executem as suas tarefas da melhor forma possível, tendo como corolário que todas as pessoas querem desenvolver competências. Assim, o *coaching* pode ser definido como um processo continuado e planeado de aperfeiçoamento de superação profissional e pessoal, baseado especialmente na aprendizagem-acção (Lawless, 2009), trabalhando em simultâneo a vertente individual e organizacional, agregando valor em termos sociais (vertente individual) e económicos (vertente organizacional).

Deste modo, a sua aplicação pressupõe que o *Coach*, em vez de dar respostas a questões colocadas pelo cliente *(Coachee*), o ajude a formulá-las e encontrar por si mesmo as respostas para as perguntas que ele próprio coloca de forma a atingir os seus objectivos e fazer uma mudança positiva no seu comportamento para alcançar um bom desempenho. (Rego, Cunha, Almeida & Marcelino, 2007). Simultaneamente, o *Coach*, no âmbito de um relacionamento de parceria e de influência mútua, apoia o cliente na definição e concretização de objectivos profissionais e pessoais, utilizando as actividades do cliente como situações de aprendizagem, com vista a melhorar a auto-eficácia, o desempenho, o desenvolvimento, a auto-confiança e a realização pessoal, bem como o seu valor para a organização e o mercado de (Jackson, 2006).

Efectivamente, a aquisição e o desenvolvimento de competências resultam de um processo de treino e auto-aprendizagem induzido pelo Coach, processo esse que faz com que o Coachee comece por produzir e estruturar ideias, para mais tarde traduzi-las em acção, com duas finalidades: a consolidação da sua auto-consciência e reforço da auto-estima, no plano individual: Relativamente ao plano organizacional, a prossecução de objectivos e a obtenção de resultados, apresentam-se como uma meta a atingir. Essas interacções (coach/coachee) baseiam-se no respeito mútuo entre as duas partes (Edwards, 2003) e nessa comunicação a atenção incide na criação de soluções (em oposição à análise problemas), levando o profissional para o desenvolvimento da "solução focada" (Grant, 2006) nas "possibilidades" orientando o resultado das conversas através de um facilitador como oposição a um processo de instrução (Edwards, 2003).

Globalmente o coaching tem por objectivos que o cliente (Coachee) cresça e amadureça pessoal e profissionalmente, tornando-se, desse modo, mais independente, alargando o âmbito de compreensão e de integração dos problemas, aprofundando as abordagens que faz sobre a realidade em que intervém. No fundo, trata-se de fazer com que o Coachee saiba: "Saber Fazer", isto é, seja capaz de realizar as actividades necessárias para cumprir os seus objectivos na organização; "Saber Relacionar-se", ou seja, que consiga estabelecer interacções com os outros membros da organização, ajudando-os e ajudando-se a si mesmo através deles; "Saber Fazer Fazer", no sentido de ser capaz de motivar e levar os

outros a fazer aquilo que ele precisa que seja feito, na construção de um sentido de liderança (Dias, 2007).

São inúmeros os benefícios que o Coaching poderá trazer quer para o indivíduo, quer para a organização: para o indivíduo, os benefícios estão relacionados com a descoberta do propósito da vida, com o aumento do poder pessoal, da auto-confiança, auto-estima, do auto-conceito e proactividade; com uma melhoria da qualidade de vida e aumento da prosperidade e melhores perspectivas de médio e longo prazo, congruentes com a sua missão pessoal ou organizacional; com um maior grau de equilíbrio entre a vida pessoal e a carreira; com o estímulo intelectual e desenvolvimento pessoal, assim como a melhoria e aprofundamento dos relacionamentos; com um incremento da criatividade e da flexibilidade; com a redução dos níveis de stress; e com um aumento e melhoria consistente do desempenho global, ao nível pessoal, social e profissional (Kilburg& Levinson, 2008).

As organizações que apostam no Coaching demonstram um forte compromisso com o desenvolvimento constante e sustentado dos seus colaboradores, sendo também uma forma de os valorizar pessoal e profissionalmente. Proporciona, a médio prazo, uma maior performance, coesão e motivação do grupo, despoletando desse modo um aumento considerável na produtividade das equipas (Rego et al., 2007). Ao potencializar o trabalho de equipa, vai reforçar a qualidade do relacionamento interpessoal e da comunicação entre pares, fortalecendo a cultura organizacional, uma vez que, depois do Coaching, a

moral fica quase sempre elevada e todos têm uma sensação de pertença e significância (Stevens, 2005). Vários autores, como Gale e Rebecca (2007), enunciam o Coaching como um estilo de liderança individualizado e experimental, orientado para o cumprimento de objectivos, e baseado em relações de mútua confiança e respeito, sendo conduzido por várias interacções e sob múltiplas perspectivas de trabalho (Gale & Rebecca, 2007).

Também Sperry (2008) afirma que o *Coaching* é uma parceria colaborativa entre um *coach* e um aprendiz, condutora de um nível profundo de crenças, valores e visão, que capacita o indivíduo para um processo de descoberta, definição de objectivos e passos específicos de acção, bem como a realização de resultados extraordinários. Assim, o processo de *Coaching,* definido por um relacionamento que envolve, pelo menos duas pessoas*,* o *coach* e o *formando,* é essencialmente caracterizado pelo valor e pelo vínculo que impulsiona talentos, cria competências e estimula potencialidades (Coatsworth & Conroy, 2009).

Desta forma, perante os fundamentos apresentados, emerge o *Coaching* como impulsionador do progresso no trabalho, afirmando-se como o processo que equipa os próprios técnicos com ferramentas, conhecimentos e oportunidades de desenvolvimento pessoal mais eficaz (Stern, 2004). É dos processos mais úteis para estes profissionais porque os apoiam na busca da realização de metas e aspirações, por meio do reconhecimento e uso das próprias competências, desenvolvendo-as, assim como o reconhecimento e superação de fragilidades (Kilburg & Levinson, 2008).

Consequentemente o *Coaching* motiva e envolve os colaboradores-chave, evitando, dessa forma, custos de recrutamento constante e formação permanente, resultantes da rotatividade dos mesmos, até aí, muitas vezes insatisfeitos com as suas funções.

Em congruência, de acordo com Maslach e Leiter (2008) se no contexto laboral os trabalhadores usarem os seus conhecimentos e competências e lhes for permitido serem autónomos para planear e executar as tarefas, obtendo feedback do próprio trabalho, em termos de auto e hetero-avaliação, o bem-estar emocional surge como consequência. A existência destas condições torna-se presente pela experiência de estados psicológicos, que, por sua vez, se reflectem nos resultados pessoais do trabalho, em termos de satisfação, motivação interna, baixo absentismo e baixo *turnover.* Assim, segundo os autores citados, o Coaching promove um leque variado de competências, entre as quais: competências interpessoais, flexibilidade de adaptação, pensamento criativo, segurança na organização, mobilidade e mestria pessoal e ainda o desenvolvimento de competências técnicas.

5.2- WONT (Work & Organization NetWork)

No seguimento da PSOP e dos modelos teóricos RED e Espiral Dual, a metodologia WONT sublinha a necessidade de avaliar as características positivas das instituições, com o intuito de as optimizar. Assim, centra-se na avaliação não só dos factores de riscos e danos psicossociais, mas também no processo de motivação que é responsável pelo

aparecimento de saúde e bem-estar no trabalho (Llorens, Salanova & Martinez, s/d), sublinhando o papel de vários factores positivos:

a) Crenças de auto-eficácia;

b) Experiências positivas consecutivas no trabalho que é resultante da motivação.

Por sua vez, a metodologia de avaliação consiste em diferentes ferramentas:

1. Entrevistas a especialistas;
2. Obtenção de dados administrativos;
3. Checklists;
4. Questionário de auto-resposta RED, com versão papel e on-line, com diversas versões específicas para cada tipo de população.

Objectivamente, o método WONT consiste num conjunto de estratégias de potencialização, planeado e ajustado de acordo com a especificidade da organização, promovendo a eficácia da instituição. Como refere Llorens, Salanova e Martinez (s/d), as estratégias de optimização procuram fazer mudanças: *"1) nos trabalhadores para gerar empregados positivos; 2) na organização do trabalho para gerar postos positivos; 3) na interacção empregado-posto de trabalho"* (p:18).

Nas alterações propostas para o trabalhador, estas decorrem tanto da potencialização dos recursos pessoais, como nas mudanças do posto de trabalho, que se realizam a partir

das mudanças de recursos laborais positivos. Por último, as transformações nas interacções trabalhador-trabalho, que se dão através da interacção entre os recursos anteriormente focados.

Em suma, o presente modelo centra-se nos aspectos positivos da dinâmica trabalhador-trabalho e no factor motivacional, com o intuito de fomentar o potencial pessoal do trabalhador para lidar com os aspectos do contexto laboral.

5.3- CREW (Civility, Respect, Engagement in Workplace)

O CREW foi um modelo desenvolvido por Michael Leiter com o objectivo de potencializar as organizações, inicialmente, de carácter hospitalar, encontrando-se, actualmente, alargado às instituições de Ensino (Leiter & Maslach, 2000), entre outras. Para esse propósito o CREW investe na satisfação e melhoria da performance do trabalhador, de modo a desenvolver e maximizar a qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho, para que a organização se torne saudável e sustentável e os trabalhadores resilientes (Leiter & Maslach, 2000).

Deste modo, o desenvolvimento do CREW aborda 3 questões essenciais: incentivar o Civismo *(Civility)*, o Respeito *(Respect)* e o *Engagement* no local de trabalho (*Workplace*) (Leiter & Maslach, 2000). Segundo o autor, a falta de civismo no local de trabalho *(Incivility)* diminui o sentimento de compromisso do trabalhador para com a organização,

reduzindo, consequentemente, a produtividade. Para promover o civismo, o autor do modelo incrementa a promoção de uma política interactiva de cortesia e colaboração entre todos os trabalhadores, assim como o desenvolvimento de respeito entre os profissionais. Já que o respeito permite uma sensibilidade interpessoal baseada na honestidade e confiança que coligam as pessoas e as relações interpessoais, concomitantemente, o *Engagement* vitaliza o sentimento de energia dos trabalhadores, o seu envolvimento, eficácia, motivação e interesse, diminuindo o absentismo e aumentado a produtividade dos trabalhadores e da própria organização.

Em síntese, o CREW permite moldar a Organização e os seus comportamentos através da interacção entre os seus membros, de modo a promover-se um elevado sentido de comunidade e óptimas relações interpessoais, reflectindo um impacto positivo nos sentimentos, nos planos e na percepção da Saúde e felicidade laboral (Leiter, 2005). Assim, promover esta qualidade no ambiente relacional entre os seus membros incrementa um maior sentido de compromisso (*Commitment*) com a Organização, passando a notar-se repercussões no aumento da produtividade, alargando-se os benefícios a outras dimensões como o desenvolvimento de cooperação, a liderança, a resolução de conflitos, a comunicação, a aceitação de valores e a satisfação (Leiter, Argentino e Zanaletti, 2009). Assim, a intervenção deve envolver um plano de acção focado nas actividades de grupo, que promova o desenvolvimento de organizações saudáveis, produtivas, rentáveis com trabalhadores motivados e envolvidos (Leiter & Maslach, 2008).

6- Avaliação

6.1- A Metodologia PPJM:

POSITIVE PSICHOLOGY on the JOB MODEL

6.1.1- Modelo de Psicologia Positiva no Trabalho

O presente modelo de Psicologia Positiva no Trabalho (Pereira e Cunha, 2011), não pretende apenas avaliar os factores e riscos psicossociais, é um modelo composto por uma série de ferramentas de avaliação de riscos psicossociais, bem como de identificação de recursos pessoais e organizacionais. Este modelo tem como objectivo e pretensão, a realização de acções de intervenção em organizações que evidenciam lacunas, mas também pretende desenvolver o potencial positivo das pessoas e organizações. Assim, pretende-se, no seguimento da PSOP, alcançar objectivos primordiais como a optimização dos recursos no delineamento e planificação das estratégias de intervenção e prevenção.

A presente metodologia enquadra os modelos teóricos já anteriormente abordados, propondo-se criar e implementar um novo modelo de intervenção, que segue e obedece às

directrizes do modelo de investigação-acção da European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP), baseando-se na recolha sistemática de dados que vão guiando e orientando a intervenção.

6.1.2- Fases do Processo de Avaliação

De acordo com os pressupostos anteriores, e para construir uma verdadeira alternativa de Análise / Avaliação / Intervenção e Avaliação da Intervenção, cumprindo assim o ciclo exigível para uma resposta global, a metodologia PPJM (Pereira e Cunha, 2011) segue as seguintes fases:

Fase de Diagnóstico: Recolha da informação a partir do questionário, específico para cada tipo de instituição.

Fase de Análise de Resultados: Os dados recolhidos através do questionário são analisados, interpretados e sintetizados. As técnicas de análise de dados são de cariz qualitativo e quantitativo.

Fase de Avaliação em Profundidade: No caso de os resultados apontarem para a necessidade de se avaliar especificamente

determinado factor (tecno-stress), poderá proceder-se à utilização de ferramentas específicas.

Fase de Apresentação dos Resultados: Fornecimento de um relatório escrito acompanhado por exposição oral tanto ao nível dos quadros superiores da instituição como também dos diferentes grupos de trabalho. Esta apresentação de resultados contempla os seguintes dados:

Tabela 16: Apresentação de Resultados

1) Relatório Geral: Perfil de Riscos Psicossociais detectados; Recursos organizacionais e pessoais existentes; Informação estatística; Avaliação de riscos e danos;
2) Relatórios Específicos a grupos de trabalho: Diagnóstico particular de cada um dos grupos, tendo em conta os aspectos anteriormente enumerados.
3) Plano de Intervenção, com o objectivo de: Prevenção dos riscos psicossociais detectados; Correcção das situações de dano detectadas; Optimização e potencialização dos aspectos positivos encontrados.

Fase de Feedback: Comunicação dos resultados da avaliação às pessoas que realizaram a avaliação. Consiste na entrega de um relatório que caracteriza os resultados do grupo de trabalho a que pertencem, ou apresentação dos resultados obtidos através do processo de avaliação realizado globalmente a todos os grupos da instituição/organização.

Fase de Acção: Após estas sessões de feedback, é entregue à instituição o Plano de Intervenção, onde se especificam os objectivos para os grupos de trabalho, assim como as estratégias a serem utilizadas.

Fase de Avaliação Intermédia de Intervenção: Numa fase intermédia da intervenção, torna-se pertinente avaliar e analisar a evolução e eficácia do referido programa, traduzindo-se estes resultados em possíveis alterações ou ajustamentos do programa, sempre que isso se justifique. Pretende-se, assim, que os objectivos delineados sejam alcançados.

Fase de Avaliação da Eficácia da Intervenção: A eficácia da intervenção de *Coaching* é realizada em dois momentos distintos:

a) No final da intervenção de *Coaching*: Avaliação dos objectivos de intervenção propostos. Para tal, realiza-se a comparação entre o grupo que foi alvo de intervenção de *Coaching* e os que não tiveram qualquer mediação. Os dados do grupo que participou no coaching são comparados com os dados da primeira avaliação (pré-teste e pós-teste).

b) 6 meses após a intervenção de Coaching, realiza-se uma segunda avaliação da eficácia da intervenção. Neste momento, pode/deve proceder-se a nova sessão de feedback com os participantes deste segundo momento avaliativo.

A finalização de todo o processo é assinalada pela entrega de um relatório escrito, em que constam os benefícios da intervenção, assim como algumas directrizes de acções relativas ao Monotoring da Qualidade de Vida e Bem-Estar das pessoas e da organização.

6.1.3- Questionário de Avaliação de Riscos Psicossociais: O PPJM

Na literatura encontramos uma grande diversidade de abordagens teóricas e de modelos de intervenção. Estes apontam inúmeros tipos de instrumentos de avaliação de riscos psicossociais (entrevistas; checklists; ...) sendo que os mais utilizados são os questionários.

A escolha da utilização do questionário prende-se com diversos aspectos: facilidade de aplicação; volume e fiabilidade de informação que fornece, e um carácter sistemático e "científico".

6.1.4- Objectivos e Características do PPJM

O Questionário PPJM tem como objectivo a identificação de:

a) Factores de Riscos Psicossociais: identificação dos stressores ou das áreas de trabalho que se apresentam como factores geradores de stress, devido à elevada incongruência entre pessoa-trabalho.

b) Recursos Pessoais, grupais e organizacionais: factores positivos que permitem lidar com as exigências do trabalho e que estão subjacentes ao *Engagement,* Bem-Estar e Qualidade de Vida no Trabalho.

b) Identificação de Grupos de Risco: Tendo em conta as directrizes da OMS, no que se refere à atenção a grupos vulneráveis, de que são exemplo os imigrantes e os trabalhadores com mais idade.

c) Identificação de grupos de riscos relacionado com factores de stress, *mobbing*, trabalho emocional, *burnout*.

d) Pessoas: pessoas em risco de desenvolverem problemas de saúde, ou que já apresentem quadros clínicos decorrentes de danos psicossociais;

e) Pessoas/Grupos/Organizações sãs para potencializar a sua Qualidade de Vida e Bem-Estar.

6.1.5- Caracterização Geral do Questionário PPJM

Utilidade Prática e Normalização: Como referimos anteriormente o questionário foi elaborado a partir de pesquisa sistematizada, resultando de modelos de investigação empiricamente comprovados.

Sistemático e Positivo: Compreende um grande leque de factores de risco psicossociais mas também factores positivos ou recursos individuais, grupais e organizacionais.

Flexibilidade: a sua estrutura permite a sua adaptação a grupos de trabalho distintos, de que são exemplo os serviços humanos (sector educacional, saúde e segurança pública) e outros serviços gerais.

Científico: as escalas incluídas no questionário estão validadas para a população portuguesa, tendo sido apresentadas em meetings nacionais e internacionais e apresentam bons índices psicométricos.

6.1.6- Versões do PPJM

De acordo com a investigação realizada e com os instrumentos desenvolvidos e validados, procedemos à elaboração de diversas versões do PPJM. Tal desenvolvimento contínuo permitiu a realização de instrumentos de avaliação adaptados e congruentes, para além de com a realidade cultural, com a especificidade da realidade ocupacional e organizacional de cada sector de trabalho, assim como de particularidades organizacionais.

Desta forma, o PPJM apresenta diversas versões, concordantes com a especificidade inerente ao âmbito da sua aplicação em plataforma digital.

No que diz respeito à adequação ao tipo de sector e âmbito organizacional:

1. Duas **versões gerais**:

    a. serviços humanos (funções que exigem contacto directo com pessoas);

    b. serviços gerais (trabalho administrativo, outros serviços);

2. **Versões específicas**:

    Saúde

    Educação

    Distribuição (em finalização)

    Hotelaria e Turismo (em finalização)

Por sua vez e no que se refere ao formato de resposta, e como já mencionado, o PPJM apresenta-se em formato on-line.

6.1.7- Os Questionários PPJM

No seguimento do que havia sido exposto anteriormente, o PPJM é composto por 19 escalas (versão geral) que perfazem 7 (sete) dimensões de avaliação: 1) Dados sócio-demográficos e administrativos, 2) Exigências laborais; 3) Recursos laborais; 4) Recursos pessoais; 5) Danos psicossociais; 6) Bem-estar psicossocial; 7) Danos organizacionais. O tipo de resposta varia entre resposta aberta (particularmente na dimensão 1), e resposta em escala de Lickert (0-nunca a 5/7-sempre) oscilando os seus valores de acordo com a escala a ser respondida. A dimensão 1 de diagnóstico refere-se a dados sócio-demográficos, de que são exemplo a idade, sexo, estado civil; e a dados laborais como tipo de contrato laboral, categoria profissional e tempo de serviço. De referir ainda que, de acordo com as particularidades do sector e ocupação da organização, este bloco de questões pode sofrer alterações, incluindo, desta forma, factores relevantes para a dinâmica organizacional ou alteração de alíneas compatíveis com a especificidade da actividade de trabalho.

As 6 (seis) dimensões seguintes avaliam 3 (três) tipos principais de factores: 1) Stressores, perigos ou riscos psicossociais (exigências; recursos laborais e recursos pessoais); 2) Consequências psicossociais (Danos psicossociais; Bem-Estar); e, por último, 3) Consequências organizacionais (Danos Organizacionais) (ver tabela 7).

Tabela 17:Dimensões a avaliar pelo PPJM

Stressores/Riscos e Recursos Psicossociais		
EXIGÊNCIAS	*RECURSOS LABORAIS*	*RECURSOS PESSOAIS*
Sobrecarga Emocional Sobrecarga de trabalho Conflito de papéis Ambiguidade de papéis Rotina Mobbing Bullying	Controlo Recompensas Feedback Justiça Valores Apoio Social Estilo de Liderança Relações Interpessoais Equilíbrio trabalho-família	Auto-eficácia Gestão de tempo Significado do trabalho Sentido de Coerência Auto-eficácia profissional Competências emocionais /mentais. Locus de controlo Estratégias de coping, Comportamento tipo A. Sentido de Vida Optimismo, Esperança e Resiliência

Consequências Psicossociais	
DANOS PSICOSSOCIAIS	*BEM-ESTAR*
Burnout Agressões Físicas Insultos Ameaças Sintomas Psicossomáticos Aborrecimento, Depressão e Ansiedade	Satisfação e prazer Emoções positivas Engagement (Energia, Involvement e Eficácia) Percepção de QDV Percepção de Saúde

Consequências Organizacionais
DANOS ORGANIZACIONAIS
Absentismo Ineficácia profissional Falta de commitment Intenção de abandono

Tal como havia sido referido, o PPJM, e na sua utilização completa com intervenção, é aplicado em 4 (quatro) momentos distintos, pelo que o seu conteúdo apresenta alterações, não predispondo à contaminação dos resultados da intervenção. Assim, podemos verificar que existem distintos momentos de avaliação (ver figura 3):

Figura 8: Fases de Avaliação do PPJM

Por tal, os três questionários utilizados para diagnóstico, avaliação intermédia e eficácia de intervenção, embora avaliem os mesmos factores, remetem para perguntas distintas.

De igual forma, e tendo em conta a flexibilidade da ferramenta, sempre que no decurso de um diagnóstico se referencia como significativa a avaliação de um factor que não consta das variáveis aferidas, é anexada a escala ou questionário específico que permita a sua aferição.

Neste seguimento e como referem Salanova, Llorens, Cifre e Martinez (2006; p:134), as "elevadas exigências laborais, entendidas como aspectos físicos, sociais e organizacionais

que requerem ao trabalhador um esforço psicológico recorrente, e estão associados a certos custos fisiológicos e psicológicos". Assim, no que se refere aos stressores psicossociais e especificamente às exigências no trabalho, a presente bateria de avaliação avalia a Sobrecarga de Trabalho, Conflito de Papéis, Ambiguidade de Papéis, Rotina e ainda o Mobbing e o Bullying.

A sobrecarga quantitativa refere-se à quantidade de trabalho a realizar em determinado tempo e a se a possibilidade de gerir a quantidade de trabalho permite ao trabalhador fazer aquilo que gosta, bem como desenvolver-se profissionalmente. Uma crise na sobrecarga não decorre simplesmente de um esforço extra para alcançar um novo desafio, mas sim, ultrapassar o que é considerado para a pessoa como sendo os seus limites (Leiter & Maslach, 1999).

Por sua vez, a sobrecarga mental encontra-se relacionada com o grau em que o trabalho exige muita concentração, precisão, realização de várias tarefas ao mesmo tempo. Por seu turno, a Sobrecarga Emocional refere-se às exigências emocionais, inerentes à necessidade de socialização com pessoas difíceis (clientes, estudantes, colegas) ou por ter que persuadir ou lidar com as emoções das outras pessoas. O conflito de papéis refere-se à incompatibilidade de desempenho de diversos papéis inerentes à actividade laboral, com tarefas incompatíveis entre si, seja porque para realizar uma tarefa terá que deixar de realizar a outra, ou através de uma recepção de ordens contraditórias. Por sua vez, outro

factor inerente ao papel laboral surge da Ambiguidade de Papéis, em que o trabalhador não tem clareza quanto às tarefas e objectivos inerente ao seu papel laboral, existindo frequentemente alterações.

Por Rotina, entende-se o grau em que as tarefas que realiza no posto de trabalho são repetitivas, com poucas alterações, não implicando a utilização de diferentes habilidades para realizar o trabalho (Salanova, 2010).

No que se refere ao Mobbing, este caracteriza-se por isolamento de um trabalhador, por parte dos seus colaboradores, requeridas tarefas demasiado simples considerando as suas competências, limitação intencional das suas tarefas e de quaisquer possibilidades de progressão na carreira, e uma constante avaliação negativa do seu trabalho. O Mobbing pode tratar-se de violência psicológica extrema (por isso também é chamado de "terror"), exercida de forma sistemática (pelo menos uma vez por semana), durante um tempo prolongado (6 meses) (Yerro, Martín & Bacaicoa, 2002). O Assédio pode distinguir-se nas vertentes sexual e moral. O primeiro, como proposto por Fitzgerald, Hulin e Drasgow (1994) é um stressor organizacional e uma forma de violência psicológica, cujas experiências negativas predispõem a comportamentos de fuga através do consumo de álcool, a insatisfação no trabalho e a diminuição da saúde mental e física (Bergman & Hennings, 2008). O Assédio Moral pode ser descrito como uma conduta abusiva que se manifesta através de comportamentos, palavras, acções, gestos ou palavras escritas, que

podem violar a pessoa, a sua dignidade ou a integridade física ou psicológica, de forma a tornar intolerável a manutenção do seu emprego ou do ambiente de trabalho. Quanto ao Bullying no local de trabalho, este refere-se a agressões físicas e verbais por parte de um trabalhador, que ocorrem frequentemente e durante um longo período de tempo. Este tipo de comportamento faz com que o trabalhador/vítima, sinta impotência em lidar com a situação e suscita uma percepção, por parte deste, de inferioridade de poder face ao bully (Einarsen, 2000). Assim, quando no local de trabalho, uma pessoa é exposta a persistentes comportamentos de humilhação, intimidação e hostilidade estamos perante bullying (PRIMA-EF; 2008).

No contexto laboral, são também frequentes situações de Violência e Assédio. A Violência Física é caracterizada pelo uso ou ameaça do uso de força que coloque em causa a integridade física do trabalhador, constando, a título de exemplo, de ataques físicos como pontapés, posturas agressivas, comportamentos hostis ou gritos (AESST, 2007). De acordo com o Fourth European Working Conditions Survey, no último ano, 6% (seis por cento) dos trabalhadores estiveram expostos a ameaças de violência física; 4% (quatro por cento) a violência por parte dos outros e 5% (cinco por cento) a Bullying e/ou Assédio. De acordo com o mesmo relatório, os sectores que apresentam maior probabilidade de experienciarem ameaças de Violência, Assédio e Bullying são: saúde, restauração, transportes, educação, administração pública e defesa.

Por outro lado, os riscos psicossociais também se encontram relacionados com baixos (inexistentes ou inadequados) recursos laborais, que são os aspectos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais que são funcionais na prossecução de metas, reduzem as exigências laborais e estimulam o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional (Salanova, Llorens, Cifre & Martinez, 2006). Assim, e por tal, os factores avaliados no presente modelo são: Controlo, Recompensas, Feedback, Justiça, Valores, Apoio Social, Estilo de Liderança, Relações Interpessoais e Equilíbrio de Interface Trabalho-Família. De igual modo, Leiter e Maslach (2000, p. 498) referem que a relação entre trabalho e trabalhador se apresenta como "um continuum entre a experiência negativa de burnout e a experiência positiva de engagement", sendo a vivência laboral produto da congruência/compatibilidade entre factores individuais e seis áreas da vida laboral, das quais salientamos sobrecarga, controlo, recompensas, justiça, comunidade e valores, passando a caracterizá-las.

Por **sobrecarga**, entende-se o agregado de todos os aspectos já referidos no inicio deste capitulo.

Por **controlo** entende-se a possibilidade de tomar decisões e resolver problemas, dando ao trabalhador um sentimento de responsabilidade. Existe equilíbrio quando existe congruência entre o controlo e as responsabilidades. A incompatibilidade ocorre quando a

pessoa percepciona falta de controlo para fazer face às responsabilidades que lhe são atribuídas ou diminuta capacidade de tomada de decisões.

As **recompensas**, referem-se ao reconhecimento, monetário ou social, do contributo do trabalhador. Um sistema de recompensas significativo reconhece o contributo do trabalhador e fornece indicações claras sobre aquilo que a organização valoriza, sendo que os trabalhadores percepcionam a falta de reconhecimento como desvalorizador do seu trabalho e de si próprias.

As relações interpessoais são de extrema importância para a saúde do trabalhador, estando relacionadas com a qualidade do contexto social dentro da organização. As pessoas desenvolvem-se em comunidades caracterizadas pelo apoio, colaboração e sentimentos positivos, sendo que a incompatibilidade ocorre quando não existe um sentimento de ligação positiva com as outras pessoas no trabalho. Daí que o **sentimento de comunidade** seja uma das áreas avaliada.

Por sua vez, **Justiça** caracteriza-se pela existência de regras bem definidas e equitativas para todos, traduzindo respeito pelos membros da organização. Por outro lado, os estilos de comunicação reflectem-se em preferências de interacção e papéis de equipa, sendo que realizados de forma efectiva e positiva promovem a consciência e colaboração

entre equipas. A falta de percepção de justiça indica confusão não apenas nos valores da organização mas também entre estes e os dos trabalhadores. Assim, e no que se refere aos **valores**, estes representam aquilo que é importante para a organização e para os trabalhadores, sendo que quando os valores da organização são congruentes com os dos trabalhadores, os sucessos são partilhados, existindo um sentimento de partilha de objectivos e orgulho face à organização (Maslach & Leiter, 2008; Leiter & Maslach, 1999; Leiter, 2000).

Por sua vez, o feedback que o trabalhador recebe sobre a forma como realiza o seu trabalho é igualmente um recurso para fazer face às exigências laborais, sendo que este pode ser resultante da realização da tarefa em si mesma, dos colegas, do chefe, ou de outras pessoas (amigos/família). Este factor encontra-se relacionado com o estilo de liderança, ou seja, com o facto da pessoa que supervisiona o trabalhador ter em conta os sentimentos e opiniões dos trabalhadores, se de forma clara estabelece e planifica objectivos e distribui, equitativamente, responsabilidades e tarefas, delegando. Por último, outra das variáveis relevantes para esta dinâmica Trabalhador-Trabalho, é a existência de congruência ou incongruência entre a participação na esfera laboral e na dimensão familiar (Salanova & Schaufelli, 2009; Salanova, 2010, Salanova, Cifre, Llorens & Martínez, 2007). Tendo em conta as características do trabalho, com ritmos acelerados, longas horas diárias e outras fontes de stress ocupacional, o equilíbrio biopsicossocial é muitas vezes ténue e difícil de manter. Decorrente destas dificuldades surge, frequentemente, o **Conflito**

Trabalho-Família/Família-Trabalho, que é definido como uma forma de conflito entre papéis, no qual as pressões dos papéis dos domínios profissional e familiar, são de alguma forma mutuamente incompatíveis. Isto é, a participação num papel profissional/familiar torna-se mais difícil em virtude da participação no papel familiar/profissional (Greenhaus & Beutell, 1985, in Quick & Tetrick: 2003). As investigações evidenciam a existência do efeito "spillover" de stress, entre família e trabalho (Doby & Caplan, 1995; Edward & Rothbard, 1999), de relação entre stress do papel e o conflito trabalho-família (Anderson et al,2002; Grandey & Croprazano, 1999).

Por sua vez, os recursos pessoais referem-se a características do trabalhador que moderam o impacto negativo das exigências no bem-estar psicológico da pessoa. Desta forma, os recursos pessoais avaliados são auto-eficácia pessoal e auto-eficácia profissional; significado do trabalho; sentido de coerência; competências emocionais /mentais; locus de controlo; estratégias de coping; personalidade tipo A; sentido de vida; optimismo; esperança e resiliência.

A auto-eficácia é definida como *"people's beliefs about their capabilities to produce designated levels of performance that exercise influence over events that affect their lives. Self-efficacy beliefs determine how people feel, think, motivate themselves and behave"* (Bandura, 1994; p. 2). Assim, auto-eficácia é específica ao domínio a que se refere, ou seja, está relacionada com o papel numa área particular da vida das pessoas (família, trabalho,

social) (Schaufeli, Maslach & Marek, 1993). Desta forma, pesquisas sublinharam diversos níveis de medida de auto-eficácia, referindo que devem usar-se medidas específicas de auto-eficácia relacionadas com os domínios, também eles, específicos (Salanova, Peiró & Schaufeli, 2002). Assim, quando nos referimos ao trabalho, referimo-nos a auto-eficácia profissional, definida por Cherniss (1993, cit in Schaufeli, Maslach & Marek, 1993) como "as crenças dos profissionais nas suas capacidades para actuar em papéis relativos ao seu trabalho profissional" (p.141).

Por sua vez, o significado do trabalho está associado às expectativas e metas que o trabalhador espera alcançar através da sua participação laboral, influenciando o empenho e motivação que se deseja investir no trabalho e o grau de identificação com o trabalho (Quintanilla,1991).

Antonovsky (1987, p. 19), refere que o sentido de coerência é definido como uma "orientação global que exprime a extensão em que determinada pessoa tem um sentimento dinâmico e contínuo de confiança" em que: 1) Os estímulos, derivados do ambiente externo ou interno ao indivíduo, no decurso da sua vida são estruturados, previsíveis e explicáveis; 2) Os recursos necessários ao individuo para fazer face às exigências são percepcionados como existentes; 3) Essas exigências são desafiantes, merecedoras de investimento e de empenho. Tal sentido de coerência encontra-se associado ao sentido de vida, referindo-se a objectivos, ambições, metas e aspirações que

imprimem um sentido e significado pessoal na existência do indivíduo. Viktor Frankl (1992, cit in Kinnier, Kernes, Tribbensee & Van Puymbroeck, 2003) referia que o aspecto fulcral da vida era a existência de sentido. Neste seguimento, Yalom (1980, cit in Kinnier, Kernes, Tribbensee & Van Puymbroeck, 2003) distinguiu dois tipos de significado: o sentido cósmico relacionado com o significado que transcende a pessoa e o significado terrestre relativo àquilo que as pessoas consideram como significativo nas suas vidas. Por sua vez, encontram-se também relacionados com as competências emocionais /mentais do trabalhador, uma vez que estas se referem à percepção que a pessoa tem sobre a sua competência para fazer face às exigências que o seu trabalho requer, sejam elas de índole emocional ou cognitiva (Salanova & Schaufelli, 2009; Salanova, 2010).

De igual modo, a percepção de locus de controlo, externo ou interno, permite avaliar a percepção que o trabalhador tem do quanto é influenciado por stressores organizacionais. Quanto mais elevado um locus de control externo, maior a percepção do trabalhador de que não tem controlo nem influência sobre as pressões externas, funcionando desta forma, como um factor gerador de ansiedade e stress (Cooper, Sloan & Williams, 1998). Devido ao seu papel na compreensão da capacidade de adaptação das pessoas quando confrontadas com situações de stress, o coping é um conceito fundamental para a avaliação dos recursos pessoais e bem-estar no trabalho. Para Lazarus e Folkman (1984) os mecanismos de coping foram definidos como uma reacção adaptativa às experiências stressantes, sendo conceptualizados como um processo

reactivo, que ocorre no contexto de uma situação que é avaliada como significativa e que excede a capacidade da pessoa para lidar com ela. Assim, Coping refere-se a diversas actividades que a pessoa exerce com o propósito de dominar, tolerar, reduzir, ou minimizar as exigências que são percebidas como ameaças, o que podem prejudicar ou causar prejuízos (Folkman & Lazarus, 1985).

O Comportamento tipo A diz respeito àquelas pessoas que são caracterizadas como constantemente envolvidas numa busca para obter um número ilimitado de objectivos no menor tempo possível ou contra os esforços opostos. O comportamento tipo A, como definido por Friedman e Rosenman (1974) descreve um tipo de pessoas impulsivas, competitivas, agressivas, impacientes e mais susceptíveis de desenvolver sintomas da doença coronária.

No que diz respeito ao capital psicológico, este pode caracterizar-se como uma capacidade de um estado positivo, que é caracterizado por: 1) Confiança (auto-eficácia) para assumir e colocar o esforço necessário para alcançar êxito em tarefas desafiadoras; 2) Atribuição positiva (optimismo) sobre sucesso no presente e no futuro; 3) Perseverança perante os objectivos delineados e, quando necessário, reformular formas de alcançar os objectivos (esperança), de forma a alcançar as metas estabelecidas; 4) Perante problemas e adversidades, capacidade de lidar com os mesmos (resiliência) para alcançar o sucesso.

A investigação publicada sobre o Capital Psicológico tem demonstrado que este se encontra relacionado com vários resultados intimamente ligados com o contexto laboral, tais como menor absenteísmo, menor cinismo por parte do trabalhador e menor intenção de abandono do emprego, maior satisfação no trabalho, commitment, e melhor comportamento organizacional (Luthans, Bruce, Avolio & Avey, 2007) .

Os riscos ocupacionais podem causar danos psicossociais que se revelam no indivíduo, em termos físicos (dores de cabeça, bruxismo, dores nos ombros, úlcera péptica, etc.), psicológicos (depressão, ansiedade, insónia, etc.) e comportamentais (tiques nervosos, indecisão, fumar ou beber em excesso, etc.), atingindo, consequentemente, as organizações.

Alguns trabalhos realizados na área, demonstram que a exposição aos riscos psicossociais pode provocar o aumento da pressão arterial; a diabetes mellitus tipo II; elevação do nível de colesterolemia; arritmias cardíacas (Cooper, 1993); burnout (Schaufeli et al, 1993); depressão (Cooper & Marshall, 1976); doenças psicossomáticas; doenças cardiovasculares; e, também, problemas músculo-esqueléticos (Crandall & Perrewé, 1995). Assim, e tal como refere Coelho (2008) na Directiva-Quadro 89/391/CEE, "Observa-se, assim, que as doenças consideradas emergentes, como o stress, a depressão

ou a ansiedade, bem como a violência no trabalho, o assédio e a intimidação, representam, por si sós 18% dos problemas de saúde relacionados com o trabalho, uma quarta parte dos quais implica duas semanas ou mais de ausência ao trabalho" (COM, 2002 cit. in Coelho 2008, p. 69).

Embora seja uma inevitável consequência da vida e, consequentemente, das organizações, o stress ocupacional é o principal catalizador dos danos ocupacionais, afectando um terço da população trabalhadora europeia (Giga et al, 2003). De acordo com o American Institute of Stress, o stress é responsável por 80% (oitenta por cento) das lesões ocupacionais e por 40% (quarenta por cento) dos turnovers (Atkinson, 2004). Uma recente meta-análise permitiu verificar que a tensão no trabalho, decorrente de elevadas exigências, baixas recompensas, injustiça organizacional e falta de suporte social, é um factor de risco para o aumento do consumo de álcool e drogas; absentismo por doença; doença coronária; e da mortalidade (Kivimäki et al, 2006; Amick et al , 2002; Kivimäki et al, 2002; Kohan & O'Connor, 2002; Vahtera et al, 2000; Shields, 2000; Weinrich et al, 1997).

A contínua exposição a situações geradoras de stress pode dar origem ao desenvolvimento de burnout, definido, como já referido anteriormente como uma síndrome psicológica que envolve uma resposta prolongada a um stressor interpessoal crónico no local de trabalho. Maslach & Leiter (2008) apresentam um modelo tridimensional do burnout, que coloca a experiência de tensão da pessoa dentro do

contexto social de trabalho e que envolve a percepção que a pessoa tem de si e dos outros. A dimensão de tensão do burnout revela-se pela percepção de exaustão emocional e física, a dimensão de contexto interpessoal é representada pelo cinismo ou despersonalização conduzindo ao afastamento ou negatividade face a vários aspectos do trabalho. A terceira dimensão do burnout refere-se à auto-avaliação ao nível da ineficácia, parca realização, sentimentos de incompetência e baixa produtividade (Maslach & Leiter, 2008). As investigações sobre burnout revelam que este síndrome se encontra associado a respostas negativas face ao trabalho, tais como baixo commitment, insatisfação no trabalho, absentismo, turnover, diminuição da qualidade do trabalho (Maslach & Leiter, 2008;Vahey et al, 2004; Maslch & Leiter 2005; Leiter et al,1998).

Por sua vez, os danos psicossociais não se reflectem apenas ao nível do indivíduo, mas também no sistema organizacional, repercutindo-se em "sintomas" como grande absentismo, grande rotação laboral, relações industriais difíceis, deficitário controlo da qualidade, greves prolongadas, acidentes e incidentes frequentes ou graves, e fraco desempenho organizacional (Cooper, 1993; Coelho, 2008).

No entanto, a presença de exigências laborais, congruentes com os recursos dos trabalhadores para lhes fazer face, pode resultar em experiências positivas de trabalho, engagement, elevada motivação, elevada performance e em produtos de qualidade e serviços de excelência (Salanova & Schaufeli, 2009; Salanova, 2010).

Investigação na área da Psicologia da Saúde Ocupacional revela que a dinâmica entre o trabalho e o trabalhador tem um papel preditivo na percepção da qualidade de vida (Pereira & Sousa, 2010b; Cunha, Salazar & Pereira, 2010; Azevedo, Loureiro, Pereira & Cunha, 2010) e de saúde (Pereira & Rodrigues, 2010). Por sua vez, e no que se refere ao bem-estar emocional, cada trabalhador estabelece parâmetros específicos que o conduzem ou não à satisfação no trabalho (Pina e Cunha, 2003). Como referem Pereira e Sousa (2010), a satisfação no trabalho prediz a percepção nos domínios físico, psicológico e social da qualidade de vida. Além disso, os profissionais, que mostram maior satisfação no trabalho apresentam estados psicológicos positivos, caracterizadas por altos níveis de envolvimento, comprometimento e empowerment (Azevedo, 2010; Pereira & Sousa, 2010; Salanova et al, 2005). Além disso, os trabalhadores que relatam a satisfação no trabalho são mais cooperativos, pontuais, eficientes, com menor absentismo e revelam menores intenções de turnover (Pereira & Sousa, 2010; Russel, 2008). A investigação tem mostrado ainda a existência de uma forte relação entre a satisfação no trabalho e nos resultados organizacionais, sendo o desempenho e a produtividade explicados pelos níveis de satisfação dos funcionários (Marmot, Siegrist, Theorell & Feeney, 1999; West & Patterson, 1999).

Por outro lado e partindo dos contributos de Maslach e Leiter (2008), sabemos que o engagement, definido como um estado de elevada energia e alto envolvimento em

actividades de trabalho promove a auto-eficácia profissional, podendo ser descrito como um estado de espírito positivo que se caracteriza pelo vigor (de alta energia e resiliência psicológica), dedicação e absorção no trabalho (concentração e felicidade derivada do trabalho) (Schaufeli et al 2002; Salanova et al, 2000; Salanova et al, 2005). Por sua vez, o "estado de completa assimilação e absorção no trabalho" (Smith, 2008, p. 140) representa o involvement. Da mesma forma, inerente ao engagement, encontra-se o commitment, que se relaciona com o "vínculo emocional, identificação e participação da pessoa com a organização" (Meyer & Allen, 1991, p. 67). Por isso, estas dimensões são avaliadas pelo PPJM.

6.1.8- Administração do Questionário

O preenchimento do Questionário PPJM leva, em média, 15 a 20 (quinze a vinte) minutos, sendo realizado através de uma plataforma digital específica para o efeito e pode ser utilizado para avaliar resultados individuais ou em grupo como ferramenta de avaliação de riscos psicossociais.

Tendo em conta as directrizes éticas da A.P.A. e os pressupostos éticos de avaliação psicológica recomendados pela OPP, são explicados aos respondentes a pertinência e objectivos da aplicabilidade dos questionários e garantidos os direitos de virem a conhecer os resultados do processo avaliativo.

