



Instituto Universitário de Lisboa

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Diagnóstico nos Riscos Psicossociais e Proposta de Intervenção numa empresa do Setor do Retalho: O Modelo JD-R como pressuposto teórico para o ajustamento das exigências e recursos do trabalho

Rita Madureira Pinto Castanheira Dias

Trabalho de Projeto submetido como requisito parcial para a obtenção de grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Sílvia Costa Agostinho da Silva, Professora Associada, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2017



Instituto Universitário de Lisboa

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Diagnóstico nos Riscos Psicossociais e Proposta de Intervenção numa empresa do Setor do Retalho: O Modelo JD-R como pressuposto teórico para o ajustamento das exigências e recursos do trabalho

Rita Madureira Pinto Castanheira Dias

Trabalho de Projeto submetido como requisito parcial para a obtenção de grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Sílvia Costa Agostinho da Silva, Professora Associada, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2017

Agradecimentos

Começo por agradecer aos meus pais por serem pessoas incansáveis. Ao meu pai por todo o suporte que me deu, não só ao longo desta etapa, como ao longo da minha vida. Um obrigada é pouco para agradecer tudo o que fazes por mim.

À minha mãe, que mesmo estando longe, está sempre a torcer por mim e pelos meus sucessos, nunca deixando de acreditar. Obrigada pela força incondicional.

À minha família, por me fazer sentir tão segura e coesa, por nunca me deixar fraquejar. Obrigada por tudo.

Aos meus amigos de faculdade, Inês, Catarina, Daniela, Marco e Filipa, vou relembrar sempre os momentos que vivemos, os de aperto e os de brincadeira. Já sinto saudades.

Um especial obrigada aos meus “irmãos” de coração, Marco e Filipa, que representam para mim muito mais que colegas. São uma fonte de inspiração e apoio. Obrigada.

Às minhas amigas de “anos” que, embora nem sempre presentes estão sempre no meu pensamento, Vanessa, Catarina, Sofia e Joana. Obrigada.

Às minhas colegas do trabalho, Liliana, Suse, Mariana e Dora, que tão bem entendem o meu mau-feitio dos últimos tempos, nunca deixando de me acolher.

Quero agradecer ao diretor da loja que tão disponível se mostrou em poder ajudar-me a concretizar este projeto e a todos os colaboradores que contribuíram ativamente.

Por fim, um grande agradecimento à minha orientadora. Para além da disponibilidade de sempre, o otimismo e a boa disposição que sempre acompanharam as nossas reuniões. O confiar e acreditar que seria possível concluir o projeto, foi uma motivação extra para mim.

Um obrigado a todos!

Resumo

O atual projeto corresponde a um diagnóstico e proposta de intervenção nos riscos psicossociais de uma loja de roupa. O diagnóstico organizacional realizado foi constituído por diversos métodos, nos quais se destaca a metodologia quantitativa, representada pela versão portuguesa do Questionário Psicossocial de Copenhaga (COPSOQ II) constituído por fatores de risco e proteção, que visam assumir quais os riscos psicossociais identificados na loja em questão e quais os fatores que melhor protegem as pessoas, com base numa metodologia tripartida. Os métodos qualitativos utilizados foram a observação do posto de trabalho e a entrevista individual.

Os resultados indicaram que o ritmo de trabalho estava no nível de risco em todas as categorias profissionais e grupo de pessoas; as exigências emocionais no intervalo intermédio, correspondendo a valores próximos do intervalo de risco; o *burnout* e a saúde geral encontravam-se, igualmente, em risco intermédio, o que indica a existência do “sintoma da doença”. Foram, ainda, realizadas correlações para melhor compreender a relação entre os vários riscos psicossociais. As propostas de intervenção baseiam-se num modelo 2x3, que considera 2 fases, primária e secundária, e 3 alvos/*target* de intervenção - Ambiente de Trabalho/Organização; Interface Indivíduo/Trabalho; Pessoa/Grupo. As medidas foram implementadas de acordo com 4 objetivos: ajustamento do ritmo de trabalho, promoção do desenvolvimento pessoal e comunicação, diminuição das exigências emocionais (*Burnout*) e estratégias de gestão do stresse (Saúde Geral).

Palavras-Chave: Riscos Psicossociais; Diagnóstico Organizacional; Estratégias de Intervenção; Gestão do *Stresse*

Abstract

The current project corresponds to a diagnosis and intervention proposal on the psychosocial risks of a clothing store. Were used several methods in the realization of the organizational diagnosis, in wich is highlighted the quantitative methodology represented by the portuguese version of Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ II) constituted by risk and protection factors that aim identifiy psychosocial risks in the store and which factors protects better the people using tripartite methodology. The qualitative methods used were the observation of diferente jobs in the store and individual interviews.

The results indicated that the work rate was in a level of risk in all professional categories and group of people; the emotional demands were in an intermediate state corresponding to values close to the risk range; burnout and general health were also at intermediate risk indicating the existence of the "symptom of the disease". Correlations were also made to better understand the connection between the various psychosocial risks. The intervention proposals are based on a 2x3 model, which considers 2 phases- primary and secondary- and 3 intervention targets - Work Environment / Organization; Individual / Work interface; Person / Group. The measures were implemented according to 4 objectives: ajustment of the work rate, promotion of personal development and communication, reduction of emotional demands and stress management strategies.

Keywords: Psychosocial Risks; Organizational Diagnosis; Intervention Strategies; Stress Management

Índice

Introdução	1
I. Enquadramento Teórico	5
II. Realidade Organizacional	
2.1. A Organização.....	11
2.2. Descritivo Funcional.....	11
2.3. Metodologia de Recolha dos Dados.....	12
2.4. Caraterização da Amostra.....	13
III. Metodologia de Diagnóstico Organizacional	15
3.1. Instrumentos para o Diagnóstico Organizacional.....	15
3.1.1. Descrição do Questionário COPSOQ II.....	15
3.1.2. Entrevistas.....	16
3.1.3. Grelhas de Observação.....	16
3.1.4. Metodologia de Análise dos Dados.....	17
IV. Resultados e Discussão	18
4.1. Resultados Quantitativos.....	18
4.1.1. Questionário COPSOQ II.....	18
4.1.2. Valores médios por variáveis demográficas para os fatores de risco e proteção.....	25
4.1.2.1. Valores médios por variáveis demográficas para os fatores de risco mais elevados.....	25
4.1.2.2. Valores médios por variáveis demográficas para os fatores de proteção mais baixos.....	26
4.1.3. Correlação dos 4 fatores de risco com variáveis quantitativas.....	26
4.1.4. Correlação dos 3 fatores de proteção com variáveis quantitativas...27	
4.2. Resultados Qualitativos.....	29

4.2.1. Entrevista.....	29
4.2.2. Observação do Posto de Trabalho.....	33
4.3.Triangulação dos Resultados.....	34
V. Intervenção.....	37
5.1. Plano de Intervenção.....	39
5.1.1. Intervenção Ambiente de Trabalho/Organização.....	42
5.1.2. Intervenção Interface Indivíduo/Organização.....	47
5.1.3. Intervenção Indivíduo/Grupo.....	51
5.2.Avaliação da Intervenção.....	55
Conclusão.....	57
Referências.....	61
Anexos.....	69

Índice de Quadros

<i>Quadro 2.1.</i> Descrição das Atividades de cada Função.....	11
<i>Quadro 2.2.</i> Variáveis Sócio-Demográficas.....	13
<i>Quadro 4.1.</i> Resultados Gerais das médias dos diferentes fatores.....	23
<i>Quadro 4.2.</i> Correlação de Spearman entre os 4 fatores de risco e os restantes fatores de risco do COPSOQ.....	26
<i>Quadro 4.3.</i> Correlação de Spearman entre os 4 fatores de risco e os fatores de proteção do COPSOQ.....	27
<i>Quadro 4.4.</i> Correlação de Spearman entre os 3 fatores de proteção mais baixos e os fatores de risco do COPSOQ.....	28
<i>Quadro 4.5</i> Correlação de Spearman entre os 3 fatores de proteção mais baixos e os restantes fatores de proteção do COPSOQ.....	28
<i>Quadro 4.6.</i> Tabela-Resumo dos Resultados da Entrevista.....	32
<i>Quadro 4.7.</i> Resultados da Observação ao Local de Trabalho.....	34
<i>Quadro 4.8.</i> Triangulação dos Resultados para os fatores de proteção.....	35
<i>Quadro 4.9.</i> Triangulação dos Resultados para os fatores de proteção.....	36
<i>Quadro 5.1.</i> Tabela-Geral das Propostas de Intervenção.....	41

Índice de Figuras

<i>Figura 1.1.</i> Modelo de Exigências e Recursos Revisto (Schaufeli & Bakker, 2004).....	10
<i>Figura 4.1.</i> Resultados por tercis das dimensões estudadas referentes aos Fatores de Risco.....	19
<i>Figura 4.2.</i> Resultados por tercis das dimensões estudadas referentes aos Fatores de Proteção.....	21

Introdução

Natureza do Projeto

A importância crescente com o bem-estar dos funcionários no seu local de trabalho tem sido um assunto amplamente debatido que, cada vez mais, suscita o debate e envolvimento. Vários estudos têm já demonstrado, nos últimos anos, as diferenças de produtividade das empresas aquando existe um ajuste, ou falta dele, do bem-estar dos funcionários. Os desajustes surgem quando determinadas condições e características do próprio trabalho afetam os indivíduos, criando mal-estar, que se pode manifestar de diferentes maneiras. De forma a colmatar estas condições, deve-se começar por perceber que fatores é que estão a provocar mal-estar na organização e criar medidas, apoiadas em estudos práticos, que lhes dão suporte teórico. Posto isto, este projeto surge da importância das empresas prevenirem o aparecimento do mal-estar nos seus funcionários e implementarem na sua rotina algumas medidas interventivas, apoiadas, *à priori*, num diagnóstico nos riscos psicossociais. A par desta justificativa, fundamento este projeto com base na “obrigatoriedade” legal imposta às empresas relativamente à prevenção dos riscos psicossociais, mas que, nalgumas situações, não se verifica, existindo falta de controlo e, conseqüentemente, fatores de risco que afetam os trabalhadores.

De acordo com a EU-OSHA (2007, citado por Pinho, 2015) o segundo problema de saúde associado ao trabalho e reportado com maior frequência é o stresse, que afeta, segundo dados que remontam a 2005, mais de 20% de todos os trabalhadores dos 25 Estados-Membros da União Europeia. Estimativas realizadas em 2002, conferem que este cenário custava à União Europeia, no mínimo, 20 000 milhões de euros por ano, correspondendo a gastos médicos e tempos de baixa (EU-OSHA, 2007, citado por Pinho, 2015.)

Desta forma, de acordo com os dados acima explicitados, é inequívoca a relevância que este tema tem na nossa sociedade, uma vez que é evidente o seu impacto nos trabalhadores e nas organizações. Daí advém uma crescente preocupação em abordar o tema dos riscos psicossociais. No que compete à segurança e saúde no trabalho, a legislação tem demonstrado preocupação em prevenir, gerir e corrigir os riscos no local de trabalho. De acordo, por exemplo, com a Diretiva-Quadro de Segurança e Saúde no Trabalho nº89/391/CEE (*European Agency for Safety and Health at Work*, 2013), prevê-se uma obrigação em desenvolver medidas que melhorem a segurança e saúde dos trabalhadores nos aspetos relacionados com o seu

trabalho. Nestes procedimentos, ditam-se que as entidades patronais estabeleçam medidas de prevenção dos riscos, proteção da segurança e saúde dos trabalhadores e eliminação dos riscos associados ao trabalho (EU-OSHA, 2013).

No que se refere ao regime legal, o cumprimento das obrigações surge no sentido de lidar com a segurança e saúde no trabalho (EU-OSHA, 2012a). Relativamente ao regime português, de acordo com o artigo 281 da Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro, pressupõe-se uma obrigação ao empregador de identificar e avaliar os riscos no local de trabalho (Decreto-Lei n.º 7/2009, Capítulo IV – Artigo 281.º de 12 de Fevereiro de 2009 do Diário da República). Adicionalmente, a lei 3/2014, de 28 de Janeiro, enfatiza a importância da investigação aplicada a este tema, nomeadamente, no que se refere ao aparecimento de novos fatores de risco psicossocial, realçando as obrigações do empregador, que inclui assegurar que os riscos psicossociais, os agentes químicos, físicos e biológicos não se revelam como um risco para a saúde e segurança do trabalhador (Decreto-Lei n.º 3/2014, Artigo 15.º de 28 de Janeiro de 2014 do Diário da República). A par disto, o regime estipula como obrigação a adaptação do trabalho ao homem, nomeadamente, no que respeita ao desenvolvimento dos postos e métodos de trabalho (Costa, 2015).

Portanto para além de se perspetivar o aumento da consciência e compreensão acerca dos riscos relacionados com o trabalho, é imperativo que exista uma base “legal” que assegure a segurança e saúde aos trabalhadores, nomeadamente, através da prevenção dos vários riscos assentes e, ainda, através de uma ação sobre os riscos em caso de necessidade (*Comission European*, 2011, citado por Baptista, 2015).

Objetivos do Projeto

O objetivo primordial deste projeto passa por fazer um diagnóstico nos riscos psicossociais em 5 diferentes categorias/atividades profissionais da organização e desenhar uma proposta de intervenção que colmate os principais riscos identificados. Posto isto, descreve-se o que se pretende alcançar com a elaboração deste trabalho:

1. Fazer um diagnóstico que identifique os fatores psicossociais em risco elevado e os fatores de proteção que se posicionam em níveis baixos e altos.

2. Complementar o diagnóstico com outras metodologias, nomeadamente, entrevistas individuais e observação do posto de trabalho, integrando as cinco atividades/funções da loja: caixeiro, comercial, operacional, provador e vendedor.
3. Analisar as variáveis sociodemográficas fazendo uma comparação entre grupos, através de um *Test-T*, e identificar os grupos de risco.
4. Fazer correlações para compreender a relação dos fatores de risco e de proteção.
5. Elaborar um plano de intervenção que vá de encontro ao Modelo das Exigências e Recursos Revisto, de Schaufeli e Bakker (2004), e que procure atenuar as exigências mais acentuadas, através da promoção dos recursos de trabalho (os que estão em níveis mais baixos e os que estão em níveis altos).
6. Direcionar as medidas em três focos: O ambiente de trabalho/Organização, a interface Indivíduo/Trabalho e a Pessoa/Grupo.
7. Realizar uma Avaliação da intervenção com o intuito de averiguar se as medidas propostas foram alcançadas e se traduzem em melhores resultados.
8. Integrar uma reflexão acerca das “*Forças*” e “*Fraquezas*” das medidas (ou facilitadores e obstáculos), considerando as limitações do projeto e melhorias a implementar.

I. Enquadramento Teórico

Uma vez que o trabalho nas culturas ocidentais se revela como um fator bastante central, a satisfação com o desempenho laboral acaba por se constituir como um dos campos centrais do bem-estar subjetivo, sendo que as várias condições presentes no local de trabalho influenciam o aumento ou a diminuição da satisfação sentida pelos seus trabalhadores, ou seja, o seu bem-estar subjetivo (Caetano et al., 2002, citado por Caetano & Silva, 2011). Portanto o bem-estar é um fator importante no contexto de trabalho uma vez que tem influência em múltiplos aspetos do desempenho dos indivíduos e das equipas (Caetano & Silva, 2011). Contudo, constata-se que o bem-estar não é estável podendo flutuar ao longo do tempo. Este é fortemente influenciado por diversos fatores relacionados com o exercício do trabalho, nomeadamente, exigências ou *stressores* do trabalho, recursos de trabalho, fatores interpessoais, recursos pessoais e fatores referentes ao conflito trabalho-família, constituindo estes, preditores da mudança e flutuações do bem-estar (Sonnetag, 2015). De fato, nas últimas décadas, têm ocorrido mudanças significativas no mundo do trabalho (EU-OSHA, 2007, 2010; Gil-Monte, 2012; Sauter et al., 2002; Silva & Ferreira, 2013, citado por Pinho, 2015), que têm provocado o aparecimento de riscos emergentes, designados riscos psicossociais (EU-OSHA, 2007, 2010; Gil-Monte, 2012; Sauter et al., 2002, citado por Pinho, 2015), que podem conduzir a um estado de vulnerabilidade ao nível da saúde mental e física dos funcionários.

No que se refere à definição de riscos psicossociais existe alguma controvérsia (Costa & Santos, 2013; Jiménez, 2011, citado por Pinho, 2015), sendo que algumas teorias defendem uma perspetiva virada para a organização do trabalho e outras focam-se em aspetos sociais e económicos (Costa & Santos, 2013, citado por Pinho, 2015). De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (ILO, 1986, citado por Leka & Jain, 2010) os riscos psicossociais definem-se, por um lado, como as interações entre o conteúdo de trabalho, a gestão e a organização do mesmo, introduzindo, ainda, condições ambientais e organizacionais, e por outro, as competências e as necessidades dos trabalhadores, que poderá ter um impacto negativo na sua saúde, com base nas suas perceções e experiências. Contudo, existe uma importante distinção a ser feita relativamente a este conceito. O mesmo faz referência à exposição – neste caso exposição a um determinado risco – e, conseqüentemente, conduz e está associado a um dano – neste caso sobre a saúde física, mental e social (Costa & Santos, 2013, citado por Pinho, 2015).

O que faz com que um risco para a saúde no trabalho seja psicossocial é a sua origem e, neste caso, o mesmo advém das condições de trabalho e das interações que surgem através dos fatores relacionais e organizacionais, ou seja, estes riscos psicossociais referem-se às condições que existem num determinado contexto de trabalho e que estão relacionadas com uma variedade de fatores: a própria organização, o conteúdo do trabalho, as condições para a realização da tarefa e as características da própria tarefa, relacionadas com o nível de competência e necessidade do trabalhador e que, quando desadequadas, poderá afetar o desenvolvimento do trabalho e a saúde (psíquica, social e física) do trabalhador (Martín & Yerro, 2002, citado por Silva & Marques, 2013). Ainda, segundo Cox (1993, citado por Pinho, 2015), os riscos psicossociais podem corresponder: à carga e ao ritmo do trabalho, ao horário de trabalho, ao controlo, ao ambiente e aos equipamentos, à cultura e função organizacional, às relações interpessoais no trabalho, ao papel na organização, ao desenvolvimento da carreira e à interação trabalho-casa. A par destes, é possível assistir à emergência de outros fatores de risco psicossocial, nomeadamente, novas formas de contratação e insegurança laboral, intensificação do trabalho e fortes exigências emocionais no trabalho (EU-OSHA, 2007; Gil-Monte, 2009, 2012, citado por Pinho, 2015). Com base no descrito por Leka, Griffiths e Cox (2003, citado por Leka & Jain, 2010) destacam-se os seguintes riscos psicossociais:

- Conteúdo do Trabalho: Falta de variedade ou ciclos de trabalho curtos, trabalho com pouco sentido, baixo uso das competências, alta incerteza, exposição contínua a pessoas através do trabalho (Leka, Griffiths & Cox, 2003, citado por Leka & Jain, 2010, p. 5).
- Carga e Ritmo de Trabalho: excesso de carga de trabalho ou escassez dele, trabalho que sofre uma elevada pressão a nível de tempo, ou seja, está continuamente sujeito a prazos de entrega (Leka et al., 2003, citado por Leka & Jain, 2010, p. 5).
- Horário de Trabalho: aqui inclui-se o trabalho por turnos, os turnos noturnos, o trabalho aos domingos, horários de trabalho inflexíveis, horas imprevisíveis e longas horas de trabalho (Leka et al., 2003, citado por Leka & Jain, 2010, p. 5).
- Controlo: Baixa autonomia e participação na tomada de decisão, falta de controlo sobre a carga e realização do trabalho (Leka et al., 2003, citado por Leka & Jain, 2010, p. 5).
- Ambiente e equipamentos: Disponibilidade, adequação ou manutenção inadequada do equipamento; fracas condições ambientais, como por exemplo, falta de espaço, reduzida luminosidade ou barulho excessivo (Leka et al., 2003, citado por Leka & Jain, 2010, p. 5).