Ao nível processual, os autores aconselham que da preparação do procedimento avaliativo, conste em primeira instância:

- todo um processo de entrevista com os órgãos de chefia da organização, para realização da caracterização da organização, levantamento de informações sobre a organização do trabalho, sectores/departamentos, análise de funções, clima organizacional e encontra soluções de optimização de procedimentos para recolha de dados tendoo em consideração o numero de funcionários/trabalhadores e a sua distribuição por sectores/serviços, bem como é feito um levantamento de necessidades ao nível de equipamento (acesso a computador/net, forma de organização do trabalho de modo e evitar dificuldades na produção);

- a realização de um workshop motivacional, que procura dar a conhecer os objetivos de todo o processo, a relevância do procedimento e a forma de gerir os processos de preenchimento de questionário, bem como esclarecer aspectos que podem causar inquietação a todos os participantes.

As instruções para o preenchimento do PPJM encontram-se no início do questionário, de forma clara, tal como o procedimento de consentimento informado. Além

disso, um sistema de codificação garante a confidencialidade dos dados de cada participante, o que facilita a comparação dos resultados dos respondentes, durante diferentes fases de avaliação e tendo em consideração que os relatórios globais são entregues à empresa, não existe forma desta identificar quem respondeu e o quê. Contudo, este procedimento permite que cada respondente se assim o desejar, requerer um relatório individual do seu perfil de risco, bastando para tal, e conforme informação disponibilizada, requerer a mesma através de envio de email, no qual terá de referir os elementos do código que permitem aos gestores da plataforma identificar o individuo, elaborar o relatório e enviá-lo ao requerente.

7- Intervenção

7.1- O Health Coaching Model

7.1.1- Considerações Práticas e Módulos de Intervenção

A proposta de intervenção obedece a uma análise global e compreensiva, para estabelecer a qualidade e eficácia da mesma. Para tal, procura-se que o Coaching seja uma das formas de intervenção psicossocial, cujo principal objectivo é potencializar o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, promovendo competências que lhes permita lidarem eficazmente com as exigências da sua actividade laboral.

O Health Coaching Model (HCM), fundamenta-se nas abordagens de intervenção relatadas com mais sucesso na comunidade científica, o CREW, o WONT, o Mindfulness Based Stress Reduction e o Stress Management, potencializando três componentes principais: Recursos Pessoais; Recursos Individuo-Trabalho e o *Empowerment.*

7.1.2- Variáveis e Módulos Centrais no *Health Coaching Model*

A escolha das variáveis e dos módulos do Health Coaching surgem com base nos estudos sobre uma amostra portuguesa de 899 participantes (Azevedo, 2010) sobre os construtos evidenciados até ao momento. Tal como se pode verificar na figura seguinte, o estudo demonstrou que a intensificação de fluxo de trabalho é preditiva de vulnerabilidade ao stress, *burnout* e desordens emocionais (Azevedo, 2010). Evidenciou-se, ainda, que a percepção de saúde e bem-estar demonstrou ser potencializada pelo *engagement, commitment e empowerment*, que apresentam um impacto positivo na satisfação, qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho (Azevedo, 2010).

Desta forma, o HCM, através das suas variáveis e módulos, procura criar condições para que possa existir o desenvolvimento humano e organizacional, promovendo recursos pessoais, recursos que fomentem o equilíbrio indivíduo-trabalho e recursos que apontem para maiores índices do *empowerment*, nomeadamente:

Health Coaching Model

Recursos Pessoais	Relações Interpessoais
	Comunicação
	Emoções
Recursos Indivíduo-Trabalho	Percepção de Congruências
	Valores e Significado Laboral
	Engagement, Involvment, Flow
Empowerment	Auto-Eficácia
	Gestão do Stress

7.1.3- Recursos pessoais

Segundo Pérez (2009) a sobrecarga laboral exige aos trabalhadores a capacidade de saberem gerir o seu tempo, tarefas, emoções, conflitos e relações interpessoais. Este factor facilita a sensação de desgaste e exaustão do trabalhador, colocando-o exposto ao desenvolvimento de experiências de risco, entre as quais se incluem relações interpessoais conflituosas com dificuldades de comunicação, acarretando emoções negativas. Assim, os trabalhadores ficam mais expostos ao risco de desenvolvimento de *Burnout*, Desordens Emocionais e Vulnerabilidade ao Stress (Azevedo, 2010).

Segundo Vaz Serra (2005) a vivência da vulnerabilidade ao stress reflecte-se na vida laboral do trabalhador, fazendo-o percepcionar o trabalho como pouco compensador e

agradável, levando a atitudes de apatia e fuga às situações adversas (cit.in Azevedo, 2011). Logo, segundo o autor, o facto do indivíduo se apresentar vulnerável ao stress impulsiona a ênfase de características da personalidade desajustadas, nomeadamente o locus de controlo externo, a intolerância à frustração e a personalidade tipo A. Estas características podem originar psicopatologias, acarretando, automaticamente, uma diminuição da percepção de saúde e bem-estar (Canavarro, 1999, cit.in Azevedo, 2011), agravada, também, pela percepção do aumento da intensificação de tarefas e exigências emocionais que lhes são inerentes (Azevedo, 2010).

Ainda neste sentido, e segundo Leiter e seus colaboradores (2009, cit.in Azevedo, 2010) todas as profissões exigem das pessoas um trabalho emocional intenso para que as actividades de cada serviço sejam efectuadas com qualidade e com o mínimo de repercussões para o trabalhador. No entanto, e face cada vez mais à complexidade do mundo laboral, os principais efeitos da sobrecarga continuam-se a notar na hostilidade do trabalhador, na sua fadiga física, na perda de interesse e em reações robotizadas, todos eles sentimentos e condutas prejudiciais à saúde do trabalhador e agravantes da diminuição de recursos de adaptação (Azevedo, 2010).

A partir destes resultados, que apontam para a influência da sobrecarga na diminuição da saúde e aumento da vulnerabilidade ao stress, *burnout* e desordens emocionais, o *Health Coaching* procura a fomentação do suporte social e sentido de identidade como um

indicador directo de inter-ajuda que facilita a resposta a essa sobrecarga, nomeadamente a partir de técnicas dirigidas para as relações sociais adaptativas, funcionais, com canais abertos de comunicação, e onde as emoções sejam vividas positivamente.

Tabela 18: Recursos pessoais no Health Coaching

Recursos Pessoais	Relações Interpessoais
	Comunicação
	Emoções

Como se foi discutindo anteriormente, vários autores têm vindo a afirmar a importância desta manutenção de relações interpessoais ajustadas e de uma comunicação bidirecional, para que a colaboração nas empresas seja efectuada colectivamente, com as vantagens produtivas daí advindas. Por exemplo, Mayo (2005), na sua investigação em Hawthorne sobre recursos humanos, regista que foi a partir do momento que se humanizaram as relações sociais que a organização conseguiu que os trabalhadores se percepcionassem como mais eficazes, mais motivados, mais felizes e mais predispostos ao convívio social, ao invés da sensação de desgaste e de fracasso, que caracteriza o *Burnout* (cit.in Azevedo & Pereira, 2010). Também Wallon (1989), ao sublinhar que os seres humanos são eminentemente sociais, refere-se às relações interpessoais não só como factores de aprendizagem, mas também como factores de adaptação, desde que se potencialize uma comunicação ajustada (cit.in Azevedo & Pereira, 2010).

A este respeito, Leiter (2005, cit.in Azevedo & Pereira, 2011), no seu modelo de intervenção CREW menciona que a comunicação é, de facto, o factor que mais se relaciona com as relações interpessoais coerentes, melhorando o clima organizacional, e funcionando como um recurso pessoal, face às exigências do trabalho. Segundo o autor, potencializar a comunicação nas relações interpessoais é, por isso, o segredo da eficiência de uma organização e do bom funcionamento psicológico dos seus trabalhadores. Ainda nas suas intervenções, Leiter (2005, cit.in Azevedo & Pereira, 2010) evidenciou que a comunicação se mostrava correlacionada negativamente com as atitudes de despersonalização, mas positivamente correlacionada com o sentimento de respeito e sensibilidade interpessoal, permitindo o desenvolvimento de confiança e relações sociais protectoras. Essas relações mostravam uma evidência directa na produtividade, sempre que a comunicação mediava os efeitos negativos dos conflitos e o convívio positivo dos grupos de trabalhadores.

Desta forma, e como já referido, as relações interpessoais e a comunicação surgem no *Health Coaching Model* como um recurso pessoal que deve ser implementado. Contudo, a manutenção das relações interpessoais e comunicação tornam-se insuficientes, quando os indivíduos não conseguem perceber e regular as próprias emoções, não se sentindo bem consigo próprios nem com o grupo, factor que desenvolve a promoção de emoções positivas como objectivo do *Health Coaching*. A este respeito, Goleman (2004) sublinha as evidências de que o uso adaptativo das emoções assenta na disposição de confronto

positivo com as dificuldades, modelando sentimentos e a construção da resiliência, que nos seus estudos diminuem a sensação de mal-estar, e similarmente promovem o auto-controlo. Assim, o autor encontra correlações significativas entre as emoções positivas e estados psíquicos que conduzem o homem a procurar a sua homeostasia (cit.in Azevedo & Pereira, 2010).

7.1.4- Recursos na dinâmica indivíduo-trabalho

Segundo Pereira e seus colaboradores (2010, cit.in Azevedo & Pereira, 2010) a sensação de energia, envolvimento e eficácia laboral funciona como um veículo de motorização da saúde, uma vez que pode induzir crenças e atitudes positivas relativas à percepção que se faz do trabalho. Logo, para os autores, incorporando-se valores congruentes entre as tarefas da organização e as capacidades dos indivíduos, criam-se condições para que estes avaliem afectivamente e cognitivamente o seu trabalho como um conjunto de experiências que lhes induzem bem-estar. Em sequência, e sabendo a partir dos estudos de Salanova (2009b), que o *Engagement* e a vinculação afectiva ao trabalho podem funcionar como factores de adaptação perante as exigências da intensificação do fluxo laboral, surge a necessidade de explorar quais as repercussões dessa adaptação, na promoção de variáveis como a Satisfação com a Vida e o Trabalho e a construção de valores e significado (Azevedo & Pereira, 2010).

Como complemento aos recursos pessoais, e visto que o *engagement* se apresentou no estudo efectuado sobre a amostra portuguesa como forte indicador de saúde mental (Azevedo & Pereira, 2010), o *Health Coaching* investe também na potencialização de alinhamento entre as expectativas do trabalhador e organização, aumentando a congruência entre o que esta exige do trabalhador e o que ele lhe pode oferecer:

Tabela 19: Recursos Indivíduo-Trabalho no Health Coaching Model

Recursos Indivíduo-Trabalho	Percepção de Congruências
	Engagement, Involvment, Flow
	Valores e Significado Laboral

Sublinhando estas evidências, e uma vez que as tarefas com que se confrontam diariamente, exigem dos indivíduos a constante recuperação de recursos, para Hobfool (2003) a melhor forma de os recuperar é, de facto, alinhando valores, objectivos, expectativas, atitudes e comportamentos entre o indivíduo e a própria organização, de modo a que o trabalhador possa atribuir significado ao que exerce (Azevedo & Pereira, 2011). Perante estes fundamentos, o *Health Coaching* objectiva a fomentação de actividades que induzam a vivência positiva do *engagement* e das seis áreas de vida laboral, nomeadamente: resposta funcional à sobrecarga, sentimento de controlo e autonomia, reforço de recompensas, condutas de justiça e alinhamento de valores (Azevedo & Pereira, 2011). Além disso, como detectado na análise de resultados, o *engagement* mostrou-se um forte indicador do *commitment* e do *empowerment*, pelo que não faria sentido ignorar a

probabilidade que o sentimento de congruência numa organização motiva os trabalhadores à continuidade de tarefas com vínculo, orgulho e prazer, acarretando-lhes a percepção de eficácia, e sentimentos de absorção no trabalho (*flow*). Desta forma, a percepção de *engagement, involvment* e *flow* surgem também no *Health Coaching*, potencializando a interacção trabalhador-trabalho, com repercussões no *empowerment*.

7.1.5- Empowerment

Pereira e seus colaboradores em 2010 (cit.in Azevedo & Pereira, 2010) consideraram que a melhoria de todos os domínios da QDV e QVT promove nos trabalhadores a facilidade de construírem sentido às experiências confrontadas diariamente, o que lhes confere uma sensação de segurança, de felicidade e de melhor equilíbrio entre o trabalho e as relações familiares. Logo, as facetas da QDV, funcionam para os autores como mecanismo de "fluorescimento" das pessoas, cada vez mais resilientes e também cada vez mais psicologicamente saudáveis (Pereira et al, 2010, cit.in Azevedo & Pereira, 2010).

Apesar da sobrecarga acarretar dificuldades emocionalmente desgastantes do ponto de vista psicológico, o *engagement* e as experiências positivas de trabalho, podem minimizar esses aspectos, atribuindo um significado positivo às situações dolorosas e desenvolvendo resiliência, que, de futuro, poderá facilitar a satisfação com a vida e o trabalho (Azevedo & Pereira, 2010).

Como complemento ao *engagement* como factor de adaptação à intensificação da complexidade laboral, Semmer e Meier (2009, cit. In Azevedo & Pereira, 2010) registam o *Commitment, Flow e Empowerment* como uma tríade que promove uma melhor gestão do stress diário, potencializando também os índices de satisfação. Essa tríade promove o sentimento de controlo, de crença de influência no trabalho e de vontade de mudança, perspectivada na flexibilidade e não num padrão comportamental normalizado e rígido cognitivamente (Azevedo & Pereira, 2011). Assim, quer o *engagement* quer a tríade referida pelos autores, permitem as experiências de "hardiness", ou seja, efeitos moderadores entre os stressores do trabalho, a satisfação e o bem-estar (Semmer & Meier, 2009, cit. in Azevedo & Pereira, 2011).

Estas variáveis são, de facto, relatadas nos estudos da Psicologia da Saúde Ocupacional (PSO) como motes centrais do desenvolvimento pessoal no local de trabalho. No entanto, as publicações científicas actuais, publicadas na base de dados académica *Psyinfo*, apontam para o reconhecimento do *Engagement* como sendo a variável central, que criará condições para que as outras se despoletem (Salanova & Schaufeli, 2008, cit.in Azevedo & Pereira, 2010).

Neste sentido, e de acordo com Salanova (2009), a partir do momento em que um trabalhador se sente "*engaged*", independentemente de dificuldades sentidas, consegue desenvolver a percepção de energia, de envolvimento funcional e de eficácia nas tarefas que realiza. Logo, segundo Azevedo & Pereira (2010) torna-se mais fácil criar condições para que se sinta conectado à sua organização, de uma forma não só normativa, mas também afectiva (*commitment*), procurando motivação intrínseca, responsabilidade e autonomia para as tarefas, repercutida na sustentabilidade da organização (*Empowerment*). Consequentemente, os trabalhadores procuram a realização de expectativas, objectivos e necessidades, construtos directamente ligados à QDV e QVT (Salanova & Schaufeli, 2008, cit.in Azevedo & Pereira, 2011).

No entanto, para que o *empowerment* seja verdadeiramente eficiente, Cooper e seus colaboradores (2009) e Quick e seus colaboradores (1997), atentam na necessidade de se realizar a Gestão de Stress. Ou seja, para os autores, a gestão do stress facilita que o indivíduo se sinta eficaz, atribua significado, valores e crenças positivas ao seu trabalho, e avalie os seus possíveis stressores com um foco direccionado não só nas exigências mas sim e também nos recursos pessoais, o que lhes desenvolve as crenças de auto-eficácia (cit.in Azevedo & Pereira, 2011). Partindo destes referenciais, o *empowerment* no *Health Coaching* é promovido a partir da gestão do stress e da potencialização da auto-eficácia.

Com base nesta reflexão, passamos a apresentar de uma forma global, os módulos do programa de Health Coaching na tabela seguinte:

Tabela 20: Módulos do Health Coaching Model

MÓDULO	SESSÃO	OBJECTIVOS
START CREWING	Sessão 1	Introdução Planeamento Avaliação Pré-Teste
	Sessão 2	
RECURSOS PESSOAIS	Sessão 3	Relações Interpessoais
	Sessão 4	
	Sessão 5	Comunicação
	Sessão 6	
	Sessão 7	Emoções
	Sessão 8	
Sessão Intercalar 1		
RECURSOS INDIVIDUO-TRABALHO	Sessão 9	Congruências Incongruências
	Sessão 10	
	Sessão Intercalar 2	
	Sessão 11	Engagement Involvement Flow
	Sessão 12	
Sessão Intercalar 3		
EMPOWERMENT	Sessão 13	Potencialização: Auto-Eficácia Gestão de Stress
	Sessão 14	
Sessão Intercalar 4		
WRAPPING UP	Sessão 15	Avaliação Pós-Teste Finalização do Projecto
	Sessão 16	

Existem considerações práticas que devem ser consideradas com o máximo da atenção na implementação do Health Coaching, nomeadamente:

- O questionário de avaliação deve ser preenchido pelos participantes antes do início da intervenção. Como parte integrativa da avaliação utilizam-se as VitalJackets, camisolas que permitem o registo da medição de índices/marcadores biológicos relacionados com o stress, nomeadamente a mediação dos batimentos cardíacos ao longo do dia.

- No final de cada sessão os coaches devem preencher o "Guião de Observação da Sessão", de modo a facilitar a intervenção.

- O Powerpoint deve ser sempre utilizado como material de apoio para os elementos do grupo em todas as sessões.

- Os coaches devem assumir a função de facilitadores, no desenvolvimento das sessões, garantindo que todos participam, cada um em sua vez, sem julgamento de ideias. É extremamente pertinente que em cada sessão o facilitador sumarize as sessões e inicie as seguintes com essas mesmas sumarizações

- Em todas as sessões intercalares o diálogo do Coach deve reforçar os pontos positivos e assinalar as acções que necessitam de ser corrigidas e melhoradas no futuro. As questões devem ser sempre abertas e nunca sugestivas. Aconselha-se que a cada dúvida colocada pelos participantes, os coaches respondam com outra, de modo a que os elementos do grupo procurem activamente a

resposta. Através do feedback deve-se destacar os pontos fortes e as contribuições positivas realizadas, os progressos efectuados rumo aos objectivos finais, as áreas a melhorar e de que modo serão trabalhadas empiricamente.

- É muito importante celebrar o sucesso e finalização da intervenção do Health Coaching com uma actividade de outdoor.

NOTA

A título informativo, refere-se que a construção da metodologia PPJM e Health Coaching, bem como as alternativas a este meio de intervenção e ainda as grelhas de Avaliação Organizacional que se enquadram em todo este modelo, foram submetidas durante 6 anos a um processo de validação para a realidade portuguesa, que envolveu mais de 10.000 aplicações e 4.800 intervenções e avaliações da intervenção, até que se obteve a versão final com que agora se trabalha e que está na base da elaboração do relatório que a seguir se apresenta.

8- Relatório de Avaliação de Perfil de Riscos Psicossociais 2008-2013

8.1- Introdução

Actualmente, reconhece-se que, nas mais diversas profissões, se colocam inúmeras exigências para a realização das tarefas laborais: preparação e planeamento, trabalho em equipa, necessidade de atualização de conhecimentos, capacidades e competências, concentração e eficiência na resolução de problemas, produtividade. Factores relacionados com a personalidade, com a forma como se gerem e organizam as emoções e o tempo, o interface trabalho/família, os sentimentos de justiça, de equidade, de violência e/ou assédio, com a forma como as pessoas se percepcionam a si próprias e se relacionam umas com as outras, interferem no modo como as exigências são percebidas, bem como na forma como as pessoas a elas respondem.

O bem-estar e a saúde dos indivíduos no trabalho, é uma preocupação crescente a nível mundial, sendo cada vez mais importante a Avaliação dos Riscos Psicossociais e a Intervenção sobre os mesmos, com as finalidades de: promoção da saúde dos trabalhadores; incremento de produtividade; e promoção da economia em geral.

Este relatório procura caracterizar os riscos psicossociais que mais proeminentemente se salientaram, naquilo que concerne à percepção dos respondentes sobre o seu trabalho, o seu conteúdo, a organização, bem como a forma como organizam e gerem o seu tempo em função das tarefas que devem concretizar.

8.2- Porquê o PPJM

Recordamos neste momento, algumas das características já anteriormente apresentadas, e que se referem ao facto de o PPJM e o Health Coaching, registadas como propriedade intelectual em (2011) por Pereira e Cunha, constituem uma metodologia integrada, baseada em modelos teórico-práticos com comprovada eficácia em distintos contextos organizacionais, e construído especificamente para a realidade Portuguesa.

O Questionário PPJM é uma ferramenta indispensável para o diagnóstico de riscos psicossociais, tendo sido construído a partir de investigação sistemática nas organizações portuguesas. De igual modo, a sua criação tem por base a legislação estabelecida a nível Europeu e português, nomeadamente o enquadramento no Regime Jurídico da Promoção da Segurança e Saúde no Trabalho (Lei 102/2009), e ainda adequada à Lei 3/2014, bem como com as indicações emanadas pelas entidades competentes no sistema português, não esquecendo os apontamentos estabelecidos pelas instituições internacionais. O Questionário apresenta diversas versões, geral e específica, adequadas ao contexto a diagnosticar os potenciais riscos psicossociais, tendo como base de resposta um preenchimento online. Este requer a existência de computadores ligados à internet. Não obstante, aquando da existência de dificuldades de diversas ordens (como a inexistência de meios informáticos ao dispor dos trabalhadores, ou a dificuldade de manejamento desse tipo de equipamentos), a implementação pode ser feita por um/ns consultor/es

que disponibiliza/am não só equipamentos (tablets) como também o seu conhecimento/competências para auxiliar os trabalhadores a entrarem no questionário e procederem à resposta.

Como objectivos do questionário, e de acordo com o que já foi enteriormente referido, facilmente salientamos a identificação dos potenciais Factores de Ricos Psicossocial (Organização, Equipa, departamento), identificação de trabalhadores em risco de desenvolverem problemas relacionados com Stress e, ainda a identificação dos recursos organizacionais e pessoais que promovam Trabalhadores e Organizações Saudáveis e Resilientes. Por outro lado, quanto às suas características, começa por ser imperioso referir que que esta se trata de uma ferramenta de diagnóstico de Factores de Riscos Psicossociais, desenvolvida para os trabalhadores portugueses, sendo uma metodologia baseada em investigação empírica, estando adequada à lei nacional e às directrizes europeias no que se refere à avaliação e prevenção de riscos ocupacionais. Porém, esta ferramenta possibilita ainda o diagnóstico de um leque variado de factores de risco psicossocial, recursos individuais, grupais e organizacionais.

O PPJM apresenta-se como uma ferramenta modular e flexível ao contexto específico. assim, a sua estrutura permite a consoante adaptação a grupos de trabalho distintos, dos quais são exemplo os serviços humanos (sector educacional, saúde e segurança pública) e outros serviços gerais.

De salientar:

- As escalas incluídas no PPJM estão validadas para a população portuguesa, tendo sido apresentadas em meetings nacionais e internacionais.
- Apresentação do Diagnóstico de forma simples, clara e de fácil compreensão.
- Trata-se de uma metodologia Registada e protegida por Direitos de Autor.

No que concerne às áreas a avaliar, o questionário permite a identificação de vários factores que compõem seis dimensões distintas, enquadrando-se em duas componentes principais:

- Stressores ou Riscos Psicossociais:

- Exigências laborais;

Na avaliação efectuada, e por forma a concretizar todas as áreas de trabalho, bem como as que sendo motivo de avaliação dos colaboradores, podem gerar discrepâncias entre a sua percepção e a realidade da sua execução de funções, o PPJM avalia o seguinte:

8.3- Avaliação Organizacional

Quando efectuada, avalia, e através de check-list, um conjunto de variáveis organizacionais, pela sua forma e execução, que vão desde os procedimentos de Gestão de Pessoas (Análise e qualificação de Funções, Avaliação de Desempenho, Gestão de Remunerações, Gestão e Retenção de Talentos, Horários de Trabalho, etc.), passando por uma vertente mais global da Gestão, até às condições físicas para o exercício do trabalho.

Esta avaliação é feita em entrevista, a pessoas com cargo de direcção, bem como através da análise de processos administrativos relacionados com a Gestão de Pessoas e do Trabalho, e das ferramentas utilizadas nestas vertentes e consequências processuais dos resultados que delas advêm.

8.4- Sobre a percepção do trabalhador na organização do trabalho:

Sobrecarga: forma como as exigências do trabalho contaminam a vida pessoal; factores de pressão social, bem como de exigências físicas e intelectuais que podem deturpar a interpretação correcta daquilo que são as verdadeiras necessidades para a execução de uma determinada tarefa.

Controlo: a oportunidade de fazer escolhas e tomar decisões, resolver problemas, e de contribuir para o cumprimento integral daquilo que são as expectativas pessoais e organizacionais das responsabilidades de cada trabalhador.

Uma das tarefas principais na avaliação desta área de trabalho, centra-se na constatação e comparação entre a real autonomia de realização, com aquela que é percepcionada pelo indivíduo, promovendo uma proximidade entre estas duas, de forma a poder minimizar os efeitos das incongruências que são, por si só, um factor de potencialização de stress e de problemas interpessoais.

Recompensas: refere-se ao reconhecimento – financeiro e social – que se recebe pela contribuição que se tem no trabalho.

Este item comporta a remuneração propriamente dita, os prémios de produtividade, o reconhecimento de performance por parte das chefias, colegas e outros que sejam importantes na vida do trabalhador, os quais podem não fazer parte integrante da organização onde este desempenha o seu trabalho.

Um sistema de remuneração significativo, e que cumpra de forma integrativa e abrangente o que atrás foi enumerado, contribui para o desempenho e proporciona indicações claras de quais são os valores da organização.

As pessoas experienciam, muitas vezes, sentimentos de fraco reconhecimento e sentimentos de desvalorização do seu trabalho e de si mesmas, o que acontece inúmeras vezes inconscientemente, sendo que desta forma se encontram desmotivadas e, consequentemente, com fraca eficiência, independentemente de conseguirem o cumprimento dos objectivos que lhes foram propostos.

Justiça: o sentimento de que a organização tem regras equitativas e consistentes para todas as pessoas, ou ainda a existência de respeito no contexto de trabalho.

Um elemento importante centra-se na questão dos recursos e sua alocação, de acordo com um procedimento perceptível. A justiça transmite respeito para com os membros da organização.

Um fraco sentimento de justiça indica a existência de confusão nos valores

organizacionais e na sua relação com as pessoas.

Valores: o foco fundamental neste tópico centra-se na consistência entre aquilo que são os valores organizacionais e os pessoais.

Sendo os valores um aspecto importante para o sucesso organizacional e dos seus membros, urge que se descubram as congruências entre eles, de forma a que o sentimento de identificação das pessoas com as organizações e o consequente desenvolvimento de *Engagement*, satisfação e, assim, a redução de riscos, possam ser uma realidade.

Engagement: capacidade do trabalhador se sentir envolvido na sua instituição e com as tarefas que nela desenvolve.

Este é constituído por 3 (três) dimensões: Vigor (sentimento de vontade de execução de se envolverem com a instituição); Controlo (capacidade que sentem em conseguirem exercer as suas actividades, controlando-as); e Absorção (sentirem-se absorvidos com a organização e a tarefa).

Energia: capacidade como cada colaborador se sente para conseguir ter "disponibilidade" e força para o desempenho das tarefas que pensa serem as que lhe são pedidas.

Burnout: Estado que resulta da vivencia de quadros de stress prolongados, e que se caracteriza por uma diminuição da **realização pessoal** (sentimento de conseguir estar a executar, de forma correcta e prazerosa as funções que lhe são distribuídas), aumento da **exaustão** (sentimento de cansaço extremo, motivado pela execução do trabalho, ou por necessidades várias sua vida pessoal) e aumento do **cinismo** (forma que o colaborador encontra para se relacionar com os outros, e que não traduz aquilo que ele é na realidade. Esta pode significar um "desligar" afectivo-emocional em relação às tarefas e ao trabalho, mas também uma defesa face às contrariedades vividas no contexto global da vida do colaborador)

Ainda no que concerne aos trabalhadores, e para além do que anteriormente foi apresentado, avaliam-se também, os seguintes tópicos que são apresentados de forma sintética:

- Existência de sintomatologia física e psicológica que eles associem ao trabalho;

- Percepção de qualidade de vida e bem-estar;
- Horário de trabalho semanal;
- Gestão e organização de tempo pessoal/familiar e de trabalho;
- Variáveis relativas à satisfação com a organização e sua cultura organizacional;
- Interface família – trabalho;
- Turnover e Absentismo;
- Violência e Mobbing.

Pelo exposto, o PPJM foi construído para uma percepção global do trabalho, bem como para a percepção individual do trabalhador relativamente às suas atividades.

Em jeito de conclusão, e segundo os manuais internacionais de boas práticas no ramo na Avaliação de Riscos Psicossociais, podemos, sem dúvida, afirmar que o PPJM cobre todos os tópicos específicos de enfoque. Assim, somos levados a admitir a utilização desta ferramenta de avaliação como uma segurança naquilo que é a necessidade de insurgir sobre os factores de Risco Psicossocial, assegurando, assim, um resultado completo e fidedigno, trabalhado por elevados profissionais.

NOTA:

Ao efectuar uma avaliação, e se não houver acesso a dados de avaliação organizacional, a determinação de risco geral, bem como da forma como cada uma das variáveis em cima referenciadas podem contribuir para este, apenas permite que as conclusões do trabalho avaliativo sejam, sempre, sobre as características que as pessoas apresentam, bem como da forma como elas vêem e sentem a sua organização, sem que se possam fazer extrapolações para a realidade organizacional. Assim, e de forma não menos importante, ficam as sensibilidades pessoais em destaque, colocando ênfase naquilo que é, e num determinado momento, o sentimento dos recursos humanos, e que está intimamente ligado a variáveis tão dispares como questões familiares, pessoais e organizacionais.

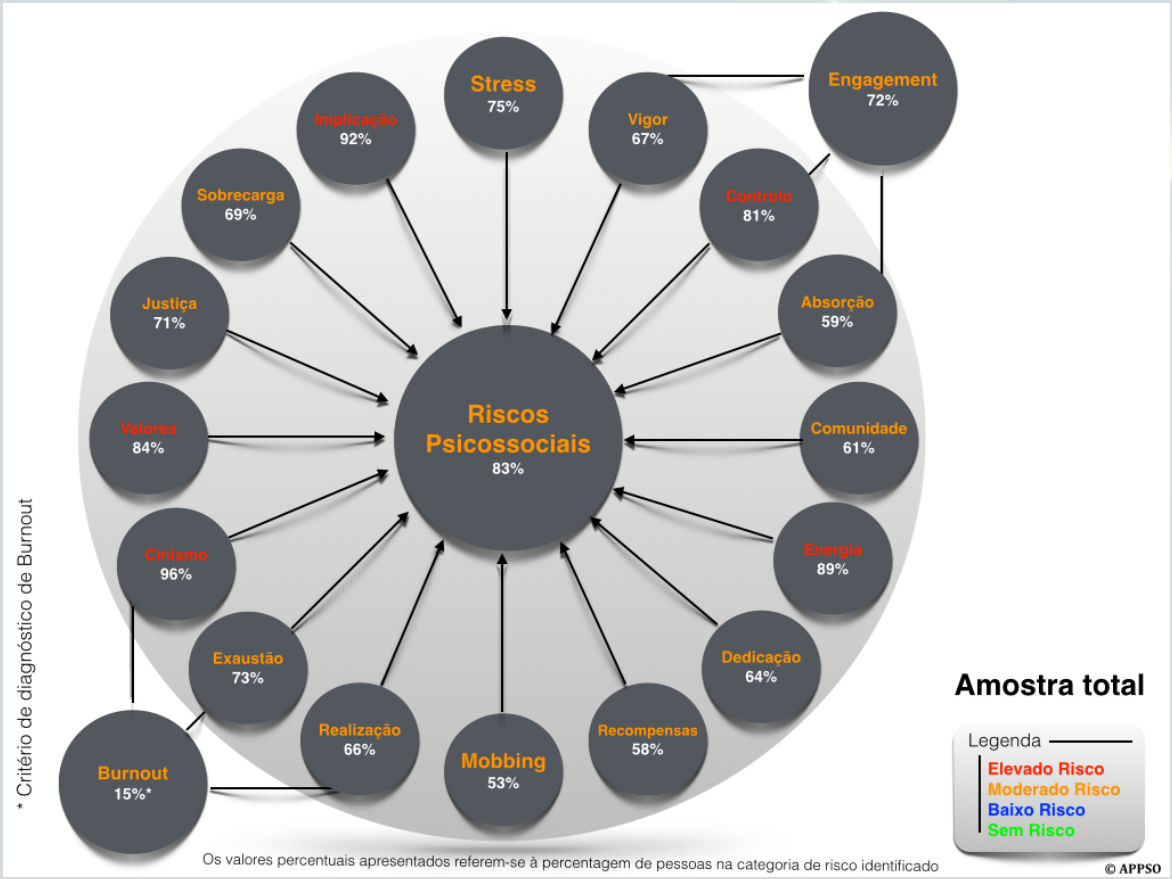
9- Resultados da Avaliação (N= 38.791)

Características gerais

Nesta fase do Relatório, faremos tão somente a apresentação dos resultados obtidos, sendo que a sua leitura mais aprofundada será apresentada em capítulo posterior.

Fundamentado nos diagramas que se apresentam, e que revelam os indicadores de risco, bem como percentualmente as pessoas que se encontra dentro do padrão de risco considerado, verifica-se, e para a **população geral**, no Gráf. 1, o seguinte:

Gráf 1: Avaliação de Risco – População Geral



Conforme podemos observar no gráfico, globalmente ressalta o facto de em nenhuma das categorias avaliadas existir uma classificação que remeta para a inexistência de risco ou pela existência de um baixo risco. Deste modo, encontramos um predomínio de domínios avaliados como comportando moderado risco e cinco domínios classificados como como comportando elevado risco: energia, controlo, implicação, valores e cinismo. Analisando cada um deles per si, verificamos que neste perfil global

- **Energia**: 81% dos indivíduos encontram-se em elevado risco de não conseguirem percepcionar a capacidade de possuirem energia suficiente para fazer face aos desafios que lhes são colocados.

- **Implicação:** 92% da população está em elevado risco de não se sentir suficientemente implicada nas suas tarefas laborais.

- **Valores:** 84% dos indivíduos encontram-se em elevado risco pela incongruência entre o seu próprio património de valores, e aquele que percebem ser o património de valores adoptado ou inerente à organização em que exercem a sua atividade profissional.

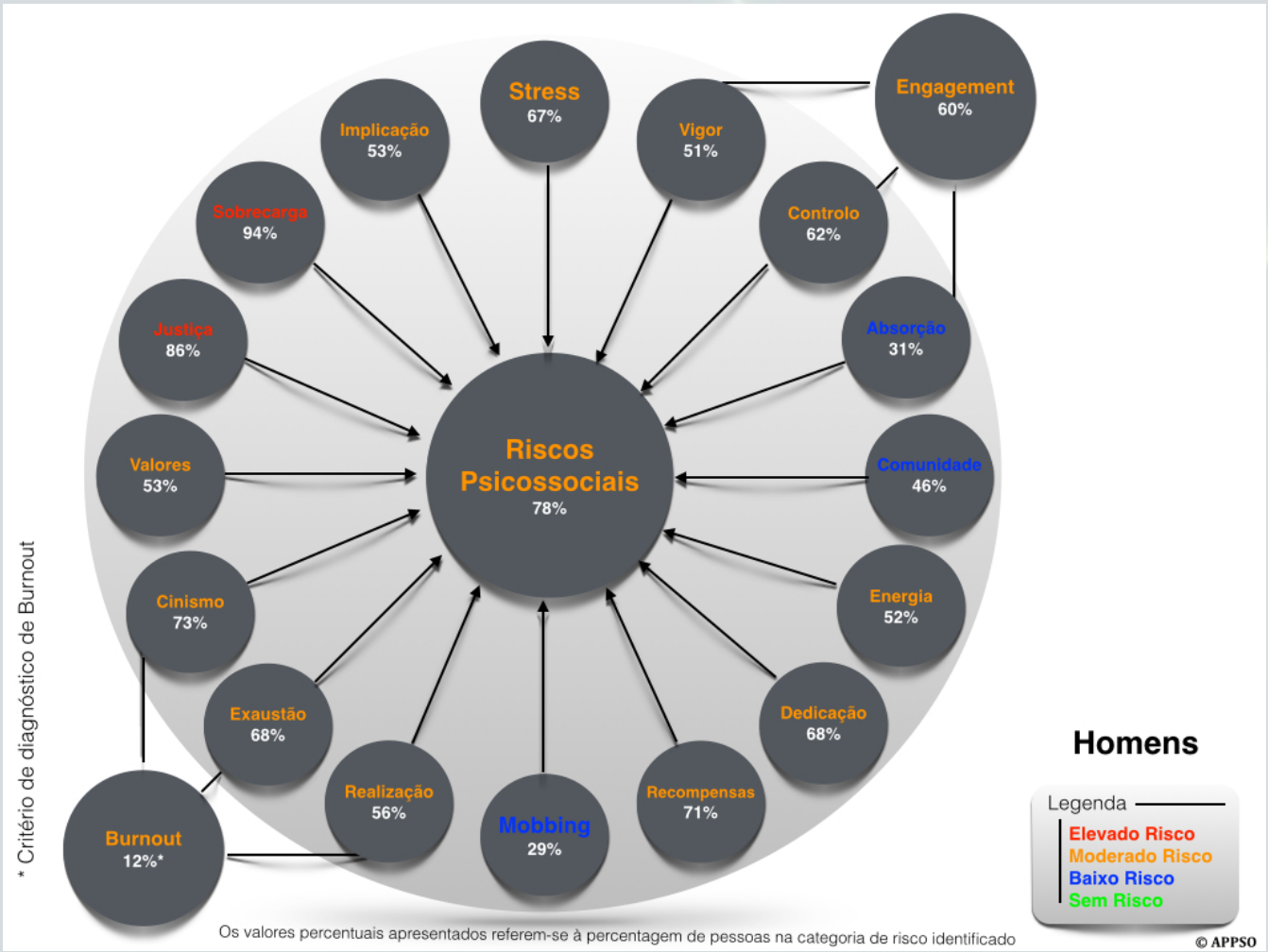
- **Cinismo:** variável que integra a tríade do Burnout, e que remete para uma análise cuidada na medida em que encontrando-se as outras duas variáveis também elas em posição de risco, ainda que moderado, parece não existir uma ajustada proteção efetiva quanto ao desenvolvimento do síndrome, parecendo evidente que a médio, longo prazo, se nada for feito para inverter esta situação, poderemos vir a ter casos graves de burnout, aliás encontramos 15% da população com moderado risco no que ao Burnout se refere. Salienta-se a noção que para existir Burnout têm de se cumprir 3 condições de forma conjugada: elevada exaustão, elevado cinismo e baixa realização. Os resultados revelam que 96% da população se encontra em elevado risco de desenvolver cinismo, 73% em moderado risco de exaustão e 66% em moderado risco de baixa realização profissional, julgamos fundamental a intervenção concertada por meio da interromper a instalação do síndrome na globalidade da população portuguesa, pois esse será deveras um aspecto preocupante porquanto nessas circunstâncias estaremos perante fortes possibilidades de termos a curto/médio prazo uma população que se pode tornar inválida para o trabalho, para a organização autónoma da sua vida e um conjunto de perdas acentuadas ao nível económico.

- **Controlo**: a percepção de controlo sobre a realidade vivida profissionalmente surge como comprometida na população estudada. As pessoas sentem que não controlam o que estão a experimentar e viver nos seus contextos de trabalho. Necessitamos entender e considerar que esta variável integra a tríade do engagement. Mais uma vez,

e representando o engagement o pólo oposto do burnout, percebemos quanta importância terá repensar e intervir neste contexto, pois como é visível as outras duas variáveis, tal como acontece no burnout, encontram-se em posição de moderado risco, não garantindo, também, por isso, alguma compensação pela ausência de controlo. Tudo isto mostra como a organização do trabalho deve ocupar um lugar preponderante nas preocupações dos gestores.

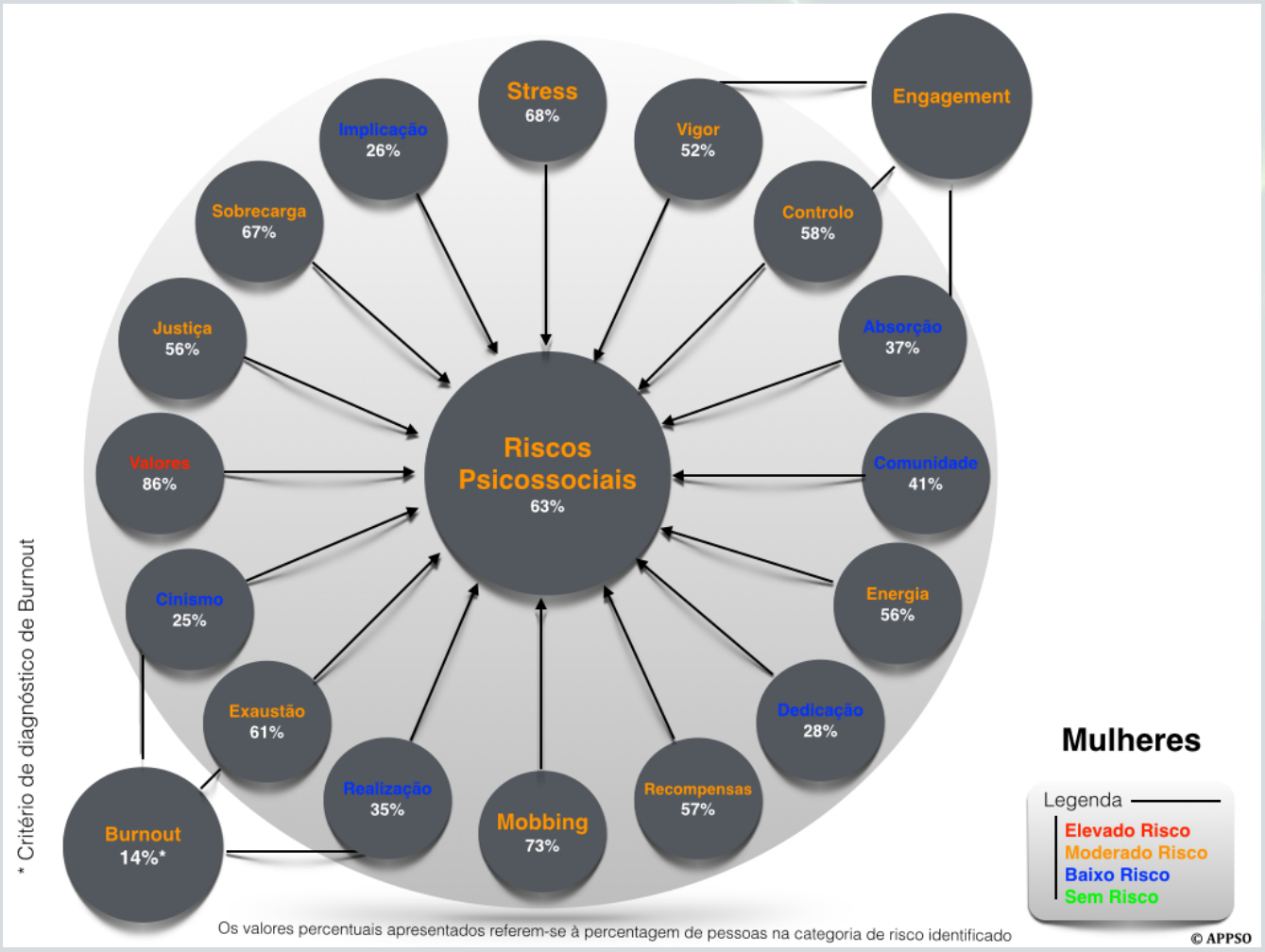
Numa análise que incide na **população masculina** (gráfico 2, apresentado em baixo), evidencia-se baixo risco relativamente ao mobbing, sentimento de comunidade e absorção. Apesar disso, existe elevado risco face à percepção de sobrecarga e sentimento de justiça (equidade de oportunidades, reconhecimento dos esforços, etc.). Em todas as outras categorias avaliadas, encontramos a presença de moderado risco o que se constitui, em si mesmo, como factor de alerta para que se tomem medidas que promovam o bem-estar e que impeçam o evoluir deste quadro para cenários ainda mais complexos.