- Função e Cultura Organizacional: Falhas na comunicação, baixos níveis de apoio para a resolução de problemas e baixo desenvolvimento pessoal. Ainda a falta de definição ou acordo dos objetivos organizacionais (Leka et al., 2003, citado por Leka & Jain, 2010, p. 5).
- Relações interpessoais no Trabalho: Isolamento social ou físico, más relações com superiores ou colegas, conflitos interpessoais ou falta de apoio social. (Leka et al., 2003, citado por Leka & Jain, 2010, p. 5).
- Papel na Organização: Ambiguidade/conflito de papéis, quando as responsabilidades atribuídas são incompatíveis com as competências da pessoa (Leka et al., 2003, citado por Leka & Jain, 2010, p. 5).
- Desenvolvimento da Carreira: Estagnação da carreira e incerteza, remuneração baixa, insegurança no trabalho, baixo valor social para trabalhar (Leka et al., 2003, citado por Leka & Jain, 2010, p. 5).
- Interação trabalho-casa: Conflitos entre as exigências do trabalho e as de casa, baixo apoio familiar (Leka et al., 2003, citado por Leka & Jain, 2010, p. 5).

São considerados, ainda, outros riscos, nomeadamente:

- Novas formas de contratação e insegurança laboral: Associado a contratos precários que carregam consigo tarefas mais perigosas, piores condições e reduzida formação. Estes fatores podem aumentar os níveis de ansiedade (EU-OSHA, 2007; Gil-Monte, 2009, 2012, citado por Pinho, 2015, p. 11).
- Intensificação do Trabalho: Relaciona-se com a necessidade de gerir uma cada vez maior carga de trabalho, associada a uma pressão laboral cada vez mais crescente (EU-OSHA, 2007; Gil-Monte, 2009, 2012, citado por Pinho, 2015, p. 11).
- Fortes exigências emocionais no trabalho: Estas exigências podem ser acompanhadas pelo aumento do assédio moral e violência (EU-OSHA, 2007; Gil-Monte, 2009, 2012, citado por Pinho, 2015, p. 12).

Quando os sujeitos se encontram em situação de risco psicossocial, é gerada uma fonte de *stress* ocupacional, *stress* relacionado com o trabalho e que corresponde a uma das maiores causas de doença profissional (Charria, Sarsos & Arenas, citado por Silva & Marques, 2013). Embora o *stress* não seja considerado uma doença, se o mesmo se prolongar ao longo do tempo, pode conduzir a problemas de saúde físicos ou mentais, daí a importância deste tema nos dias de hoje (EU-OSHA, 2014a; Leka et al., 2003, citado por Pinho, 2015, p. 12). Em

situações mais extremas, como é o caso do *stresse* de longa duração no local de trabalho, podemos encontrar sujeitos com problemas psicológicos que, em determinadas situações, se traduzem em perturbações psiquiátricas (Leka et al., 2003; Sauter et al., 2002, citado por Pinho, 2015, p. 12). São considerados os riscos físicos e fisiológicos, os riscos comportamentais, os riscos psicológicos e emocionais e os riscos cognitivos.

Este *stresse* é causado por um desequilíbrio entre as exigências percebidas e os recursos percebidos e as habilidades da pessoa para lidar com essas exigências. O *stresse* relativo ao trabalho é uma resposta física e emocional que ocorre quando as exigências do trabalho não correspondem ou excedem as capacidades, recursos ou necessidades do trabalhador. (EU-OSHA, 2009). Verifica-se que o aumento da pressão no trabalho acarreta consigo um aumento do desempenho. Contudo, se ultrapassar um limite, a pressão torna-se negativa ou stressante, conduzindo a um decréscimo do desempenho e, ao longo do tempo, resulta em *burnout* (OIL, 2012), caracterizando-se esta síndrome como um estado de esgotamento emocional, despersonalização e falta de realização no trabalho (Schaufeli, 2017). Assume-se, portanto, que este estado poderá levar a vários problemas de saúde como depressão, doenças cardiovasculares ou queixas psicossomáticas (Schaufeli & Taris, 2014).

De forma a simplificar a leitura expõe-se uma acessível definição de exigências e recursos no trabalho, de acordo com Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli (2001, p. 501, citado por Schaufeli, 2017). Desta forma, exigências no trabalho são descritas como os aspetos do trabalho que requerem esforço físico ou mental e que, portanto, estão associadas a custos psicológicos e fisiológicos, ou seja, estão associadas a algo que “suga” muita energia. Por sua vez, os recursos de trabalho são descritos como “coisas boas”, que permitem alcançar objetivos e que reduzem as exigências, estimulando o crescimento e desenvolvimento pessoal dos trabalhadores.

O modelo das Exigências e Recursos, no qual o presente trabalho se apoia, determina que tanto os recursos como as exigências de trabalho se encontram em todos os contextos organizacionais. O mesmo modelo propõe um processo para o desenvolvimento do *burnout*, em que excessivas exigências no trabalho, ao longo do tempo, que não se fazem acompanhar por uma devida recuperação, e falta de recursos de trabalho, impelem os trabalhadores a uma sobrecarga que resulta em exaustão (Schaufeli & Taris, 2014). Este modelo, que foi divulgado há cerca de 50 anos, introduz, mais tarde, o conceito de *work engagement*, que se refere a um estado psicológico positivo. Este estado traduz-se num desempenho positivo e um estado de

espírito que se demonstra pelo vigor (altos níveis de energia e resiliência no trabalho), dedicação (senso de entusiasmo, desafio e significado) e absorção (estar focado e absorvido no seu trabalho) (Schaufeli & Taris, 2014). Desta forma, os recursos de trabalho desempenham não apenas uma função extrínseca, reduzindo as exigências e promovendo a obtenção de objetivos, como também contribui para a promoção de uma motivação intrínseca, uma vez que ajuda a alcançar autonomia nas decisões, melhores contatos interpessoais e desenvolvimento de competências (Deci & Ryan, 2000; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens, 2008, citado por Schaufeli & Taris, 2014). Desta forma, estes são dois importantes processos relacionados com os resultados no trabalho, estado o *burnout* associado a resultados de saúde e o *work engagement* relacionado com resultados motivacionais (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014).

Desta forma, declara-se que o projeto se apoia no Modelo das Exigências e Recursos Revisto, *Job Demands-Resources Model (JD-R model)* que tem incorporado dois processos psicológicos básicos – o processo de *stresse* e o processo motivacional. O modelo permite compreender os dois processos e os respetivos *outcomes* nos trabalhadores (Bakker et al., 2014). O processo de *stresse* está associado ao *burnout*, que irá medir a relação entre as exigências de trabalho e os resultados negativos, que correspondem aos problemas de saúde dos trabalhadores. Por sua vez, o processo motivacional, associado ao *work engagement*, irá medir a relação entre os recursos de trabalho e os resultados positivos, que se traduzem em resultados organizacionais positivos, relacionados com o desempenho. É importante referir que para existir *work engagement*, os recursos de trabalho (quando elevados) não se devem fazer acompanhar por baixas exigências.

Na *Figura 2.1.* está representado o esquema no qual se baseia o modelo, que ilustra o impacto das exigência de trabalho (fatores de risco) e dos recursos de trabalhos (fatores de proteção) nos *outcomes* (positivos e negativos), como por exemplo a saúde dos indivíduos. Os fatores selecionados correspondem aos que estão integrados nos COPSOQ II, uma vez que este último constituiu a base do diagnóstico.

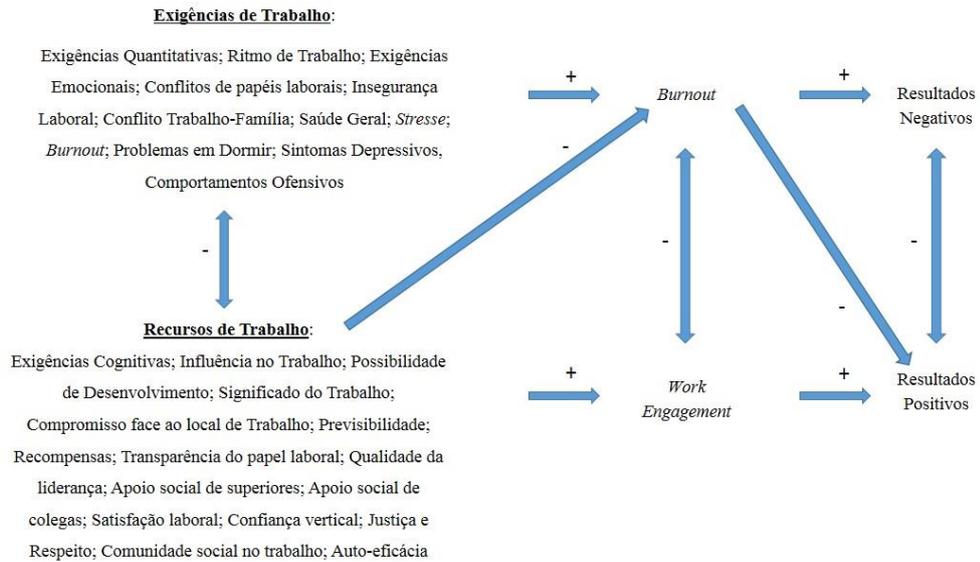


Figura 2.1 - Modelo de Exigências e Recursos Revisto (Schaufeli & Bakker, 2004)

Para que se possa avançar para a avaliação dos riscos psicossociais, é necessário estar ciente que o mesmo constructo engloba uma série de componentes e prende-se a várias teorias, que englobam múltiplos fatores. Desta forma, procurou-se integrar um instrumento que possa ser aplicado mediante uma abordagem multidimensional e que incorpore uma ampla gama de aspetos, conceitos e teorias (Kristensen et al., 2005 citado por Silva, 2011). Optou-se pelo Copenhagen Psychosocial Questionnaire – COPSOQ – desenvolvido e validado por Kristensen e Borg (2005), contando ainda com o contributo do *Danish National Institute for Occupational Health in Copenhagen* (Silva, 2011). Este instrumento vai de encontro às necessidades requeridas neste projeto, devido ao seu carácter multidimensional e ao fato de cobrir uma grande diversidade de dimensões psicossociais que existem no mundo do trabalho. Desta forma, pressupõe-se que o COPSOQ II possa ser adaptado e utilizado em qualquer contexto de trabalho (Silva, 2011).

Com base no suporte teórico, reúnem-se as condições necessárias para avançar para o início do projeto, que se inicia com o diagnóstico à loja em questão e com a aplicação do COPSOQ II. Os próximos capítulos dedicam-se a descrever as atividades da loja, os fatores de risco e de proteção do instrumento, as entrevistas e o posto de trabalho. São estes os ingredientes que proporcionam resultados mais concretos acerca das medidas a implementar posteriormente.

II. Realidade Organizacional

2.1. A Organização

Para avançar com o projeto é necessário contextualizar a loja na qual se vai realizar o diagnóstico. Esta última desenvolve as suas atividades no sector têxtil, vestuário e couro, referindo-se a uma loja de roupa situada num centro comercial, no centro de Lisboa. A empresa existe em vários pontos do país, sendo que esta loja em específico conta com quase 100 colaboradores.

O diagnóstico recaiu sobre os colaboradores de loja, todos distribuídos por diferentes funções, designadamente: 1) Caixeiro; 2) Comercial – Tem função de chefia intermediária; 3) Operacional; 4) Provador; 5) Vendedor

A próxima seção responsabiliza-se pelo descritivo funcional de cada função, descrevendo a atividade que corresponde a cada uma delas.

2.2. Descritivo Funcional

A realização do diagnóstico pressupõe uma análise em relação ao trabalho, daí a relevância de reconhecer as atividades associadas a cada função. Estas informações serão comparadas com a informação recolhida da observação do posto de trabalho e permitem averiguar se o *trabalho real* vai de encontro ao *trabalho prescrito*, ou seja, se o trabalho efetivamente desenvolvido no local de trabalho (real) vai de encontro ao que é formalmente estipulado pela organização (prescrito) (Montmollin & Darses, 2011). Essa análise servirá de suporte ao diagnóstico.

Quadro 2.1. Descrição das Atividades de cada Função

Funções	Atividade Desenvolvida ¹
Caixeiros	i) Olhar amável e sorrir; ii) Saudar; iii) Dobrar as peças com cuidado; iv) Colocar as peças no saco com cuidado e dinamismo; v) Dizer o preço de forma clara; vi) Receber o dinheiro na mão; vii) Agradecer a compra com entusiasmo

¹ Documento interno fornecido pela organização

Funções	Atividade Desenvolvida ¹
Comerciais	i) Preparação do camião; ii) Faturações, filtros e bloqueios; iii) Informes comerciais e análise; iv) Critérios de Rotação de produto; v) Movimentos entre lojas (roupa)
Operacionais	i) Receção de Mercadoria; ii) Movimentos entre lojas; iii) Reposição
Provadores	i) Limpeza e organização; ii) Serviços especiais (ex.: bainhas); iii) Fidelização; iv) Zona quente de vendas – atendimento personalizado
Vendedores	i) Apoio a provadores; ii) Distribuição da roupa; iii) Manter a loja limpa e arrumada; iv) Atendimento e aconselhamento ao cliente.

2.3. Metodologia de Recolha dos Dados

Foram obtidos dados a partir de três diferentes metodologias. A primeira etapa corresponde ao levantamento do questionário COPSOQ, a segunda à recolha de cinco entrevistas e, a terceira e última etapa, à observação das cinco atividades no local de trabalho. Os questionários foram entregues diretamente aos participantes numa sala da loja, em formato de “papel”, e em condições homogéneas. Foi explicado o estudo aos participantes e distribuído um termo de consentimento informado² aos intervenientes e ao diretor de loja, o qual autorizou a recolha. A sua duração média foi de 15 minutos. Em relação às entrevistas também estas foram efetuadas dentro da organização, atempadamente agendadas com os entrevistados. As informações relativas ao posto de trabalho foram obtidas através da observação de cada uma das cinco atividades, na própria organização, tendo-se anotado as informações observadas numa grelha, previamente elaborada. Strauss e Corbin (1998, citado por Ferreira, Martinez, Nunes & Duarte, 2015) consideram que o método qualitativo permite alcançar mais facilmente o foco do problema, reconhecendo novas variáveis a considerar no diagnóstico.

² De acordo com as Normas da APA - *American Association Psychology* – e do código de conduta ética do ISCTE-IUL.

Relativamente à amostra do projeto, interessa considerar os sujeitos que estejam incorporados nas funções a serem analisadas, ou seja, trabalhadores que pertençam a uma das cinco funções referidas. Desta forma, efetuou-se uma amostragem não aleatória, nomeadamente, uma amostragem objetiva, uma vez que se procura assegurar um determinado tipo de sujeitos na amostra (Bispo & Maroco, 2005). O número total de pessoas da loja é de 89, contudo serão excluídas 8 pessoas, que correspondem aos encarregados, administrativo, subdiretor e diretor, perfazendo um total de 81 pessoas. Contudo, desses 81, apenas foi possível recolher um total de 35 questionários, ou seja, foram obtidos o equivalente a 39,3% de questionários.

2.4.Caracterização da Amostra

Para caraterizar a amostra serão descritivas as variáveis sócio-demográficas demonstradas no Quadro.

Quadro 2.2. Variáveis Sócio-Demográficas

Variáveis Sócio-Demográficas	Valores Obtidos
Atividade Profissional	Caixeiro – 20%
	Comercial – 11,4%
	Operacional – 14,3%
	Provador – 11,4%
	Vendedor – 40%
Género	Feminino – 91,4%
	Masculino - 8,6%
Idade	19-23 anos – 14,3%
	24-28 anos – 45,7%
	29-33 anos – 31,4%
	34-38 anos – 2,9%
	39-43 anos – 5,7%
Antiguidade	M= 7,46 anos

Variáveis Sócio-Demográficas	Valores Obtidos
Habilitações Literárias	Ensino Básico – 2,9% Ensino Secundário – 60% CET – 5,7% Ensino Superior – 31,4%
Carga Horária	<i>Part-time</i> – 51,4% <i>Full-time</i> – 45,7%
Horário Rotativo	Não – 48,6% Sim – 48,6%
Existência de Filhos	Sem filhos – 68,6% Com 1 filho – 20% Com dois filhos – 5,7% Com três filhos – 2,9%
Funções de Chefia	Não – 82,9% Sim – 14,3%
Outras Atividades fora da loja	Não – 65,7% Sim – 31,4%

III. Metodologia de Diagnóstico Organizacional

3.1. Instrumentos para o Diagnóstico Organizacional

3.1.1. Descrição do Questionário COPSOQ II

A utilização de um questionário como método de diagnóstico é importante não só por conseguir abranger um maior número de pessoas, mas também por ser facilmente administrado, fácil de interpretar e pouco dispendioso.

Optou-se pela utilização do COPSOQ II, uma vez que a sua natureza permite identificar os riscos psicossociais da loja em questão, através dos seus itens que retratam importantes fatores a considerar no diagnóstico.

A versão original do COPSOQ II foi apresentada por Kristensen, Hannerz, Hogh e Borg (2005), tendo sido desenvolvida, posteriormente, outra versão por Pejtersen, Kristensen, Borg e Bjorner (2010). Em 2011, o instrumento foi validado para a população portuguesa por Silva (2011)³.

A versão portuguesa do CPOSOQ II encontra-se disponível em 3 versões: curta, média e longa, sendo que as versões média e curta foram desenvolvidas empiricamente a partir da versão longa. No presente trabalho foi utilizada a versão média, uma vez que esta é a mais indicada para a saúde ocupacional, por apresentar uma identificação bastante completa das dimensões psicossociais, sem ser demasiado grande (Silva et al., 2010, p. 7). A mesma é constituída por 29 subescalas e 76 itens. Os itens são classificados de acordo com duas escalas tipo *Likert* de 5 pontos, sendo que a primeira escala é classificada da seguinte maneira:

- 1-Nunca/quase nunca; 2-Raramente; 3-Às vezes; 4-Frequentemente; 5-Sempre.

A segunda escala apresenta as seguintes opções de resposta:

- 1-Nada/quase nada; 2-Um pouco; 3-Moderadamente; 4-Muito; 5-Extremamente.

Estas escalas avaliam fatores de risco e fatores de proteção. Os primeiros correspondem a: exigências quantitativas, ritmo de trabalho, exigências emocionais, conflitos laborais, confiança horizontal, insegurança laboral, saúde geral, conflito trabalho-família, problemas em dormir, *burnout*, *stresse*, sintomas depressivos e comportamentos ofensivos.