Gráf 2: Avaliação de Risco – População Masculina



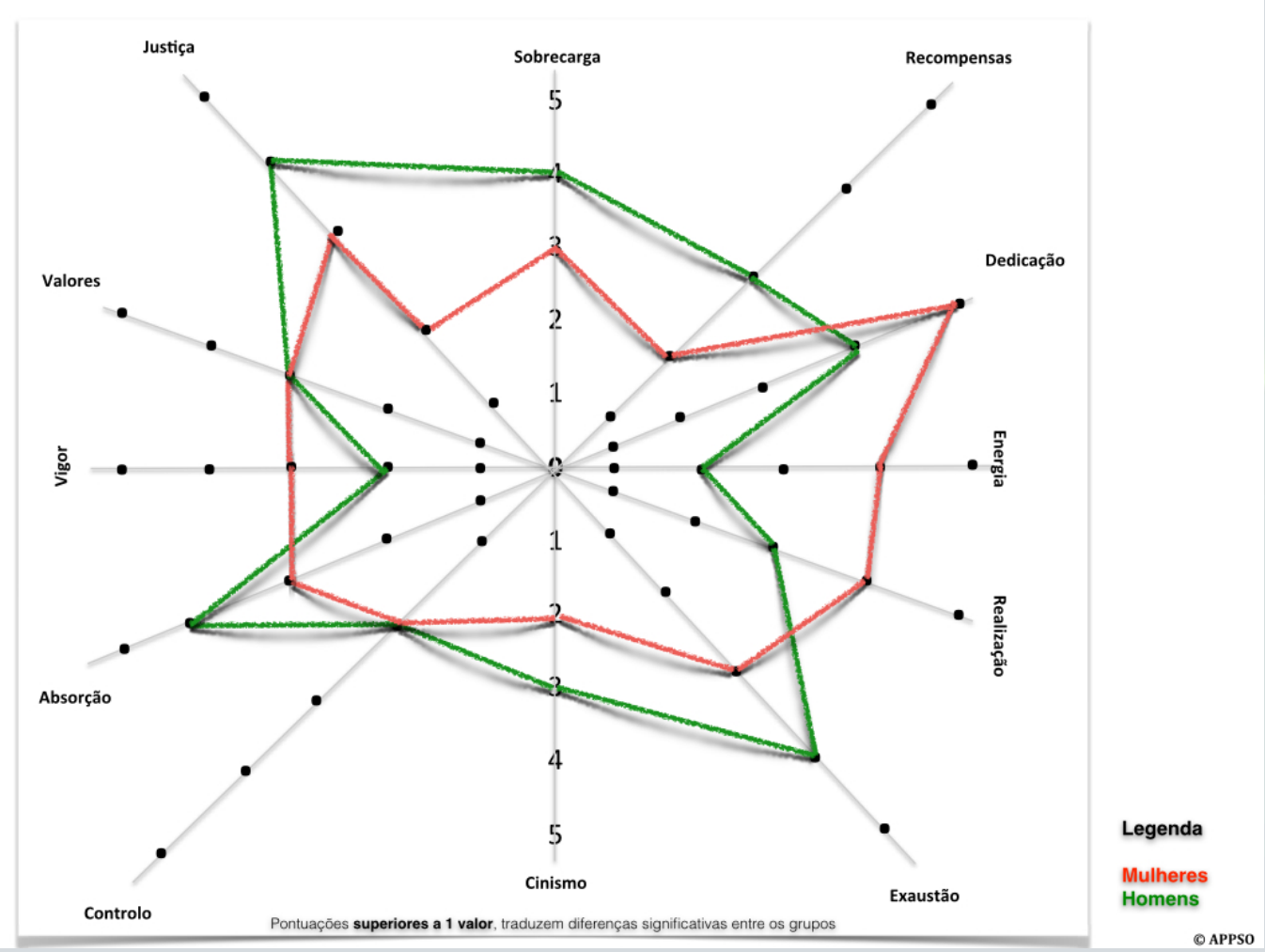
Já no que diz respeito à **população feminina** (Gráfico 3, em baixo), encontramos baixo risco no que concerne ao sentimento de comunidade, absorção, dedicação, realização, cinismo e implicação. Em 86% dos casos existe elevado risco no que diz respeito à incongruência entre o património de valores pessoais e os valores que são percebidos como orientando a organização na qual as mulheres desempenham funções e, logo, factor com elevado poder disruptivo para o bem-estar das mulheres no contexto laboral. Todos os outros factores em análise apresentam-se como comportando nível médio de risco.

Gráf 3: Avaliação de Risco – População Feminina



Uma análise mais cuidada, incidindo sobre o desenho de contraste dos perfis de risco masculino e feminino, verificamos que estes apenas se distinguem, de forma significativa, no que concerne à *energia*, sendo que, neste âmbito, a população feminina surge como possuindo mais energia que a masculina, que podemos verificar no gráfico 4.

Gráf 4: Perfil de Risco Comparativo Homens / Mulheres



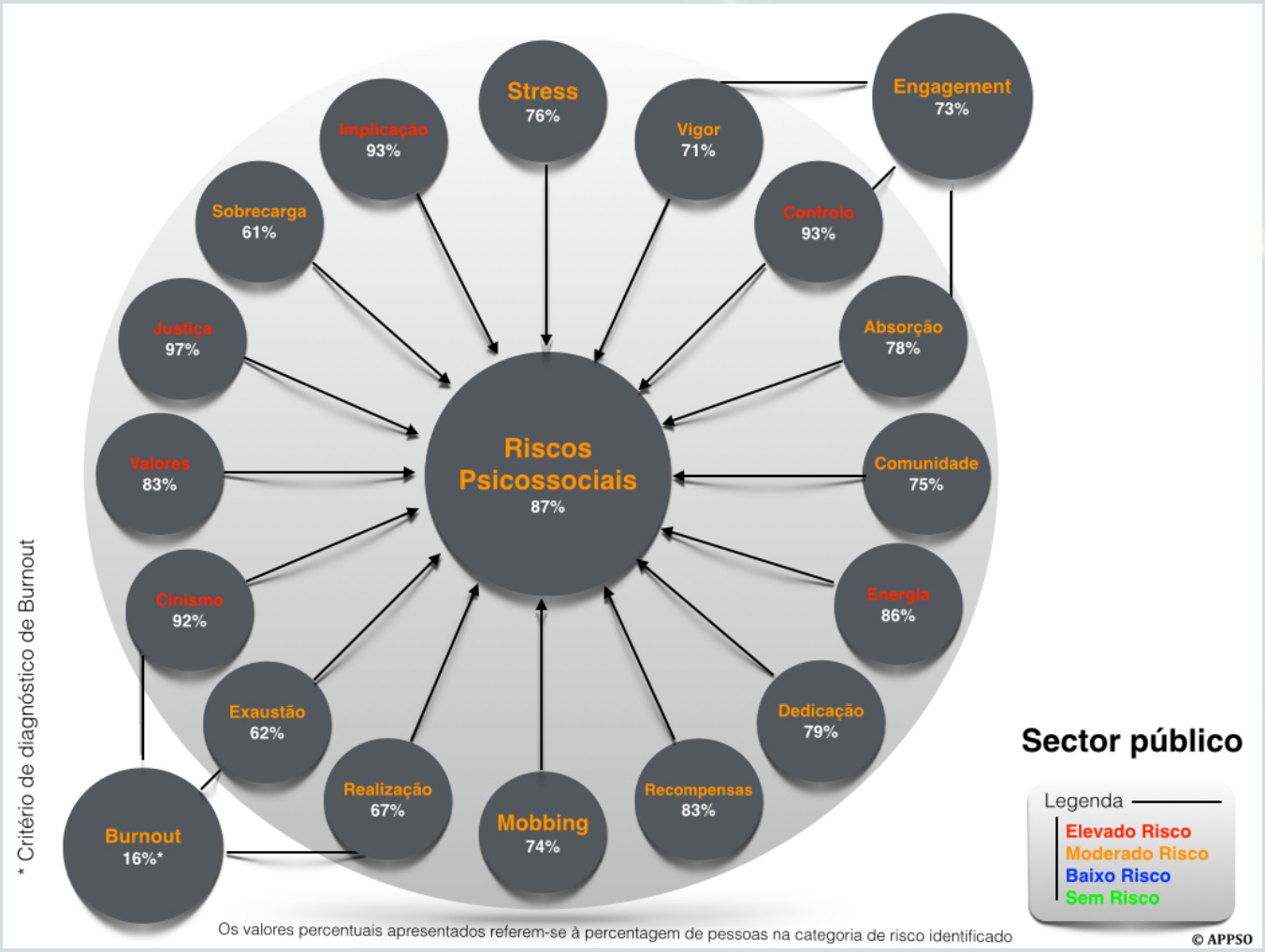
Assim, dentro de um quadro que é globalmente preocupante para os dois sexos, a diferença nos perfis parece fundamentalmente traduzir-se na forma como é gerida a energia em ambos os grupos, parecendo, aqui, existir uma realidade mais positiva na população feminina. Uma leitura mais atenta faz-nos pensar que, se por um lado temos a consciência que na sociedade actual as mulheres ainda enfrentam com frequência a Dupla Jornada de Trabalho (o que as constrange em termos de oportunidades laborais e de progressão na carreira) e sofrem de efeitos da segregação de género (que se refletem na ocupação de posições menos valorizadas socialmente, com pior remuneração e com trabalhos mais precários), parecem contudo, encontrar forma mais ajustada de gerir a sua energia para as actividades laborais de modo aparentemente menos comprometedora para o seu bem-estar do que os homens. Provavelmente, associados a estes factores encontraremos muitos outros, aventurando-nos, aqui, a referir que é possível que o tipo de tarefas e funções que assumem também serão diferentes, bem como as responsabilidades.

Generalizando a análise, poderemos verificar, mesmo que as medidas obtidas não sejam estatisticamente significativas, mas são pertinentes pela análise de risco, que a população Feminina se encontra com maiores índices de risco na maior parte das variáveis negativas (incongruências nas variáveis relativas à justiça, à sobrecarga, recompensas, maiores índices de exaustão), o que poderá ter influência na forma como estabelecem e retiram prazer de outras atividades da sua vida diária. Assim, e independentemente do risco ser para ambos os grupos, classificado como moderado, poder-se-á afirmar que há uma maior

exposição das mulheres, mas que não podemos menosprezar a dos homens, uma vez que estamos perante situações em que pequenas alterações podem modificar o quadro vigente.

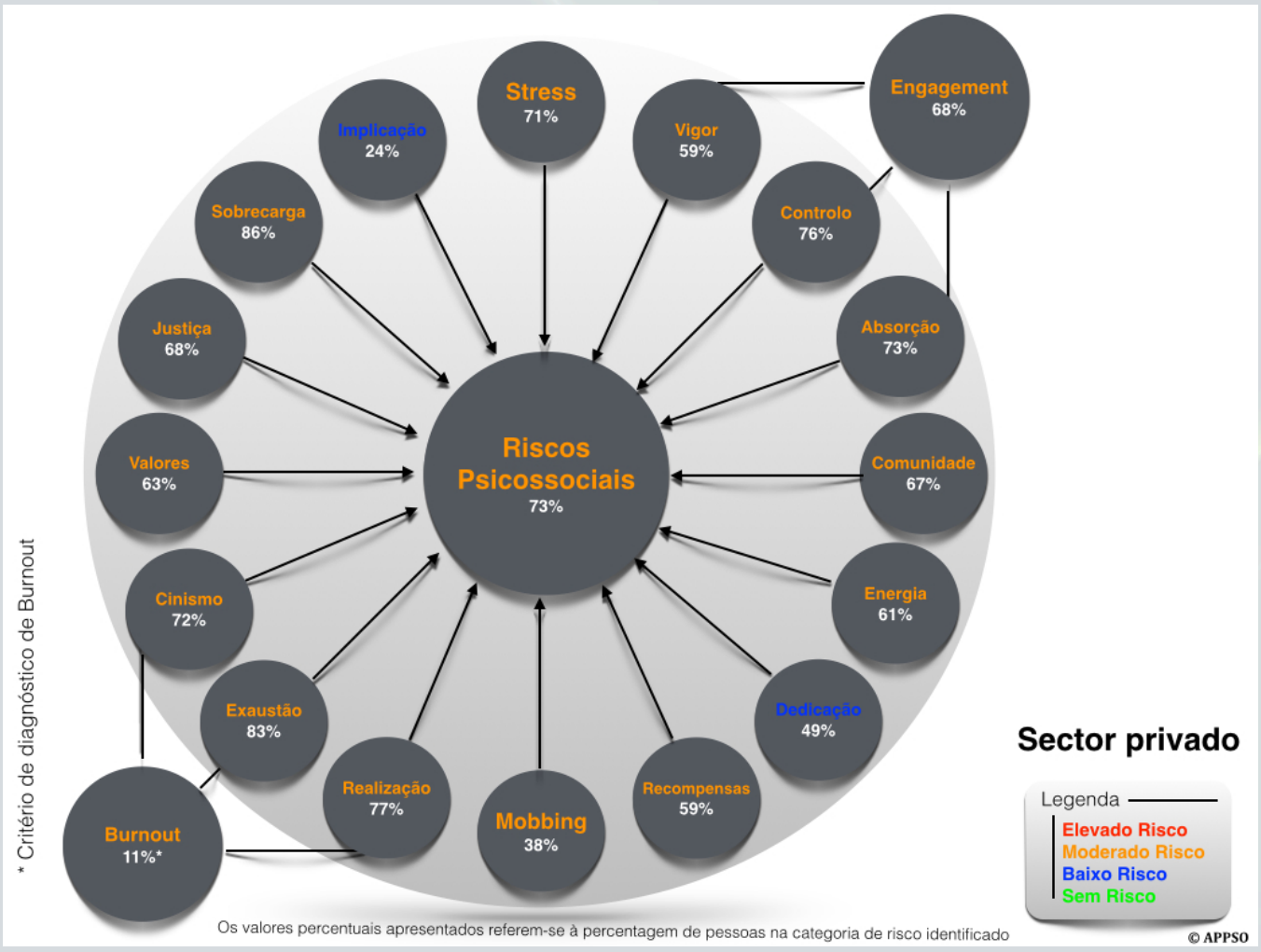
Fazendo uma análise do gráfico 5 tendo que procura traduzir o que se passa **no sector público,** encontramos elevado risco ao nível da energia, controlo, implicação, justiça, valores, e cinismo. Todas as outras áreas avaliadas surgem como comportando nível moderado de risco muito embora para elevadas percentagens (sempre superiores a 50%) da população em estudo. Ou seja, estamos perante uma situação que traduz incapacidade quase generalizada para gerir sentimentos despoletados pelas experiências laborais e necessidade percebida de ajustamento a exigências e mudanças impostas.

Gráf 5: Avaliação de Risco – Sector Público



No que respeita ao sector privado (Gráfico 6), não encontramos factores de elevado risco. Todos os aspectos avaliados, à excepção da dedicação e implicação (que se assumem como de baixo risco), apresentam-se como comportando moderado risco.

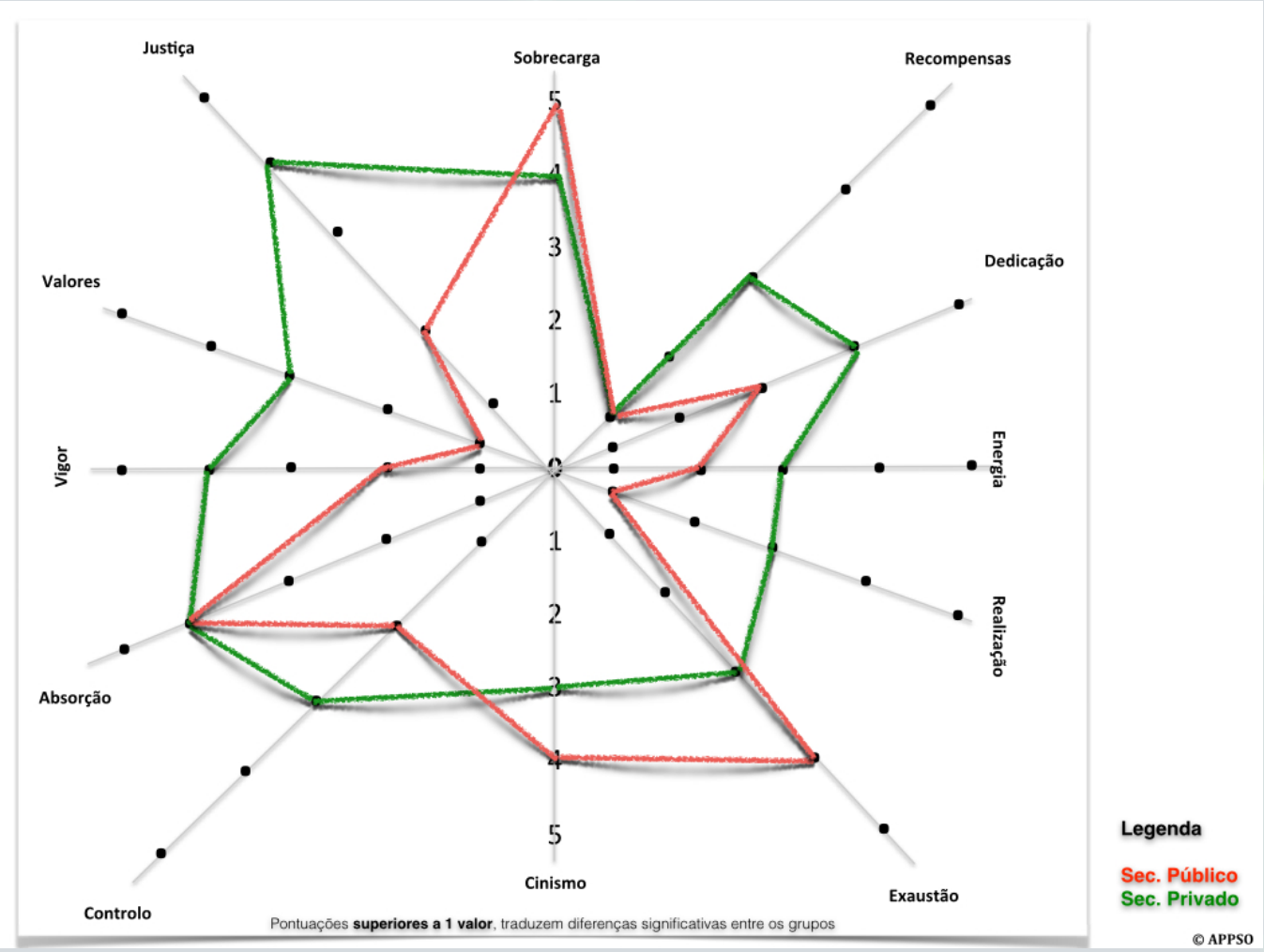
Gráf 6: Avaliação de Risco – Sector Privado



Uma análise comparativa mais cuidada revela que entre estes dois sectores (público e privado) encontramos diferenças com significado estatístico nos perfis dos trabalhadores,

no que respeita aos factores: Justiça, Valores, Vigor, Recompensas, e Realização. Significa tal facto que no sector privado parece existir uma percepção de sentimentos de Recompensa, Justiça, Vigor e Valores mais positiva do que no sector público, como podemos verificar no gráfico 7.

Gráf 7: Perfil de Risco Comparativo Sec Público/ Sec Privado

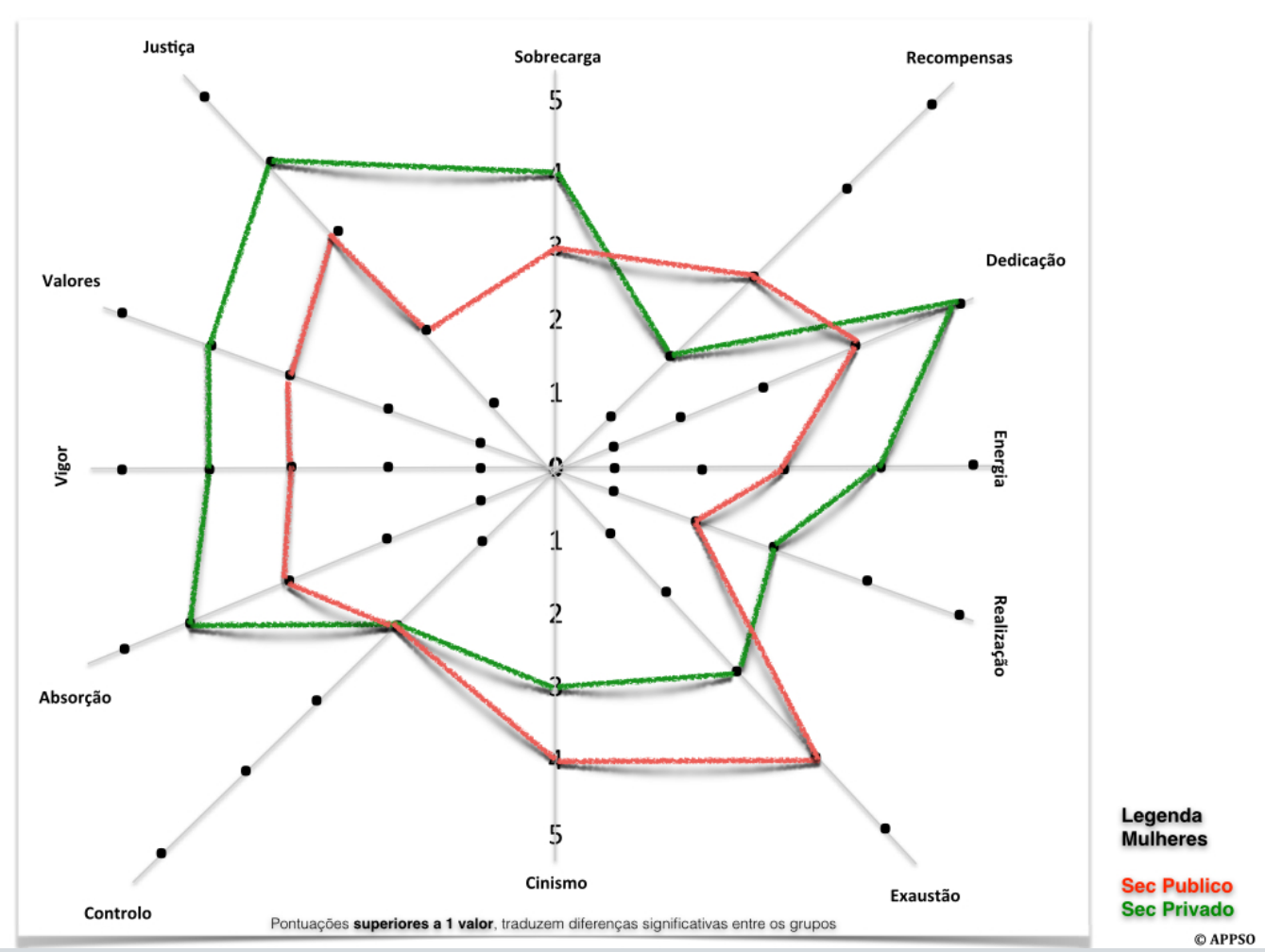


De uma forma gobal, o sector público manifesta um maior risco de exposição aos factores de risco psicossocial, e consequentemente um perfil mais preocupante, denotando um acentuado alheamento face à sua realidade profissional enquanto encarada como

execução, e aprofundando a separação entre pessoas e organizações face à necessária identificação organizacional, quer em termos de cultura quer no que concerne ao comportamento organizacionais.

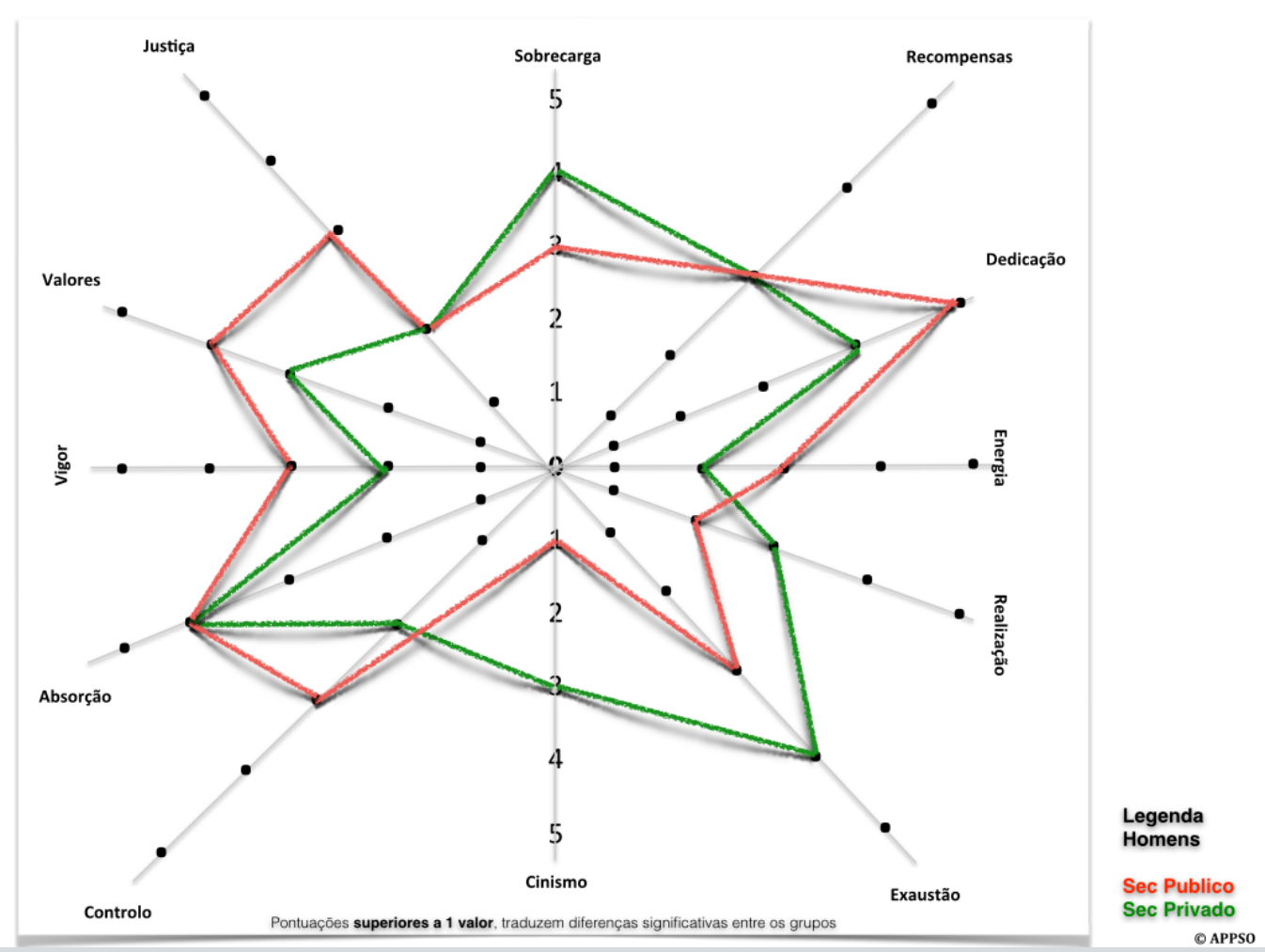
No que se refere à **comparação de perfis, tendo em conta o sexo dos participantes e, simultaneamente, os sectores** em que desenvolvem a sua atividade laboral, verificamos pela análise do gráfico 8 que mesmo não existindo diferenças com significado estatístico entre os perfis de risco da **população feminina** que exerce atividade profissional no sector público e privado, o perfil já constatado na globalidade de comparação entre os dois sectores, parecem manter aqui os seus indicadores com as mulheres trabalhadoras do sector público a surgirem mais expostas às variáveis que determinam o perfil de risco psicossocial.

Gráf 8: Perfil de Risco Comparativo Mulheres Público / Privado



Já no que concerne à **população masculina**, os perfis distinguem-se entre si fundamentalmente ao nível do cinismo, sendo que este se encontra mais presente no sector privado, conforme gráfico 9.

Gráf 9: Perfil de Risco Comparativo Homens – Público / Privado

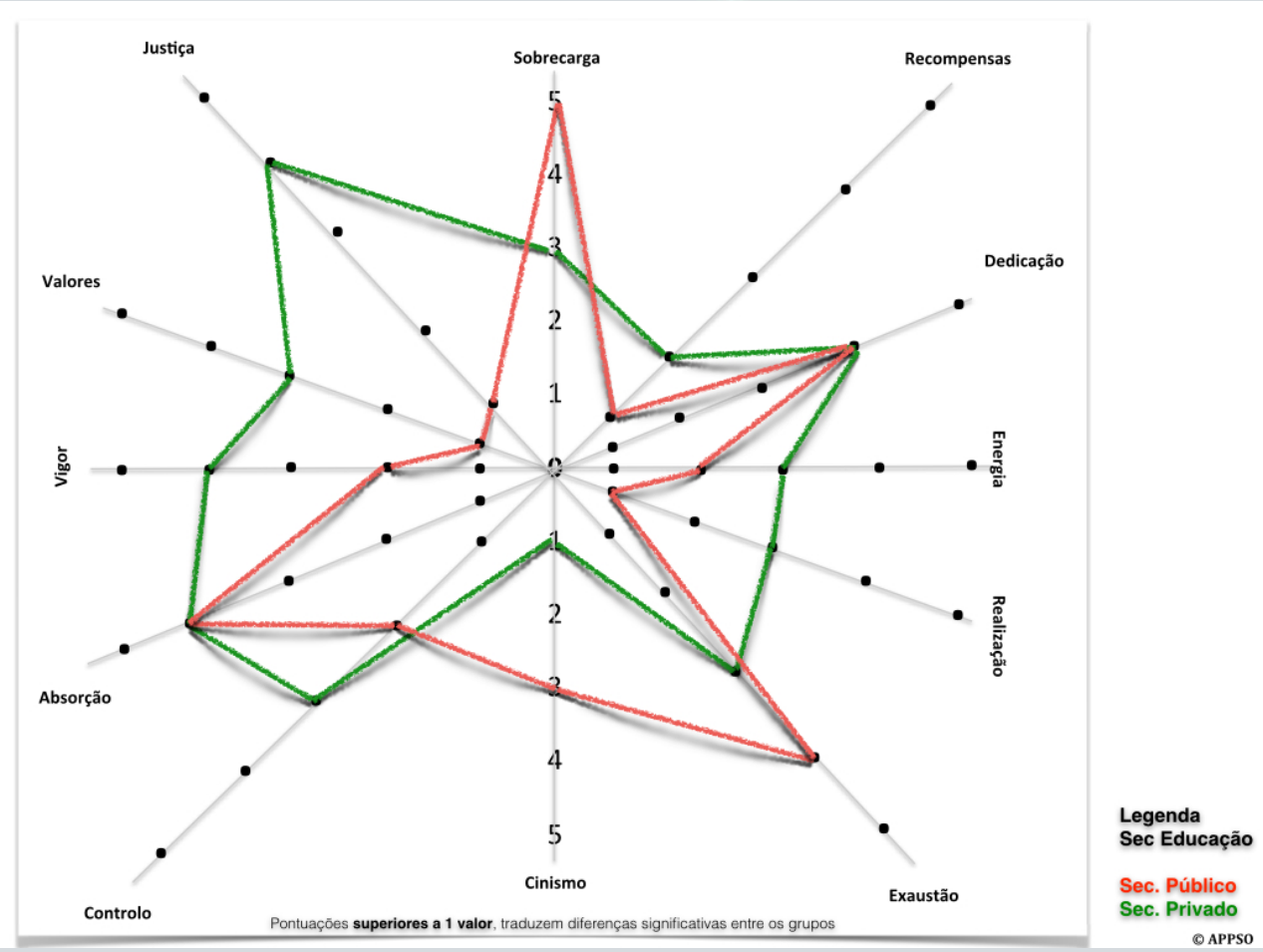


Contrariamente à tendência verificada anteriormente, aquando da apresentação da globalidade da amostra e das diferenças entre sector público e privado, aqui, e na comparação entre sector público e privado, não podemos com segurança apresentar um

perfil de maior ou menor risco, uma vez que a exposição às variáveis negativas e a valorização das positivas se encontra equilibrada.

No sector da Educação, e de acordo com o gráfico 10, e onde se encontram incluídos Professores, Auxiliares e Pessoal Administrativo, e quando comparamos **perfis do sector público e privado**, verificamos a existência de diferenças estatisticamente significativas ao nível da:

Gráf 10: Perfil de Risco Comparativo Educação Publico / Privado



1- **Sobrecarga**: o sector público apresenta níveis de sobrecarga percebida mais elevados do que o sector privado.

2- **Justiça**: o sector privado apresenta níveis de percepção de justiça mais elevados do que o sector público
3- **Valores**: o sector privado apresenta níveis de congruência entre valores pessoais e institucionais mais fortes do que o sector público
4- **Vigor**: o sector privado apresenta níveis de vigor mais elevados do que o sector público
5- **Cinismo**: o sector público apresenta níveis de cinismo mais elevados do que o sector privado
6- **Realização**: o sector privado apresenta níveis de realização superiores aos do sector público

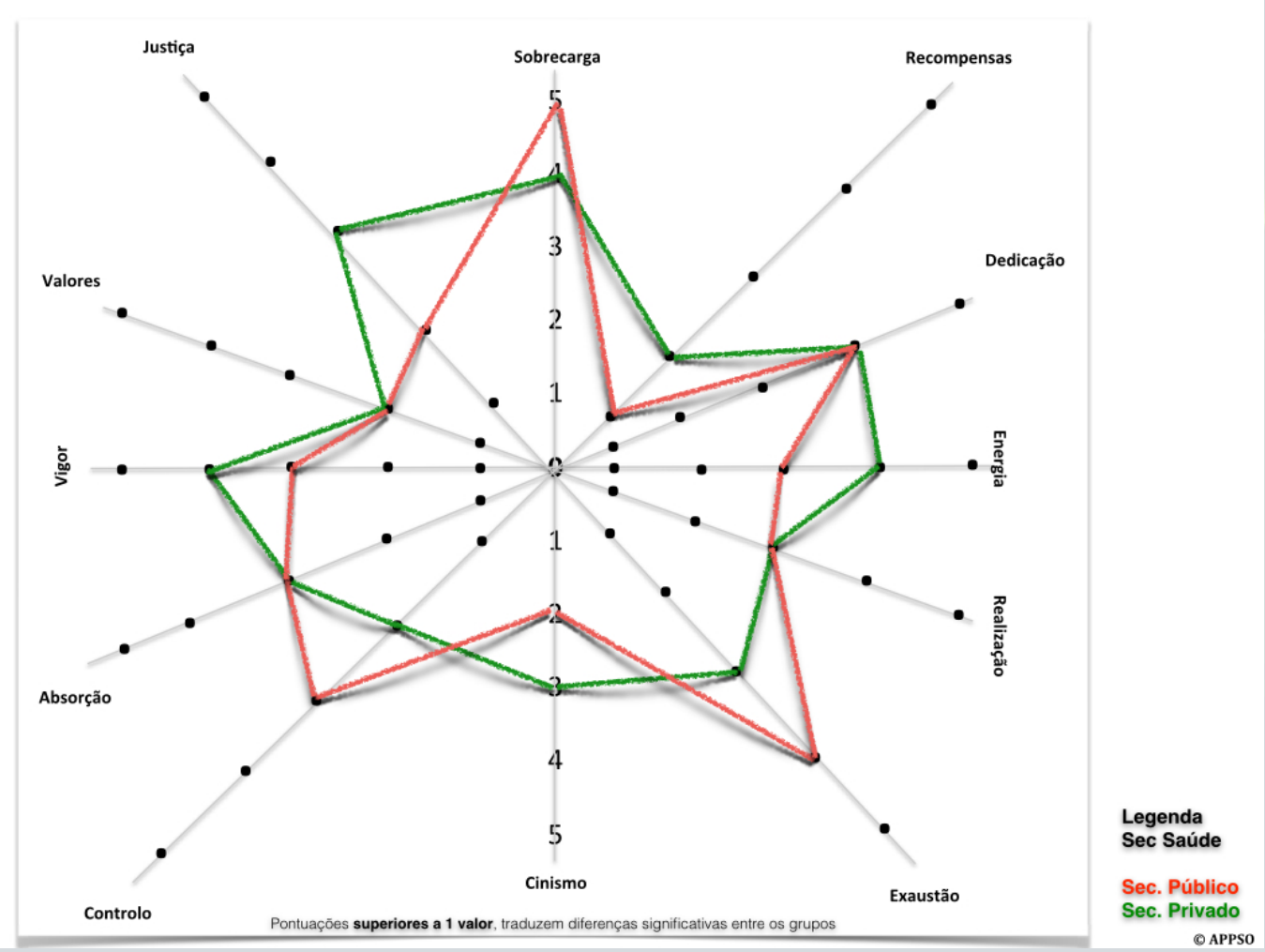
Mais uma vez, e ao olharmos de forma global para o perfil apresentado, constatamos uma maior exposição aos factores de risco por parte de todos aqueles que desenvolvem a sua função na área da educação inserida no sector público, uma vez que a maximização da exposição a algumas da variáveis negativas (Percepção de Sobrecarga e Exaustão) é maior neste sector do que no privado, sendo que a expressão de variáveis positivas são significativamente mais evidentes no sector privado.

Assim, a tendência que se verifica no Sector da Educação, e na comparação Público/Privado, é idêntica à verificada pela população global do estudo. Fazemos notar que os anos 2012 e 2013, principalmente, foram anos de intensa agitação na área da educação, e onde as lutas laborais e de reconhecimento pelo exercício funcional foi

extremamente profunda. Este facto pode de algum modo estar a exercer uma influência directa nos resultados que agora se apresentam

Já no que diz respeito ao **sector da Saúde**, e atendendo ao gráfico 11, a comparação de perfis do sector público e privado, demonstra a inexistência de diferenças com significado estatístico, ou seja, os perfis surgem como idênticos no que diz respeito aos riscos psicossociais.

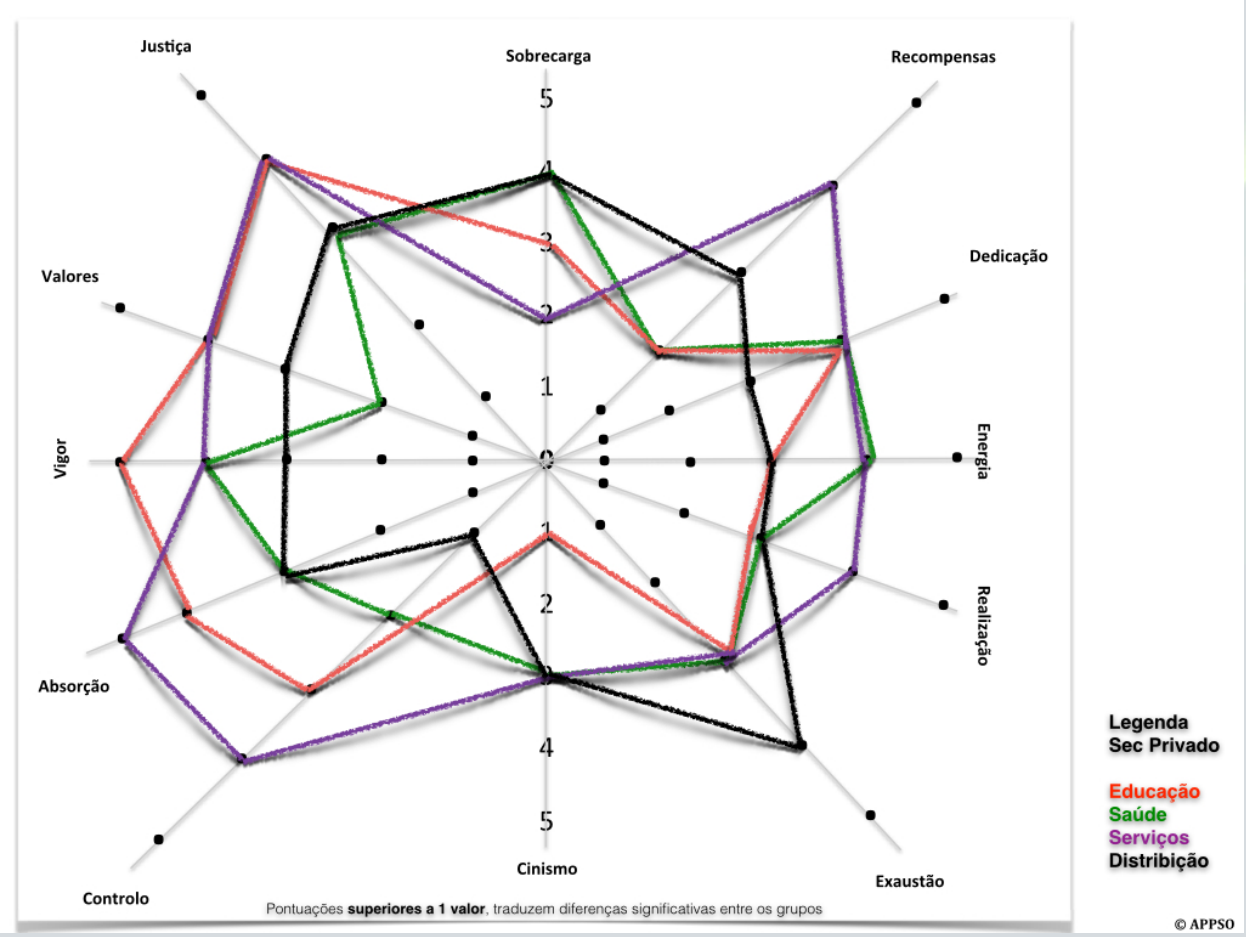
Gráf 11: Perfil de Risco Comparativo Saúde Público / Privado



A análise global de perfil de risco na área da Saúde, e onde foram incluídos Médicos, Enfermeiros, Técnicos, Auxiliares e Pessoal Administrativo, denota um equilíbrio intersectorial, não havendo elementos que permitam uma identificação concreta de maior exposição ao risco, ou que impliquem um perfil de risco diferenciado.

Procurando caracterizar diferenças entre resultados de avaliação de perfis de risco dentro do **sector privado**, nas áreas da educação, saúde, distribuição e serviços, no do gráfico 12, denotamos:

Gráf 12: Perfil de Risco Comparativo Privado – Todas as Funções



1- que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os resultados dos profissionais de educação, saúde, serviços e distribuição, no que diz respeito, á exaustão, realização, energia, dedicação, e à justiça.

2- Contudo, quando olhamos para a percepção dos profissionais quanto às recompensas, verificamos que os que exercem a sua profissão na área dos serviços são aqueles que parecem sentir-se mais recompensados quando comparados com os da saúde e educação.

3- Por outro lado, os profissionais da distribuição e da saúde, surgem como aqueles que em comparação com os dos serviços, se encontram mais sobrecarregados, não assumindo a mesma diferença relativamente aos profissionais de educação, significado com relevância estatística.

4- No que aos valores diz respeito, encontramos diferenças significativas entre os profissionais de saúde e os da educação e serviços, sendo que os primeiros apresentam níveis de congruência inferiores em relação aos últimos. A diferença para os profissionais de distribuição não assume relevância estatística.

5- Quanto ao vigor, encontramos diferenças significativa somente entre os profissionais de educação e os de distribuição, sendo que os de educação apresentam níveis superiores de vigor.

6- A análise dos resultados, para os diversos grupos profissionais e para a variável absorção, mostra que a percepção dos profissionais de distribuição e saúde difere da dos profissionais de serviços, sendo estes últimos os que apresentam uma percepção mais positiva da forma como se sentem absorvidos pelo trabalho.

7- Na análise da percepção de controlo, destaca-se o facto dos profissionais de distribuição serem aqueles que apresentam valores mais baixos, não sendo significativa a diferença em relação aos profissionais de saúde, mas já o sendo em relação aos profissionais tanto de educação como de serviços. Neste contexto, o grupo de profissionais que apresenta resultados mais favoráveis no que à percepção de controlo diz respeito, é o dos serviços.

8- Finalmente, a análise da variável cinismo, demonstra que esta parece estar menos presente no grupo de profissionais de educação, sendo que a diferença é significativa em relação aos outros três grupos de profissionais, apresentando, estes, valores mais elevados de cinismo, facto que nos faz interrogar sobre o papel que neste contexto pode assumir o relacionamento entre os profissionais de educação e a população dos centros de educação (crianças e jovens).

Atendendo à **capacidade explicativa das áreas de vida laboral sobre as restantes variáveis em estudo**, verificamos que estas (áreas de Vida laboral) são excelentes preditores do stress (.98), do Engagement(-.94), do Burnout (.81), do Interface Família-Trabalho (-.77) e do Mobbing (.62). Tratam-se então de um conjunto de dimensões que desde logo importa ressalvar e cuidar, na medida em que explicam de forma inequívoca todos os aspectos que comprometem a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida dos trabalhadores portugueses de todos os sectores estudados, sendo importante referir que a extensão deste problema que acaba por ser do domínio da saúde pública, poderá ter implicações graves não só ao nível pessoal, familiar/social, como organizacional e

económico (falamos de pessoas que potencialmente ficarão incapazes durante longos períodos de tempo, senão definitivamente, para exercerem as suas funções laborais e/ou para serem produtivas; terão de recorrer a cuidados de saúde e ter acesso a tratamentos longos; estarão sob regime de baixa médica; e com dificuldades de manterem a sua autonomia pessoal/familiar), num momento em que o país necessita claramente de toda a sua força de trabalho para recuperar da crise económica.

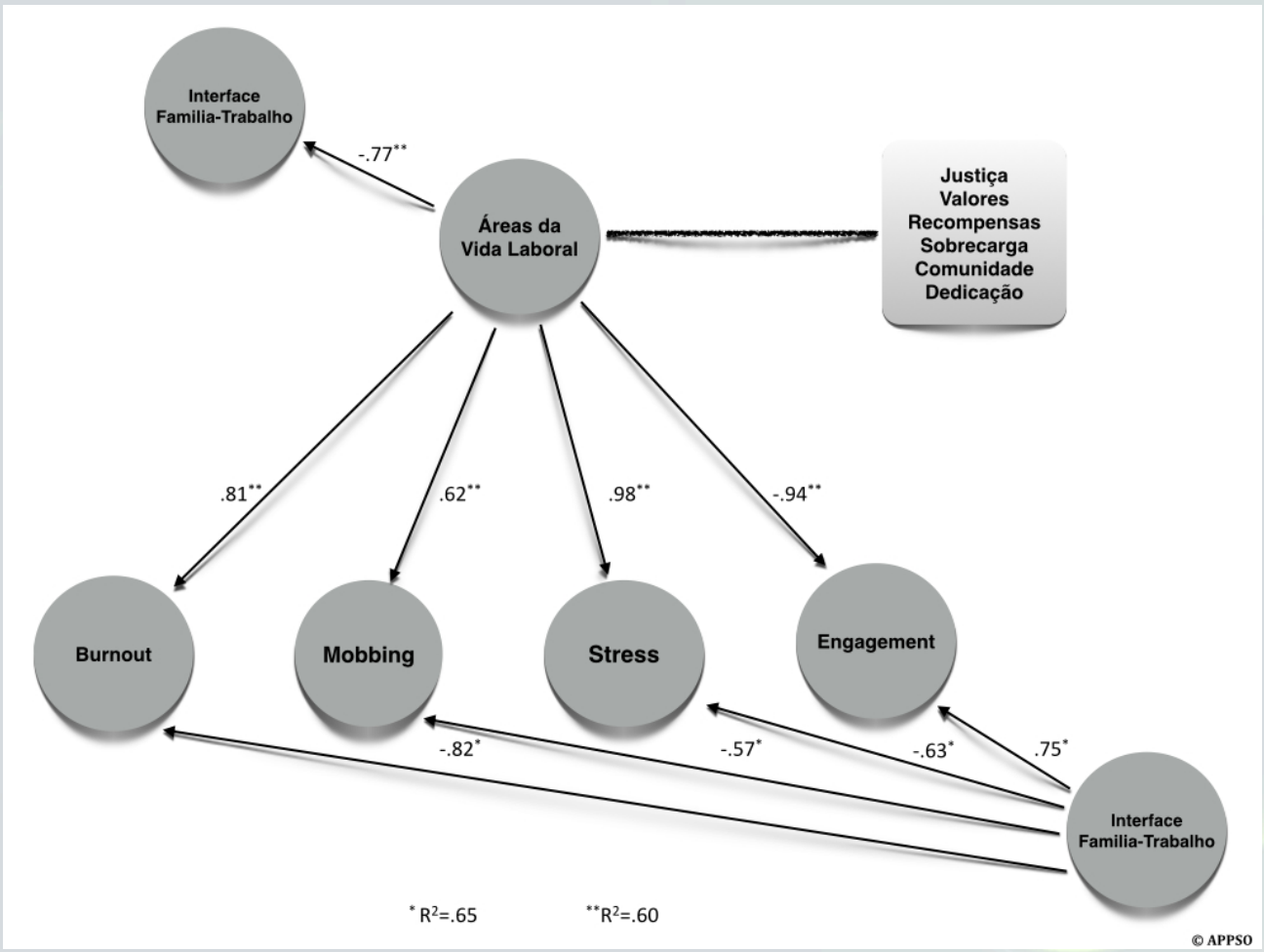
Falamos então de um preocupante numero de pessoas que para além de virem certamente a necessitar de cuidados de saúde generalizados (atendamos às consequências do stress cujas respostas fisiológicas têm implicações nos sistemas neuroendocrino, hipotálamo-hipofiso-supra-renal e simpático-medular, tal como o Sistema Nervoso Autónomo) e que por tudo isto a sua experiência continuada e persistente no tempo pode alterar parâmetros do funcionamento imunológico, sendo esta alteração de índole imunosupressiva, ou seja tornando o individuo mais vulnerável do ponto de vista imunológico e logo mais exposto a problemas que comprometem a sua saúde e bem-estar. Não nos podemos ainda esquecer de mencionar que ao nível dos factores biológicos que se relacionam com a vulnerabilidade ao stress, encontramos o envelhecimento, processo natural a que todo o ser humano se encontra sujeito e que se por um lado tem uma vertente positiva porquanto permite o assimlar de experiências que facultam um processo de aprendizagem na forma como se lidam e gerem situações quotidianas, está também associado ao declínio gradual de diversas funções que tornam naturalmente mais

vulneráveis os indivíduos expostos a constantes pressões e stress intenso, na medida em que o declínio de capacidades funcionais do organismo impõe num primeiro momento, maiores dificuldades na adaptação ao esforço e posteriormente, dificuldades na recuperação da homeostasia, após as respostas dadas às exigências percebidas.

Neste sentido e tendo em consideração que no nosso país e à semelhança daquilo que vai acontecendo noutros países europeus, os trabalhadores se reformam cada vez mais tarde, julgamos essencial salientar e repensar as condições dadas a todos os profissionais activos e em particular aos nossos idosos que exercem atividade profissional até mais tarde. Não será estranho neste contexto apontarmos para uma elevada previsibilidade de ocorrências de baixas médicas, reformas, e problemas com gravidade ao nível familiar e social, com tudo o que isso significa para as empresas e para o estado.

Fica claro com a apresentação destes resultados, como a percepção de justiça, das congruências entre valores pessoais e organizacionais, das recompensas (tanto intrínsecas quanto extrínsecas), da sobrecarga de trabalho, do sentido de comunidade e da dedicação, podem condicionar de forma altamente significativa, o desenvolvimento de experiências de Stress, de Burnout, de Mobbing de Engagement e até mesmo do Interface Família-Trabalho, conforme figura 9.

Fig 9: Modelo Preditivo de Burnout / Mobbing / Stress / Engagement



Por outro lado, a interface família-trabalho pode contribuir de forma significativa para o Engagement, para o stress, o Mobbing e o burnout. Quer isto dizer que uma gestão positiva neste contexto, facilita o Engagement, como também pode funcionar como factor protector do stress, do burnout e do Mobbing. Refllectindo sobre estes dados, podemos dizer que, ao apostarmos na criação de um adequado interface família-trabalho, criando condições de bem-estar e politicas sociais promotoras de qualidade de vida, poderemos prevenir situações nefastas para a saúde, bem-estar e qualidade de vida de trabalho da população activa portuguesa. O problema aqui reside no facto de em muitas circunstâncias a forma

como se conciliam as necessidades familiares com as do trabalho, não serem compatíveis com o flamejado bem-estar.

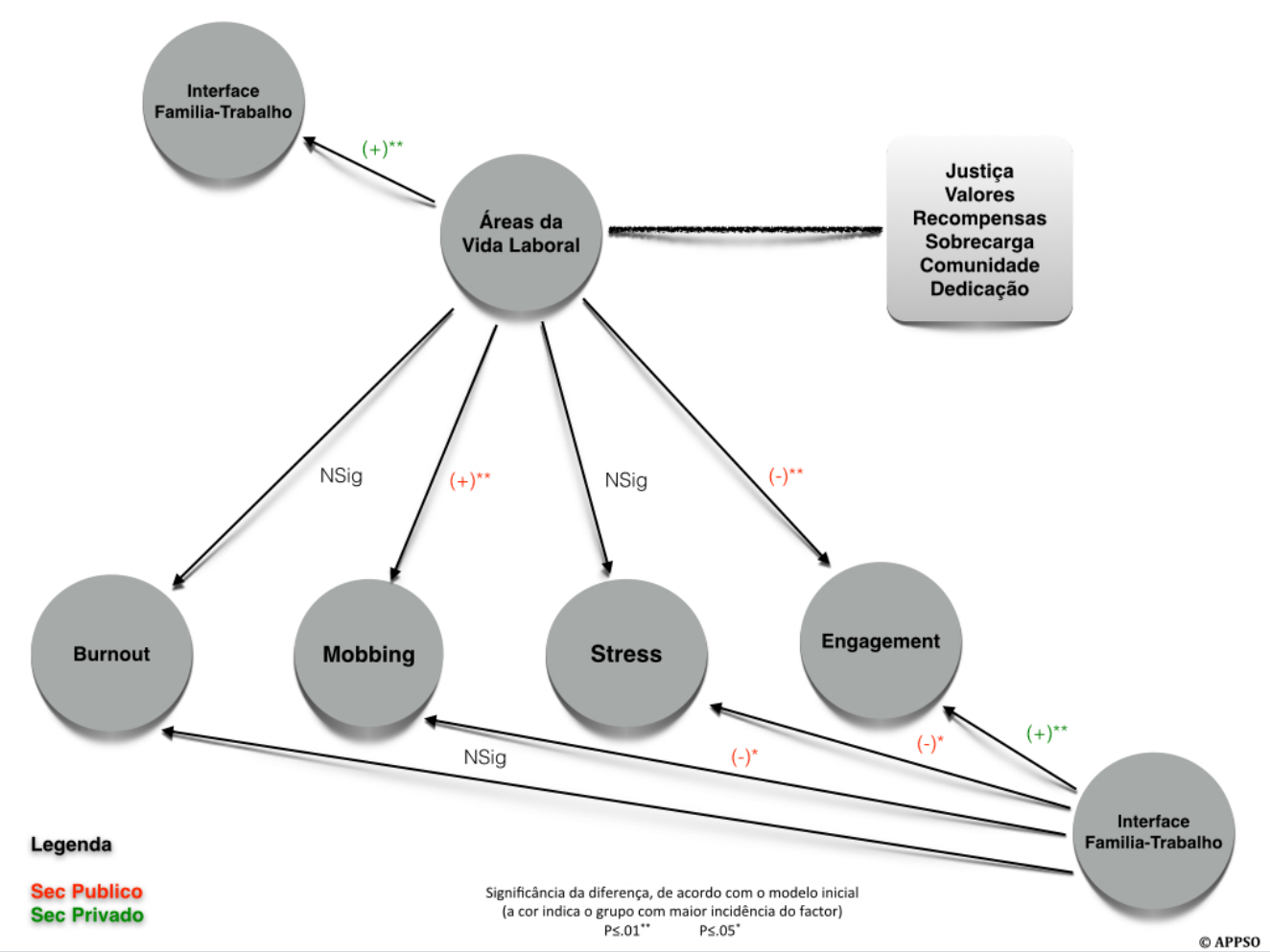
Cada vez mais as famílias se confrontam com dificuldades na gestão económica dos seus rendimentos, de modo a fazerem face aos seus compromissos. Os adultos trabalharam mais horas, o que não raras vezes coloca novos problemas na medida em que não conseguem acompanhar o percurso dos seus filhos nem garantir a sua segurança; têm mais dificuldade em conseguir estabelecer ou manter padrões de alimentação e atividade física saudáveis, o que pode conduzir a novos perigos pela adesão a estilos de vida pouco saudáveis, ou ainda, à existência de conflitos entre os seus membros, à presença de sintomatologia psicopatológica como as insónias, dificuldades de concentração, memória, entre outras, o que, no limite, não permite a recuperação do cansaço, interferem na tomada de decisões e na execução de tarefas, acentuando as possibilidades de erros e/ou acidentes. As próprias comunidades não estão suficientemente preparadas para dar respostas aos problemas dos seus membros, o que dificulta o processo de adaptação a novas realidades.

Assim sendo, e daí a nossa enorme preocupação com a constatação destes resultados, parece-nos que estamos perante uma situação que pode causar problemas acentuados e de forma generalizada, e não querendo ser alarmistas, interrogamo-nos se não estaremos perante um quadro que a nível epidemiológico se poderia classificar como tendo um efeito

de pandemia, com transversais riscos para toda a população de um país. Por isso, pois parece-nos que estamos claramente face a um problema de saúde pública, consideramos que urge sobre ele pensar e intervir.

Quando analisamos os mesmo modelos explicativos, e atendendo à figura 10, mas agora tendo em consideração as diferenças entre o sector público e privado, constatamos o que se apresenta na figura seguinte:

Fig 10: Modelo Preditivo de Burnout / Mobbing / Stress / Engagement - Sectorial



Deste modo verificamos que as diferenças são significativas no que diz respeito à forma como as áreas de vida laboral explicam:

- O Interface Família-Trabalho, sendo que no contexto do sector privado estas o explicam de forma significativamente mais positiva, talvez por haver maior maleabilidade no que diz respeito a respostas sociais, horários, etc.
- O Mobbing: neste caso, as diferenças encontradas mostram como estas se encontram a influenciar de forma directa e mais potente o sector público, provavelmente pela percepção que se instalou de que muitos funcionários terão de ser dispensados.
- O Engagement: neste caso particular a diferença revela que as primeiras se encontram a influenciar negativamente algo que é central para a produtividade e o bem-estar.

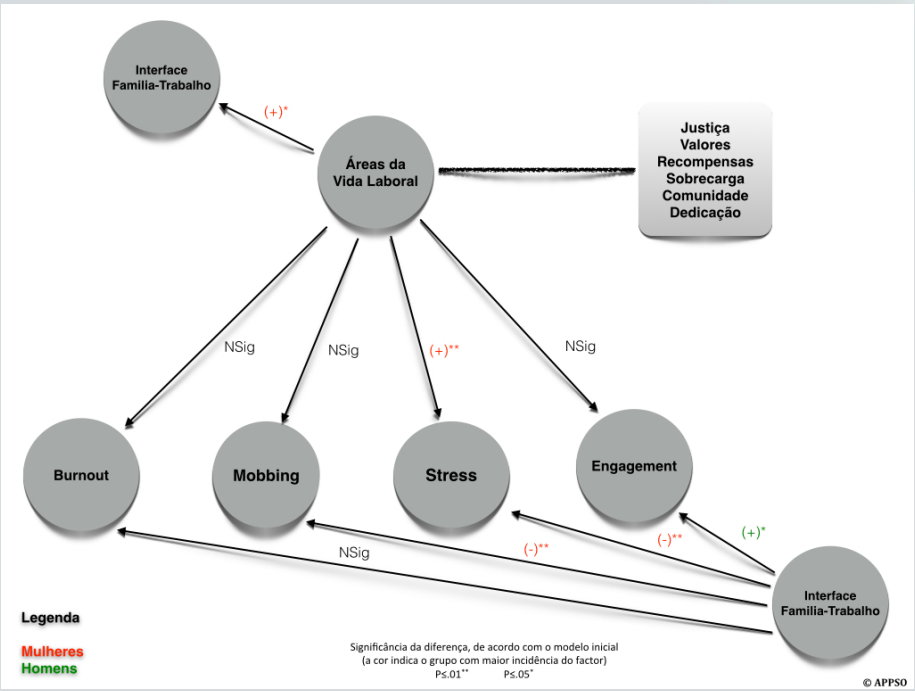
Não se encontram diferenças com significado estatístico na forma como as áreas de vida laboral influenciam as dimensões de Burnout e Stress apresentadas entre os dois sectores, sabendo que, em ambos os casos, o influenciam e explicam.

Já na análise dos resultados encontrados para as diferenças de grupos (sectores público e privado), na forma como o Interface Família-Trabalho explica as variáveis Burnout, Mobbing, Stress e Engagement, verificamos a ausência de diferenças significativas no que diz respeito ao Burnout, mas não em relação aos outros domínios em estudo. Nestas circunstâncias, encontramos diferenças na forma como o Interface Família-Trabalho explica o Engagement, sendo que estas diferenças denotam que no sector privado ele é um

mais forte predictor do que no sector público. Finalmente, as diferenças encontradas entre os dois sectores, na forma como o Interface Família-Trabalho explica a ocorrência das outras variáveis, existem ainda, no que respeita ao Stress e ao Mobbing, sendo que em ambos os casos, no sector público a forma como são geridos os problemas do interface condiciona, de modo mais forte, o desenvolvimento de Stress e de Mobbing.

Analisando ainda os dois modelos, tentando compreender se existem diferenças entre a forma como umas variáveis explicam as outras tendo em conta o sexo dos participantes, figura 11, verificamos que as Áreas de Vida Laboral influenciam de forma mais determinante o interface família-trabalho e o stress na população feminina do que quando comparada com a masculina, não sendo significativas as diferenças entre homens e mulheres, no que diz respeito à forma como as áreas de vida laboral determinam o Burnout, o Mobbing e o Engagement

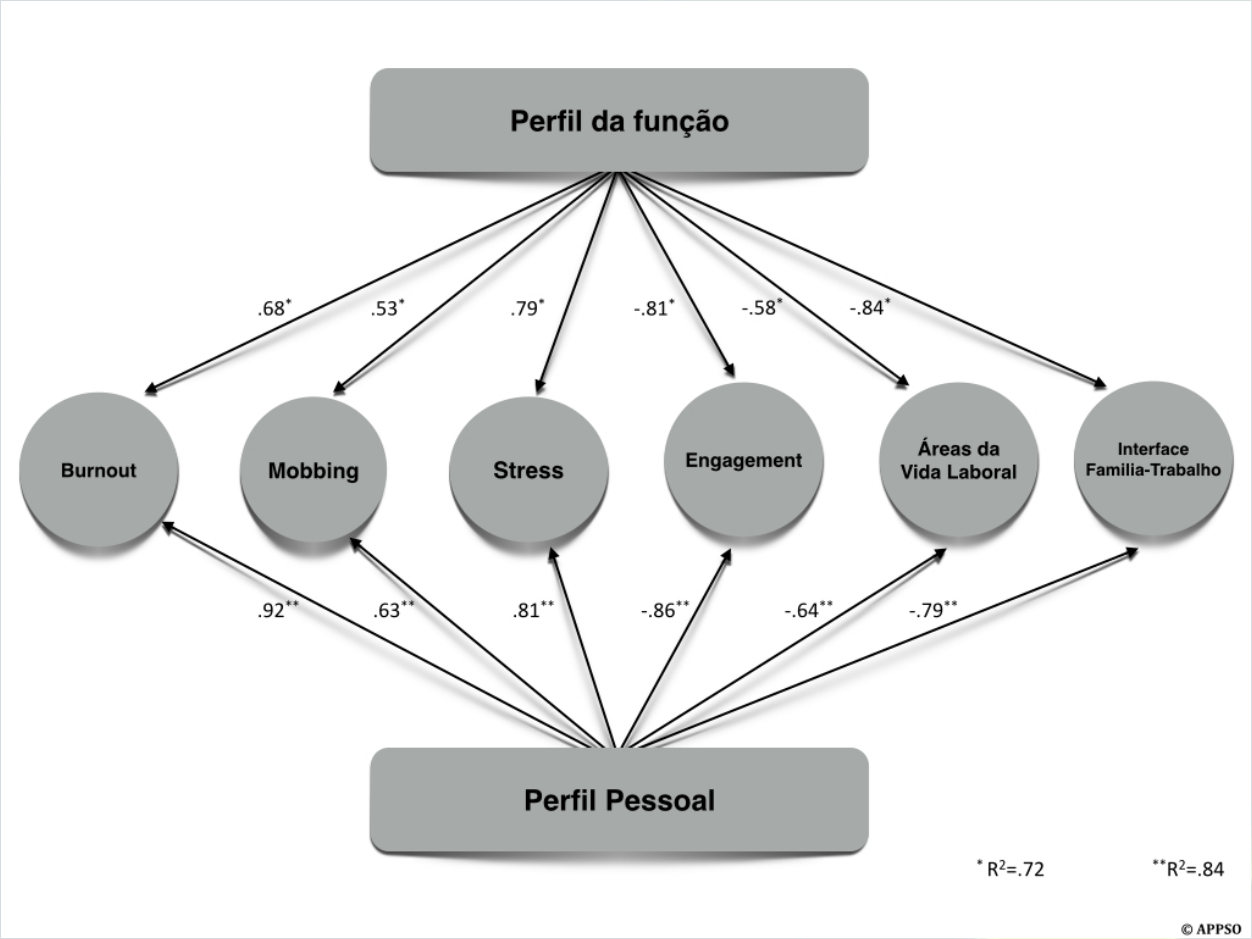
Fig 11: Modelo Preditivo de Burnout / Mobbing / Stress / Engagement - Sexo



Já no modelo que coloca o Interface Família-Trabalho e predizer as outras varáveis encontramos diferenças com significado estatístico entre homens e mulheres em relação ao Engagement (sendo a incidência maior para as mulheres), o Stress e o Mobbing (com incidência superior para os homens, embora com significado negativo, ou seja, evidencia-se que um bom interface família-trabalho parece proteger mais os homens de experiências de stress e de Mobbing. Não são significativas as diferenças entre homens e mulheres na incidência do interface família-trabalho sobre o Burnout.

O perfil da função no qual se incluem variáveis como o numero de horas de trabalho, o tipo de contrato, o trabalho por turnos, a categoria profissional, o número de anos na função, o número de anos na empresa/instituição e o número de anos de trabalho, tal como podemos observar na figura 11 surge a explicar o Burnout, Mobbing, Stress, Engagement, Áreas de Vida Laboral e Interface Família-Trabalho. Neste âmbito, verificamos que o Perfil da função (que no fundo retrata as exigências percebidas) surge como predictor da forma como é avaliado o Interface Família-Trabalho, sendo que, quanto mais é percebido como exigente, menos positivamente o interface família-trabalho é percepcionado. O mesmo sucede em relação às Áreas de Vida Laboral e ao Engagement, mostrando-se ainda como potencializador do Stress, Mobbing e Burnout.

Fig 12: Modelo Preditivo AVL – Perfil Função / Perfil Pessoal



Sobressai no Perfil da Função, aquela que exige maior número de horas de trabalho, onde os contratos são a termo ou em regime de prestação de serviços, executados por quadros médios e com mais tempo na função na instituição actual e no mercado de trabalho.

Já o Perfil Pessoal (do qual constam de forma global variáveis como as habilitações literárias, sexo, dados biométricos (tensão arterial e peso), estado civil, situação familiar, absentismo, existência de quadro clínico de doença crónica, nível de satisfação profissional e realização pessoal) explica a forma como é avaliado o Interface Família-Trabalho, as

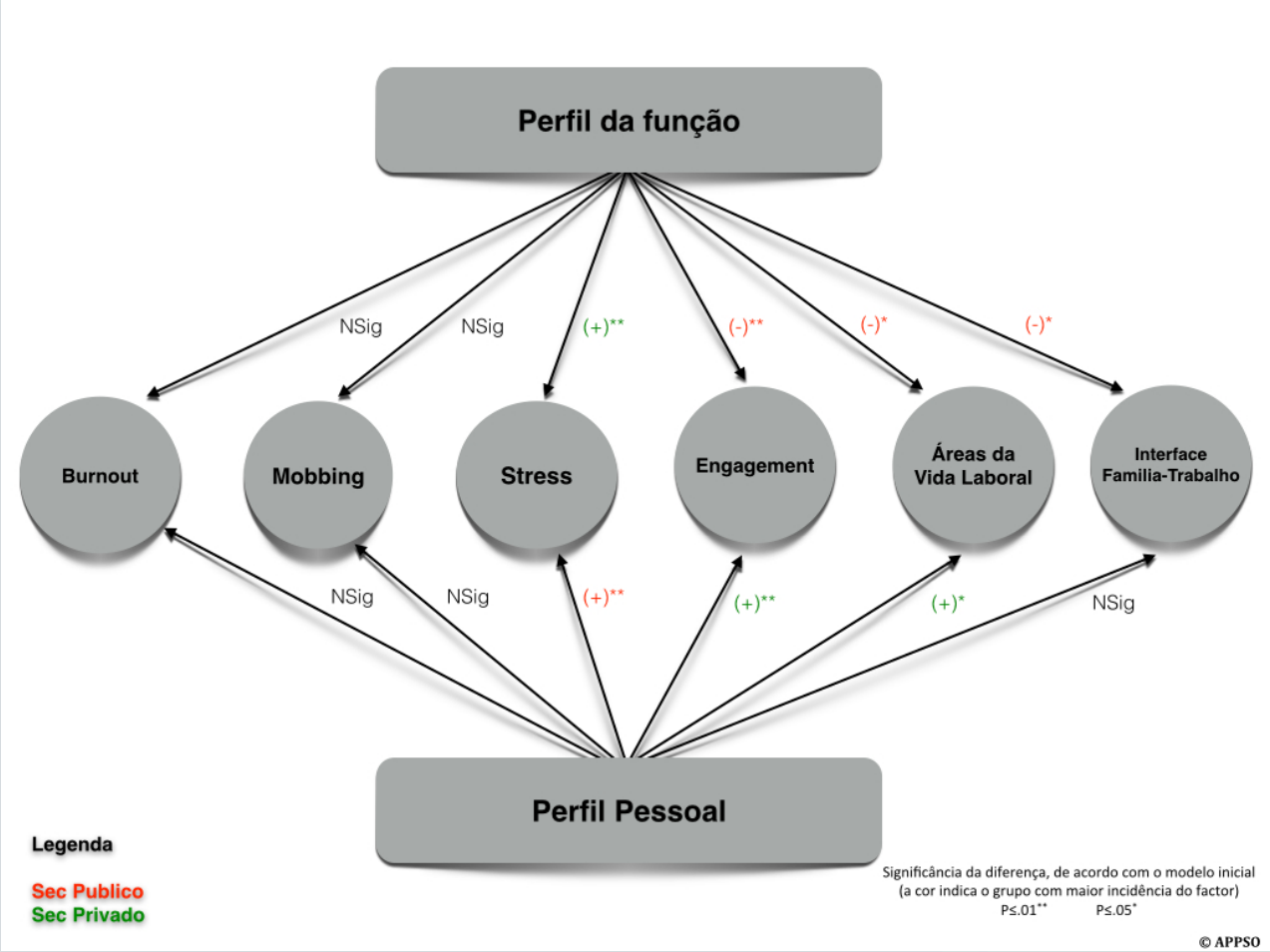
Áreas de Vida Laboral, o Engagement (sendo que nestes casos podemos afirmar que o perfil pessoal prediz problemas na avaliação de qualquer um destes domínios), enquanto potencializa o Stress, Mobbing e Burnout. Estes serão certamente elementos importantes a ter em consideração em processos internos ou externos de recrutamento e seleção, bem como em relação às politicas sociais e medidas relativas à Medicina no Trabalho, que se implementam em contexto organizacional, se bem que não podemos nunca ignorar que os elementos relativos ao perfil pessoal não são estáticos, podendo naturalmente sofrer alterações ao longo do tempo.

Neste perfil, assumem preponderância pessoas que, apesar de terem companheiro ou companheira estável, classificam a sua situação familiar como instável, que apresentam piores dados biométricos e baixos índices de satisfação e realização pessoal e profissional.

A figura 12 caracteriza, de forma esquemática os resultados encontrados nos modelos explicativos testados para o Perfil da Função e Perfil Pessoal, tendo por base o teste de diferenças entre os dois grupos (sector público e privado). Neste contexto verificamos que não existem diferenças com significado estatístico entre os trabalhadores dos dois sectores (público e privado), na forma como o perfil da função explica o Burnout e o Mobbing. Existem, no entanto diferenças na forma como este perfil explica o desenvolvimento de stress, mostrando-se, neste caso, o sector privado como mais potencializador destas vivências e ainda, no que diz respeito ao Engagement,

Áreas de vida Laboral e ao Interface Família-Trabalho, que resultam em maiores comprometimentos no sector público.

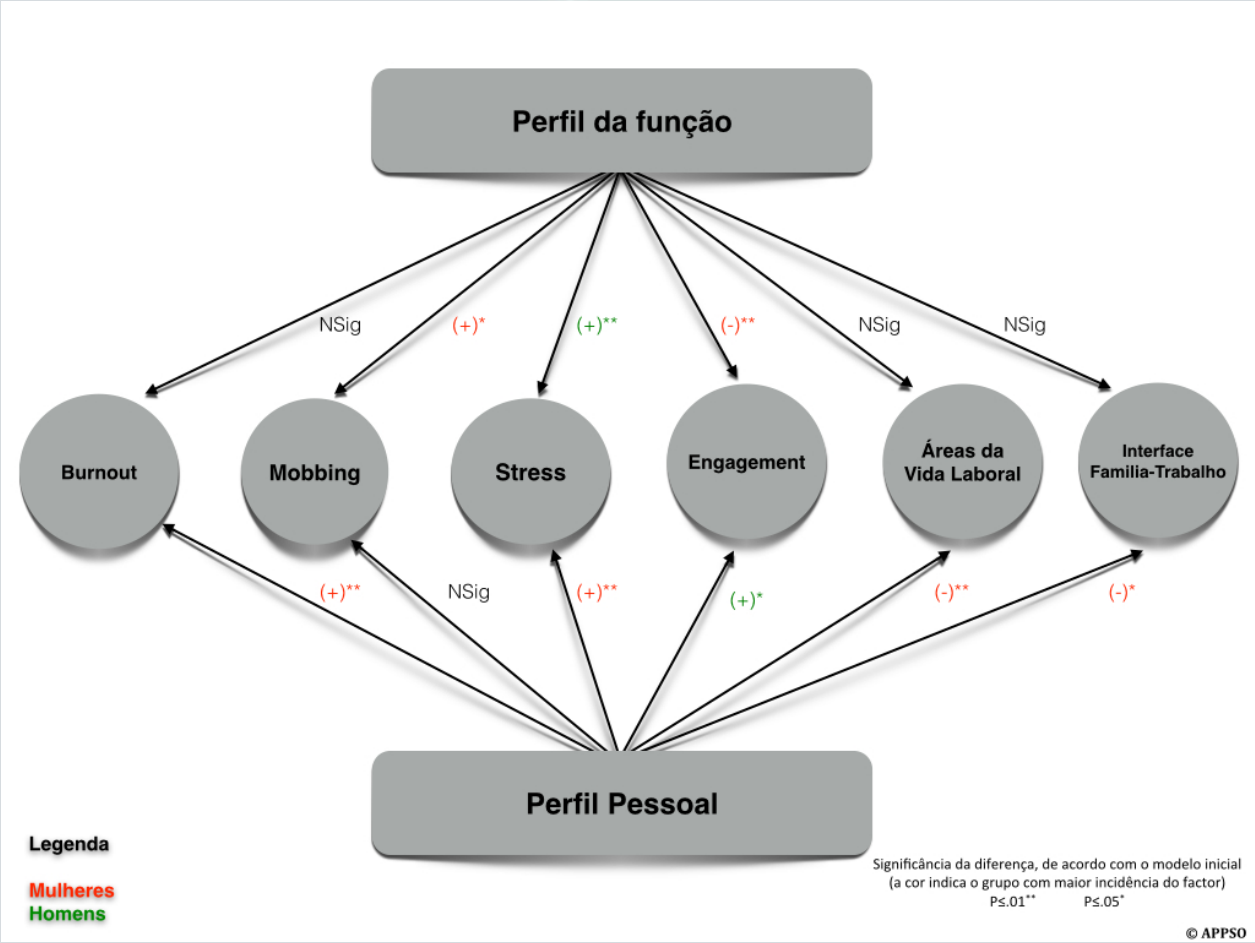
Fig 12: Modelo Preditivo AVL – Perfil Função / Perfil Pessoal - Sectorial



Já no modelo que envolve o Perfil Pessoal, verificamos que não existem diferenças entre os dois sectores na forma como este explica o Burnout, o Mobbing e o Interface Família-Trabalho. Apesar disso, o Perfil Pessoal prediz maior desenvolvimento de stress, nos trabalhadores do sector público, e maior engagement e congruência nas áreas de Vida Laboral, no sector privado.

Quanto às diferenças na análise dos Perfis de Função e Pessoal com base na variável sexo (figura 13), verificamos que no primeiro caso (perfil da função), não encontramos diferenças entre os grupos na forma como o perfil prediz o Burnout, o Interface Família-Trabalho e as Áreas de Vida Laboral. Existem contudo diferenças entre homens e mulheres no modo como os seus Perfis de Função explicam o Mobbing, o Stress e o Engagement.

Fig 12: Modelo Preditivo AVL – Perfil Função / Perfil Pessoal - Sexo



Nas mulheres, os perfis que se associam a maior número de horas de trabalho, onde os contratos são mais precários, executados por quadros médios e com mais tempo na função,

na instituição e no mercado de trabalho, explicam a existência de índices superiores de percepção de mobbing e de menor engagement. Já nos casos dos homens estes perfis explicam níveis mais elevados de stress.

Como observamos na figura, existem diferenças entre homens e mulheres quanto ao facto dos perfis pessoais explicarem as outras variáveis. Deste modo, verificamos que enquanto o perfil pessoal do homem prediz de forma mais afincada o engagement do que o das mulheres, o perfil pessoal destas últimas revela-se como tendo maior incidência no Burnout bem como comprometendo mais as Áreas de Vida Laboral e uma forma positiva de gerir o Interface Família-Trabalho. As diferenças não são significativas quanto ao facto do perfil pessoal ser preditor de Mobbing.

9.2- Síntese dos resultados do estudo

Sistematizando os dados apresentados anteriormente, e verificando o quadro 21, poderemos referir que a contribuição para o perfil de risco, e consequentemente para o efectivo Risco Psicossocial, se distribui entre as **Características Organizacionais**, onde destacamos, e sem minimizar a questão da organização de tempos, as questões relacionadas com a organização do trabalho e as da cultura organizacional, e as **Características Pessoais**, onde se destacam, e num primeiro momento, as variáveis de percepção da organização e aquelas que se associam à forma como as pessoas organizam a sua atividade e fazem a gestão do seu tempo.

Área Avaliada	*Dimensão*	*Percentil de Risco*
Organização		**.75**
	Organização do trabalho	.75
	Organização dos tempos	.50
	Cultura Organizacional	.75
Pessoal	**Relativo à organização das tarefas**	**.50**
	Sobrecarga	.75
	Sentimento de Controlo	.75
	Relativo ao envolvimento Organizacional e de tarefa	.75
	Vigor	.75
	Absorção	.50
	Recompensas	.75
	Justiça	.75
	Valores	.75
	Cinismo	.50
	Exaustão	.75
	Realização	.75
	Dedicação	.50
	Energia	.95
	Burnout	.75
	Engagement	.75
Risco Total	**Organizacional (organização e Gestão do trabalho)**	**.75**
	Pessoal (confronto com a organização e as tarefas e competências pessoais)	**.75**

Como podemos observar no quadro apresentado em cima, onde os valores de percentil indicados são da competência e capacidade explicativa de cada uma das entidades, no factor de

risco geral, e fazendo a ponte com toda a informação já anteriormente apresentada, e numa óptica conclusiva dos resultados da avaliação, não deixamos de enfatizar uma profunda preocupação naquilo que é o perfil apresentado, no universo avaliado, sendo que, no entanto, deixamos também algumas notas sobre a importância e viabilidade de inverter o diagnóstico efectuado.

É por demais evidente que, por um lado, a disfunção ou incongruência entre percepção individual e dinâmica organizacional, acrescida de uma profunda incapacidade sentida pelas pessoas para serem intervenientes directos e consequentes no processo de mudança, se assume como um meio potencializador da grande maioria das variáveis de risco. Por outro lado, as organizações, que se encontram também em processo adaptativo a uma dinâmica distinta daquilo que estava subjacente ao seu planeamento inicial, também não estão a conseguir traçar planos de acção, demonstrando, imensas vezes, um perfil reactivo, que potencializa todo um conjunto de condições para que a eficiência pessoal e organizacional, e consequente desenvolvimento de condições para serem integradas em organizações saudáveis, não sejam as mais fáceis.

Sabemos que o período em que esta avaliação decorreu foi um período conturbado, seja sob o ponto de vista social, económico ou individual. No entanto, e porque estamos certos que o tempo histórico vivido é o de uma mudança de paradigma, assumimos o risco de olhar para os resultados como um indicador que deverá suscitar atenção especial, uma vez que, tendo o trabalho uma contextualização cultural, e a sua execução e expectativas que sobre ele se criam profundas influências na organização mental das pessoas, as profundas alterações a que ele está submetido, e aquilo que são as perspectivações futuras sobre os seus modelos de organização, integram-se, em

muito, naquilo que hoje estão a ser sentidas como variáveis potencializadores de risco psicossocial.

Pelo exposto, importa atendermos ao que foi o processo evolutivo nestes cinco anos a que diz respeito à avaliação que contextualiza o presente relatório .

10- Perspectiva histórica

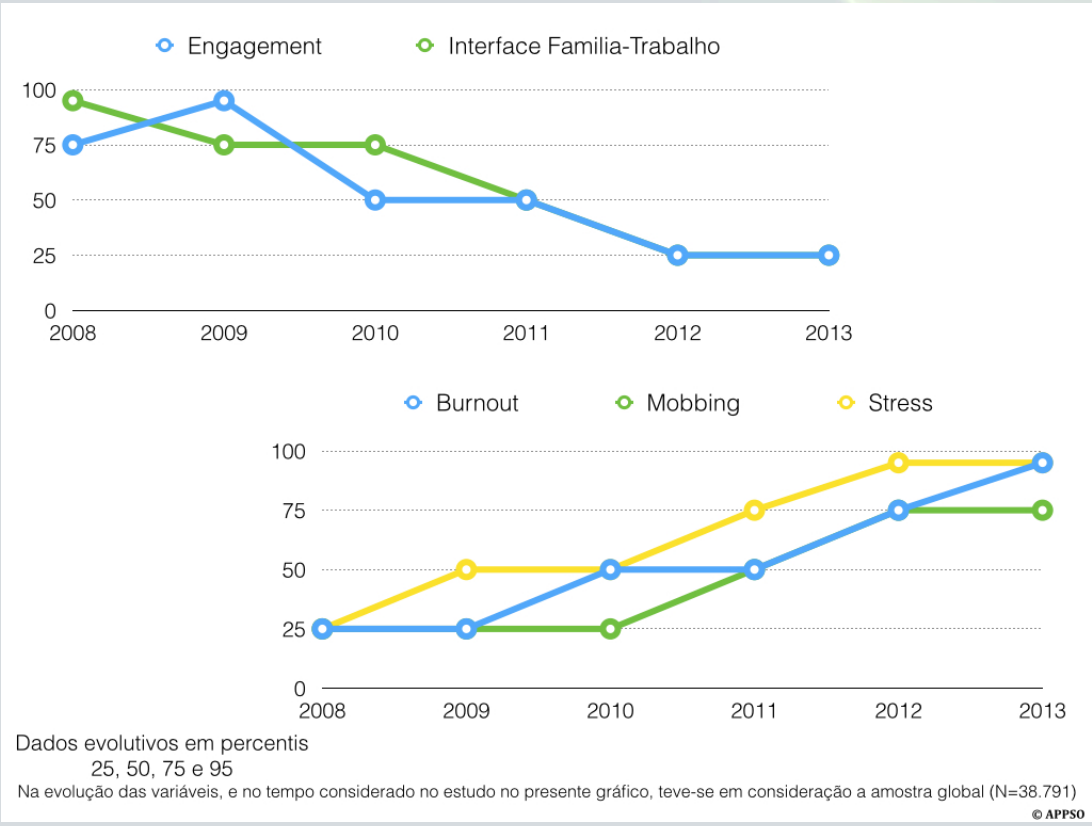
(2008 – 2013)

Sendo que podemos classificar o que anteriormente apresentámos como *o estado a que chegámos*, importa focalizar a nossa atenção numa perspectiva evolutiva e integrativa, daquilo que ao longo dos cinco anos a que todo este processo diz respeito, retrata a forma como se foi verificando a evolução do sentimento das pessoas face às organizações nas quais exercem as suas atividades profissionais, bem como constatar como tudo se foi processando, quer ao nível das variáveis positivas, quer ao nível daquelas que traduzem consequências de um processo de menor capacidade adaptativa.

Assim, e analisando o gráfico que a seguir se apresenta (gráf 13), somos confrontados com uma sequencial diminuição do Engagement e da percepção do interface Família-Trabalho, o que se coaduna com o aumento, também sustentado, de Stress e Burnout.

Já o aumento dos comportamentos de mobbing, passíveis de serem integrados neste quadro, uma vez que numa sociedade, cada vez mais competitiva a nível laboral, devido ao aumento crescente de desemprego e exigências de desenvolvimento pessoal, percepção existente da necessidade de dispensar colaboradores, e logo de ameaça, parece poder constituir-se como recurso para o qual a gestão de pessoas (que no fundo são sobretudo o maior e melhor capital das organizações) não está suficientemente atenta, e daí que qualitativamente sejam uma constante os desabafos dos colaboradores queixando-se da existência de comportamentos de (in)civilidade e ambiente interpessoal de mal-estar nas suas organizações.

Gráf 13: Evolução Histórica Engagement / Interface / Mobbing / Burnout / Stress



Ao que ficou em cima descrito, acresce-se ainda que a competição da sociedade assente no modelo capitalista, torna as pessoas cada vez mais inseguras quanto à sua actividade laboral. Em consonância com estes factores, apuramos que a busca desenfreada pelo poder, ou o assumir de poder sem que para tal se esteja devidamente preparado, muitas vezes parece influenciar negativamente algumas pessoas, que, por vezes, tornam o ambiente de trabalho um lugar de conflitos e violência.