³ Versão Portuguesa do Copenhagen Psychosocial Questionnaire – COPSOQ II (Silva et al., 2011). Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/288837043_Versao_Portuguesa_do_Copenhagen_Psychosocial_Questionnaire_-_COPSOQ_II

Por sua vez, os fatores de proteção representam as seguintes subescalas: exigências cognitivas, influência no trabalho, possibilidades de desenvolvimento, previsibilidade, transparência do papel laboral, recompensas, apoio social de colegas, apoio social de superiores, comunidade social no trabalho, qualidade da liderança, confiança vertical, justiça e respeito, auto-eficácia, significado do trabalho, compromisso com o local de trabalho e satisfação no trabalho.

Por uma questão de parcimónia, as definições das variáveis acima supracitadas, são remetidas para Anexo (Anexo A).

3.1.2. Entrevistas

No que se refere a este método de diagnóstico, pode-se alegar a sua utilização com base nalgumas razões relativamente óbvias. Em primeiro lugar, uma vez que os questionários recolhidos não foram representativos da população organizacional, foi necessário aplicar outros métodos de diagnóstico. Em segundo lugar, o fato da entrevista proporcionar informação mais concreta da realidade da loja já que existe contato direto com os indivíduos. Por fim, o fácil acesso aos colaboradores da loja facilitou a decisão de avançar com a entrevista.

A entrevista foi semiestruturada uma vez que as questões foram previamente elaboradas, com base nos resultados obtidos nos questionários. O foco seria averiguar a perceção dos trabalhadores em relação a esses mesmos resultados (se estavam à espera ou se foram surpreendidos).

Foram expostas dezasseis questões aos cinco colaboradores, acompanhadas por gráficos e tabelas expondo os resultados mais pertinentes obtidos no diagnóstico. Esta exposição permitiria ao sujeito ter uma leitura mais simplificada dos resultados. As questões incidiam, essencialmente, nos riscos psicossociais encontrados e se os mesmos faziam sentido para a pessoa de acordo com a realidade da loja. Procurou-se averiguar quais as principais mudanças que implementariam. As entrevistas encontram-se em Anexo.

3.1.3. Grelhas de Observação

Decidiu-se integrar um último método de diagnóstico – a observação - de forma a encontrar aspetos coincidentes entre o que foi observado no posto de trabalho, o que foi proferido na entrevista e o que foi encontrado nos resultados do questionário.

Decidiu-se integrar um último método de diagnóstico – a observação - de forma a encontrar aspetos coincidentes entre o que foi observado no posto de trabalho, o que foi proferido na entrevista e o que foi encontrado nos resultados do questionário.

Este método é considerado uma opção de excelência uma vez que permite monitorizar os diversos comportamentos em meio natural. Ou seja, será possível assumir e reconhecer comportamentos individuais e grupais sem que estejam presentes manipulações, o que poderá conduzir a informação nem sempre acessível nas entrevistas e questionários. Um dos focos da observação será o de avaliar as condições físicas da loja nas cinco atividades.

Para a observação foi elaborada uma grelha, onde foram anotadas as informações das cinco atividades consideradas importantes para o diagnóstico. Estas últimas encontram-se em Anexo.

3.1.4. Metodologia de Análise dos Dados

Foram utilizadas diversas formas de interpretar os dados. Inicialmente utilizou-se um método quantitativo (média dos fatores), depois dois métodos qualitativos (entrevista individual e observação do posto de trabalho), e finalizou-se fazendo uma segunda análise quantitativa (*Test-T* e correlação de *Spearman*).

A análise do questionário COPSOQ II foi realizada utilizando o *Software* Informático IBM SPSS Statistics 22 e o *Excel* (neste caso para a elaboração dos gráficos de percentagens). A análise do COPSOQ vai avaliar a exposição do trabalhador a fatores de risco (Silva et al., 2011, p. 6). Para o efeito, é necessário analisar fator a fator, uma vez que este instrumento mede diversos riscos e variáveis (Silva et al., 2011, p. 7). A análise passa pelo cálculo das médias dos itens de cada fator, que serão posicionadas num determinado intervalo ou pontos de corte. Esta divisão dos intervalos representa uma interpretação “semáforo”, que representa o nível de risco de um determinado fator. O primeiro intervalo é limitado pelos valores 0- 2,33. O segundo intervalo representa 2,34-3,66. O terceiro intervalo 3,67-5. A atribuição das cores do semáforo é feita de acordo com o fatores em questão, sendo que para a análise de um fator de risco, o valor de 3,67 corresponde ao intervalo vermelho, considerado de risco para a saúde. Para a análise de um fator de proteção, o valor de 3,67 corresponderia ao intervalo verde, considerado fora de perigo. A cor amarela é fixa e corresponde sempre aos valores 2,34-3,66, que representam um estado de risco intermédio.

- Primeira Parte: Esta primeira fase da análise é a base do diagnóstico, uma vez que permite situar os fatores do questionário, através de pontos de corte, em determinados intervalos, de elevado risco, de risco intermédio ou no intervalo favorável. Para os fatores de risco, considerou-se que as variáveis acima do intervalo 3,00 seriam consideradas de risco para a saúde. Para os fatores de proteção considerou-se que as variáveis abaixo do ponto médio de 3,00 também deveriam ser ponderadas.

A par disso, foram consideradas as médias obtidas com as médias da população portuguesa e as médias dos vários setores de atividade.

- Segunda Parte: De seguida foram utilizados os métodos qualitativos já referidos: a entrevista individual e a observação ao posto de trabalho.

As cinco entrevistas foram realizadas com o objetivo de averiguar junto do representante de cada uma das cinco atividades a sua opinião acerca dos resultados obtidos. Os entrevistados foram elegidos após uma seleção dos dados sociodemográficos com maior percentagem de resposta. Desta forma, foi possível garantir uma maior representatividade. A segunda análise qualitativa diz respeito à observação dos cinco postos de trabalho, servindo, tal como as entrevistas, para complementar o diagnóstico quantitativo. Os três determinam os fatores de risco e os fatores de proteção mais pertinentes na loja.

- Terceira Parte: Após definidos os fatores importantes no diagnóstico, optou-se por fragmentá-los e fazer duas últimas análises que contribuíssem com dados mais específicos para a intervenção. Na primeira, foi efetuado, através de um *Test-T*, um cruzamento entre os fatores de risco e as variáveis sociodemográficas para se descobrir em que grupos existem diferenças. Esta análise poderá revelar os grupos de risco estatisticamente significativos, permitindo atuar sobre os mesmos ao nível da intervenção.

De seguida foi realizada uma correlação de *Spearman*, de forma a correlacionar os fatores de risco e os fatores de proteção entre si, ou seja: i) Fator de risco x Fator de Risco; ii) Fator de risco x Fator de Proteção; iii) Fator de Proteção x Fator de Proteção. Esta procura tenta compreender que variáveis são estatisticamente significativas com os fatores que estamos a considerar no diagnóstico.

- Quarta-Parte: O diagnóstico termina com uma triangulação de todas as metodologias desenvolvidas que contribuiriam para a elaboração do plano de intervenção.

IV. Resultados e Discussão

4.1. Resultados Quantitativos

4.1.1. Questionário COPSOQ II

Neste capítulo serão abordados os resultados do COPSOQ II, sendo que será feita uma análise a cada fator com base nas médias obtidas. Para simplificar o processo, irão ser debatidos, primeiramente, os fatores de risco do COPSPQ II, o qual inclui 13 variáveis. Posteriormente, irão ser discutidos os fatores de proteção, que incorporam 17 variáveis.

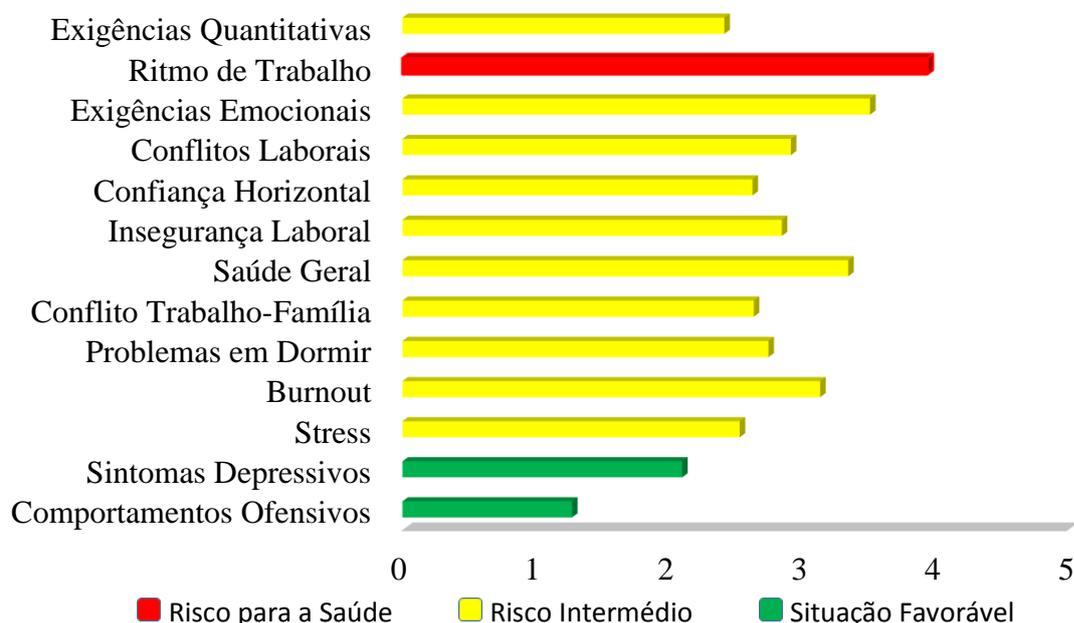


Figura 4.1. Resultados por tercils das dimensões estudadas referentes aos Fatores de Risco.