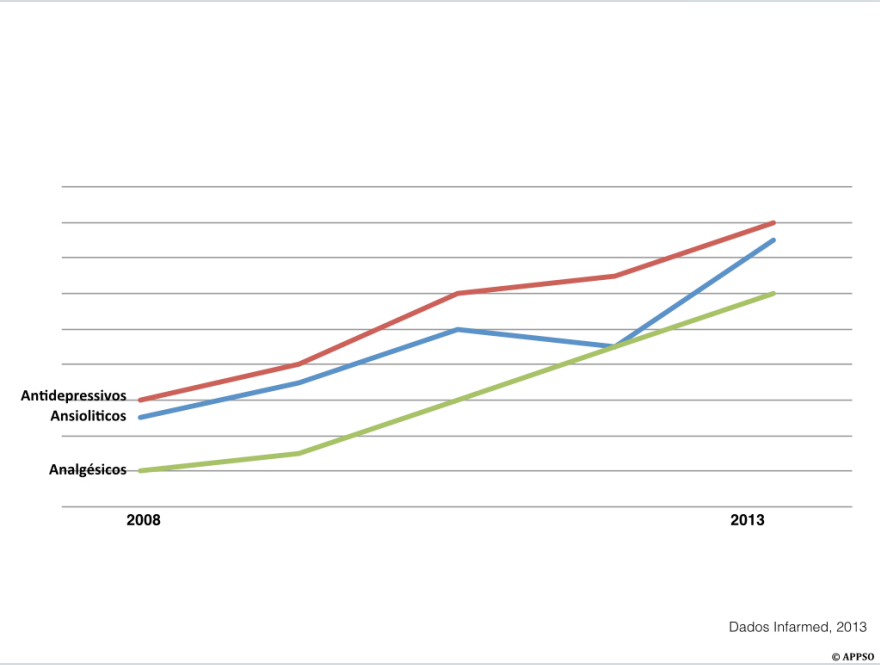
O mobbing é uma realidade presente em todo o mundo e em todas as profissões, que arrasta consigo inúmeras consequências a nível psicológico, social e físico, quer para a vítima como para a própria empresa ou organização. Muitas vítimas sentindo-se já incapazes de lidar com a situação, procuram ajuda. Um dos problemas neste contexto é que os serviços de saúde de que dispomos se encontram pouco formados e especializados para responder eficientemente em áreas delicadas como esta, em que o bem-estar das pessoas está dependente do interface com a sua atividade laboral. Não raras vezes, estes problemas são confundidos com perturbações de ansiedade ou estados depressivos para os quais rapidamente são prescritos psicofarmacos sem que antes se estude o caso e se tomem medidas mais ajustadas.

Para além disso, juridicamente há um vazio legal para situações deste tipo e é muito difícil comprovar-se que a pessoa está a ser vitima de mobing. A grande maioria dos técnicos a quem as vitimas recorrem, desconhecem meios para avaliar de forma

inequívoca que se está perante um caso de violência deste tipo. E logo há o medo imenso de ao se apresentar queixa, a situação laboral piorar e a consciência clara que há uma dificuldade crescente de encontrar novo posto de trabalho. Tudo isto inibe as vitimas de tomarem decisões…e por isso, quando é possível tentam ir mudando de serviço com a esperança de não se cruzarem mais com os seus agressores… Grave é que em muitos dos novos serviços existem outros agressores que continuam a tarefa do primeiro, e a trannquilidade tarde a chegar, chegando muitas vezes quando já é tarde demais.

Por todos este fenómenos, e tendo em consideração os resultados obtidos, bem como os estudos elaborados pela instituições portuguesas com responsabilidade no mercado do medicamento (ex. INFARMED), não fica descontextualizada a evolução do consumo de ansiolíticos, antidepressivos e analgésicos (entre outros), que se verificaram ao longo dos anos em que o presente estudo foi elaborado (gráf. 14).

Gráf 14: Evolução Consumo Antidepressivos, Ansioliticos e Analgésicos



Bem sabemos que a sintomatologia psicopatológica, bem como o desenvolvimento de quadros psicopatológicos, tem influência directa na forma como as pessoas se colocam perante as situações e, inúmeras vezes, com consequências também ao nível da sintomatologia física, nomeadamente cefaleias, dores musculares difusas, sintomatologia gástrica, arritmias cardíacas entre outras.

Não nos podemos esquecer da relação entre distress sentido de forma prolongada e extensa no tempo, e as respostas individuais fisiológicas que implicam diversos sistemas do organismo. Ou seja, no seu conjunto o stress pode alterar parâmetros do funcionamento imunológico, sendo esta alteração de índole imunossupressora, tornando pois os indivíduos a ele expostos mais vulneráveis e predispostos a adoecer, à dor e ao sofrimento. Por isso mesmo, procuramos averiguar o comportamento dos portugueses relativo ao consumo de analgésicos. Encontramos uma relação entre o consumo de medicação analgésica e a presença de quadros de dor e mal estar, e tal como observamos no gráfico 14, verificamos que concomitantemente com consumo de psico-fármacos, assistimos ao longo do tempo ao crescimento do consumo de analgésicos.

Parece evidente que existem factores que concorrem para uma percepção menos positiva da saúde dos portugueses que se tem vindo a agravar ao longo dos últimos anos. Neste âmbito, naturalmente preocupa-nos o bem-estar das pessoas, mas também não ocupa motivo da nossa preocupação o facto de alguns portugueses se encontrarem com sérias dificuldades de acesso aos serviços e condições de saúde (dificuldade de marcação

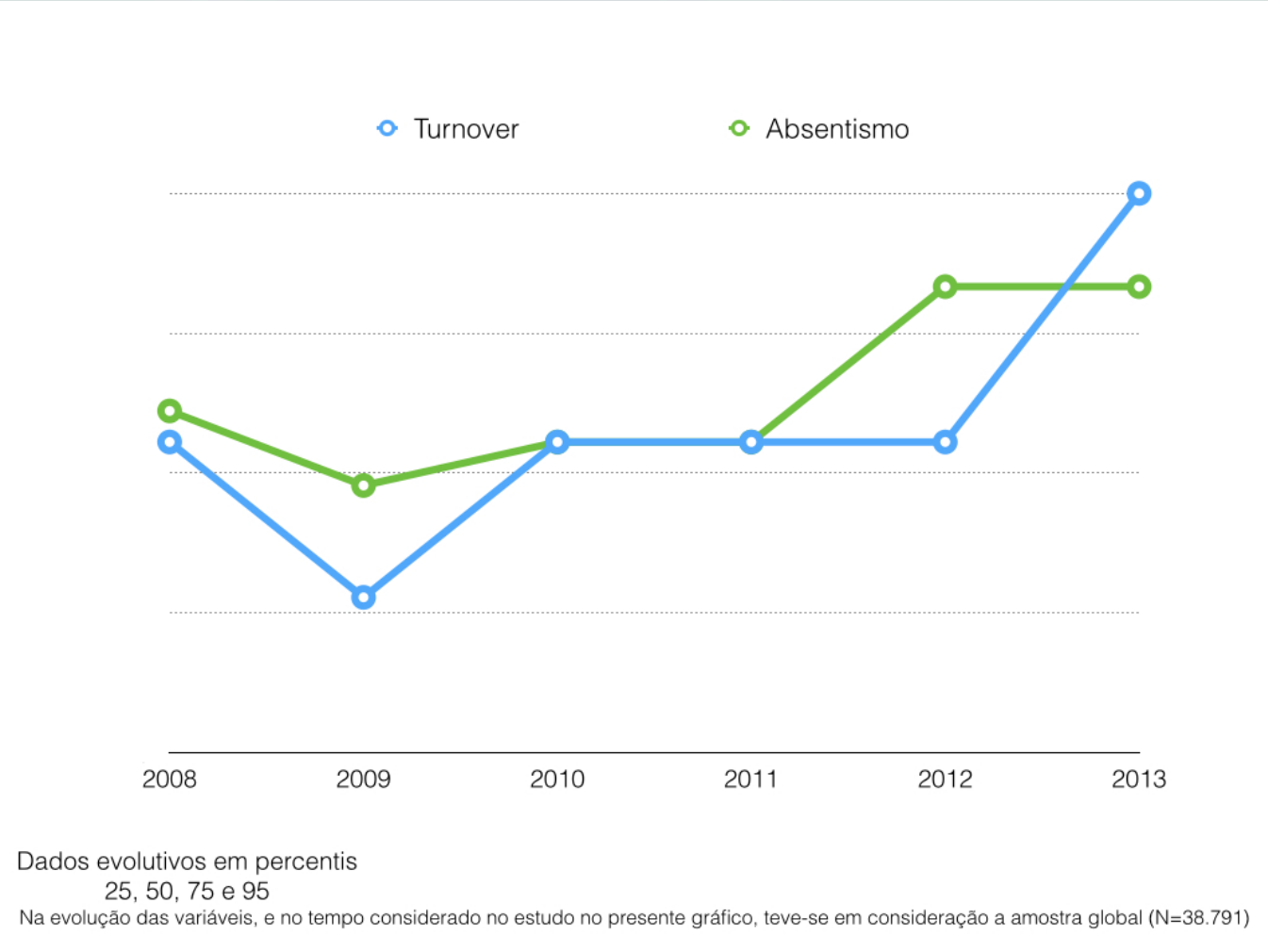
de consulta, acompanhamento especializado, e ainda problemas económicos que dificultam adesão correcta aos tratamentos).

Se é verdade que o quadro sintomatológico físico e psíquico se acentua a cada ano, a estabilização do absentismo nos anos de 2012 e 2013 (conforme gráfico 15), só poderá ser entendida como estando, eventualmente, relacionada com a diminuição dos apoios sociais, e com receios de perda de posto de trabalho após regresso, ou condições de trabalho (na continuidade dos processos de mobbing) até porque, no estudo elaborado, se verifica uma relação positiva entre faltas ao trabalho, referenciadas como justificadas e nelas as indicadas enquanto ocorrendo por motivos de saúde e a mudança de situação profissional não voluntária.

Permitimo-nos aqui relembrar que alguns estudos realizados no Reino Unido e referenciados pela Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP) em 2011 (p. 5), mostram que a "(…) a nível económico, a perturbação mental está directamente associada ao absentismo laboral e redução de produtividade dos cidadãos, e que (…) a consequência económica da ausência do emprego, devido a depressão ou ansiedade, foi calculada em cerca de 17 biliões de libras (cerca de 19,5 biliões de euros); enquanto que análises de custo-efectividade da intervenções psicológicas demonstram claramente que este tipo de intervenções não só se assumem como efectivas na melhoria do estado de saúde dos cidadãos, como na redução dos custos directos (numero de consultas, numero de dias de internamento, consumo de fármacos) e indirectos (absentismo, redução de encargos do Estado com os beneficios fiscais para o doente e menor produtividade. O mesmo documento refere ainda que estudos realizados no Canáda concluiram que a intervenção psicológica permitia

uma poupança de 20 a 30% nos custos directos com a saúde, através da redução da utilização dos cuidados de saúde.

Gráf 15: Evolução Histórica Tunover / Absentismo



Outro elemento importante que aqui queremos destacar é que a informação que obtivemos sobre o absentismo não significa que não tenham ocorrido situações de saúde que pudessem potencializar a ausência do local de trabalho, mas antes, por a partir de certa altura parecer existir uma tentativa de manutenção no local de trabalho em condições de saúde mais precárias, o que, e coadjuvado por sentimentos de maior impacto de necessidade de desenvolver uma melhor qualidade de vida e bem-estar, pode ajudar a explicar o aumento da intenção de mudar de situação laboral. Ou seja, as pessoas mesmo

com a percepção de experiência de estado de saúde debilitado, continuam a deslocar-se para o seu local de trabalho, e cumprir com a sua presença, muito provavelmente em função da percepção de potencial perigo de perda de posto, ou perda de "mais-valias" que compensem os baixos salários (e.g., subsidio de refeição, prémios associados cumprimento de numero de dias de trabalho, férias, etc.). Acresce-se ainda o facto de em algumas destas circunstâncias as faltas serem justificadas, por especialistas de uma área que ainda hoje se associa a representações sociais associadas à loucura e a tudo o que a esta se associa, despoletando por parte de quem as vive, um sentimento de "vergonha" face aos outros e simultaneamente a consciência que um registo num processo laboral de um problema desta natureza mesmo nos dias que correm, pode ter repercussões futuras pouco promissoras no que ao trabalho diz respeito, nomeadamente na falta de oportunidades futuras. Paradoxalmente julgamos ainda e como já referimos anteriormente, que nem sempre as pessoas conseguem recorrer com facilidade a pedidos de ajuda a profissionais especializados o que muitas vezes resulta num atraso ao nível do tratamento e da eventual ajuda a ser prestada.

Não será de estranhar que possam ocorrer concomitantemente outros comportamentos de risco como o recurso a drogas, smartshops, e/ou álcool, com o objectivo de atenuar a dor que se sente e o mal-estar, mas que os colocam numa posição ainda de maior vulnerabilidade quanto a acidentes e incidentes laborais, para já não falarmos nos perigos associados ao risco de suicídio. O documento da OPP já citado anteriormente, refere a partir de dados de investigação cientifica que se estimava que cerca de 50 milhões de

cidadãos europeus tenham algum tipo de perturbação mental e que um aumento de 1% no desemprego se pode reflectir num aumento de 0,79% nos casos de suicídio. Se pensarmos na nossa realidade portuguesa cujos índices de desemprego têm vindo a crescer de forma alarmante nos últimos anos, e juntarmos a esses dados os elementos que agora aqui apresentamos sobre a saúde mental dos portugueses, facilmente constatamos que os riscos de suicídio tendem a apresentar-se actualmente muito mais elevados que há uns anos atrás, sem que contudo se assista à implementação de medidas adicionais de prevenção.

Assim, em muitos casos, os resultados encontrados ao nível da realização profissional podem encontrar-se associados ao "arrastar" de uma situação de fragilidade na saúde, muitas vezes encoberta pelo uso do fármacos ou outros produtos que garantem as condições mínimas de atividade, mas não suficientes para o desempenho eficiente das tarefas laborais e logo, tudo isto resultará em baixa produtividade, perda de energia, fadiga que agravará a percepção geral de saúde e até mesmo a recuperação.

A centralidade que parece assumir o turnover é mais um dado que apoia a explicação da diminuição progressiva do Engagement, e da esmagadora maioria das variáveis relativas à percepção do trabalho enquanto situação de prazer e de realização, uma vez que observamos, cada vez mais, pessoas em situação "entre trabalhos", quer seja por sentimento de insegurança, quer em situação de trabalho com a qual não se identificam e

por isso não estão com bons índices de realização e satisfação pessoais...vão andando porque precisam do vencimento no final de cada mês.

Fica claro que numa situação sentida como "transitória", e pertencente a um processo, que embora natural, de procura de melhores condições de trabalho, no presente parece esta não ser uma procura alicerçada em motivações intrínsecas, mas sim por percepção de elevado risco/ sentimento de ameaça nos contextos onde as pessoas se encontram a trabalhar, o que, inevitavelmente, transporta uma necessidade de um maior dispêndio de energia pessoal através da difusão de atividades com que se confrontam os trabalhadores, e acrescido de uma potencialização por se centrar em questões de vida fundamentais como o sentimento de necessidade de sobrevivência, criar antagonistas ao mal estar sentido, criar expectativas e manter a esperança, enfim, recriar o sentido de vida que muitas vezes parece perdido, influenciado diretamente por um vazio sentido de vida de trabalho.

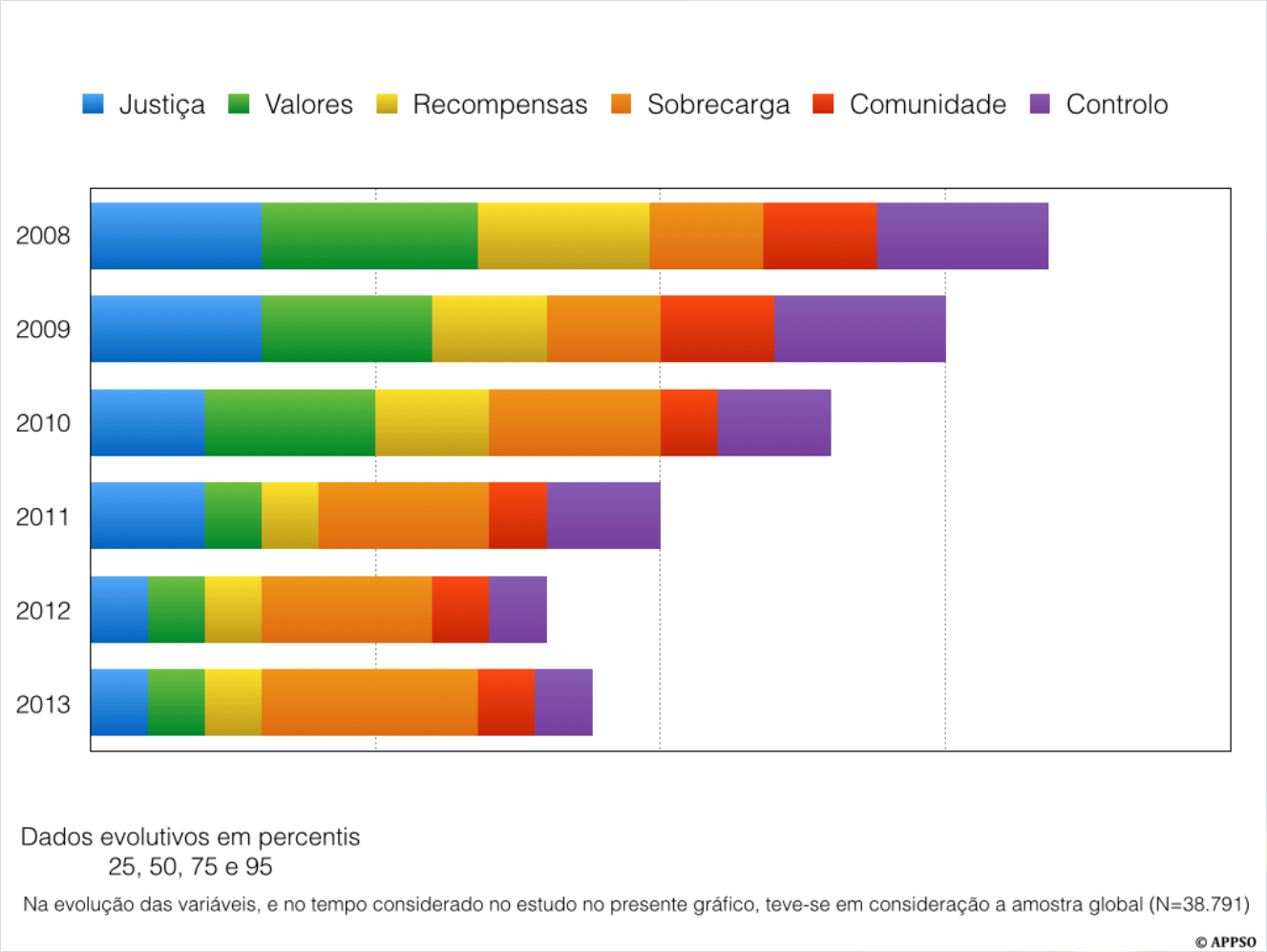
Nestas circunstâncias há que referir ainda que alguns dos riscos que podem ter com consequência o aumento do consumo de fármacos e o mal estar generalizado em contexto de trabalho, potencialmente encontram-se relacionados com os acidentes e incidentes de trabalho e ainda com o uso/consumo de produtos/substâncias como o álcool, tabaco, e produtos tóxicos. Também não é de excluir naturalmente que todas estas condições de vida podem dar origem a uma avaliação da mesma sem sentido que conjuntamente com a desesperança aprendida (e sem perspectiva de se encontrar a curto espaço de tempo

sentido e objectivos de vida), influenciam as ideias suicidas ou mesmo o acto suicidário. Senão vejamos o exemplo daquilo que aconteceu em empresas como a France Telecom há uns anos atrás. É tendo em consideração todas estas condicionantes, que podemos dizer que nos encontramos face a face com um problema de saúde pública, sobre o qual é imperativo intervir.

Não nos podemos esquecer que o ser humano coabita e interage com diversos sistemas, e que a experiência de quadros de perturbação tão intensos no que se refere ao sistema laboral, não é possível ser "desligada" quando em interacção com outro sistema, o que naturalmente se acaba por refletir no bem-estar familiar, na saúde dos filhos, etc.

Confrontados com o gráfico (16), evolutivo descrito, a necessidade de perceber a evolução das variáveis relativas às áreas da vida laboral, manifesta-se como nuclear, na tentativa de integrar, também, toda a informação anteriormente apresentada. Assim, verificamos o que se pode constatar no gráfico que se apresenta em seguida, no qual podemos observar uma diminuição no decurso dos anos de estudo, em relação às variáveis positivas tais como Justiça; Valores; Recompensas; Comunidade e Controlo, enquanto simultaneamente se verifica um aumento na expressão de variáveis consideradas como negativas, tais como a Sobrecarga.

Gráf 16: Evolução da 6 Áreas de Vida de Trabalho



Numa óptica integrativa, e neste processo de trajecto histórico de cinco anos, ao analisarmos o gráfico 16 em cima, a tendência da degradação das variáveis positivas do trabalho continua a transportar-nos na congruência do que, anteriormente, tem sido referido.

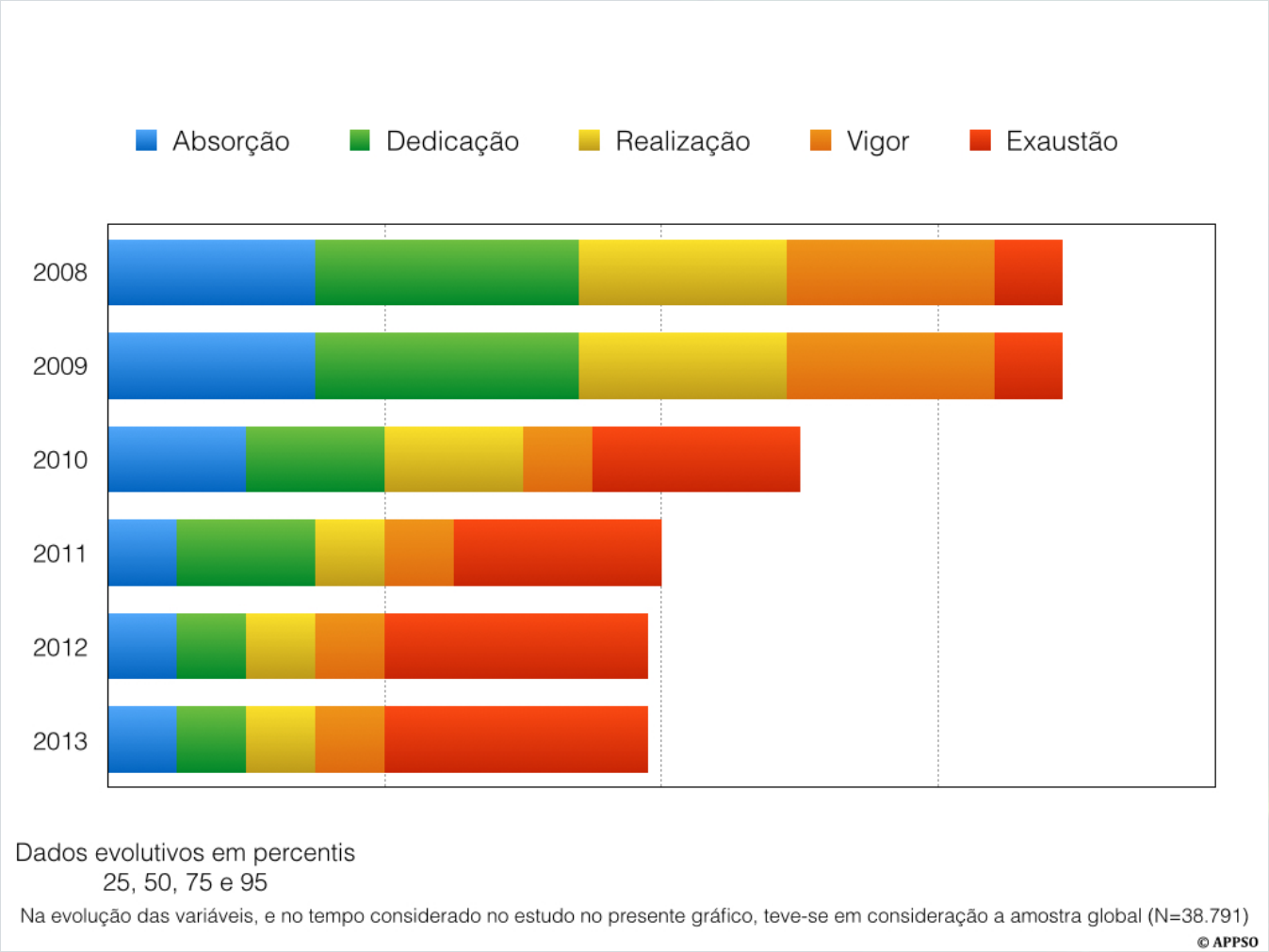
A um aumento da percepção de sobrecarga, mesmo que muitas vezes não corresponda a um aumento real de volume de trabalho, mas tão somente a um redimensionamento da

predisposição individual para enfrentar as necessidades laborais, associa-se uma diminuição gradual de um conjunto de percepções relevantes para o equilíbrio pessoal, tais como a partilha de valores pessoais com os valores organizacionais, o sentimento de comunidade, traduzindo o sentimento de pertença ao contexto onde o trabalhador se encontra, a sua disponibilidade para se dedicar às suas tarefas e funções, que se associa ao que anteriormente foi referido aquando da referencia à necessidade manifesta de divisão de energia pessoal na procura intensa de melhores condições de vida.

Claro está que todo este processo provoca, e de forma directa, um sentimento de baixa recompensa, quer sob o aspecto material, quer de reconhecimento pessoal, associando-se, e também nesta variável, um baixo sentimento de auto-eficácia, gerando uma percepção menos positiva de qualidade de vida e bem estar, bem como, e por uma necessidade crescente de percepção de exigências a nível pessoal, e dificuldade na consecução de controlo das mesmas, um maior sentimento de cansaço e de incapacidade para fazer face às necessidades que vão sendo colocadas no dia a dia.

Na sequência da análise do gráfico anterior, também o gráfico 17 vem sustentar as informações anteriormente veiculadas, traduzindo o mesmo padrão evolutivo de comportamento, onde a centralização nas variáveis potencializadoras de mal-estar assumem uma cada vez maior preponderância.

Gráf 17: Evolução dos Constituintes do Engagement e Burnout



Já anteriormente ficou clara, e entre outras informações entretanto desenvolvidas, a evolução negativa do envolvimento das pessoas com as suas tarefas de trabalho, a cada vez menor percepção de equilíbrio no interface família-trabalho e o aumento de quadros de stress e risco de burnout, bem como a consequente evolução positiva de consumo de psicofarmacos. Já deixámos claro que a evolução do perfil de risco, e consequentemente do perfil dos trabalhadores face às suas necessidades de execução laboral, tem vindo a sofrer

uma sequencial degradação, motivada por uma conjugação de variáveis económicas, sociais e politicas, e fundamentalmente por aquilo que é a incapacidade que as pessoas sentem face à percepção de justiça de todo o processo em que nos últimos anos se têm visto envolvidas.

Referindo-se como incapazes de perceber as questões processuais que vão sendo introduzidas na organização do trabalho, e suas consequências positivas na (re)organização da vida pessoal e de trabalho, quer em projectos de curto, médio ou longo prazo, manifestam, por isso, e de acordo com o gráfico em cima apresentado, um aumento considerável de exaustão, diminuição do vigor, da percepção de controlo e auto-controlo, auto-realização, redução da dedicação, e por consequência da realização pessoal e profissional.

Pelo exposto, o crescimento do sentimento de exaustão, muito motivado pela sentida necessidade de uma cada vez maior dispersão de forças individuais na (re)organização de planos, projectos e vida do dia a dia, assume-se como um dos factores mais preponderantes como facilitador de exposição ao risco, não só o psicossocial, mas também o físico, uma vez que transporta consigo uma menor clareza no processo de tomada de decisão em confronto com situações que vão, e no sentido oposto à predisposição individual, exigindo uma cada vez maior capacidade de resposta rápida e envoltas num cariz de eficiência pessoal e organizacional.

Sabendo que a exposição pessoal é cada vez maior, e que há uma efectiva necessidade de coordenação entre hard-skills e soft-skills, parece-nos evidente, e pensando por agora somente a nível individual, que o processo adaptativo deve passar por um trajecto de gestão de competências que vise tornar mais eficientes as ferramentas individuais em coordenação com a mudança de paradigma a que já fizemos referencia.

A gestão de recursos humanos através de processos de gestão de competências, assume-se como um processo central na melhor adequação entre trabalhador e função, e automaticamente como estratégia potencializadora de organizações saudáveis. Vários autores, como McClelland (1987), analisam a motivação humana e identificam-na como sendo a base para o desenvolvimento da gestão de competências. Esta abordagem, parece-nos fazer sentido naquilo que têm sido as constatações do presente relatório, e por isso é com esta base que analisamos o processo histórico de perfil de risco psicossocial, bem como fazemos a ponte para as estratégias interventivas que apresentaremos no próximo capítulo.

Já referimos anteriormente a importância na necessidade de realização, as questões do controlo, e consequentemente a noção de poder, e a importância do sentimento de pertença sobre todas as medidas e politicas utilizadas na gestão global de pessoas. Estes são também, e no marco teórico que agora utilizamos como referencia, apresentados como os três sistemas importantes de motivação humana.

Quando nos centramos nas questões da realização, verificamos que o processo que conduziu até à sua identificação como um dos três pilares da motivação passou por identifica-la como o "motivo de eficiência", uma vez que haviam evidencias sobre o interesse recorrente de fazer sempre algo melhor, o que implica uma standardização de comparação interna e externa, ou seja um rácio input/output. Esta pode ser analisada como o balanço daquilo que cada um entende que deu de si mesmo a uma determinada tarefa, a energia que gastou para a fazer e o resultado/recompensa que dela sente que tirou.

Já nas questões do controlo, auto-controlo ou no limite o poder e liberdade, sabemos, e ainda sustentados no modelo de McClelland, que uma maior presença deste tipo de sentimentos desenvolvem também sentimentos de maior resistência física e/ou psicológica, e que os resultados mais elevados de performance são obtidos por pessoas onde estas características existem.

Sobre o terceiro pilar, o sentimento de pertença, mesmo pelo que já fomos abordando ao longo destas páginas, continuamos a sustentar que independentemente de esta ser uma característica mais subjectiva que as anteriores, ela transmite o desejo e a paixão de estar com os outros, sejam pessoas ou organizações, a capacidade que cada um tem de se sentir representado pelo que o cerca, e é um motor nuclear para o necessário empowerment das pessoas e organizações, onde a partilha de valores, sentimento de justiça e comunidade se

revelam com um grande poder preditivo no desenvolvimento do perfil de risco psicossocial.

Nos finais do século passado, e em especial no mundo laboral, os cenários que se colocavam requeriam já a (1) identificação das características e capacidades pessoais, consideradas necessárias para fazer face de forma adequada a um contexto sempre mais complexo e desafiante; (2) planificação das organizações e dos recursos humanos para satisfazer as necessidades das empresas/instituições e dos indivíduos que nelas exercem a sua atividade e (3) adopção de sistemas de gestão e avaliação que contemplassem a valorização e premiassem de uma forma coerente a performance das pessoas. Hoje em dia, e na sequência daquilo que têm vindo a ser as estratégias seguidas, acredita-se também que o desenvolvimento do poder interventivo e envolvimento organizacional é essencial, e apontado como meio nuclear para enquadrar a coerência entre esforço dispendido, resultados e recompensas.

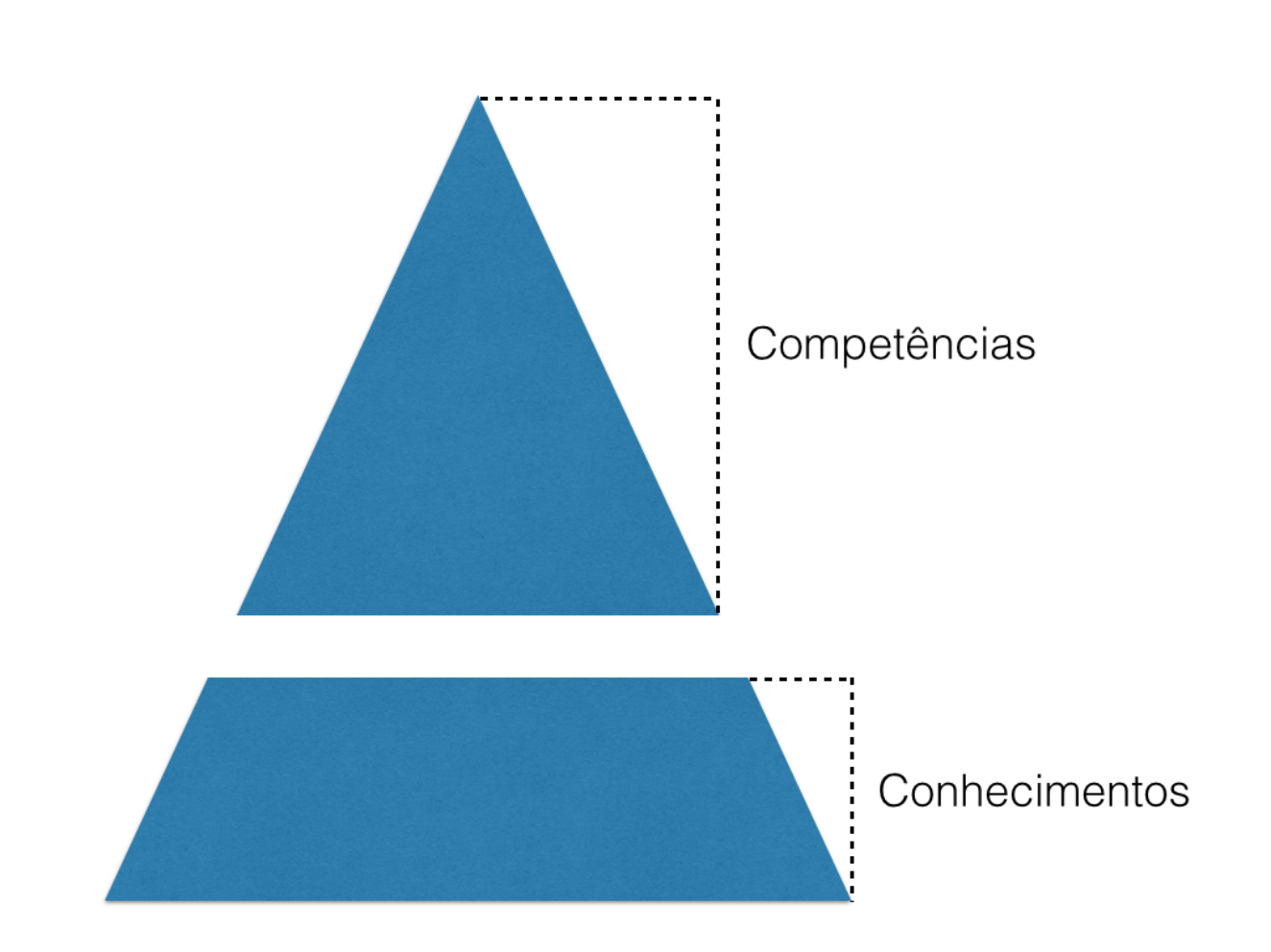
Se a existência da incoerência naquilo que foi anteriormente apontado é desencadeador de situações de distress, então fica cada vez mais evidente que o empowerment, e mesmo que dependente das estratégias que já anteriormente vinham a ser desenvolvidas, é a principal ferramenta para a prevenção.

Assumindo então que o Empowerment pessoal e organizacional é importante, importa clarificar o processo pelo qual ele se desenvolve. Neste a primeira fase é a da comunicação/informação entre todos os actores do contexto organizacional e social, uma vez que a não informação impossibilita actuações responsáveis. A partilha de informação é um factor facilitador da compreensão situacional de forma clara, fomenta a confiança em todo o âmbito organizacional, contribui para uma maior responsabilidade de todos e provoca Engagement.

Num segundo momento, e no processo de desenvolvimento do empowerment pessoal e organizacional, encontramos a criação de autonomia tendo em atenção os limites organizacionais que são impostos pela sua cultura e organizam uma tipologia comportamental própria. Este sentimento de poder que apoia, entre outros, o desenvolvimento de auto-eficácia e auto-controlo, já anteriormente apontados como preponderantes na prevenção de riscos psicossociais, ajuda (1) ao desenvolvimento de uma visão mais objectiva daquilo que verdadeiramente é a organização; (2) Contribui para traduzir e transformar a visão organizacional em papeis a desempenhar e objetivos a atingir; (3) apoia o desenvolvimento e implementação de valores e normas que estão subjacentes às acções desejáveis (havendo uma clareza nos valores, a tomada de decisões é um processo mais fácil); (4) apoia o desenvolvimento de estruturas e procedimentos de criação do ciclo do empowerment individual, e por consequência do organizacional e (5) recorda a todos os envolvidos que o processo é uma viagem conjunta, e onde todos,

independentemente dos seus objetivos pessoais e da sua concretização, devem contribuir numa optica comum, conforme se pode verificar na figura 15.

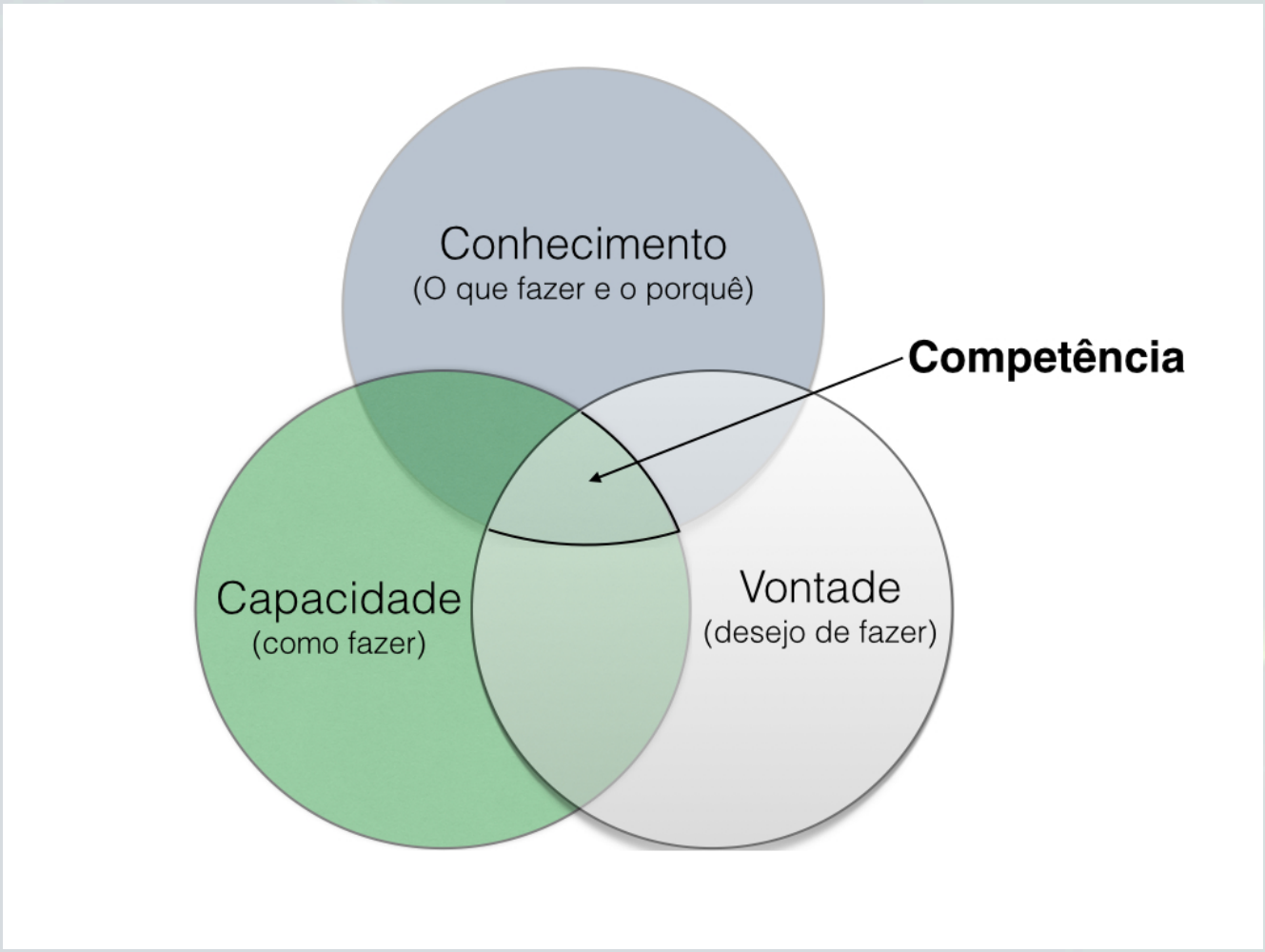
Fig 15: Competências



A competência no "jogo" entre as três entidades (conhecimento; capacidade e vontade), integrado de forma objectiva naquilo que é a estrutura cultural, social e organizacional, promovendo um equilíbrio, ou pelo menos uma tendência para ele, assume-se, e através da informação veiculada ao longo deste relatório, como a ferramenta essencial na

objectivação e potencialização das capacidades individuais e exigências organizacionais e de tarefa (análise da figura 16).

Fig 16: Constituintes das Competências



Não escamoteamos a dificuldade de identificação com os processos, meios e alguns fins, mas a nossa reflexão centra-se na discussão de resultados e no delineamento de soluções de curto prazo, que colocadas de forma sustentada têm uma imensa potencialidade de desenvolver comportamentos assertivos e promotores de saúde e bem estar, e assim criarem condições para no médio e longo prazo a situação com a qual agora somos confrontados, possa ser profundamente diferente.

Obviamente que não é nosso objetivo a centralização unidirecional na pessoa, sabemos que a díade, ou melhor a tríade (Pessoa – Organização – Sociedade) não pode ser esquecida nem minimizada, e por isso mesmo quando falamos de desenvolvimento de competências, estamos a falar numa realidade que tem de ser pensada caso a caso e inserida num contexto. Por isto mesmo defendemos sempre que independentemente de termos guias orientadores para a intervenção individual e/ou organizacional, eles não podem ser em sistema de "pronto a usar", uma vez que a realidade especifica é característica e única, e qualquer solução usada para uma situação com sucesso, tem uma forte exposição ao fracasso se replicada noutro contexto.

Em jeito de síntese, poderíamos, se só superficialmente olhássemos para estes resultados, dizer-vos que aquilo que hoje nos preocupa, talvez num futuro próximo e sem mais, se viria a resolver...

Seria nestas circunstâncias uma desonestidade da nossa parte, pois isso equivaleria a colocarmos a hipótese que tudo isto apenas retracta a realidade de uma fase má da vida do nosso povo e do nosso país...Poderíamos equacionar a hipótese de deixar o tempo passar e esperar sem nada fazer que as pessoas se consigam adaptar de uma forma mais positiva a uma nova realidade... mas afinal também a história da ciência nos mostra que os seres

vivos tendem a criar condições de adaptação e sobrevivência evoluindo, no entanto sujeitos ao fenómeno de seleção natural...e por isso colocamos as questões:

"Porque insistimos em não actuar?"

"Quando sabemos que podemos criar melhores condições para todos?"