A Figura 4.1. permite determinar em que intervalos se encontra cada um dos 13 fatores de risco. Adicionalmente, é possível visualizar de forma mais precisa estes fatores, através da observação de um gráfico que revela as percentagens de cada tercil para cada um dos fatores de risco. O gráfico pode ser consultado no Anexo B (Figura B.1.).

Relativamente aos gráficos apresentados, temos presente as dimensões que correspondem aos fatores de risco, ou seja, que potenciam um risco para os indivíduos, nomeadamente, exigências quantitativas, ritmo de trabalho, exigências emocionais, conflitos laborais, confiança horizontal, insegurança laboral, saúde geral, conflito trabalho-família, problemas em dormir, *burnout*, *stresse*, sintomas depressivos e comportamentos ofensivos.

Altos valores nestas categorias indicam risco para a saúde dos trabalhadores da respetiva organização.

Numa primeira instância, é possível verificar que o fator **Ritmo de Trabalho** se encontra numa situação de elevado risco para os indivíduos ($M=3,91$), situando-se dentro do intervalo vermelho e exponencialmente acima da média de referência da população portuguesa ($M=3,18$) e do setor dos Serviços ($M=2,95$). Este é o fator que se encontra em maior risco para a saúde, verificando-se que 66% das pessoas se encontra em situação de risco, sendo este valor praticamente o dobro da população portuguesa (35%). As restantes (33%) encontram-se em situação intermédia, sendo que no presente fator é inexistente um estado favorável (0%). Esta dimensão elevada indica-nos que os colaboradores da organização desenvolvem as suas tarefas de forma bastante intensa.

As **Exigências Emocionais** ($M=3,49$) apresentam valores próximos aos da média portuguesa ($M=3,42$) e ao setor dos Serviços ($M=3,20$) e encontram-se muito próximas do intervalo considerado de risco para a saúde. Observando as percentagens do gráfico, são sugeridos valores de elevado risco para a saúde (51%), contudo, são valores que se aproximam aos da realidade portuguesa (50%). Esta dimensão conta, ainda, com 29% de colaboradores em risco intermédio e com uns modestos 20% em estado favorável, o que se indica a importância de intervir nas exigências emocionais. Um estudo de Rodrigues e Gondim (2014) revela que nos trabalhos em que se lida diretamente com o público, como é o caso da presente situação, traduz-se em maiores exigências emocionais, uma vez que é de particular importância saber gerir as emoções aquando o contato com clientes externos ou mesmo internos.

A dimensão **Saúde Geral** ($M=3,32$) encontra-se perto da média da população portuguesa ($M=3,44$) e do setor dos serviços ($M=3,40$). Verifica-se que 38% dos indivíduos se encontra no intervalo de risco e 44% no intervalo intermédio. Isto significa que, numa escala de 0 a 5, os colaboradores consideram que a sua saúde geral é “Boa”, ou seja, inserida no intervalo 3. É importante realçar que 38% dos indivíduos considera a sua saúde como “Razoável” e “Deficitária”. É necessário intervir nesta dimensão, uma vez que se encontra próxima do intervalo de risco para a saúde.

O **Burnout** ($M=3,11$) apresenta valores bastante superiores aos de referência nacional ($M=2,70$) e aos do setor dos serviços ($M=2,62$), manifestando ser um “sintoma” de doença. Podemos observar uns imponentes 63% no estado intermédio, não desconsiderando os 23% em estado de risco, valores que ultrapassam os 14% em estado favorável. Poderá este fato indicar

níveis consideráveis de cansaço ou esgotamento emocional, sendo importante intervir ao nível do *burnout* numa perspetiva preventiva.

Relativamente aos fatores **Conflitos Laborais**, **Insegurança Laboral**, **Problemas em Dormir**, **Conflito Trabalho-Família** e **Confiança Horizontal** as médias encontram-se no *Quadro 4.1.*, que corresponde à Tabela Resumo. Estes fatores embora se encontrem em risco intermédio, não foram considerados por estarem abaixo do ponto médio de 3.

O fator dos **Sintomas Depressivos** e dos **Comportamentos Ofensivos** encontram-se num estado favorável.

De forma idêntica ao gráfico dos fatores de risco, também para as 17 variáveis dos fatores de proteção se determinaram as médias com base no modelo tricolor, expostas na *Figura 4.2.* Analogamente ao gráfico anterior, também nesta situação se elaborou um Gráfico em percentagens, que se encontra no Anexo B (*Figura B.2.*).

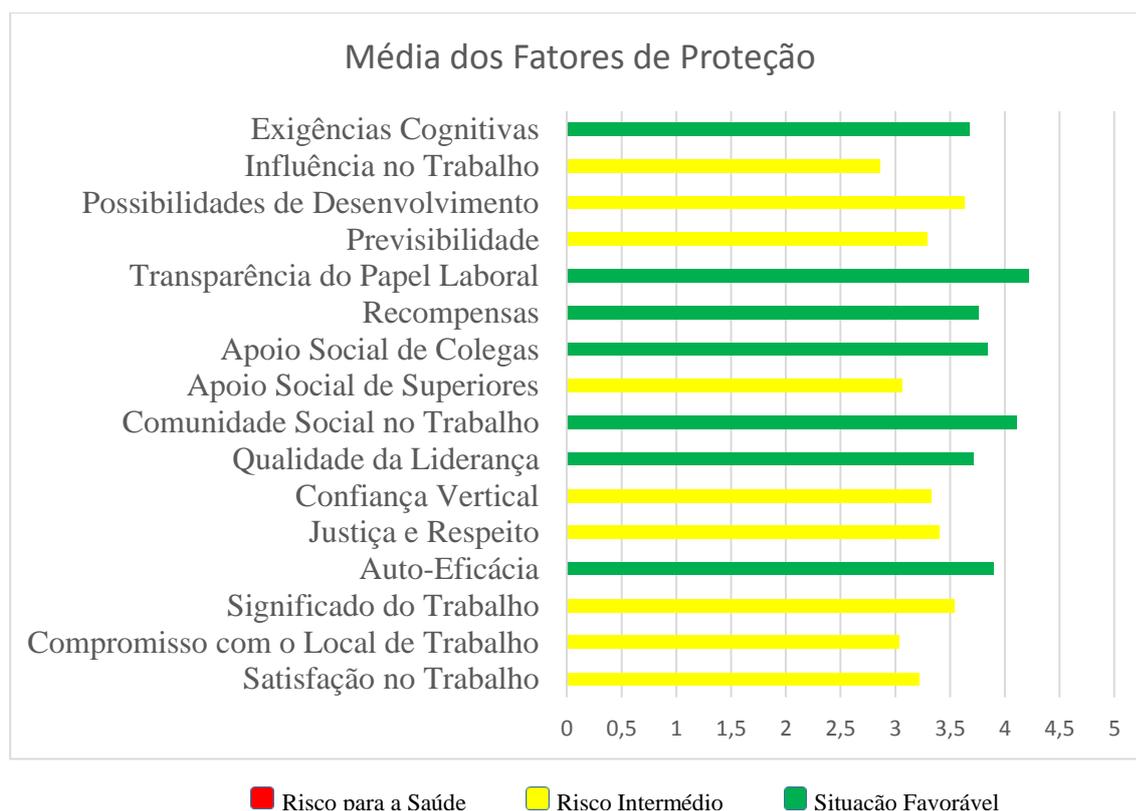


Figura 4.2. Resultados por tercís das dimensões estudadas referentes aos Fatores de Proteção.

Relativamente aos fatores de proteção, a lógica procede de forma contrária, ou seja, quanto mais elevada for a média obtida, mais favorável é. Portanto, nesse caso, significa que

não existe necessidade de intervir nessa dimensão uma vez que ela se encontra num estado positivo. Posto isto, vamos identificar os fatores com médias mais baixas, que podem ser indicadores de algum risco, e trabalhar sobre os mesmos no sentido de os promover, para que haja um aumento das suas médias.

Contextualizando a questão, os fatores de proteção são: exigências cognitivas, influência no trabalho, possibilidades de desenvolvimento, previsibilidade, transparência do papel laboral, recompensas, apoio social de colegas, apoio social de superiores, comunidade social no trabalho, qualidade da liderança, confiança vertical, justiça e respeito, auto-eficácia, significado do trabalho, compromisso com o local de trabalho e satisfação no trabalho.

O fator que apresenta o valor mais baixo, e que precisa portanto de ser promovido, é a **Influência no Trabalho** (M=2,86). Embora este valor esteja acima da média portuguesa (M=2,83) e da média para o setor dos serviços (M=2,71), os 60% no estado intermédio e os 23% em estado de risco devem ser absolutamente considerados nesta intervenção. Estes valores indicam que os colaboradores percebem o seu dia-a-dia no trabalho como sendo moderadamente influente e autónomo no que se refere às tarefas desenvolvidas e às próprias decisões a serem tomadas.

No que respeita ao fator do **Compromisso com o Local de Trabalho** (M=3,03), é possível verificar que a média se encontra abaixo da população nacional (M=3,40) e da média do setor dos serviços (M=3,38), o que se traduz num moderado envolvimento com o seu local de trabalho, valores esses que também são necessários elevar. Ao observarmos o gráfico, confirmamos que existem 62% dos colaboradores em estado intermédio e 18% em estado de risco.

Em relação ao fator **Apoio Social de Superiores** (M=3,06), verifica-se a existência de valores abaixo da média da população portuguesa (M=3,13), contudo em relação à média para o setor dos serviços os valores são mais elevados (M=2,98). De realçar que 23% dos colaboradores se encontra em estado de risco e quase metade (46%) em estado intermédio, portanto, é igualmente pertinente promover este fator.