11- Da Avaliação à Intervenção e

Avaliação da Intervenção

Sabendo que as respostas colocadas anteriormente são muito pessoais, os autores pensam que podem auxiliar, através da avaliação efectuada, onde urge ressaltar que, e pela forma como alguns elementos, nomeadamente o sentimento de exaustão, a percepção de sobrecarga e a de controlo, bem como o risco de burnout a que se encontram sujeitos, o risco do desenvolvimento de situações problemáticas em relação ao trabalho pode estar presente a médio/longo prazo.

Sustentando o que anteriormente foi referido, os resultados encontrados quando questionados/as sobre os seus tempos disponíveis, sobre a sua percepção de saúde, qualidade de vida e bem-estar, e ao relacionarmos estas respostas com as variáveis de risco, não garantem que haja uma proteção na forma como se encontram a gerir as situações laborais, sendo notório um enfraquecimento dos recursos pessoais que se pode vir a adensar pela continuidade de experiências idênticas, e organizadas de forma equivalente àquilo que tem sido a experiência passada.

Tendo consciência que um momento avaliativo deve ser encarado como um processo transitório na tentativa de reorganização pessoal, organizacional e de processos, e mesmo

sabendo que se deveria efectuar uma avaliação organizacional, que nos daria indicadores mais concretos, tendo em atenção os resultados encontrados, e com o objectivo de redução de riscos psicossociais e criação de mecanismos protectores face ao seu desenvolvimento, sustentando os resultados obtidos, tendo em consideração o leque de competências *core* identificadas, apresentam-se alternativas de programas que permitam fazer face às questões que emergem do momento avaliativo. Deste processo traça-se o plano de proposta de intervenção apresentado na tabela 22.

Tab 22: Critérios de Selecção de Metodologia de Avaliação e Intervenção

Competências pessoais V/S Competências organizacionais

COMP. CORE				COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	PROGRAMA CORE								
V	P	I	R		RO	RT	RS	BEP	BES	CPP	Comit	AB	TO
				Avaliação									
●	●	●	●	Check-list organizaciona	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
●	●	●	●	Relatório Organizacional	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
●		●		Metodologia de avaliação a aplicar	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	●	●		Avaliação por Assessment específico	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
●	●	●		Análise de resultados e relatório	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
●	●	●	●	Apresentação do relatório	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
				Intervenção (lista não exaustiva)									
●	●	●	●	**Intervenção em "Health Coaching"**	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
●	●	●	●	**Workshops "Soft Skills"**	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
●	●	●		Negociação		✓			✓	✓			✓
●	●	●		Gestão de Stress	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
●	●	●		Gestão e Organização de tempo		✓		✓	✓			✓	✓
		●	●	Capacidades interpessoais e de escuta activa		✓	✓	✓	✓				✓
		●	●	Orientação para os resultados	✓			✓	✓				✓
		●		Organização e gestão de equipas de trabalho		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
		●	●	Desenvolvimento e gestão de equipas		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
		●		Gestão da resistência/mudança	✓	✓			✓	✓	✓		✓
		●		Definição /ajustamento de padrões de desempenho	✓	✓	✓	✓	✓				✓
		●		Capacidade para utilizar redes formais e informais	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
			●	Reflexão e aprendizagem				✓	✓				✓
			●	Congruência entre "soft Skills" e "hard Skills"	✓			✓	✓		✓	✓	✓
			●	Empowerment	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
●	●	●	●	Análise SWOT pessoal	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
●	●	●	●	Desenvolvimento de competências de gestão	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
●	●	●	●	Desenvolvimento de competências de gestão de projectos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Legenda: V – Visão e Alinhamento; P – Planificação; I – Implementação; R – Revisão Integrada; RO – Recursos Organizacionais; RT – Recursos de tarefa; RS – Recursos Sociais; BEP – Bem-estar Psicológico; BES – Bem-estar social; CPP – Capital Psicológico Positivo; Comit – Commitment; AB – Absentismo; TO – Turnover

Fazendo depender, inicialmente, a escolha daquilo que são as competências principais de nível organizacional (Competências CORE), que podem ser de

(1) Visão,

(2) Planificação,

(3) Implementação ou

(4) Revisão integrada,

que advêm da avaliação organizacional anteriormente elaborada, e tendo em consideração a necessidade do desenvolvimento de competências pessoais, consequente das incongruências encontradas no processo avaliativo e que podem estar relacionadas com Recursos Pessoais ou de Tarefa, com o

(1) Bem-estar Psicológico ou

(2) Social, com o

(3) Capital Psicológico, com o

(4) Organizational Commitment,

(5) Redução do Absentismo ou do

(6) Turnover,

todas elas variáveis que são identificadas como potencializadoras ou consequentes da vivência de exposição a factores de risco psicossocial, organiza-se a fase de intervenção, de

acordo com o que é exposto na tabela 22, e que foi central no processo de elaboração do presente trabalho, e para todas as instituições e/ou sujeitos inquiridos, até porque um qualquer processo avaliativo não deve terminar na apresentação de resultados, mas sim na apresentação de propostas para fazer face aos problemas identificados.

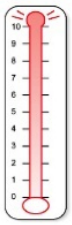
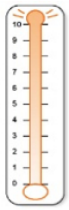
Um diagnóstico individual e/ou organizacional de *per sí*, não é um fim, mas ele é, sim, o inicio de um processo bem mais complexo, e que passa pelo desenho de estratégias sustentadas e feitas de acordo com as necessidades especificas de cada organização e/ou pessoa ("Taillor-Made"), no cumprimento de regras internacionalmente aceites e inseridas na **Norma Iso 10667- 1 : 2011**, que, independentemente de ainda não estar em vigor em Portugal, constitui um marco importante nos manuais de boas práticas da avaliação e intervenção organizacional, inviabilizando traduções mais ou menos selváticas de instrumentos de qualidade duvidosa quando aplicados a contextos diferentes daqueles para os quais foram construídos e que nos enviam para a questão central e que seria a de que se alguém tomaria um medicamento sem que este estivesse devidamente testado.

Partindo do pressuposto que a resposta é não, outra pergunta invade os autores deste e-book, e que, porque sabemos da influência cultural do trabalho e da dinâmica das organizações, se pode colocar da seguinte forma: "Se não toma medicamentos sem que estejam devidamente testados, porque utiliza instrumentos de avaliação e protocolos de

intervenção individual e/ou organizacional que não se encontram devidamente adaptados para a realidade do seu país?".

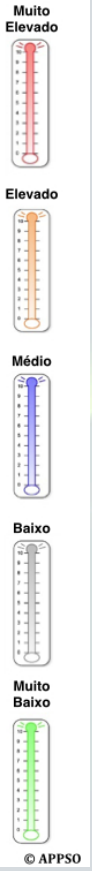
Tendo por base os pressuposto anteriormente elencados, sintetizou-se a avaliação elaborada no seguinte esquema de proposta de intervenção (tabela 23):

Tab 23: Quadro de Sintese de Risco e Propostas de Intervenção

Risco	Área Avaliada	Proposta de Intervenção
	**Organizacional** Organização do trabalho Sistema de recompensas e avaliação de desempenho Análise das necessidades formativas e desenvolvimento da formação Organização das tarefas Avaliação da eficiência organizacional na Gestão de pessoas e processos Horários de trabalho e turnos	Sistema mais eficiente de recrutamento e selecção com identificação mais concreta das necessidades; Implementação de processo de Análise e qualificação de funções que seja consequente na selecção e reorganização dos RH pelas tarefas que executam; Maior clareza nos sistemas avaliativos de desempenho e suas consequências; Processos sistematizados e congruentes de desenvolvimento dos RH; Definição mais clara e operacional da cultura organizacional; Actividades de desenvolvimento formativo mais congruentes com reais necessidades.
	**Individual** Perfil de competências percebidas e adequação com a função Indices de vulnerabilidade ao Stress e Burnout Indices de congruência entre percepção do trabalho e tarefas efectivamente realizadas Engagement e sentido de vida de trabalho Indicadores de Saúde Física e Psicológica Indicadores e percepção de qualidade de vida e bem estar	Desenvolvimento de competências pessoais e profissionais coerentes com as necessidades percebidas na execução laboral; Desenvolvimento de sentimento de coerência entre o imaginário pessoal e a cultura e processos e cultura organizacionais; Focalização na criação de sentido de vida de trabalho; Competências em Gestão e organização de tempo e Análise SWOT pessoal; Desenvolvimento de competências de gestão global; Implementação de actividades que desenvolvam sentimento de pertença, eficiência e assertividade.

Geral (Sintese)

A determinação do grau de risco, está inerente à possibilidade de desenvolvimento futuro, caso as variáveis consideradas não sejam motivo de intervenção



© APPSO

11.1- Sobre a Avaliação Organizacional

Num primeiro momento, e para optimizar de forma consistente os resultados da avaliação, elaborou-se uma avaliação organizacional, que permitiu, posteriormente, verificar a congruência entre a percepção do trabalhador face às variáveis do trabalho e da gestão organizacional, bem como aquilo que são os reais factores de risco inerentes à organização. Nesta primeira fase, e tendo em consideração a amostra global, verificamos uma **classificação de elevado risco** de exposição às variáveis psicossociais.

A classificação de risco, aqui obtida, deve-se, fundamentalmente, a questões que estão inerentes à organização do trabalho, aos sistemas de recompensas intrínsecas e extrínsecas, à adequação dos recursos humanos às tarefas que se encontram a executar e aos mecanismos de avaliação e suas consequências práticas.

Mesmo sabendo que alguns dos pontos críticos apontados no presente relatório podem estar inerentes às condições sócio-económicas que neste momento vivemos e que já se alongam, não podemos deixar de enfatizar que as questões relacionadas com a cultura e comunicação organizacionais, sistemas de identificação de necessidade de recursos humanos e adequabilidade de perfis à função, levantamento de necessidades formativas, quer em hard skills quer em soft skills, bem como sistemas de recompensas

congruentes, e pelo que já anteriormente foi referido, são fundamentais para a prevenção da maior exposição aos factores de risco psicossocial.

Pelo exposto, e tendo em consideração que poderemos estar num momento de mudança de paradigma organizacional, considera-se que a implementação de medidas que visem a redução de exposição ao risco, e mesmo sabendo que ele existirá sempre, está agora ainda mais facilitada, até porque o repensar das organizações e dos seus processos são elementos fundamentais para fazer face aos momentos mais conturbados, onde o envolvimento de todos e o encontro de objetivos comuns e estratégias com significado partilhado têm sido identificados como elementos de sucesso e eficiência organizacional.

Sabemos que os processos de mudança são sempre situações com um grande potencial de indução de percepção de desiquilíbrio, mas sabemos também que, e tal como já foi apresentado anteriormente, o processo, depois de implementado e uma vez elaborado num sistema de gestão participada, e como consequência de um repensar a organização e o trabalho, integrando todas as perspectivas dos intervenientes e sendo o resultado de momentos de negociação, tem um imenso potencial de ser integrado como elemento fundamental na promoção de locais de trabalho saudáveis, sob os pontos de vista psicológico e físico.

Pelas constatações em cima apresentadas, e a título sintético, apresentam-se neste relatório algumas propostas de intervenção que vão na linha daquilo que foi apresentado e contextualizado anteriormente. Assim, o repensar o processo de levantamento de necessidades de recrutamento, a adequação concreta do perfil desejado com as reais necessidades, o levantamento de necessidades formativas, o desenvolvimento e implementação de processos de avaliação e reconhecimento do desempenho, e o repensar o processo comunicacional, parecem, e nas avaliações efectuadas, serem as essenciais. Estes apontamentos não significam que as organizações não tenham estes sistemas em funcionamento, eles referem-se a uma necessidade de os repensar e reorganizar, tendo em consideração aquilo que, em cada realidade, se coloca como desafio, até porque nem sempre existe a congruência entre a estratégia organizacional e a percepção individual.

11.2- Sobre a Avaliação Individual

Porque o **risco individual** é classificado como **Elevado**, e ao fazermos a estrapolação para o desenvolvimento, mantendo-se a mesma tendência e as mesmas estratégias, verifica-se a potencialidade deste aumentar, de forma exponencial, bastando para tal que os níveis de sentimento de exaustão, de controlo e energia diminuam, bem como a percepção de sobrecarga aumente. Propõe-se uma estratégia interventiva que possibilite o desenvolvimento e consolidação de estratégias individuais para fazer face às necessidades de trabalho percebidas.

A avaliação efectuada, e que nas páginas anteriores foi apresentada, levanta um conjunto importante de desafios, e que pensamos serem situações que, pese embora o contexto actual e o panorama avaliativo com que nos confrontámos, não se manifestam como sendo de elevado grau de dificuldade de implementação, podendo, inclusivamente, serem momentos que significam a diferença na dinâmica organizacional, fomentando alguns dos pontos que na avaliação organizacional foram identificados como pertinentes, bem como potencializando o Engagement.

Assim, e tendo em consideração o perfil funcional dos respondentes, e para os cargos de chefia ou com responsabilidade na gestão de equipas, bem como as suas características individuais, o desenvolvimento das 8 (oito) sessões de Health Coaching, com a duração de 1h:30 minutos (uma hora e trinta minutos) cada, e onde são trabalhadas as áreas de Comunicação, Gestão de Equipas, Competências Pessoais para o desempenho das funções, promoção das relações Inter-Pessoais, potencialização do equilíbrio Família-Trabalho, Empowerment e Gestão de Stress permitiriam trabalhar as áreas que se encontram fragilizadas e facilitadoras de uma vivência mais objectiva de situações problemáticas no contexto de trabalho.

Para todas as outras pessoas, onde a metodologia anterior se mostre desadequada e com dificuldades de implementação, e na sequência do que aparece como resultado da avaliação, parece-nos que a gestão e organização de tempo é essencial, a identificação e

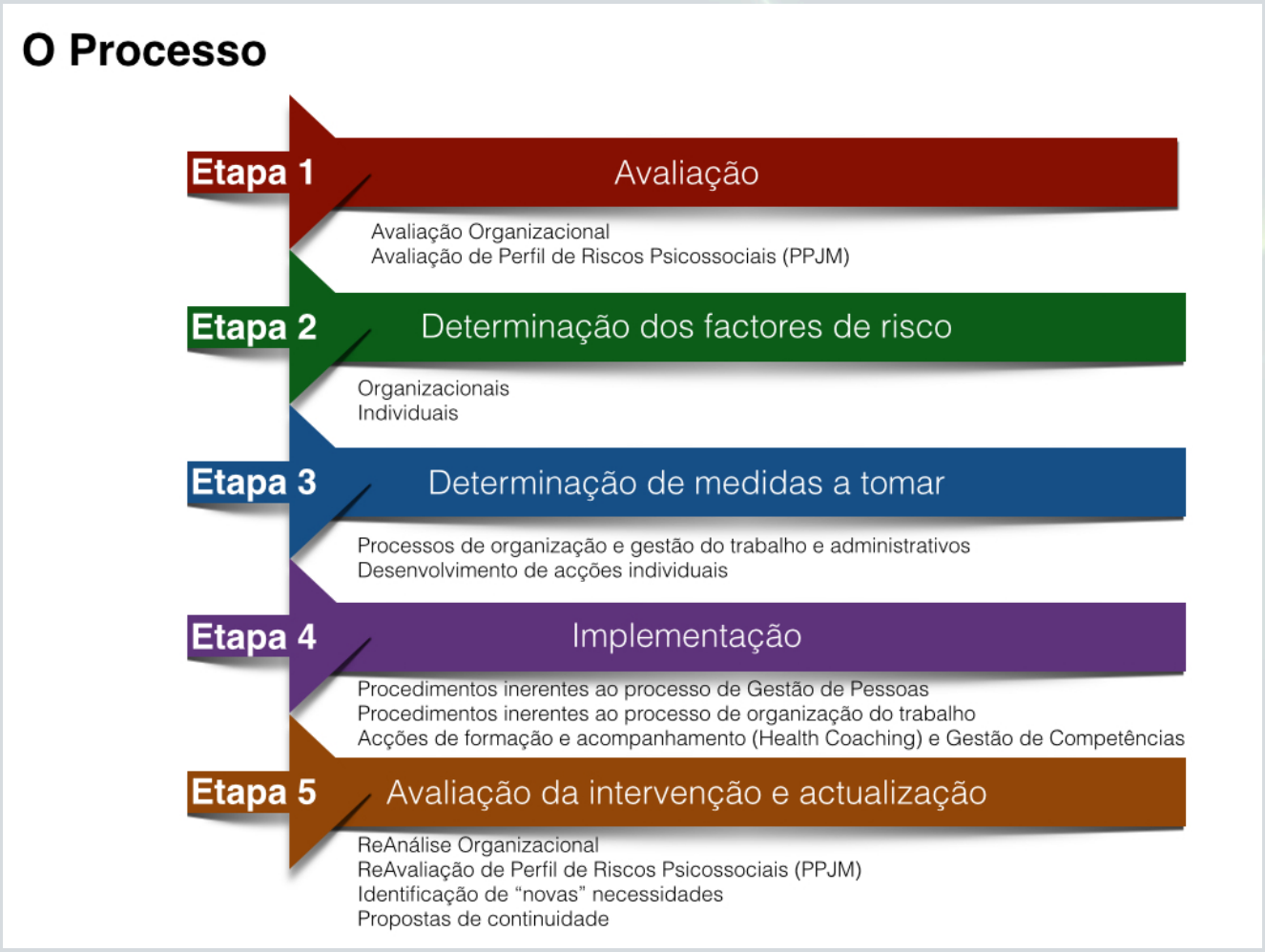
desenvolvimento de competências pessoais e relacionais, de trabalho em equipa, de comunicação intra e inter equipa, bem como hierarquicamente, e a criação de polos de identificação organizacional, pela partilha de uma cultura organizacional forte, são também situações importantes para a minimização do eventual aumento dos riscos psicossociais, pelo que o desenvolvimento de Workshops ou Formações curtas e, preferencialmente, em sistema in-job são as soluções que aparecem como mais adequadas.

Numa óptica mais global, a criação do sentido de vida de trabalho, e consequente desenvolvimento de competências de auto-avaliação, auto-controlo, e avaliação de auto-eficácia, são também momentos e processos que devem estar enquadrados nas propostas de intervenção individual.

12- Avaliação da Intervenção

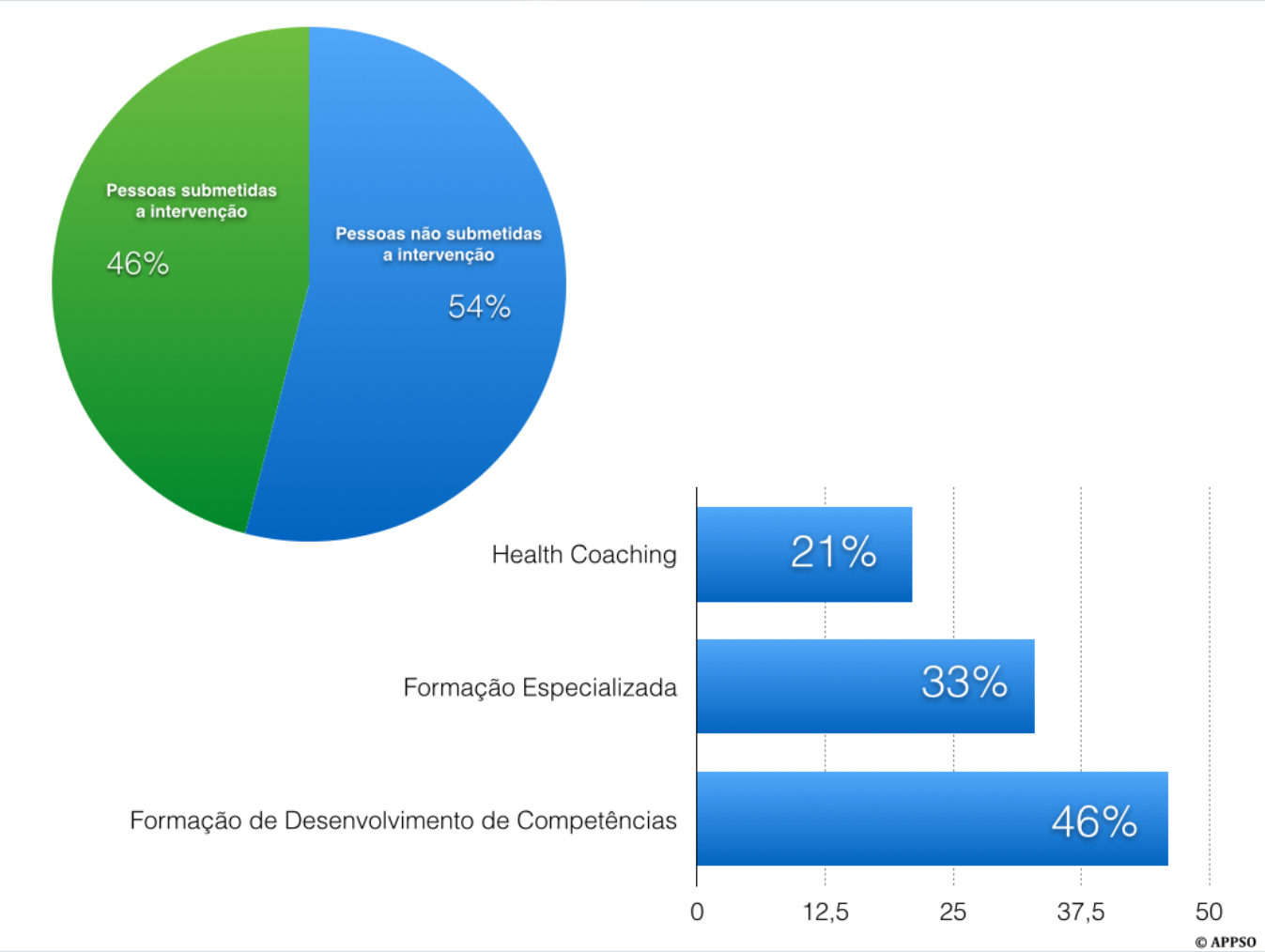
No cumprimento de um processo em 5 (cinco) etapas, de acordo com o que anteriormente ficou apresentado, e que se sistematiza no quadro seguinte, urge perceber o confronto entre o que se encontrou no início do processo, aquando da solicitação das organizações e/ou pessoas, e aquilo que foram as consequências de todo um processo realizado de acordo com os princípios apresentados anteriormente, conforme figura 17.

Fig 17: O Processo avaliação / intervenção / avaliação da intervenção



Após as avaliações, a maioria das organizações e/ou pessoas (54%) não foram submetidas a qualquer intervenção. Estas desenvolveram-se em 46% do total dos participantes, incluindo os vários sectores (Público e Privado), bem como as várias funções já anteriormente descritas, conforme pode ser observado no gráfico 18.

Gráf 18: Percentuais em Intervenção e tipos de Intervenção

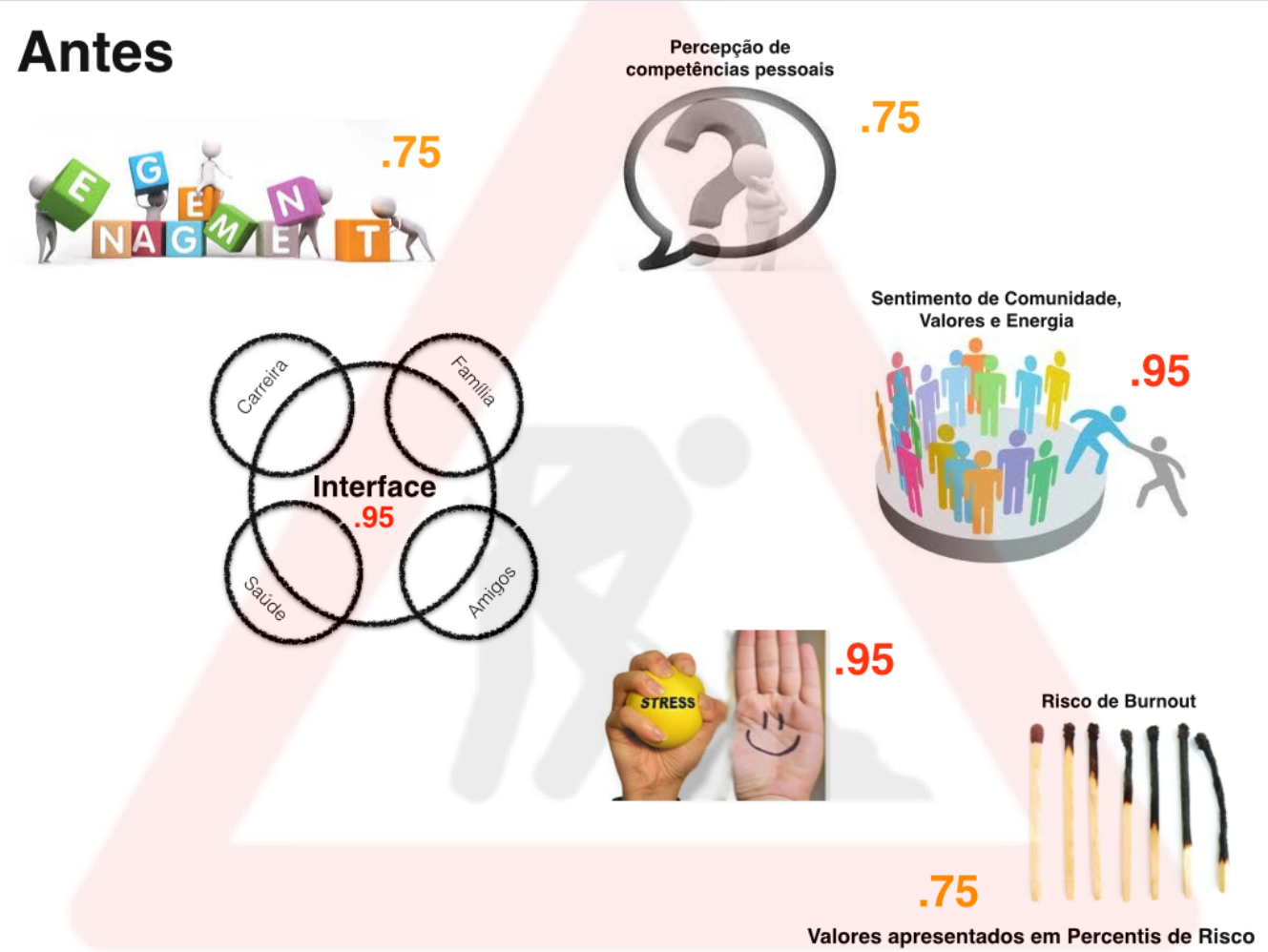


De entre todos os que participaram no processo interventivo, e tendo em consideração as vicissitudes inerentes às organizações a que pertenciam, verificamos uma

maior incidência na Formação em Desenvolvimento de Competências (soft skills), seguida da formação especializada (hard skills) e um grupo mais pequeno onde foi implementado o Health Coaching. A eleição do sistema interventivo teve em consideração a dinâmica organizacional, a identificação de necessidades após avaliação, bem como o cuidado da integração de todos os momentos naquele que é o plano legal de obrigatoriedade de horas de formação anual. Com esta posição, a tentativa foi a de optimizar o investimento organizacional e assim desencadear uma maior possibilidade de adesão à implementação de intervenções consideradas como relevantes.

O desafio que foi colocado, e de acordo com o perfil de risco de todos os participantes no processo de intervenção, é sintetizado na figura que se segue (16) e que traduz o quadro já apresentado nas páginas anteriores quando foram referidos os valores de avaliação global (dados apresentados em percentil de risco). Num primeiro olhar, e vendo os percentis de exposição ao risco em que as pessoas se encontram, a primeira reação, será de extrema preocupação, até porque os principais factores de risco parecem ser inerentes à forma como cada um sente e vive o seu dia a dia, facilitando assim que o confronto com as necessidades de execução de tarefas laborais seja vivido como mais um elemento potencializador de mal-estar e desencadeador de uma menor disponibilidade para o envolvimento, gasto de energia pessoal para além daquilo que é sentido como limite, e colocando em causa a percepção de capacidades e competências pessoais para a execução das funções que lhes estão atribuídas.

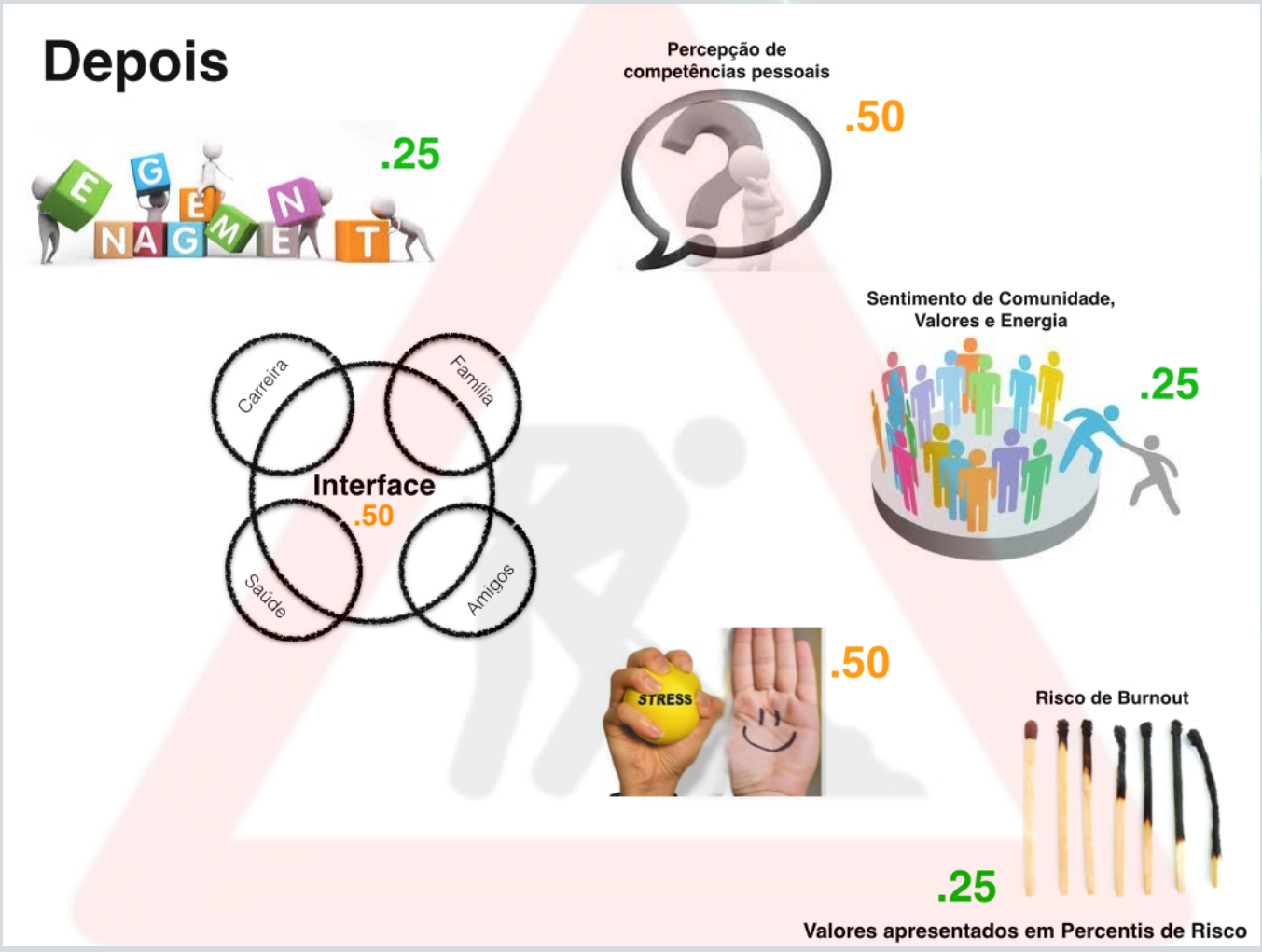
Fig 18: Perfil do grupo em Pré-Intervenção



Da análise da figura anterior, destaca-se ainda que o risco naquele que deveria ser um dos polos fomentadores do equilíbrio pessoal (o interface), ao ser grande (percentil .95) e ao não existir, ou estar comprometido o sentimento de comunidade e congruência de valores pessoais com os valores organizacionais (percentil.95), as bases para o aumento do risco de Distress e consequente aumento de risco de Burnout estão ainda mais potencializadas.

Tendo o quadro/desafio apresentado anteriormente como base de trabalho, as intervenções desenhadas caso a caso, permitiram, e depois de avaliadas num período de 6 (seis) meses após intervenção, como se pode constatar no quadro seguinte (figura 19), voltar para verificar o que havia acontecido. Neste momento devemos notar que as condições sócio-económicas que estavam e estão ainda na base da nossa actual organização social, não tiveram alterações que fossem sentidas como melhorias, mas antes, e em diversos sectores, se agudizaram, pelo que os resultados conseguidos tomam ainda maior preponderância.

Fig 19: Perfil do Grupo em Pós-Intervenção

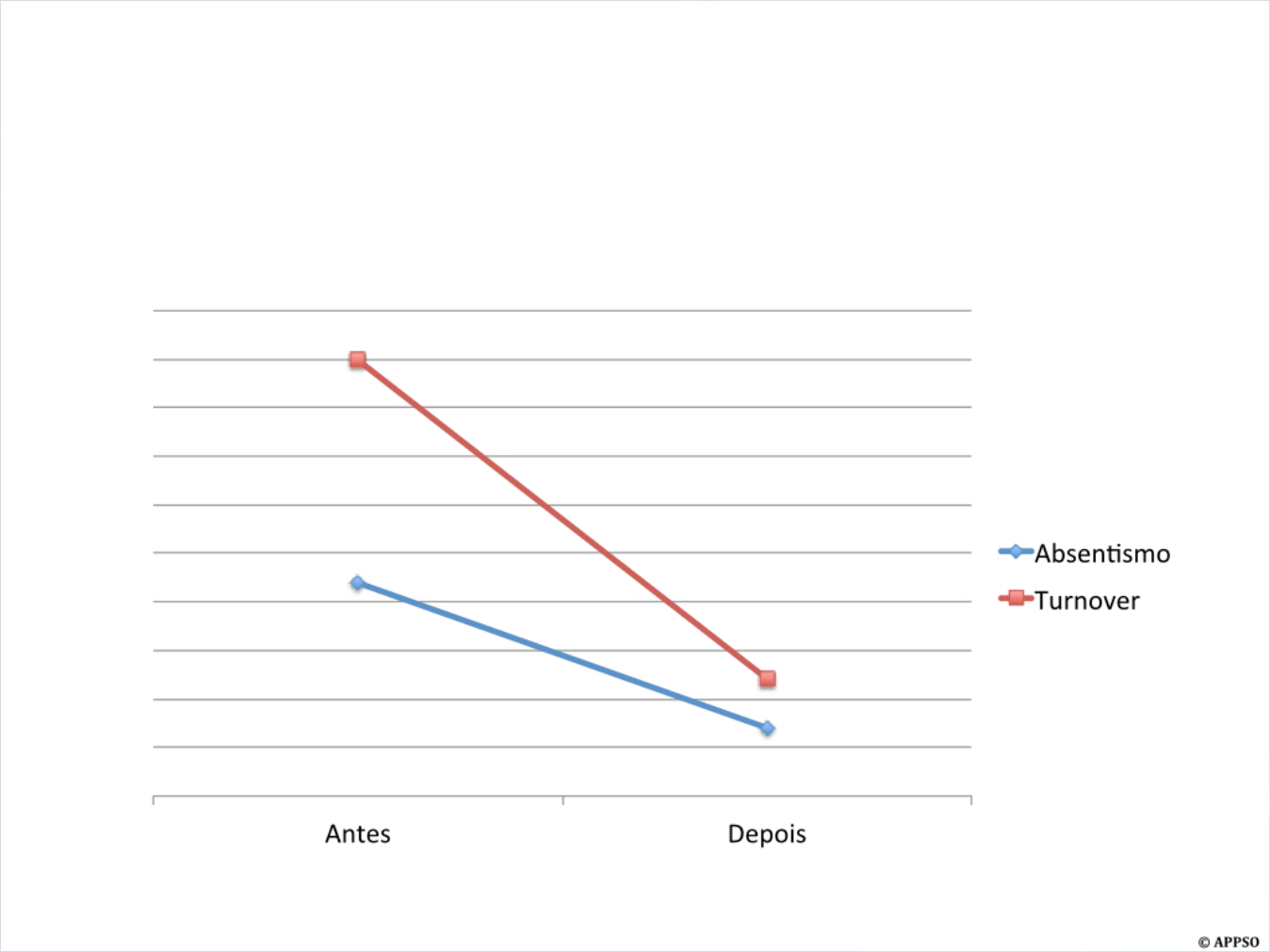


Ao analisar o quadro, importa ressaltar que as intervenções elaboradas foram maioritariamente de nível individual, havendo, no entanto, algumas organizações que optaram por proceder também a ajustamentos nos seus processos administrativos, até porque todo o processo foi sempre hierarquicamente descendente, e com o compromisso de todos os elementos da organização.

Mesmo mantendo níveis de risco, mas sabendo que este existe sempre que se desenvolve uma qualquer atividade, o que podemos observar é que ao reduzir o risco das variáveis consideradas como protectoras (Engagement, Interface, Competências e Sentimento de Comunidade), reduziu-se também o risco de Stress e Burnout.

Acresce à informação anteriormente constatada, o facto de termos verificado uma diminuição de Turnover e de absentismo, conforme gráfico 19 apresentado em baixo, deixando, no entanto, e mais uma vez, a questão de os dados do absentismo poderem estar, em parte, "contaminados" por questões inerentes às politicas sociais de redução de subvenção estatal e perda de benefícios de subsídios. No entanto, os dados de intenção de Turnover são, por si só, uma evidência que não podemos escamotear, que nos dão informação relevante sobre a forma como as pessoas se encontram face ao trabalho que desenvolvem.

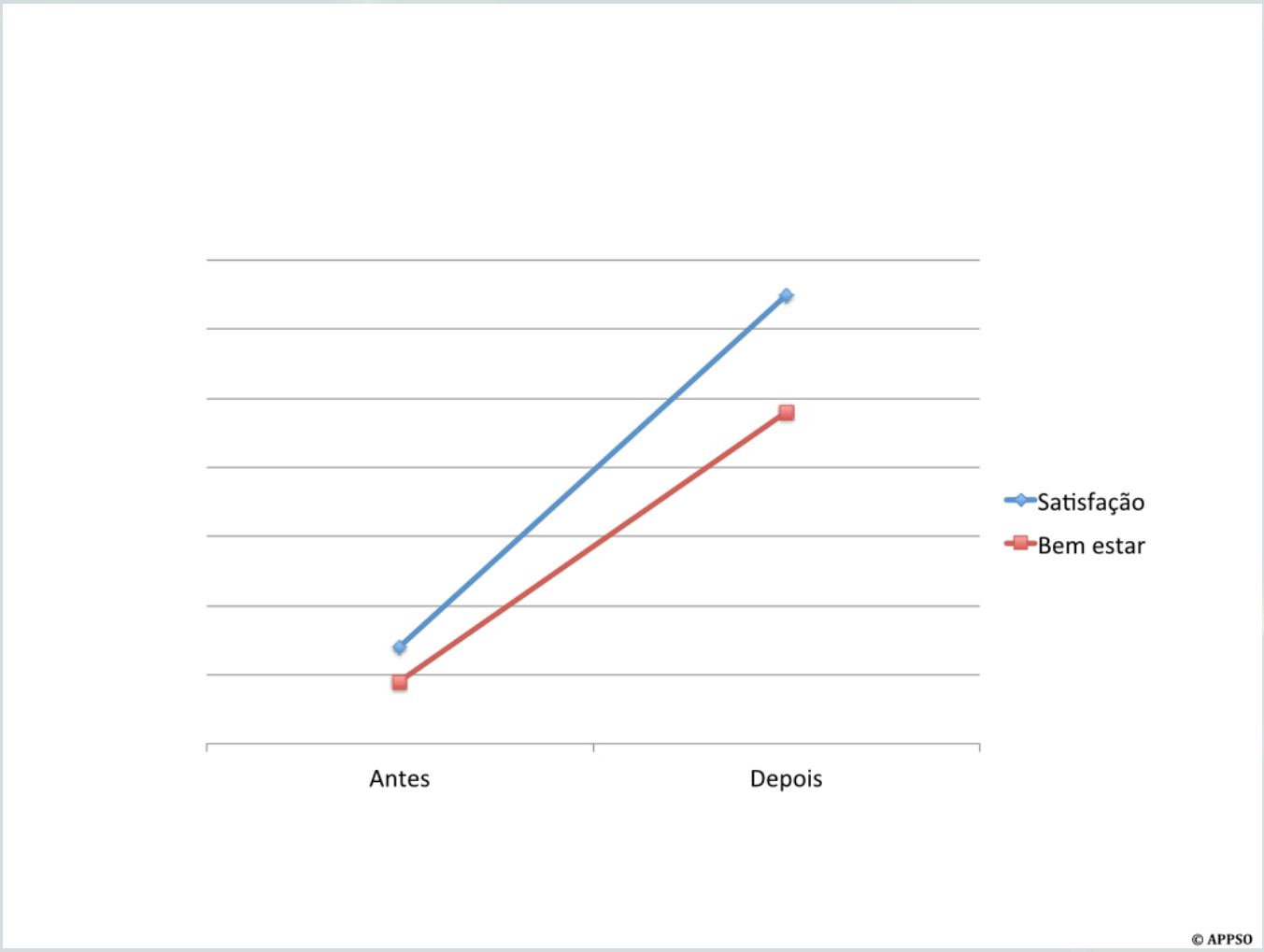
Gráf 19: Evolução do Absentismo e Turnover



Outro dos aspectos que resulta da avaliação da intervenção, e que pode ser observado no gráfico 20 (apresentado em baixo), é a percepção de Aumento de Satisfação e Bem-Estar, sendo que a diferença neste contínuo entre estas duas variáveis se pode contextualizar, tendo em consideração o maior envolvimento das pessoas face à organização e a maior responsabilização nos objetivos organizacionais, que se revela num mais pronunciado aumento da Satisfação, mas deixando ainda um espaço de desafio para o

aumento do Bem-Estar, até porque este é, também, uma variável mais exposta a outras influências para além das questões laborais.

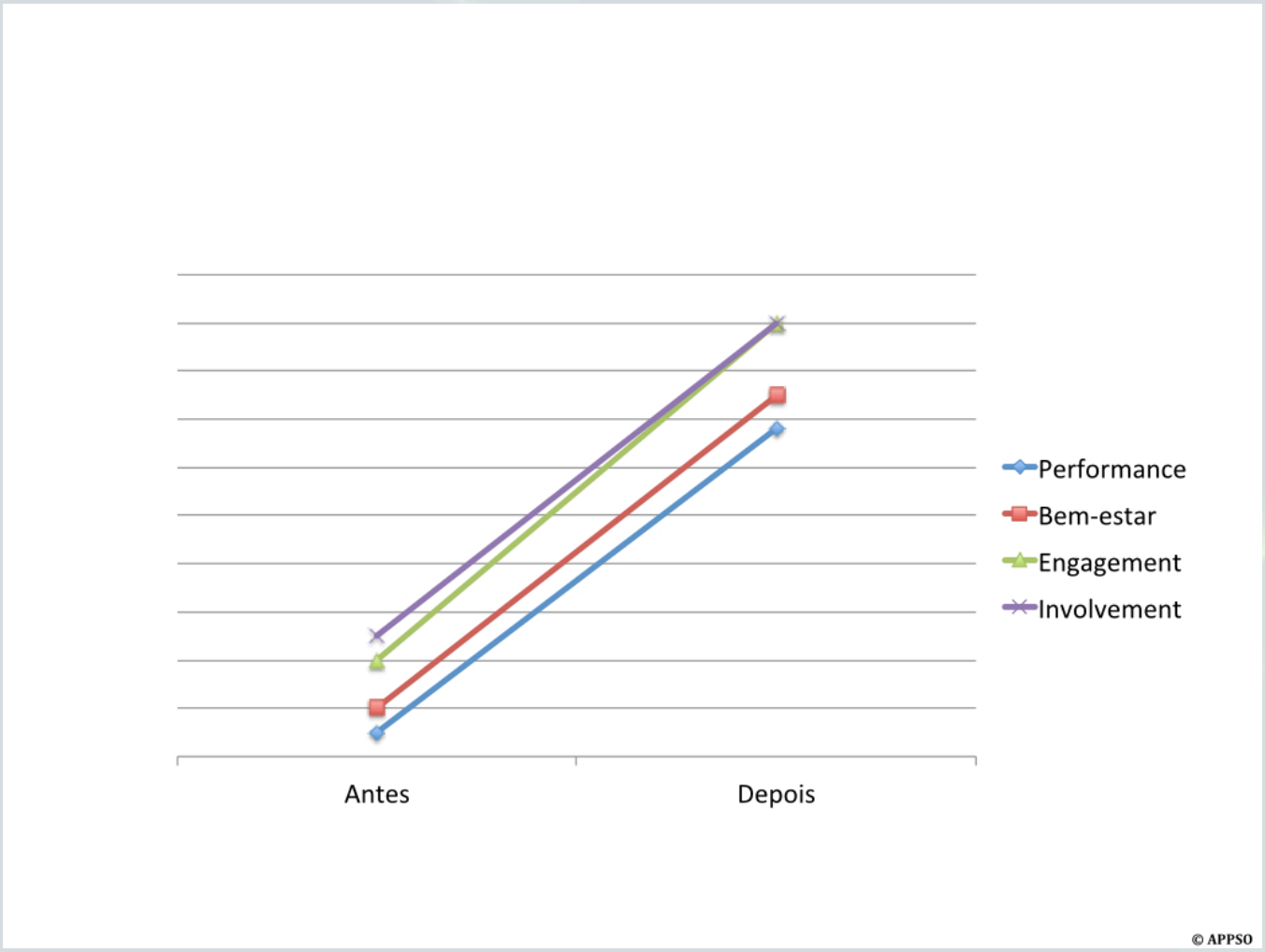
Gráf 20: Evolução da Satisfação e Bem-Estar



Sem perder a noção de que o modelo utilizado tem por base a Psicologia da Saúde Ocupacional Positiva, a análise das variáveis que permitem enquadrar esta fundamentação teórica era essencial, até porque sabemos que elas são fundamentais para a criação de condições individuais de predisposição para aquele que, muitas vezes, aparece como

sendo a necessidade do "Km Extra", ou seja, elas são nucleares na gestão de Energia Pessoal e Gestão de Competências, possibilitando, assim, uma maior disponibilidade de todos, num objetivo comum (Gráfico 21).

Gráf 21: Evolução de variáveis positivas do trabalho



O aumento do Involvement e do Engagement, e tal como noutros trabalhos vai aparecendo (ex. Leiter, Schaufelli, Salanova, etc.), potencializam o Aumento da Performance e do Sentimento de Bem-Estar, o que, por sua vez, contribui para a descentralização nos factores negativos do trabalho, mesmo sabendo que eles vão existir

sempre, criando uma forma diferente de avaliação das situações, mais centrada em enfrentar os desafios onde cada um se sente capaz de ter sucesso, do que a perspectiva de olhar para eles como ameaças e, assim, desencadeadores de reações adversas, quer sob o ponto de vista físico quer psicológico e com as consequências que já foram desenvolvidas ao longo do presente relatório.

13- O que Fazer?

Sintetizando, e tomando como nota todo o processo desenvolvido ao longo destas páginas, há algumas realidades que são claras. Se por um lado a avaliação é negativa, ela transmite uma situação profundamente preocupante e o *"não fazer"* apresenta-se como um potencializar do quadro negativo existente. Também fica a noção que este negativismo é um desafio para a Gestão de Pessoas e Organizações, uma vez que é possível minimizar, de forma concreta, o Risco Psicossocial, bem como criar e desenvolver Organizações Saudáveis e Resilientes.

Será, eventualmente, um lugar comum referir que após toda a informação disponibilizada, a(s) estratégia(s) mais adequada, sem que haja uma "receita" mas sim uma posição de adaptação de metodologias à realidade organizacional especifica, passam sempre por uma responsabilização de todos os intervenientes e pela abertura para encontrar soluções comuns. Mas sendo esta a verdade, também não é menos importante

perceber que a realidade cultural é um factor central, até porque a adesão e disponibilidade de pessoas e organizações para a mudança passa, em muito, pela forma como cada um é capaz de se ver retratado no contexto.

Partindo do pressuposto que haverá sempre risco, porquanto existam tarefas a serem executadas, bem como pessoas que as realizam, e estas com uma profunda necessidade de organizar vários contextos das suas vidas, que nem sempre são objectivamente conciliáveis, o que sabemos, neste momento, e depois de todo o percurso que este relatório contextualiza, é que a realidade encontrada, inicialmente, era contextualizadora de uma profunda sensação de mal-estar, quer sob o ponto de vista organizacional, quer pessoal.

Nesta, a eficiência era algo que por variadíssimos motivos (sociais, organizacionais, pessoais, etc...), potencializava um conjunto de variáveis que não se mostravam facilitadoras de processos de reorganização como a realidade social, económica e politica exigiam. O quadro seguinte dá uma panorâmica sobre o que acabou de ser referido.

Figura 20: Síntese de risco antes da intervenção

Se por um lado, os dois grandes grupos de factores potencializadores de Riscos Psicossociais detêm uma capacidade preditiva sobre o estado a que as pessoas e organizações chegaram, por outro, verificamos que as suas componentes, aquelas sobre as quais deveremos efetivamente intervir, implicam uma atenção especial, uma vez que não se conseguem perceber organizações sem pessoas, e a eficiência de ambos depende diretamente da forma como conseguem conciliar objetivos que no fim são comuns.

Fica claro que uma maior presença de stressores ou de factores de risco, se associa a um conjunto de consequências nefastas ao desenvolvimento pessoal e organizacional, mas este facto não é novidade, uma vez que a esmagadora maioria dos trabalhos científicos publicados já o afirma e, assim, naquilo que foi feito no processo que agora se apresenta, a constatação é a de que também em Portugal estes modelos se aplicam.

Ao desenharmos intervenções baseadas em realidades especificas, utilizando metodologias avaliativas e de intervenção culturalmente adaptadas, e não uma qualquer importação de modelos, que mesmo sendo excelentes noutras culturas podem não o ser na nossa realidade, e mesmo que tomadas linhas orientadoras globais, baseadas naquilo que se conhece das teorias da gestão, da gestão de pessoas, e das áreas comportamentais associadas ao comportamento organizacional, a premissa de base era a de que se conseguiria uma melhoria significativa dos indicadores, mesmo em situações de contexto politico, social, histórico e económico, potencialmente desencadeadoras de perturbação no tão procurado equilíbrio.

A realidade que o trabalho agora apresentado nos transmite é que as premissas iniciais, fruto de um trabalho preparatório de mais de 10 (dez) anos, estavam coerentes, e os resultados finais obtidos, e que podem ser observados na tabela que se segue, foram um pronfundo estímulo para que hoje possamos dizer que a estratégia levada a cabo é pertinente, e contribui de forma coerente e conclusiva para a construção de organizações

saudáveis, mesmo sabendo que estas não são organizações onde não existam situações de risco, mas sim organizações que têm planos contingenciais que lhes permitem fazer face.

Figura 21: Síntese de risco pós intervenção

Após as intervenções, e contribuindo para a redução dos stressores, através da actuação baseada nos dados provenientes da avaliação organizacional e avaliação individual, e mesmo continuando ainda a constatar a existência de situações problema, o que significa

que não estamos no fim do trabalho, mas sim no seu inicio, não podemos deixar de constatar uma melhoria significativa nos indicadores obtidos.

Sistematizando a informação veiculada anteriormente, e de uma forma mais sintética, podemos observar, e depois de desenhadas intervenções mediante as características inerentes a cada organização, o que se destaca no quadro que se segue.

Figura 22: Síntese comparativa pré e pós intervenção

Olhando de forma global para os indicadores de risco Pré e Pós-Intervenção, e limitando-nos, agora, somente à classificação de risco, constatamos a evolução, e com a segurança da coerência com os resultados apresentados anteriormente, podemos, e com base no quadro em cima, provocar algumas reflexões.

(1) A importância da Congruência entre a Realidade Organizacional e a Percepção Individual sobre ela;

(2) A pertinência dos processos administrativos de Gestão de Pessoas serem constituídos por uma especificidade organizacional muito concreta;

(3) A centralidade da importância de planeamento concreto e realista das necessidades em termos de Recursos Humanos, Necessidade de Formação, Análise e Qualificação de Funções e Desenvolvimento de Condições para uma Gestão Participada;

(4) A relevância do Desenvolvimento de Competências e Gestão de Competências, quer de nível Organizacional, quer de nível Individual

(5) A competitividade organizacional, e a sua eficiência, está intimamente dependente do bem-estar e sentimento de auto-eficácia das pessoas que se envolvem no desenvolvimento das atividades que proporciona a materialização dos objetivos organizacionais.

No entanto estes eram pontos já perfeitamente identificados, e do conhecimento da esmagadora maioria daqueles que têm como preocupação a gestão de organizações e pessoas, mas as questões do porquê de estarmos perante uma situação tão preocupante ao nível da saúde de pessoas e organizações continuam, bem como a certeza de que as eventuais inadequações estratégicas com aqueles que eram e são os objetivos organizacionais e pessoais também.

Evidentemente que o momento histórico que vivemos, ajudará a encontrar algumas explicações, e fundamentalmente aquelas que se encontram relacionadas com as consequências de uma menor capacidade de acção, planeamento e estratégia, e mais centrada em comportamentos de reação, o que potencializa as variáveis de risco global. No entanto, sabemos também que as mudanças de paradigma implicam uma cada vez maior abertura e honestidade organizacional, quer para com as pessoas que desenvolvem a sua atividade laboral nestas instituições, quer para a reorganização de objetivos, e este facto demonstra-se como sendo potencializador das sinergias entre todos os actores destes contextos.

Pelo que ficou referido, e aos 5 (cinco) pontos em cima referidos, permitimo-nos acrescentar, e entre outros, os seguintes:

(6) Criação e Desenvolvimento de um renovado Sentido de Vida de Trabalho

(7) Desenvolvimento de "novas" competências pessoais, nomeadamente aquelas que permitem uma mais rápida adequação às necessidades de mudanças mais rápidas, como por exemplo a Resiliência, o desejo de Aprendizagem Constante, Maior e Mais Eficiente Egagement e Involvement com a organização e com a vida pessoal

(8) Capacidade de redimensionar objetivos de vida e coordenar o Interface família-Trabalho de forma mais assertiva

(9) Readaptação de todos os processos administrativos de gestão de pessoas, aos novos desafios, e uma mais concreta adequação à realidade social que independentemente da globalização a que assistimos, continuará a ser o ADN de Portugal, e que não será de *per sí* factor limitador das questões multiculturais que cada vez mais vivemos.

(10) Redimensionar as perspectivas de espaço e tempo, bem como criação de competências para adequação às novas organizações de trabalho, tais como Co-Working, escritórios virtuais, sistemas de *e* e *b-learning*, ou seja, e numa perspectiva mais globalizante, o *Work outside the office*.

Estamos conscientes da dificuldade de desenvolvimento destes "novos" sistemas, mas também sabemos que, percentualmente, existem mais pessoas que trabalhos, com dificuldade de adesão a estas condições e, por isso mesmo, o desafio continua e o trabalho a ser feito passa muito pelo já referido factor cultural, nomeadamente naquilo que é a

percepção de segurança e estabilidade laborais, a redefinição do que é uma carreira profissional, bem como o que significa a questão da "especialidade" de cada um, e do que é efetivamente um perfil adequado ao mercado de trabalho, e qual ou quais as competências mais adequadas, e sua ordenação por relevância que deve ser dada mediante os desafios que vão sendo colocados, e aos quais deveremos responder.

Por tudo o que foi exposto, as boas práticas têm obrigatoriamente de passar por estratégias envoltas na especificidade de cada organização e tendo em consideração as variáveis macro e micro culturais, para assim se poder cumprir com o que já sabemos sobre critérios de qualidade através, por exemplo, da **Norma ISO 10667- 1 : 2011**.

14- A Questão das Competências e a Gestão de Capital Humano

14.1- Breve reflexão

Ao longo das páginas anteriores foi o leitor transportado numa viagem que se iniciou na construção e desenvolvimento de uma ferramenta de avaliação e de intervenção no Perfil de Riscos Psicossociais, usualmente integrados naqueles que são designados como "Riscos Emergentes". Após este processo de construção e validação, houve oportunidade de constatar os resultados obtidos, integrados num determinado momento histórico (2008 – 2013), e ainda o processo interventivo e avaliação da intervenção que foi efectuado, bem como algumas pistas interdisciplinares para a promoção da saúde e bem-estar.

Se por um lado a mera constatação de resultados pode deixar profundas preocupações, também não é menos verdade que estas se transformam em imensos desafios, quando confrontados com o que se pode efetivamente fazer, mediante um processo sistematizado e devidamente contextualizado, tendo em atenção as variáveis Pessoais / Organizacionais, e a sua congruência, mediante aquilo que é a percepção dos trabalhadores daquelas que são as tarefas que executam, e os efectivos recursos e exigências organizacionais e pessoais.

Evidentemente que não se conseguem resultados eficientes se estas variáveis (individuais e organizacionais), bem como o compromisso organizacional (Top – Down), não for uma realidade. Fica também comprometido o processo se não forem tidas em consideração metodologias devidamente adaptadas à realidade cultural e organizacional onde se insere o âmbito da intervenção. Sabe-se da maior complexidade que todo este processo envolve, mas sabe-se também que se assim não for, há imensos riscos de fracasso, até porque se pode não estar a avaliar ou intervir da forma adequada.

A Gestão de Capital Humano é, e sem margem para dúvida, uma das maiores responsabilidades das organizações. Potencializar os recursos pessoais, que são desde logo o património dos colaboradores (mas muitas vezes estão desaproveitados ou tão somente inadequadamente contextualizados nas funções exercidas) e conseguir desenvolver situações que permitam maior envolvimento e participação são demonstrados como sendo o caminho do sucesso organizacional, através do sucesso das pessoas. Podem os projectos e planos de negócio estar elaborados sem mácula, no entanto se não se considerarem as pessoas e a forma de as envolver e criar sinergias entre elas e as funções que vão desempenhar, os primeiros estão, desde logo, colocados em causa e a sua potencialidade, mesmo considerando os números e informações prévias, reduzida.

Referiu-se já no inicio deste livro que ele não é um manual de Comportamento Organizacional, de Gestão de Pessoas, nem tão pouco de Gestão. Mantendo-se este

pressuposto, ele é tão somente o desencadear de um caminho que no fim acabou por levar os autores a uma necessária sistematização dos desafios que ao longo de todas as páginas anteriores foram colocados.

Nos dias de hoje são imensas as potencialidades de gerir Capital Humano, são enormes os desafios, são profundas as competências que as pessoas apresentam e, por isso mesmo, a chave parece estar na tentativa de encontrar formas que possibilitem uma mais eficiente "fit" entre pessoas e organizações, para em conjunto fazerem face aos desafios e encontrarem o caminho da excelência.

Ao verificarmos que o perfil de risco psicossocial assenta substancialmente em três eixos (o da auto-percepção, o da competência percebida e o da organização do trabalho), parece aos autores que uma parte importante do percurso para o desenvolvimento de melhores adequações entre trabalho e pessoas passa, sem dúvida, pelo pensamento estratégico de Gestão de Capital Humano.

Antes de prosseguirmos, propõe-se uma breve reflexão linguística sobre **Competências** e **Talentos**. Relativamente à primeira, esta faz referência às características de personalidade, definidas em comportamentos e que geram um desempenho de êxito na vida de trabalho. A pessoa, sob a perspectiva de planear, organizar, dirigir e controlar

recursos, desenvolve as três competências individuais: o conhecimento (informações, conceitos, ideias, experiências), a perspectiva (colocar o conhecimento em ação) e a atitude (fazer as coisas acontecerem).

Com a evolução do pensamento administrativo, foram incorporadas à perspectiva teórica mais duas expressões, *V* (valores) e *R* (retorno), como forma a indicar a síntese de competência como *"(...) um conjunto identificável e avaliável de conhecimentos, atitudes, valores e habilidades, relacionados entre si, que permitem desempenhos satisfatórios em situações reais de trabalho, segundo padrões utilizados na área ocupacional."*

Já ao falarmos de Talento, vemo-lo identificado com a *vocação ou um dom (uma habilidade) para alguma atividade (habilidade artística, por exemplo). Assim, afirma-se que tal pessoa tem talento para a música, ou talento culinário, ou talento para lidar com crianças, por exemplo.* Numa tentativa de equilibrar estas definições, será bom o paralelismo de dois binómios: Competências / Talento; Atitude / Comportamento. Nesta relação comparativa, verifica-se a proximidade dos primeiros factores de cada termo, bem como dos segundos entre si. Realçam os autores a extrema importância, também nesta vertente, do sentimento e perspectiva de (in)congruências entre os factores. Não estranhamos as referências a momentos de incongruência entre as nossas atitudes e o nosso comportamento, e o mesmo devemos considerar, aquando sobre o desempenhar de tarefa, sobre as competências e o talento. Vergílio Ferreira, referia-se ao talento como "Muitas vezes o

problema não é o de se não ter talento mas apenas o de se não saber ter. Porque uma coisa é ter qualidades e outra ter o instinto da sua exacta aplicação". Nesta citação fica bem patente a questão das compenentes do talento como a estratégia de organizar as competências numa acção direcionada a um objectivo, e executada de forma assertiva.

A Gestão Estratégica de Talento constitui uma capacidade organizacional crítica para adquirir vantagens estratégicas a médio e longo prazo. É essencial assegurar a aquisição, produção, desenvolvimento e retenção de um pipeline de Talento que contribua para resultados sustentáveis.

Muitos pensadores das organizações consideram que o Talento é um bem escasso cada vez mais necessário para o sucesso das Organizações: 97% dos CEO's entrevistados no 13th Global Annual Survey da PwC consideram a Gestão de Talento como um factor determinante e crítico para o crescimento do negócio. Não colocamos em causa que nos processos de recrutamento e selecção, a identificação de talentos é feita de forma concreta, mas o que muitas vezes acontece é que as organizações não criam, nem desenvolvem espaço suficiente para que estes sejam exercidos de forma competente.

Refere-se ainda o mesmo estudo que o sucesso, para a próxima década, irá depender da

capacidade de gerir o Talento e responder, de forma eficaz, a um conjunto de questões:

- que drivers e Modelo de Gestão de Talento para a execução estratégica;
- como antecipar as necessidades de Talento;
- que estratégia para atrair, gerir e reter o Talento;
- como gerir a sucessão e garantir o pipeline de Talento;
- como avaliar o Potencial de Talento já existente na Organização.

Uma Gestão Integrada de Talento começa com a redefinição e alinhamento da sua estratégia de gestão de talento, políticas e processos. Primeiro, precisamos encontrar respostas a algumas questões-chave, de forma a que se possa determinar um plano:

1. Como é que se define o talento que se necessita para o futuro?
2. Como é que se pode atrair o talento certo?
3. Que proposta de valor daria a melhor oportunidade de sucesso?
4. Como é que se podem optimizar os processos de recrutamento?
5. Como é que identifica sistematicamente o talento?
    a. Através da melhoria dos seus processos de gestão de desempenho?
    b. Através de processos de talentos e de *assessments* de classe mundial?
6. Como é que vai motivar, desenvolver e reter talentos no futuro?
    a. Através do desenvolvimento da sua organização?
    b. Através do desenvolvimento das pessoas-chave?

5. Como é que desenvolve talentos num ambiente de mudança das condições de negócio?

Integrando tudo isto, ao invés de responder a estas questões de forma isolada, a gestão integrada talento abrange todo um processo integrado num projecto global. Sistemática na sua abordagem, a gestão integrada de talento está alinhada com a estratégia, embebida no comportamento dos líderes de topo, e como parte integrante de todas as práticas das suas pessoas, bem assim com a necessária identificação de necessidades concretas na execução funcional, ou seja, num preciso processo de análise e qualificação de funções, e em processos avaliativos sequenciais (avaliação de desempenho), sentidos de forma consequente, para que a retenção possa ser uma realidade.

Por tudo isto, e até porque ao longo de todo o processo de pesquisa teórica/prática, ainda ficam algumas nebulosas entre estes dois conceitos e sua relação, há algo que fica desde logo aceite, e que é a sua interdependência. Tentando sistematizar estas realidades, o nosso próximo passo tem como ponto de partida uma preocupação que se centra (1) no processo de procura efectiva, e se este é centrado em talentos ou competências, ou se por outro lado, na tentativa de encontrar um perfil que permita uma resposta mais adequada de equilíbrio entre as duas; (2) se o talento é traduzido pela forma mais equilibrada de gerir competências ou (3) se são as competências que "agarrando" nos talentos, permitem uma actuação mais objectiva.

Bem sabemos que várias são as respostas para estas preocupações, e que todas elas encontram sistematização, dependendo da forma como vamos encarar o problema inicial. No presente livro

partimos do principio onde nos leva a análise linguística, e que nos refere que o talento está na forma como se conseguem organizar as competências existentes na construção de formas concretas de exercício de actividade, e que quer talentos quer competências não são estáticos, e jamais estarão definitivamente construídos e desenvolvidos, permanecendo eternamente em processo de crescimento sustentado, onde a complexificação dos conteúdos é a chave de tudo. Por isso mesmo os autores permitem-se a colocar a seguinte pergunta…

14.2- E em primeiro lugar descobrir ou potencializar talentos?

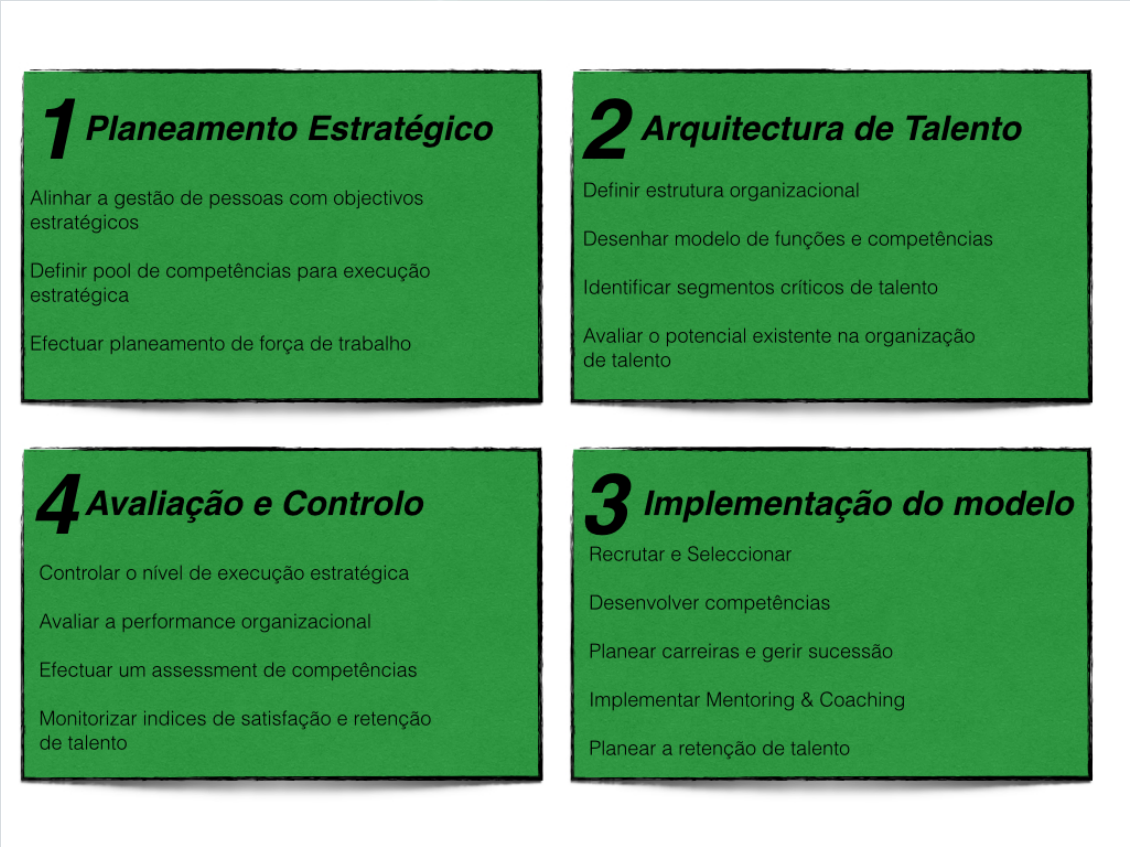
No nossos dias há um imenso conjunto de expressões que têm ocupado o léxico social e, especificamente, o organizacional e da formação/workshops. Expressões como "finding talents" ou "gestão de talentos" são, sem dúvida, duas das que nos últimos anos se têm tornado nas de maior impacto.

Ao apresentar-se o processo de avaliação e intervenção, de acordo com o que foram as páginas anteriores, e depois de verificadas as mudanças provenientes da intervenção efectuada, assume-se aqui, e ainda de uma forma mais evidente, que o procedimento de Gestão Estratégica de Gestão de capital Humano deve ser enquadrado em quatro fases distintas, mas complementares, conforme o que se apresenta na imagem em baixo.

Do planeamento estratégico, sempre considerando aqueles que são os objetivos organizacionais e tendo em consideração a cultura que se pretende manter, implementar

e/ou desenvolver, alinhar um conjunto de competência "core" que estando em consonância com os desafios institucionais, permita prever as necessidades necessárias (físicas e psicológicas) que cada um deve ter ou conseguir desenvolver, para de forma eficiente fazer face ao que lhe é solicitado.

Fig 23: Talentos e Gestão de talentos



De acordo com o planeamento previamente elaborado, e de terem sido criadas e/ou desenvolvidas as condições organizacionais que permitam o desenvolvimento de um plano coerente de gestão de talentos e integração destes nos procedimentos organizacionais, é fundamental, e para a sua potencialização, a fomentação.

A consciencialização de limites e limitações pessoais e organizacionais, é um dos pontos fulcrais para o desenho de projectos, e estes devem começar, até mesmo por uma questão de consistência organizacional, de dentro para fora das organizações, significando isto que num primeiro momento deve ser olhado o interior e o potencial existente, comparado com o plano idealizado, verificar a forma como se pode desenvolver ainda mais, e somente depois partir à descoberta de talentos que podendo não ser novos, podem ser diferentes, sendo que esta poderá ser o motor de desenvolvimento organizacional.

Deste modo entrar-se-á no 3º passo, depois de desenvolver um conjunto de processos que podem ser integrados em estratégias motivacionais e de excelência de desempenho, o profundo conhecimento do capital humano existente, bem como do seu perfil, e da forma como agem e reagem face às contrariedades que sempre vão existir em qualquer contexto de trabalho, e que os colocam em maior vulnerabilidade face ao Risco Psicossocial, permitirá através de estratégias de desenvolvimento pessoal incrementar uma cada vez maior potencialidade na dinâmica da díade Organização/Trabalhador.

Objectivar a estratégia, investir no capital humano mais adaptável àquilo que é o plano determinado, e saber que mesmo não existindo imprescindíveis há pessoas que pela sua forma de ser e estar se coadunam com a filosofia organizacional, permite que se possam delinear planos de carreira claros, coerentes e realistas, o que leva a que cada um, estando profundamente ciente das potencialidades dentro da organização onde desenvolve a sua

actividade, crie mecanismos que possam servir como factores protectores ao desajustamento, e consequente vivência de consequências negativas face ao impacto do trabalho e das possibilidades de desenvolvimento pessoal, promovido pelas incongruências entre valores, sentimentos de justiça e de recompensa, que tendencialmente se podem gerar.

Desta forma, e manifestando esta clareza e objectividade estratégica, reduzindo-se a potencialidade das incongruências sentidas, organizando estratégias de prevenção pessoal e organizacional, a retenção de talentos e a sua potencialização num sistema de eficiência, torna-se uma realidade, assumindo-se assim a Organização como integrante no grupo das Organizações Saudáveis.

Os autores arriscam a referir que o conhecimento desenvolvido aquando da altura do desenho estratégico é muito falível, ele revela fundamentalmente, e mesmo que feito com base em experiências anteriores, uma avaliação espacio-temporal. Se atendermos às dinâmica do ser humano, e à das organizações que cada vez é maior, facilmente se constata que as (re)avaliações são essenciais para (re)organizar o plano original, e (re)ordenar os princípios estratégicos inicialmente propostos.

Pelo exposto, o processo reavaliativo, e mantendo os mesmo pressupostos do seu inicio, deve encarar a organização, os indivíduos e suas competências, bem como a sus exposição ao risco e identificação deste factores. Notar que a avaliação, e fundamentalmente a contextualização dos resultados, deve ser feita tendo em consideração uma visão crítica e bidirecional, e deixar a tentação de encarar os resultados como uma justificação para sentimentos eventualmente pré-existentes e que, sem dúvida nenhuma, encontram contextualização nos resultados que se podem observar na apresentação e análise anteriormente apresentada.

14.3- Das Competências do Talento ao Talento das Competências

Pode parecer um jogo de palavras, mas, verdadeiramente, não o é. Organizando o pensamento, partindo de uma das várias aproximações àquilo que podemos encontrar sobre ***competências*** como sendo: (1) a ***capacidade de*** mobilizar adequadamente diversos conhecimentos prévios; (2) seleccionar e integrar esses conhecimentos perante uma determinada questão ou problema, tendo como objectivo último de vários objectivos que para ela contribuem e como um processo construído que, em princípio, não se perde, e atendendo àquilo que pode ser considerada uma ***pessoa competente***, como alguém que é capaz de ***mobilizar*** e ***pôr em acção*** um sistema em que intervêm diversos recursos, tais como: (1) operações de raciocínio; (2) conhecimentos; (3) activações da memória; (4) juízos e avaliações; (5) capacidades relacionais e (6) esquemas comportamentais, tal leva-

nos a encarar esta componente como um processo e não um estado comportamental, quer isto dizer, como uma característica em permanente adaptação.

Nesta sequência, há que verificar quais os factores que determinam o exercício de uma competência. Desde logo poderemos constatar que esta se traduz (1) na própria mobilização dos recursos e não apenas a existência dos recursos a mobilizar (i.e. conhecimentos; operações; capacidades); (2) a programação de uma sequência de instrução não se reduz à aplicação dos postulados das teorias da aprendizagem, mas à construção da sequência das aprendizagens propriamente ditas, ou seja da capacidade de adaptação individual aos processos.

Ao atendermos sobre a palavra **talento**, e naquilo que é a sua contextualização, verificamos que é uma palavra de origem latina, traduzindo a inclinação natural de uma pessoa a realizar determinada atividade, bem como a sua execução. O talento facilita o sucesso nesta atividade. A palavra tem origem no Cristianismo, e é uma referência à Parábola dos Talentos, onde um homem entrega a três servos, respectivamente, cinco talentos, dois talentos e um talento; os dois primeiros investiram o dinheiro e dobraram o capital, porém o terceiro enterrou o talento e o devolveu ao seu senhor. Os dois primeiros recebem elogios, mas o terceiro é punido. Nesta parábola facilmente constatamos que a aquisição de um talento por si só é algo que não significa sucesso, é necessário colocá-lo

em prática, através de uma dinamização competente individual e desenvolvê-lo, tornando-o cada vez mais uma componente de diferenciação individual.

Focalizando a atenção no que fica referido sobre competências e talentos, a conjugação e interdependência destas duas características processuais é evidente. Se por um lado se verifica a necessidade de desenvolver características que possam facilitar a colocação em prática de um conjunto de saberes, tornando-os viáveis na sua execução, por outro pode-se olhar para esses saberes prévios como algo que foi alvo de processos de crescimento adaptativo e assertivo, que permitiu que uma pessoa, dotada de determinadas competências e com determinados talentos, conseguisse efectivar todas essas suas características, colocando-as ao seu serviço como factores facilitadores da execução de tarefas sobre as quais manifesta especial apetência.

Centrados naquilo que foi a avaliação de perfil de risco psicossocial anteriormente apresentada, a tendência inicial é a de constatarmos que, efetivamente, existem inúmeros talentos em cada um, sendo que a maior ou menor exposição ao risco depende da forma como a gestão deles se executa, ou seja das competências individuais para a adequabilidade entre o ser, o querer, o querer fazer e o poder fazer, relativamente à forma como pensamos cada actividade. Assim, parece aos autores que para cada Talento identificado, e que determina, à priori, uma forma de olhar para cada situação específica,

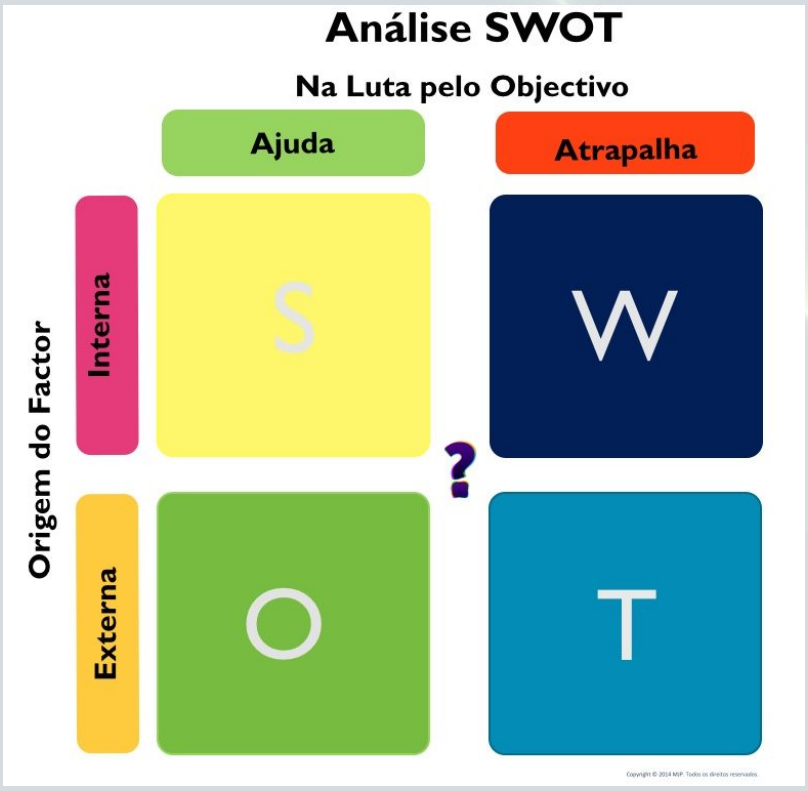
exige-se a Competência de o adequar à realidade sócio-económica e cultural, bem como ao contexto organizacional, onde ele irá ser colocado em acção.

No entanto, e se esta primeira abordagem nos remete mais para a questão das "Competências dos Talentos", poderemos ainda verificar que a capacidade de conseguir gerir os Talentos (como ferramentas promotoras de bem estar, sentimento de realização e desenvolvimento de Sentido de Vida de Trabalho, funcionando assim como meios protectores à exposição das variáveis de risco) é em muito a capacidade promotora de cada um na sua auto-realização, adequando-se ao contexto, e desenvolvendo espaços para o seu desenvolvimento pessoal e consequentemente o desenvolvimento organizacional.

A esta altura, e depois do que atrás fica referido, sobressai a exigência e auto-responsabilização individual e organizacional na detecção de perfil de risco, tendo como ponto de partida principal o desenvolvimento de análises SWOT Individuais, sendo estas elaboradas de forma cíclica e atendendo ao que anteriormente já se referiu sobre todas as características individuais e organizacionais serem um processo e não algo estático, o que implica que as oportunidades detectadas se alterem, bem como os factores de ameaça e pontos fracos, não esquecendo, também, os pontos fortes.

A cada vez maior volatilidade das características externas, o tempo cada vez menor de duração de cada base de projecto organizacional e individual, bem como as cada vez mais profundas exigências de perfil pessoal (que nos tempos de hoje se sobrepõem em muitos casos às exigências técnicas, uma vez que a capacidade de as executar está dependente da forma como cada um sente o seu potencial de desafio ou de ameaça) trazem aos processos avaliativos um menor "prazo de validade", o que se traduz numa necessidade cada vez maior de reavaliações.

Fig 24: Análise SWOT Pessoal



Em congruência com o que foi apresentado nos resultados de avaliação de perfil de risco psicossocial, e reiterado nas intervenções feitas atendendo aos resultados obtidos, somos transportados à importância dos objetivos estabelecidos, não tanto por eles em si

mesmos, mas muito pela forma como cada um os encara e consegue sentir-se capaz de lhes fazer face.

Por tudo isto, a gestão de talentos passa pela competência pessoal e organizacional em estar atento às mudanças e desenvolver estratégias adaptativas, sendo a responsabilidade de todos estes processos dividida entre a organização e o individuo.

Fig 25: Gestão de talento

Quando verificamos os processos inerentes à Gestão de Talento, verificamos usualmente uma responsabilização organizacional naquilo que é a estratégia de fomentar uma cultura de valorização de competências, onde o processo, partindo de uma óptica "Top-Down" com o consequente processo de reconhecimento organizacional sobre o indivíduo, e deste sobre a organização e tarefa, passando pelo factor facilitador ao desenvolvimento de maiores e melhores possibilidade de adequação das suas características, naquilo que são as necessidades, promovendo a redução da percepção das exigências e desenvolvendo uma mais adequada e ajustada percepção dos recursos, contribui de forma inequívoca para a redução dos factores potencializadores de situações de stress, entre outros.

O desenvolvimento do sentimento de congruência entre o projecto organizacional e o projecto pessoal, onde os objectivos traçados, mesmo não sendo totalmente coincidentes, são mais ajustáveis às sempre diferentes formas de avaliar a mesma realidade, promovem ambientes mais saudáveis, contribuindo, assim, para o aumento de produtividade, facilitando aquilo que já anteriormente se referiu como sendo a disponibilidade para o "Km extra".

Claro está que, em todo este processo, a chave, que é muitas vezes indicada, se encontra na capacidade de liderança, na competência existente em ser um facilitador do

desenvolvimento pessoal, atento às capacidades dos elementos da equipa, conhecedor das suas reais características, para que, no limite, se possa desenvolver estratégias adequadas, com o envolvimento de todos e onde a globalidade das pessoas se sinta co-responsável e se reveja naquilo que é a estratégia, sentindo o objetivo como "seu".

Fig 26: Liderança

Este poder da liderança, e que no limite está ligado às competências de quem assume formalmente este papel organizacional, passa ainda pela capacidade de desencadear um sentimento de que cada colaborador é líder de si mesmo e também da sua equipa. Desenvolvendo a confiança, o reconhecimento, transmitindo objetivos claros onde sejam evidentes os prós e os contras de cada decisão, mas assumindo uma perspectiva de apoio e consolidação das características individuais, é mais um dos processos de minimização da vivência de situações de risco, independentemente delas continuarem a existir, mas

podendo a exposição não ser menor, mas desencadeada de uma forma mais protegida face às suas influências e consequências.

Todos estes processos nos levam à importância do papel da Gestão de Capital Humano e àquilo que é, no limite, a forma como cada organização olha para os seus recursos e lhes dá vida. É certo que sabemos que o Risco está sempre presente, seja qual for a actividade que se desenvolve, mas também sabemos que a minimização do impacto se encontra, neste processo de construção de pontes entre as pessoas e as organizações, bem como entre as pessoas e a sua adequação às "novas" necessidades no desenvolvimento das suas atividades profissionais.

Os modelos anteriores, para muitos, parecem estar a mudar, mas, verdadeiramente, já mudaram. Os desafios são cada vez mais profundos, até porque colocam em causa aquilo que é um pré-conceito sobre o trabalho, quer seja na sua forma, quer seja na sua execução. Por isso mesmo, se num primeiro momento se pode afirmar que esta transição e adaptação a todo o conjunto de "novidades" traz consigo um maior potencial de risco, também não é menos verdade que transporta desafios onde muitas das variáveis que hoje consideramos como relevantes, e sem que percam a sua importância, eventualmente têm de começar a ser olhadas de uma outra forma (ex. Interface Família – Trabalho).

Esta díade Competências/Talentos, e a forma como ela se faz sentir ao longo do processo de crescimento pessoal e organizacional, na procura incessante de sucesso, que sabemos jamais acontecer da forma como o imaginámos, mas que em cada vitória nos faz querer passar para o passo seguinte, lembramos Daniel Goleman que na década de 1990, apresentou de forma global a expressão **"inteligência emocional"**, tornando-a tema de vários livros, e de uma infinidade de discussões nos mais variados âmbitos (em programas de televisão, em escolas e mesmo em empresas). O interesse surge pelo livro "Inteligência emocional" em 1995. No mesmo ano, na capa da edição de Outubro, a revista Time perguntava ao leitor - "Qual é o seu QE?" - apresentando um importante artigo assinado por Nancy Gibbs sobre o livro de Goleman e despertando o interesse dos órgãos de comunicação social sobre o tema. A partir de então, os artigos sobre inteligência emocional começaram a aparecer com frequência cada vez maior por meio de uma ampla gama de entidades académicas e de publicações periódicas de distribuição global.

Goleman (1998) definiu inteligência emocional como "*...capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos.*". Para ele, a inteligência emocional é a maior responsável pelo sucesso ou insucesso dos indivíduos. Como exemplo, aponta que a maioria das situações de trabalho é envolvida por relacionamentos entre as pessoas e, desse modo, pessoas com qualidades de relacionamento humano, como afabilidade, compreensão e gentileza têm mais chances de obter o sucesso.

Segundo ele, a inteligência emocional pode ser categorizada em cinco habilidades: (1) **Auto-Conhecimento Emocional** - reconhecer as próprias emoções e sentimentos quando ocorrem; (2) **Controle Emocional** - lidar com os próprios sentimentos, adequando-os a cada situação vivida; (3) **Auto-Motivação** - dirigir as emoções a serviço de um objetivo ou realização pessoal; (4) **Reconhecimento de emoções nas outras pessoas** - reconhecer emoções no outro e empatia de sentimentos; e (5) **Habilidade nos relacionamentos inter-pessoais** - interação com outros indivíduos utilizando competências sociais.

As três primeiras são habilidades intra-pessoais e as duas últimas, inter-pessoais. Tanto quanto as primeiras são essenciais ao auto-conhecimento, estas últimas são importantes em: (1) **Organização de Grupos** - habilidade essencial da liderança, que envolve iniciativa e coordenação de esforços de um grupo, bem como a habilidade de obter do grupo o reconhecimento da liderança e uma cooperação espontânea; (2) **Negociação de Soluções** - característica do mediador, prevenindo e resolvendo conflitos; (3) **Empatia** - é a capacidade de, ao identificar e compreender os desejos e sentimentos dos indivíduos, reagir adequadamente de forma a canalizá-los ao interesse comum; (4) **Sensibilidade Social** - é a capacidade de detectar e identificar sentimentos e motivos das pessoas.

Continuando a verificar o desenvolvimento daquilo que é o conceito, verificamos que Salovey e Mayer (2000) ao definiram inteligência emocional como sendo"*...a capacidade de*

perceber e exprimir a emoção, assimilá-la ao pensamento, compreender e raciocinar com ela, e saber regulá-la em si próprio e nos outros.". podemos afirmar que continuam a dar sustentabilidade ao que em cima se refere sobre o papel das emoções como mediadores da exposição ao risco psicossocial.