Os fatores **Satisfação no Trabalho, Previsibilidade, Confiança Vertical, Justiça e Respeito, Significado do Trabalho e Possibilidades de Desenvolvimento** encontram-se no intervalo amarelo mas acima do ponto médio de 3.

Os restantes fatores encontram-se no intervalo favorável, nomeadamente, **Exigências Cognitivas, Qualidade da Liderança, Recompensas, Apoio Social de Colegas, Auto-Eficácia, Comunidades Social no Trabalho e Transparência do Papel Laboral.**

As dimensões a serem consideradas na entrevista irão basear-se no valor 3. No caso dos fatores de risco serão consideradas para a entrevista dimensões superiores a 3, uma vez que se encontra próximo do intervalo vermelho, e com desfasamento da média nacional. No caso dos fatores de proteção, serão consideradas para entrevista as dimensões com um valor inferior a 3, uma vez que a interpretação dos intervalos inverte, estando mais próximo do vermelho quanto mais baixo for o valor.

Quadro 4.1. Resultados Gerais das médias dos diferentes fatores

	Média dos valores da loja	Média dos valores para a população portuguesa	Média dos valores para o setor de atividade	A considerar na entrevista?	Intervenção?
Ritmo de Trabalho	3,91	3,18	2,95	Sim	Curto-Prazo
Exigências Quantitativas	2,4	2,48	2,31	Não	Não
Exigências Emocionais	3,49	3,42	3,20	Sim	Curto-Prazo
Saúde Geral	3,32	3,44	3,40	Sim	Curto-Prazo
<i>Burnout</i>	3,11	2,70	2,62	Sim	Curto-Prazo
Conflitos Laborais	2,89	2,94	2,94	Não	Não
Insegurança Laboral	2,83	3,13	3,62	Não	Não
Problemas em Dormir	2,72	2,46	2,44	Não	Não
Conflito Trabalho-Família	2,61	2,67	2,60	Não	Não
Confiança Horizontal	2,60	2,79	2,74	Não	Não
<i>Stress</i>	2,51	2,70	2,62	Não	Não

Sintomas Depressivos	2,36	2,35	2,35	Não	Não
Comportamentos Ofensivos	1,26	1,23	1,25	Não	Não
Influência no Trabalho	2,86	2,83	2,71	Sim	Sim
Compromisso no local de trabalho	3,03	3,40	3,38	Sim	Sim
Apoio Social de Superiores	3,06	3,13	2,98	Sim	Sim
Satisfação no Trabalho	3,21	3,37	3,33	Não	Não
Previsibilidade	3,29	3,23	3,09	Não	Não
Confiança Vertical	3,32	3,60	3,65	Não	Não
Justiça e Respeito	3,40	3,37	3,29	Não	Não
Significado do Trabalho	3,54	4,03	4,0	Não	Não
Possibilidades de Desenvolvimento	3,63	3,85	3,69	Não	Não
Exigências Cognitivas	3,68	3,79	3,73	Não	Não
Qualidade da Liderança	3,71	3,49	3,38	Não	Não
Recompensas	3,76	3,71	3,65	Não	Não
Apoio Social de Colegas	3,84	3,44	3,38	Não	Não
Auto-Eficácia	3,90	3,90	3,99	Não	Não
Comunidade Social no Trabalho	4,11	3,97	3,95	Não	Não
Transparência do Papel Laboral	4,22	4,19	4,15	Não	Não

Portanto, com base na tabela acima, sugere-se uma intervenção ao nível do ritmo de trabalho, das exigências emocionais, do *burnout* e da saúde geral. A presença de valores altos de *burnout* são um indicador de que já existe um sintoma de mal-estar, o que poderá indicar que estão presentes altas exigências e baixos recursos de trabalho. Por sua vez, os valores da saúde geral são uma consequência do *burnout*, ou seja, o resultado negativo do *burnout*. Relativamente aos fatores de proteção é importante promover a influência no trabalho, o compromisso com o local de trabalho e o apoio social de superiores, uma vez que se encontram em níveis reduzidos. A par destes, é importante continuar a fomentar os fatores de proteção que se encontram elevados, uma vez que são importantes fontes de suporte para os trabalhadores.

4.1.2. Valores Médios por Variáveis demográficas para os Fatores de Risco e os Fatores de Proteção

4.1.2.1. Valores Médios por Variáveis demográficas para os Fatores de Risco mais elevados

Uma vez que já se sabe as variáveis de risco é pertinente descobrir em que grupo se vai intervir, ou seja, os que se encontram num estado de “risco” porque se corre o risco de atuar em indivíduos que não precisam.

Para este efeito foram transformadas algumas variáveis sociodemográficas em variáveis dicotómicas, através da seleção dos grupos com maior percentagem. No Anexo C (*Quadro C.1.*) é possível verificar as variáveis dicotómicas criadas. As restantes variáveis, como o sexo ou o tipo de horário não foram alterados por já se tratarem de variáveis que apenas adotam dois valores na sua composição.

Posteriormente foi possível comparar a média das quatro variáveis de risco (Ritmo de Trabalho, Exigências Emocionais, *Burnout* e Saúde Geral) em dois grupos de sujeitos, através da aplicação de um *Test-T* para duas amostras independentes. Encontra-se no Anexo D (*Quadro D.1.*) a média das variáveis demográficas para os quatro fatores de risco.

Relativamente aos resultados das médias para a Saúde Geral, temos evidenciado um valor estatisticamente significativo para funcionários com 1 filho ($p \leq 0,05$) (Anexo E - *Tabela E.1.*)

A par disso, trabalhadores com 1 filho e trabalhadores com funções de chefia encontram-se no intervalo vermelho no fator “Exigências Emocionais”, com médias de 3,71 e 4,2, respetivamente.

4.1.2.2. Valores Médios por Variáveis demográficas para os Fatores de Proteção mais baixos

As médias das variáveis demográficas para os fatores de proteção mais baixos, encontram-se no Anexo F (*Quadro F.1.*)

Relativamente às médias das variáveis demográficas para os fatores de proteção verifica-se que os trabalhadores sem cargo de chefia têm um valor estatisticamente significativo no fator “Influência no trabalho” ($p \leq 0,05$) e no fator “Apoio Social de Superiores” ($p \leq 0,05$) Poderá observar-se o output no Anexo G (*Tabela G.1.*).

De referir, ainda, que os colaboradores que trabalham na organização há menos tempo (1-3 anos) indiciam/percecionam um baixo apoio por parte dos superiores encontrando-se num intervalo de risco.

4.1.3. Correlação dos 4 Fatores de Risco com variáveis quantitativas

Para finalizar a análise quantitativa foi feita uma correlação das 4 variáveis de risco, com as restantes variáveis do COPSOQ II para perceber se alguma das variáveis “explica” as de risco. Para tal, utilizou-se o coeficiente de *Spearman*, teste não paramétrico, uma vez que a amostra é pequena e não é necessário verificar pressupostos.

No *Quadro 4.2.* encontram-se representados os resultados obtidos na correlação de *Spearman* entre os 4 fatores de risco identificados e os restantes fatores de risco do COPSOQ II. O sinal (-) indica que as variáveis se relacionam de forma negativa. O sinal (+) indica que as variáveis se relacionam positivamente.

Quadro 4.2. Correlação de Spearman entre os 4 fatores de risco e os restantes fatores de risco do COPSOQ

Fatores de Risco do COPSOQ II	4 Fatores de Risco Identificados			
	Ritmo de Trabalho	Exigências Emocionais	<i>Burnout</i>	Saúde em Geral
Exigências_Quantí	+0,557**			
Exigências Emocionais			+0,550**	
Conflito Trabalho-Família	+0,429*		+0,541**	
Problemas em Dormir			+0,409*	
<i>Burnout</i>		+0,550**		
<i>Stress</i>	+0,476**	+0,410*	+0,572*	- 0,370*
Sintomas Depressivos			+0,454**	- 0,435*

Fatores de Risco do COPSOQ II	4 Fatores de Risco Identificados			
	Ritmo de Trabalho	Exigências Emocionais	<i>Burnout</i>	Saúde em Geral
Comportamentos Ofensivos	+0,339*	+0,409*	+0,660**	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

**.. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

No *Quadro 4.3.* encontram-se representados os resultados obtidos na correlação de *Spearman* entre os 4 fatores de risco identificados e os fatores de proteção do COPSOQ II. O sinal (-) indica que as variáveis se relacionam de forma negativa. O sinal (+) indica que as variáveis se relacionam positivamente.

Quadro 4.3. Correlação de Spearman entre os 4 fatores de risco e os fatores de proteção do COPSOQ

Fatores de Proteção do COPSOQ II	4 Fatores de Risco Identificados			
	Ritmo de Trabalho	Exigências Emocionais	<i>Burnout</i>	Saúde em Geral
Exigências Cognitivas	+ 0,468**	+ 0,405*	+ 0,345*	
Transparência Laboral				+ 0,386*
Recompensas			- 0,363*	
Justiça e Respeito			- 0,365*	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

**.. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

4.1.4. Correlação dos 3 Fatores de Proteção com variáveis quantitativas

No *Quadro 4.4.* encontram-se representados os resultados obtidos na correlação de *Spearman* entre os 3 fatores de proteção mais baixos e os fatores de risco do COPSOQ II. O sinal (-) indica que as variáveis se relacionam de forma negativa. O sinal (+) indica que as variáveis se relacionam positivamente.