Os mesmo autores dividiram a inteligência emocional em quatro domínios: (1) **Percepção das emoções** - inclui habilidades envolvidas na identificação de sentimentos por estímulos, como a voz ou a expressão facial, por exemplo. A pessoa que possui essa habilidade identifica a variação e mudança no estado emocional de outra; (2) **Uso das emoções** – implica na capacidade de empregar as informações emocionais para facilitar o pensamento e o raciocínio; (3) **Entender emoções** - é a habilidade de captar variações emocionais nem sempre evidentes; (4) **Controle (e transformação) da emoção** - constitui o aspecto mais facilmente reconhecido da inteligência emocional – é a aptidão para lidar com os próprios sentimentos. Esta divisão, continua a ser perfeitamente integrada naquele que é o objecto de estudo do presente livro.

Sem que se pretenda aqui desenvolver esta temática de forma aprofundada, mas tomando-a em consideração porque parece ser oportuna, retomamos aquele que pode ser identificado como o primeiro a referir-se a ela, Charles Darwin, que na sua obra referiu a importância da expressão emocional para a sobrevivência e adaptação. Embora as definições tradicionais de inteligência enfatizem os aspectos cognitivos, como memória e

resolução de problemas, vários pesquisadores de renome no campo da inteligência estão a reconhecer a importância de aspectos não-cognitivos, o que nos leva para o envolvimento emocional na construção de capacidade de acção, ou seja naquela que é a construção mais adequada na gestão de competências na tradução do talento.

Fica então o desafio de saber se seremos mais inteligentes, sob o ponto de vista da "inteligência emocional", se conseguirmos organizar respostas mais assertivas na gestão da díade competência/talento, onde encontramos a necessidade, e mesmo sabendo que nos movemos por emoções, e que estas continuam e continuarão a pautar as nossas acções, de não permitir que elas interfiram de forma menos positiva no processo de atingir objectivos.

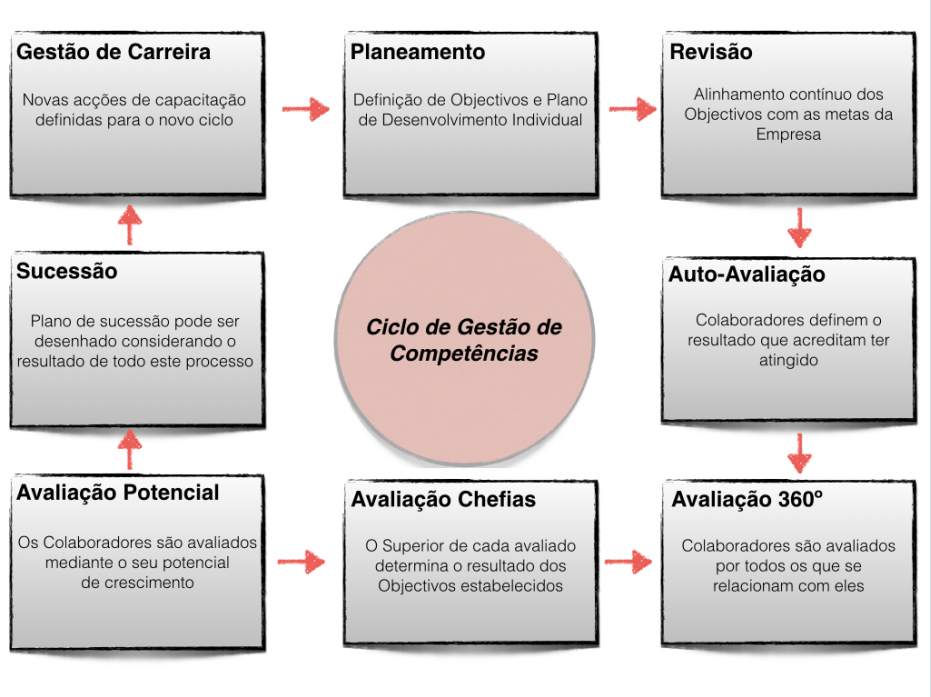
A gestão de emoções, para além da discussão das competências e talentos, assume-se então como outro dos pontos fulcrais, até porque pela análise dos dados que o presente livro nos mostra, elas são desde logo quer as primeiras a manifestarem-se de forma menos construtiva para a saúde e bem-estar, quer a mediarem as percepções entre o "Eu", o meio, a organização, as solicitações e a consequente avaliação que sobre tudo isto se elabora e é identificado como meio facilitador do desenvolvimento da exposição ao risco.

14.4- A Gestão de Capital Humano e a Redução de Exposição aos Riscos

Quando falamos de Gestão de Capital Humano, frequentemente estamos a falar de Gestão de Competências, estamos a falar sobre a forma como se podem adequar as competências individuais, sejam elas as Hard ou as Soft Skills, àquilo que são as necessidades organizacionais. Enfim, como poderemos desenvolver sistemas de proactividade entre pessoas e organizações e, hoje em dia, e com cada vez maior relevância, entre as pessoas e os seus planos e objetivos de carreira.

Passamos muitas vezes, e como em qualquer processo de alteração paradigmática, por extremos. Desde uma construção de um modelo social do trabalho assente: numa perspectiva de segurança; numa expectativa de carreira; trabalho na área onde se desenvolveram as "hard skills", usualmente associada à imagem de uma mesma organização; entre outros. No séc. XXI, e mesmo parecendo imensas vezes difícil, não se desconstroem os modelos mas reorganizam-se e, fundamentalmente, o pensamento sobre eles muda naquilo que se centra na maneira de olhar para a organização, construindo-os muito mais numa acepção de cariz pessoal, onde as organizações também têm lugar, mas não de uma forma tão relevante e de dependência como anteriormente.

Fig 27: Ciclo de Gestão de Competências

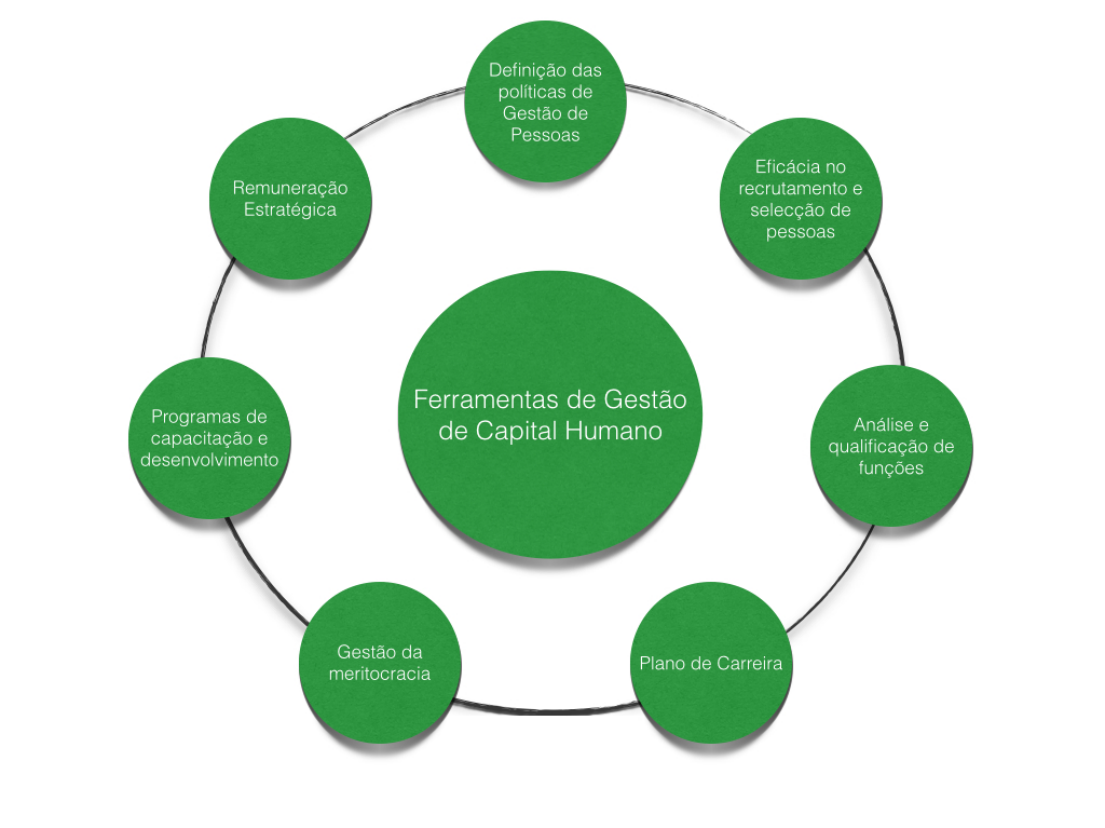


Por este desafio, poder-se-ia dizer que cada um deve ter o seu próprio departamento de Gestão de Capital Humano, iniciando o empreendedorismo em si mesmo, numa empresa que se poderia denominar "eu", comportando e potencializando uma marca cuja designação seja o nome de cada um, perante a necessidade de fazer o seu próprio "branding" e desenvolver o seu plano de mercado. Aquando da entrada numa outra qualquer organização, independentemente da relação laboral que se vá desenvolver, deve negociar-se com o departamento congénere da organização onde se vai desempenhar uma determinada actividade.

Assim, o processo de Gestão de Capital Humano passa, numa primeira instância, por todo um procedimento de Gestão de Competências, onde a **auto-avaliação intelectualmente honesta** é elemento fundamental, para que se possa enquadrar com os objetivos e desafios que, como já foi referido, estão em constante mudança e, dessa forma, potencializar os mecanismos protectores de vivência de riscos, sendo que o feedback, através também de avaliações 360^0 (avaliações de todos aqueles para quem e com quem colaboramos) que contribuem para a necessária (re)definição de objetivos, naquele que pode ser considerado, conforme imagem em cima, como o Ciclo de Gestão de Performance e Competências e, consequentemente, a avaliação 720^0.

Se pretendermos uma perspectiva mais tradicionalista da Gestão de Capital Humano, e atendermos às suas ferramentas, os pontos de ligação com a perspectiva anteriormente apresentada não se afigura difícil, bastando para tal que consigamos ver-nos como gestores de nós mesmos, bem como sentir a gestão das nossas potencialidades numa organização conjunta entre o "eu" e o contexto onde me insiro na execução de tarefas.

Fig 28: Ferramentas de Gestão de Capital Humano



Mais uma vez, e conforme tem vindo a ser apresentado no presente livro, a criação de congruências entre o "eu" e o "outro", indivíduo ou organização, é elemento-chave para o bom funcionamento das capacidades de todos. A capacidade de nos (re)vermos na nossa própria estratégia e de a vermos espelhada na estratégia daqueles com quem vamos colaborar, sempre numa perspectiva "win-win", transportam a capacidade de sentirmos reconhecimento, investimento em nós, assertividade no desenvolvimento de funções, eficiência nos processos pessoais e organizacionais, olharmos para o todo com um maior sentimento de justiça e maior espírito de comunidade, e sermos capazes de nos vermos num futuro, que embora complexo nos abre portas para sermos felizes e desenvolvermos

bem-estar na vida de trabalho, muito por aquilo que é o sentimento de realização pessoal, e a avaliação de desempenho entretanto efectuada e seus resultados.

Fig 29: Avaliação de Desmpenho

Claro está que a Avaliação de Desempenho, e tal como consta da figura em cima, terá, tal como os restantes instrumentos de Gestão de Capital Humano, de considerar a adequação das pessoas aos seus planos e tarefas, a já referida congruência, uma consequência lógica dos resultados materializada em planeamento estratégico pessoal e pessoal/organizacional, e assim um levantamento de necessidades de desenvolvimento, para que quer ao nível de "hard skills", quer ao nível de "soft skills", se encontrem as melhores estratégias de adequabilidade, e no limite de proteção individual e organizacional.

Sabendo que um processo avaliativo requer competências específicas, quer seja um processo organizacional ou pessoal, uma das primeiras preocupações, e quando falamos de avaliação de desempenho, é perceber a adequabilidade deste ao nível do "Eu, S.A." e ao nível da organização, encontrar e definir objectivos de consequência de acordo com os resultados obtidos e, assim, desenvolver condições avaliativas e "skills" para que este processo possa efectivamente ser cumprido tendo por principio a sua consequência lógica que é a recompensa por bom desempenho.

Fica claro que este processo avaliativo não poderá cumprir os seus objetivos, se anteriormente a ele não tiver ocorrido um processo de Análise e Qualificação de Funções que permita a possibilidade de determinar a adequabilidade de perfil de competências e talentos de acordo com o que podem ser os objectivos globais e específicos, mas sempre realistas, sobre o que se solicita no envolvimento pessoal.

Obviamente que as dificuldades do caminho não são minimizadas, fica claro que os obstáculos estão lá e que não vão desaparecer. Contudo, há é uma forte possibilidade de passarem a ser encarados mais como desafios que nos vão dar imenso prazer em superar, porque o objectivo que desenhámos é mais importante e é a esse e nesse que a nossa concentração está focalizada. Fica também claro que nada é permanente e que, a qualquer momento, somos levados a adaptar as nossas metas, (re)adaptar as nossas estratégias,

mas, fazendo uma gestão de capital humano de forma assertiva, aquilo que inicialmente seriam impedimentos, tornam-se simples factores no processo.

Para continuação desta reflexão, deixa-se aqui uma citação de Confúcio que parece adequar-se muito bem àquilo de que se tem vindo a falar ao longo da presente obra:

"Faz uma coisa de que gostes, e jamais trabalharás um único dia da tua vida"

15- Reflexão Final

Ao longo do processo avaliativo a que este relatório diz respeito, assistimos a alterações legais (Lei 102/2009 - **Regime jurídico da Promoção da Segurança e Saúde no Trabalho)**, a rectificações da lei (Lei 3/2014 - **Regime jurídico da Promoção da Segurança e Saúde no Trabalho)**, bem como ao desenvolvimento do Ano Europeu dos Riscos Psicossociais (2013), ao qual Portugal aderiu, tendo sido estendido até ao ano de 2015.

Assistimos, ainda, à preponderância do tema dos Riscos Psicossociais nas instituições Europeias dedicadas à Saúde e Segurança no Trabalho, onde, entre outras, se desenvolveu a campanha "Locais de Trabalho Seguros e Saudáveis" (2012-2013) e ainda a "Healthy Workplaces - Manage Stress" que decorrerá entre 2014 e 2015.

Quando olhamos para a realidade do nosso país, somos também confrontados, com o desenvolvimento da importância dos Riscos Psicossociais que culminaram, e sem entrar em linha de conta com todos os trabalhos que academicamente estão a ser elaborados, com o aparecimento de duas metodologias de avaliação capazes de cumprir os dispostos legais entretanto implementados, as normas internacionais de qualidade (Iso-10667- 1 : 2011) e o cumprimento das boas práticas organizacionais, são eleas o PPJM e o DECOR,

bem como com o envolvimento de entidades públicas (Ex. Autoridade para as Condições de Trabalho – ACT) nestas temáticas, associando-se às campanhas europeias.

Nota-se que, em toda esta evolução, a principal preocupação estava e ainda está centrada na avaliação, sendo que esta, e naquilo que é a posição dos autores, deve ser um ponto de partida e nunca um objectivo, o que fica patente nas páginas anteriores e dão corpo ao livro que agora se termina, devendo, naturalmente ser o início de processos de intervenção, na tentativa de fazer face às situações problemáticas entretanto diagnosticadas e à potencialização dos aspectos positivos.

Um processo de avaliação, e não importando qual o seu objectivo, é sempre uma fase de importante impacto pessoal, organizacional, e até mesmo social. Foi com este espírito que sempre se encarou a realização do trabalho que os autores agora dão a conhecer e assumem a responsabilidade inerente às consequência da informação produzida, bem como ao seu eventual impacto neste momento em que, sob o ponto de vista social e económico, nos encontramos numa fase de grandes mudanças.

Talvez sejam essas mesmas mudanças as que trazem ainda uma maior pertinência àquele que é o tema global que foi tratado em todas as páginas anteriores. É muito por sua responsabilidade, e pela consequência que têm na organização de vida das pessoas, por

colocarem em causa os modelos sociais e culturais vigentes, tendo estes sido, durante décadas, transmitidos geracionalmente, condicionando todos os envolvidos, desde a sua formação até à sua organização profissional, que este processo se fez e faz sentir na forma como cada um pensou e projectou a sua vida, e a sua incongruência com o que actualmente é percepcionado. Todo este contexto facilitou uma consequente degradação da saúde física e mental dos trabalhadores portugueses, com consequências na produtividade, eficiência pessoal, organizacional e social.

São vários os dados que sustentam os resultados agora apresentados, e que elevam a pertinência da necessidade de avaliações e intervenções. Por exemplo, no âmbito do inquérito realizado pela IPSOS MORI para a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA), foram analisadas as opiniões recolhidas em mais de 35. 000 (trinta e cinco mil) entrevistas a cidadãos de 36 (trinta e seis) países europeus, sobre problemas que se eles consideram fazer-se sentir atualmente no local de trabalho. Nestas incluíam-se o stress relacionado com o trabalho (usualmente designado como stress ocupacional) e a importância da segurança e saúde no trabalho para a competitividade económica e para a criação de condições que permitam que as pessoas acompanhem as politicas de amplitude da idade de reforma.

Os resultados obtidos apresentam o stress como o principal factor de exposição às consequências daqueles que sendo designados de forma global como riscos emergentes, se

encontram no grupo dos Riscos Psicossociais, e que perturbam a normal actividade das pessoa.

Sabendo que o stress pode ser encarado como resposta do organismo, que aparece de forma automática e global, como consequência da exposição a qualquer agente externo desencadeador de percepção de perturbação, e ainda na existência de interacção desajustada entre as exigências percebidas do meio envolvente, a percepção de recursos pessoais e organizacionais e as capacidades/competências que cada um sente que tem para fazer face aos desafios que lhe são colocados, e conhecendo aquilo que são nos dias de hoje a maioria das estratégias organizacionais, onde os comportamentos reactivos são mais preponderantes do que as respostas a um planeamento, ou seja a uma acção, facilmente constatamos que a exposição a elementos com potencial perturbador é cada vez maior.

Ainda no mesmo estudo em cima referenciado, se constata que 80% (oitenta por cento) dos trabalhadores europeus referem pensar que o número de pessoas que sofrem de stress ocupacional vai aumentar nos próximos 5 (cinco) anos, sendo que mais de metade (52% - cinquenta e dois por cento) estão convencidos de que vai "aumentar bastante". Estes números confirmam os resultados do inquérito ESENER da EU-OSHA (sobre riscos emergentes no local de trabalho), segundo os quais 79% (setenta e nove por cento) dos dirigentes consideram que as suas empresas estão confrontadas com o problema do stress.

Todos este resultados tornam o stress, e nomeadamente o stress ocupacional no epicentro das necessidade de intervenções organizacionais, até porque há também evidências que este potencializa os incidentes e acidentes de trabalho, bem como as incongruências nos processos e a diminuição da qualidade.

Sabemos, ainda, e atendendo ao que ficou claro nas páginas anteriores, que o stress relacionado com o trabalho continuará a ser um dos maiores desafios da Europa no domínio da segurança e da saúde e acarreta custos muito elevados em termos de sofrimento humano, de desempenho económico e de despesa de saúde, aumentando assim as despesas indirectas com o trabalho.

Os estudos mencionados revelam ainda que a grande maioria dos europeus (86% - oitenta e seis por cento) concorda e 56% (cinquenta e seis por cento) "concordam plenamente" que a adopção de boas práticas, em matéria de segurança e saúde no trabalho, são necessárias para assegurar a competitividade económica dos países.

Ao olharmos para a realidade portuguesa, e nos resultados divulgados pelos mesmos estudos, verificamos que 60% (sessenta por cento) dos inquiridos considerou que o número de pessoas que sofrem de stress ocupacional irá, nos próximos 5 (cinco) anos, aumentar muito. Pode ainda constatar-se que a maioria dos inquiridos portugueses

respondeu estar informado sobre os riscos de segurança e saúde no local de trabalho (25% (vinte e cinco por cento) muito bem informados e 43% (quarenta e três por cento) informados); e que consideram que as boas práticas de segurança e saúde são relevantes para ajudar as pessoas a trabalhar mais tempo (49% (quarenta e nove por cento) – muito importante e e 35% (trinta e cinco por cento) importante). Os inquiridos referem ainda que para aumentar a competitividade económica portuguesa os locais de trabalho precisam de seguir as boas práticas de segurança e saúde (49% (quarenta e nove por cento) concorda totalmente e 40% (quarenta por cento) concorda).

Esta centralidade no stress, e quando estamos num processo que fala de Riscos Psicossociais, só faz sentido quando verificamos que sendo este a variável nuclear, ele é, também, consequência de um vasto conjunto de acontecimentos de vida, e que se podem manifestar sob reacções fisiológicas ou de relação inter-pessoal, normalmente gerando situações de disfuncionalidade.

O Distress decorre da relação entre exigências e recursos, quando o indivíduo percepciona um desequilíbrio entre os recursos de que dispõe e as exigências a que é / está submetido, sendo que a exposição prolongada a situações de stress, o esforço de adaptação exigido e a ausência de soluções, por parte do indivíduo poderão levar à exaustão, e consequentemente a burnout.

As reacções negativas de stress (distress), e conforme fica claro, independentemente de serem o ponto fulcral, quase o limite, são uma consequência de um conjunto de outras variáveis, não podendo ser o único alvo da nossa atenção ao avaliarmos os Riscos Psicossociais. Se assim fosse, estaríamos a olhar para uma ínfima parte da realidade e a não obter informação relevante de como poderemos gerir as pessoas, os trabalhos e as organizações no sentido de criar ambientes saudáveis. Se falamos de percepção avaliativa de capacidade entre competências pessoais e exigência da tarefa como preditores, a avaliação deve passar por perceber um imenso conjunto de variáveis, até determinar a exposição ao risco.

As variáveis a considerar vão desde a percepção de cada um sobre a sua Qualidade de Vida e Bem-Estar, a forma como se sentem física e psicologicamente, a visão que têm do trabalho e tarefas que realizam, a forma como sentem congruência entre o que fazem, onde fazem, como fazem e a forma como pensam que deveriam as instituições ser, como deveria o trabalho ser feito, bem como dos colegas e chefias, e ainda o que sentem sobre a sua disponibilidade e capacidade para executarem as tarefas que lhes são solicitadas. Sabendo que a existências de maiores incongruências entre aquilo que é percebido pelo trabalhador e o que a organização efectivamente tem, desenvolve um maior dispêndio de energia pessoal, um menor sentimento de realização, disfunções ao nível do sentimento de justiça e comunidade e consequentemente uma sensação de maior sobrecarga, para além

da importância de avaliar também estas características, fica a certeza da imensa possibilidade de entrar num ciclo vicioso que no limite levará ao desenvolvimento de quadros de Burnout, colocando assim as pessoas no polo oposto àquele que seria desejável, o do Engagement.

Evidentemente que a avaliação de que mais se fala é a avaliação individual, mas nada se conseguirá sem uma avaliação organizacional. Só assim será possível o desenho concreto de meios de intervenção, devendo este ser sempre "Top-Down". Desta forma as consequências do processo avaliativo de Perfil de Riscos Psicossociais, e já numa óptica de organização de trabalho, tem consequências e relação directa num imenso número de processos inerentes à Gestão de Pessoas, tais como a Análise e Qualificação de Funções, Processos de Recrutamento e Selecção, Levantamento de Necessidades de Formação, Avaliação de Desempenho, Organização de Carreiras, Gestão de Talentos, Organização de Trabalho e Métodos, etc.

Dos resultados agora apresentados, e embora cientes que estão muito longe de serem bons, os autores não os vêem numa perspectiva fatalista, mas sim como uma excelente oportunidade de a partir do conhecimento mais globalizado se abrirem horizontes para a discussão concreta de formas de intervenção, e de se poderem desenhar e concretizar esses momentos.

O desafio para o desenvolvimento de competências pessoais (Soft Skills), organizacionais e sociais, o ultrapassar o tabu de a preparação académica ser condição *sine qua non* para iniciar trabalho naquilo a que vulgarmente as pessoas se referem como sendo a "minha área", a necessidade de ir mais longe e mudar o paradigma de pensamento sobre a organização do trabalho e os novos modelos que proliferam já pelo mundo, e ainda a criação de uma nova relação com o tempo, ou, muitas vezes com a sensação de falta dele, já é mais que um pensamento, é uma realidade.

Poderá tudo aquilo que se disse anteriormente traduzir uma posição ambiciosa, mas esta foi a posição que sempre esteve envolvida na realização deste e de outros trabalhos realizados pelos autores, e exemplo disso mesmo foi a criação do projecto da Associação Portuguesa de Psicologia da Saúde Ocupacional (APPSO), e por isso mesmo, e porque o balanço desta ambição continua a ser considerado como positivo, reitera-se o desafio que atrás fica, através da constatação de resultados extremamente preocupantes, mas que constituem uma imensa responsabilidade para estes próximos anos, sejamos Gestores, Técnicos de Recursos Humanos, Psicólogos, Técnicos de Saúde e Segurança no Trabalho, Profissionais com responsabilidade de gestão de grupos, pessoas com preocupações sociais, etc. A avaliação de Perfil de Riscos Psicossociais é multidisciplinar, transformá-la em algo cooperativo é esvaziar o seu conteúdo.

Consideramos que a informação que fica ao longo destas páginas, e porque os resultados que nelas se integram, e pela amostra com que se trabalhou, são significativos e representativos da população portuguesa. Por isso mesmo toma-se a liberdade de se considerar que fica uma porta aberta à discussão sustentada e um desafio à integração de modelos mais economicistas com modelos humanistas, uma vez que sabemos que o objectivo de ambos é o mesmo, estando a grande diferença no processo. No entanto não podemos esquecer que a economia, sem pensar efectivamente nas pessoas, e os modelos mais humanistas sem pensarem na economia, serão sempre visões redutoras e fúteis, quando considerados isoladamente, no desenho de estratégias sociais e organizacionais.

Conclui-se o presente livro com um conjunto de "provocações" que vos deixamos, e sobre as quais achamos que após o trabalho agora apresentado, merecem a nossa atenção:

1- O que pode vir a acontecer se nada se fizer em relação à prevenção de riscos psicossociais e à promoção da saúde, num curto espaço de tempo?

2- A alteração de paradigmas e modelos de trabalho exigem adaptação constante. Para facilitar este processo não deveriam as escolas e universidades repensarem a forma como estão a preparar os futuros profissionais?

3- As condições de vida e as dificuldades a elas adjacentes, às quais se acrescem o prolongamento do horário de trabalho, em que medida vêm ainda complexificar mais a gestão do interface família/trabalho?

4-

NOTA:

A esta hora, e quando se termina o presente livro, sem que acreditemos no acaso nem nas coincidências, ouve-se "Vamos fazer o que ainda não foi feito" do Pedro Abrunhosa, e antes ouviu-se o "Todos Lá Pr'a Trás".

Será por acaso, coincidência, ou será um desafio?

16- Síntese Bibliografia

Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho (AESST, 2007). *Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health.* Luxamburgo: Office for Official Publications of the European Communities.

Arredondo F., Gascon S., Pando F., Albesa A., Perez Padilla, D., Cunha, M., **Pereira, J.** (2011). *Agresiones a profesionales médicos: un estudio comparativo entre México y España.* Revista Mexicana de Salud del Trabajo. Vol 1(9):15-20. ISBN: 978 – 959-212

Azevedo, L. (2010).*Promoção da Saúde e Bem-estar em local de trabalho: criação de um programa de avaliação e intervenção em riscos psicossociais.* Dissertação de Mestrado no âmbito da Psicologia Clínica e da Saúde. Ismai: Castêlo da Maia.

Barosa-Pereira, A. (2007). *Coaching em Portugal: teoria e prática*. Edições Sílabo. Lisboa.

Bogner, J.(2002). *Teacher Leadership and Peer Coaching*. Principal Leadership Institute.

Bresó, E., Salanova, M.& Schaufeli, W.(2007). In Search of the "Third Dimension" of Burnout: Efficacy or Inefficacy? *Applied Psychology: an international review, 56(3)*, 460–478.

Cardoso, P.(2006). *Liderança Coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro - líder no contexto hospitalar* [Tese de Mestrado]. São Paulo: Universidade Federal de São Paulo.

Catalão, J. & Penim, A. (2008). *Ferramentas de coaching*. Lisboa: Lidel.

Chambel, M. (2005). Stress e bem-estar nas organizações (105, 134). In: Pinto, A.; Silva, A. (Coord.). *Stress e bem-estar. Modelos e domínios de aplicação*. Lisboa: Climepsi Editores.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Thompson Learning.

Coatsworth, J. D., & Conroy, D. E. (2009). The effects of autonomy-supportive coaching, need satisfaction, and self-perceptions on initiative and identity in youth swimmers *Developmental Psychology, 45,* 320-328.

Coelho, A. (2008). *Uma introdução à Psicologia da Saúde Ocupacional*. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.

Cooper, C. & Marshall, J., (1976), Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill-health, *Journal of Occupational Psychology*, 49, 11-28.

Cooper, C., Sloan, S., & Williams, S. (1988). *Occupational stress indicator management guide*. Londres: Thorbay.

Crandall, R., & Perrewé, P. (1995). *Occupational stress: A handbook*. Washington: Taylor & Francis.

Cunha, M., Costa, M., Pereira,J. & Gascon, S.(2010) *Vulnerability to stress, burnout, emotional disorders and quality life in occupational health care providers in women with breast câncer*. 9th Congerence of the European Academy of Occupational Health Psychology. Pontificial Urbaniana University: Rome.

Cunha, M., Salazar, G., Pereira, J. (2010). 9th Congerence of the European Academy of Occupational Health Psychology. Pontificial Urbaniana University: Rome.

Cunha, M.P; Rego, A; Lopes, M.P; Ceitil, M. (2008). *Organizações Positivas: manual de trabalho e formação*. Edições Sílabo. Lisboa.

Demerouti, E., Bakker, A., Janssen, P. & Schaufeli, W. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 27*, 279-286.

Dias, D. (2007). *Criar valor através das pessoas*. Edições Sílabo. Lisboa

Edwards, L. (2003). Coaching - the latest buzzword or a truly effective management. *Industrial and Commercial training, 35(7)*, 167-173.

Efraty, D.; Sirgy, M.; Claireborne, C. (1991). The effects of personal alienation on organizational identification: A quality-of-work-life model. *Journal of Business and Psychology*, 6, 57-78.

Einarsen, S. (2000). Harassement and bullying at work: a review of the scandinavian approach. *Aggression and Violent Behaviour*, 5, 379-401.

Folkman, S., & Lazarus, R. (1985). If it changes it must be a process: A study of emotion and coping during three stages of a college examination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 150-170.

Freire,T. (2009). *Understanding Positive Life Reserach and Practice on Positive Psychology*. Lisboa: Climepsi Editores.

Friedman M, Rosenman RH: Association of specific overt behavior pattern with blood and cardiovascular findings. JAMA 1959; 169: 1286-1296.

Gale, J & Rebecca, M. (2007) Introduction to Health Coaching For Health Professionals:Workshop Health Coaching Australia: disponível através da fonte www.healthcoachingaustralia.com (consultado a 21 de Novembro de 2009).

Gascon, S., Leiter, M., Pereira J., Cunha, M., Montero-Marín, J. (2012). *Evaluación pericial de un caso de burnout causado por conductas de acoso laboral*. Psiquiatría.com. 2012. http:/www.psiquiatria.com/artículos/psicología/

Gascon, S.; Leiter, M.P.; Pereira, J.; Cunha, M.; Montero-Marín, J.; Soares, S., Lamarão, M Pereira, J.M.(2012). Avaliação e intervenção em casos de burnout e mobbing. Reflexões sobre um caso. In S. Neves (Coord.) *Intervenção psicológica e social com vítimas - Adultos* (Volume 2). (115-141) Coimbra: Almedina

Gascon, S., García-Campayo, J., Albesa, A., Masluk B., Pereira, J., Cunha, M., Montero J. (2013). Disadaptative responses derived from violence towards teachers and health care workers. In Korkut Gulmen, M. (ed,). IALM. International Academy of Legal Medicine. 2013. (pp 183-187). Monduzzi editore. ISBN: 978-88-7487-676-0. Bologna (Italy).

Gascón, S, Leiter MP, Pereira, J, Cunha, M , Albesa, A, Montero, J, García-Campayo J. (2012). The role of aggressions suffered by heath care workers as predictor of burnout. *Journal of Clinical Nursing.*

Gavin, H.& Mason, O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics, 33(4),* 379-392.

Goleman, D (2004). *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente.* Rio de Janeiro: Objectiva

Gómez-Alcaina,B.; Montero-Marín,J.; Demarzo. M.; Pereira, J.; García-Campayo, J. (2013). Utilidad de los marcadores biológicos en la detección precoz y prevención del síndrome de burnout. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica* Vol. 18, N.o 3, pp. 245-253, www.aepcp.net ISSN 1136-5420/13

Grant, A., M., (2006), An Integrative Goal-Focused Approach to Executive Coaching, In D., R., Stober and Grant, A., M., (Eds) Evidence Based Coaching Handbook, Putting best practices to work for your clients, Wiley & Sons, Inc. New Jersey, pp.153-192.

Hallberg, U. & Schaufeli, W. (2006). "Same Same" But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist; Vol. 11(2)*:119–127.

Harpaz, I., (2002). Expressing a wish to continue or stop working as related to the meaning of work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 177-198.

Houdmont, J., Leka, S. & Cox, T. (2007). Education in occupational health psychology in Europe: Where have we been, where are we now and where are we going? In J. Houdmont & S. McIntyre (Eds.), *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice (Vol. 2)*, Maia, Portugal: ISMAI Publishers.

Jackson, P., (2006). *The Transtheoretical Model*. In Feltham, C., and Horton, I., (2006). Handbook of counselling and psychotherapy: Sage Editors.

Kabat-Zinn, J.(1994) *Wherever You Go, There You Are: Mindfulness Meditation in Everyday Life*. Hyperion. New York.

Karasek, A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*, 285-308.

Karasek, R., & Theorell, T.; (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Kilburg, R. & Levinson, H.(2008). Executive dilemmas: coaching and the professional perspectives of Harry Levinson. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research Copyright, Vol. 60, No. 1*, 7–32.

Kinnier, R., Kernes, J., Tribbensee, N. & Van Puymbroeck, C., (2003). What eminent people have said about the meaning of life. *Journal of Humanistic Psychology*, 43, 105-118.

Klatt, D.M., Buckworth,J .& Malarkey, W. (2009). Effects of Low-Dose Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR-ld) on Working Adults. *Health Education & Behavior, Vol. 36, No. 3,* 601-614

Lawless, M.(2009) *The influence of life coaching on entrepreneurs goal planning and attainment.* Masters thesis, Waterford Institute of Technology.

Lazarus, R. & Folkman (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer

Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress appraisal and coping*. New York: Springer.

Lei n.º 102/2009, Assembleia Da República. Regime jurídico da promoção da segurança e saúde no Trabalho. *Diário da República, 1.ª série* — N.º 176

Leiter, M. & Maslach, C. (2000). *Preventing Burnout and Building Engagement (1st Edition)*. San Francisco, California: JOSSEY-BASS, A Wiley Company.

Leiter, M. (1992). Bournout as a crisis in self-efficacy: *Conceptual and pratical implications. Work and Stress, 6*, 107-115.

Leiter, M. (2005). Perception of risk: na organizational model f occupational risk, burnout, and physical symptoms. *Anxiety, Stress and Coping*, 18, 131-144.

Leiter, M., Maslach, C. (1999). Six areas of worklife: a modal of the organizational context of burnout. *Journal of Health and Human Services Administration, 21, 472-489.*

Leiter, M., Zanaletti, M.& Argentero, P.(2009). Occupational Risk Perception, Safety Training, and Injury Prevention: Testing a Model in the Italian Printing Industry. *Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 14, No. 1*, 1–10.

Llorens, S., Salanova, M. & Martínez (s/d). Emotions in cooperative work: an experimental lab study. In E. Cifre, M. Salanova & M.D. Martínez (Eds.). *New Information Technologies and Work Psychology: European trends towards fitting individual, job and organizational characteristics to new information technology*. Colección Psique (e-psique). Castellón: University Jaume I

Loureiro, C. (2010).*Percepção da Saúde Psicológica face ao fluxo/sobrecarga de trabalho na polícia de segurança pública: resultados de uma intervenção com base em modelos da Psicologia da Saúde Ocupacional Positiva.* Dissertação de Mestrado no âmbito da Psicologia Clínica e da Saúde. Ismai: Castêlo da Maia.

Marmot, M., Siegrist, J., Theorell, T., Feeney, A., (1999). Health and psychosocial enviornment at work. In M. Marmot & R. Wilkinson. *Social Determinants of Health*. New York: Oxford University Press.

Maslach, C. & Leiter, M. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology, Vol. 93, No. 3*, 498 – 512.

Maslach, C., & Leiter, M. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Meyer , J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment . *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (2007) . Circular informativa sobre o projecto de Plano de Acção Nacional sobre a Saúde dos trabalhadores 2008-2012. Resolução do Conselho de Ministros n.º 59/2008.

Montero-Marín,J.; Demarzo,M.; Pereira, J.; Olea, M.; García-Campayo, J. (2014). Reassessment of the Psychometric Characteristics and Factor Structure of the 'Perceived Stress Questionnaire' (PSQ): Analysis in a Sample of Dental Students. *Plos One*. January 2014 | Volume 9 | Issue 1

National Institute for Occupational Safety and Health (2009). *The changing Organization of Work and the Safety and Health of Working people.* Department of Heath and Human Services: Cebters for Diease Control and Prevention.

Newstrom, J. (2008). *Comportamento Organizacional: Comportamento humano no trabalho*. São Paulo: McGraw Hill.

Ordem dos Psicólogos Portugueses (2011). *Evidência cientifica sobre custo-efectividade de intervenções psicológicas em cuidados de saúde.*

Pereira, J.& Sousa, D.(2010a). *Controlo Emocional, Satisfação no Trabalho e Qualidade de Vida.* VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia. Universidade do Minho: Braga.

Pereira, J.& Sousa, D.(2010b).*Quality of life and Job Satisfaction:Multicultural Perspective*. 9th Congerence of the European Academy of Occupational Health Psychology. Pontificial Urbaniana University: Rome.

Pereira, J., Rodrigues, J., Cunha, M. (2010). Stress e Desordens Emocionais em Profissionais de Saúde em Oncologia. VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia. Universidade do Minho: Braga.

Pereira, J.,Cunha, M., Azevedo, L.& Loureiro, M. (2010b). *Vulnerabilidade ao Stress, Desordens Emocionais, Qualidade de Vida e Bem-estar em Cuidadores Formais de Idosos Institucionalizados.* VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia. Universidade do Minho: Braga.

Perez, J. (2009). *Coaching para Docentes -Motivar para o Sucesso*. Porto:Porto Editora.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. (2003). Manual de Comportamento organizacional e gestão. Lisboa: Editora RH.

Pinto, A. ; Silva, A. (2005). Stress e bem-estar. Modelos e domínios de aplicação. Lisboa: Climepsi Editores.

Quick, J., Quick, J., Nelson, D., Hurrell, ,J. (1997). *Preventive stress management in organizations*. Washington: American Psychological Association

Quintanilla, S., (1991). Introdution: The meaning of work. *European Work and Organizational Psychologist*, 1, 81-89.

Rego, A., Cunha, M.; Oliveira, M. & Marcelino, A.R. (2008). *Coaching para executivos* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.

Rego, A., Pina e Cunha, M., Lopes, M.&Ceitil, M. (2008). *Organizações Positivas: manual de trabalho e formação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Richard, J. (2003). Ideas on Fostering Creative Problem Solving in Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 55, No. 4,* 249–256.

Russel, J. (2008). Promoting subjective well-being at work. *Journal of Career Assessment,* 16, 117-131.

Sagie, A. & Elizur, D. (1996). The structure of personal values: a conical representation of multiple life areas. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 573-586.

Salanova, M. & Schaufeli, W.B. (2009). *La vinculación psicológica en el trabajo (work engagement)*. Madrid: Alianza Editorial.

Salanova, M.(2009). Organizaciones Saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Prática de Riesgos Laborales, nº58.*

Salanova, M., (2010). *Psicología de la Salud Ocupacional*. Madrid: Síntesis.

Salanova, M., Brescó, E. & Schaufeli, W. (2005). *Hacia un modelo espiral de la autoeficacia en el estudio del burnout y engagement* [Towars a spiral model of self-efficacy in the study of burnout and engagement]. Submitted for publication.

Salanova, M., Cifre, E., Llorens, S., Martínez, I. (2007). *Caso a caso en la prevención de riesgos psicosociales*. Bilbao: Lettera Publicaciones.

Salanova, M., Llorens, S. Cifre, E.& Martínez, M. (2006). *Metodología RED-WONT. Perspectivas de intervención en riesgo psicosociales*. Barcelona: Foment del Treball

Salanova, M.; Martínez, I. & Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. In F. Palací (Coord.*), Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall, 349-376.

Santorelli S.F.(1999). *Mindfulness-Baseada redução do stress. Qualificações e as orientações recomendadas para os fornecedores*. Center for Mindfulness in Medicine, Saúde e Sociedade. Worcester, MA: University of Massachusetts Medical Center.

Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*.

Schaufeli, W., Maslach, C., & Marek, T. (1993). Professional burnout: Recent developments in theory and research .Washington: Taylor & Francis.

Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá. V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, *3*, 71–92.

Schwartz, S. & Bilsky, W. (1987). Toward a psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550-562.

Schwartz, S. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48.

Seligman, M. (1998). *Learned Optimism*. New York: Pocket Books (Simon and Schuster).

Serra, A. (2005). As múltiplas facetas do stress.(17, 42) In: Pinto, A.; Silva, A. (Coord.). *Stress e bem-estar. Modelos e domínios de aplicação*. Lisboa: Climepsi Editores.

Siu, O., Spector, P.,Cooper, C.& Lu, C.(2005). Work Stress, Self-Efficacy, Chinese Work Values, and Work Well-Being in Hong Kong and Beijing. *International Journal of Stress Management, Vol. 12, No. 3*, 274–288.

Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks: Sage.

Sperry, L. (2008). Executive coaching: An intervention, role function, or profession? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol 60(1)*, Mar 2008, 33-37.

Stern, L. (2004). Executive Coaching: A Working Definition. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 56, No. 3*, 154–162.

Stevens, N. (2005). *Learn to coach*. How To Books. Oxford.

Vaz Serra, A. (2002). *O stress na vida de todos os dias*. Coimbra: Edições Minerva.

Vaz Serra, A. (2005). *As múltiplas facetas do stress*. In Pinto, A. M & Silva, A. Stress e bem-estar. Lisboa: Climepsi Editores.

Wayne S. & Sparrow (2000).Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *J Appl Psychol. 78(5)*:774-80.

Weisinger, H.(2001). *Inteligência Emocional no Trabalho. Rio* de Janeiro: Objectiva

West, M. & Patterson, M., (1999). The workplace and productivity: people management is the key to closing the productivity gap. *New Economy*, 6, 22-27.

World Health Organization (1995). *Ocupational Health strategy*. Second Meeting OF the WHO Collaborating Centres in Occupational Health Beijing, China.

Yerro, J., Martín, M., Bacaicoa, M. (2002). Acoso Psicológico en el Trabajo: "Mobbing". Navarra: Instituto Navarro de Salud Laboral.

A informação constante neste livro é da responsabilidade da Associação Portuguesa de Psicologia da Saúde Ocupacional (APPSO), através dos seus autores, sendo deles todos os direitos a ele relativos.

© Todos os direitos reservados.

ISBN: 978-989-98840-0-7

1ª edição – 1000 exemplares

Não é permitida, sem autorização prévia, a reprodução total ou parcial da informação constante do presente documento

A utilização indevida de informação, será motivo para implementação de processo legal

A **1ª Edição** deste E-Book não é passivel de venda, é de **distribuição gratuita** através de formulário preenchido em http://www.appso.pt.

Mais informações em relatorio@ppjm.pt

Lisboa, Janeiro de 2014

ISBN

978-989-98840-0-7