Quadro 4.4. Correlação de Spearman entre os 3 fatores de proteção mais baixos e os fatores de risco do COPSOQ

Fatores de Risco do COPSOQ II	3 Fatores de Proteção mais baixos		
	Influência no Trabalho	Compromisso com o Local de Trabalho	Apoio Social de Superiores
Exigências Quantitativas		- 0,379*	
Confiança Horizontal		-0,343*	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

No *Quadro 4.5*, encontram-se representados os resultados obtidos na correlação de *Spearman* entre os 3 fatores de proteção mais baixos e os restantes fatores de proteção do COPSOQ II. O sinal (-) indica que as variáveis se relacionam de forma negativa. O sinal (+) indica que as variáveis se relacionam positivamente.

Quadro 4.5 Correlação de Spearman entre os 3 fatores de proteção mais baixos e os restantes fatores de proteção do COPSOQ

Fatores de Proteção do COPSOQ II	3 Fatores de Proteção mais baixos		
	Influência no Trabalho	Compromisso com o Local de Trabalho	Apoio Social de Superiores
Apoio de colegas	+0,413*		+0,451**
Exigências Cognitivas	+0,600**		
Possibilidades de Desenvolvimento	+0,456**		
Significado do Trabalho	+0,377*	+0,452**	

Fatores de Proteção do COPSOQ II	3 Fatores de Proteção mais baixos		
	Influência no Trabalho	Compromisso com o Local de Trabalho	Apoio Social de Superiores
Satisfação no Trabalho	+0,358*	+0,391*	
Comunidade no Trabalho		+0,385*	
Auto-Eficácia		+0,399*	
Qualidade da Liderança		+0,438**	
Previsibilidade			+0,422*
Recompensas			+0,364*
Justiça e Respeito			+0,390*

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

4.2.Resultados Qualitativos

4.2.1. Entrevista

Para a seleção das pessoas a integrar na entrevista, foi feita uma seleção dos dados sociodemográficos, em que se selecionou os intervalos com maior percentagem de resposta e tentou enquadrar-se uma pessoa nestas percentagens mais elevadas de forma a garantir uma maior representatividade da amostra global.

Posto isto, relativamente aos dados sociodemográficos, foram selecionados colaboradores com as seguintes características: idade (dos 24 aos 33 anos); sexo (feminino - 91,4%); habilitações literárias (ou ensino secundário - 60% ou ensino superior - 31,4%); não tem filhos – 70%; não tem funções de chefia – 83%; não exerce atividades noutra organização – 66%. Relativamente à carga horária (part-time – 51% - e full-time – 46%) e à rotatividade horária (50% para cada) existe uma percentagem equilibrada, portanto, nenhuma destas duas variáveis representa uma escolha limitativa.

As entrevistas serão realizadas a cinco pessoas, cada uma a representar uma das cinco Funções/Atividades – caixeiro, comercial, operacional, provador e vendedor.

a) Caixeiro

A pessoa selecionada para a entrevista é do sexo feminino. Tem 29 anos e trabalha na organização há mais de 8 anos, com o regime de *full-time*. Não tem filhos.

De um modo geral, a entrevistada considera o **Ritmo de Trabalho** e o **Stress** como os riscos mais presentes na sua função, devendo-se este fato à pressão que existe não apenas por parte dos chefes, que assumem a caixa como a finalização da venda, como também por parte dos clientes que muitas vezes demonstram uma certa impaciência por esperar. Neste sentido, a entrevistada assume que existe ajuda por parte dos colegas, contudo sugere um aumento do número de pessoas para a função de caixa e uma aposta na formação dos colegas que trabalham na organização para esta mesma função.

A entrevista poderá ser consultada no Anexo H (*Quadro H.1.*)

a) Comercial

Relativamente ao comercial escolhido, trata-se de uma pessoa do sexo feminino, com 30 anos e que trabalha na organização há sensivelmente 9 anos, em regime de *full-time*. Não tem filhos.

A colaboradora declara que não existe um método de diagnóstico dos riscos eficaz e enumera uma série de fatores de risco que considera presentes no seu dia-a-dia de trabalho, o que poderá ser interpretado como um resultado algo preocupante, nomeadamente, as **exigências quantitativas**, o **ritmo de trabalho**, as **exigências emocionais**, o **conflito trabalho-família**, a **insegurança laboral**, o **stress** e os **comportamentos ofensivos**. Estas dimensões vão para além do que foi descoberto no diagnóstico, embora a entrevistada assuma que estas condições fazem parte da “natureza” da própria empresa, ou seja, está implícito no funcionamento da loja. Estas escolhas traduzem-se na quantidade de trabalho que existe para a sua função e à responsabilidade que as próprias tarefas acarretam, o que conduz a uma elevada pressão e *stress* ao longo do dia de trabalho. A entrevistada refere ainda o fato de, por vezes, sair depois da hora, o que a aborrece uma vez que são tempos não remunerados, e da instabilidade ao nível dos horários de trabalho, uma vez que tanto faz dia como noite. Para além do cansaço que sente após o término do dia, nem sempre vê o seu esforço a ser valorizado. A entrevista encontra-se no Anexo I (*Quadro I.1.*).

a) Operacional

Entrevista realizada a uma pessoa do sexo feminino, com 25 anos e 7 anos de casa, trabalhando num regime de *part-time*. Não tem filhos.

Considera que os riscos não são levados a sério. Os que percebe como os mais frequentes são as **exigências quantitativas**, o **ritmo de trabalho**, as **exigências emocionais**, os **conflitos laborais** e o **stress**. Embora considere que todos trabalhem com algum ritmo, argumenta que os operacionais têm um ritmo de trabalho mais elevado que os vendedores e caixeiros.

É possível compreender que se foca bastante nas exigências quantitativas e nas várias “coisinhas” que tem sempre para fazer, daí considerar que deveria existir uma variável mais “física” que caracterizasse esta vertente. Por esse motivo, considera que uma das mudanças a implementar deveria passar pela colocação de mais pessoas. A par disso, alega que os horários de trabalho e as folgas se devem tornar mais estáveis e não alterarem tanto. Por fim, sente-se desvalorizada na função em que está, visível quando refere “ [...] parece que às vezes somos um bocado “escravos” do pessoal da loja.”. Declara, ainda, que o pessoal mais “velho” se encontra desmotivado. A entrevista encontra-se no Anexo J (*Quadro J.1.*)

a) Proveedor

Entrevista realizada a uma pessoa do sexo feminino, com 24 anos e 5 anos de casa, trabalhando num regime de *part-time*. Não tem filhos.

Não considera que seja feito um correto diagnóstico de risco psicossociais, sendo que os riscos que refere como mais significativos são as **exigências quantitativas**, o **ritmo de trabalho**, o **conflito trabalho-família**, a **insegurança laboral** e os **comportamentos ofensivos**: clientes, chefes e colegas. A entrevistada parece concordar com os elevados níveis do ritmo de trabalho, e ainda com as restantes variáveis de risco, uma vez que todos se encontram bastante relacionados com o *stress*.

Considera que existe trabalho de equipa entre as pessoas do proveedor e de outras áreas de atividade, como os vendedores.

O que mudaria na loja seria ao nível dos horários, em que os tornaria mensais de forma a que as pessoas consigam gerir e organizar o seu mês de trabalho e evitava alterar horários de trabalho e folgas, assim como consideraria contratar mais pessoas. Um aspeto que a aborrece é o de não valorizarem o bom profissionalismo e de se focarem excessivamente na imagem. A entrevista encontra-se no Anexo K (*Quadro K.1.*)

a) Vendedor

Entrevista realizada a uma pessoa do sexo feminino, com 29 anos e 8 anos de casa, trabalhando num regime de *part-time*. Tem 1 filho.

Considera que não existe um plano de diagnóstico dos riscos e que os fatores que ocorrem com maior frequência são o **conflito trabalho-família** e o **ritmo de trabalho**. Também concorda com as variáveis encontradas no diagnóstico feito, contudo foca-se bastante no conflito trabalho-família, possivelmente por ter 1 filho e sentir dificuldade em conciliar as duas realidades. Considera que os comerciais e chefes descarregam nalguns colegas devido aos “apertos” exercidos pelo pessoal dos escritórios. A entrevistada refere que os fatores de proteção são uma fonte de motivação e de suporte, contudo muitas vezes continua a sentir-se mais um “número substituível” e, como a própria refere, “[...] és tipo uma máquina de arrumar.” É evidente o sentimento de desvalorização.

Relativamente a sugestões considera ter de existir uma mudança ao nível do sistema de gestão das chefias e, novamente, refere o fato de não valorizarem quem está há mais tempo na empresa. A par disso, assume que as preferências sentidos por uns são fortemente prejudiciais para o funcionamento da loja. A entrevista encontra-se no Anexo L (*Quadro L.1.*).

Quadro 4.6. Tabela-Resumo dos Resultados da Entrevista

	Caixeiro	Comercial	Operacional	Provador	Vendedor
Exigências Quantitativas		X	X	X	
Ritmo de Trabalho	X	X	X	X	X
Exigências Emocionais		X	X		
Conflitos Laborais			X		
Confiança Horizontal					
Insegurança Laboral		X		X	
Saúde Geral					
Conflito Trabalho-Família		X		X	X
Problemas em Dormir					
<i>Burnout</i>					
<i>Stresse</i>	X	X	X		
Sintomas Depressivos					

	Caixeiro	Comercial	Operacional	Provador	Vendedor
Comportamentos Ofensivos		x		x	

4.2.2. Observação do Posto de Trabalho

Foi feita uma observação específica para as cinco atividades e verificaram-se situações transversais que ocorrem nas cinco, designadamente:

- Condições temporais: Trabalhadores de *part-time* vs *full-time*; trabalhadores com horário fixo vs horário rotativo; trabalhadores de dia vs tarde vs noite.
- Condições externas: Para todos verifica-se que as circunstâncias variam dependendo da altura do dia e da semana. Neste sentido, no fim-de-semana verifica-se que as manhãs e as horas de almoço são calmas, sendo que o pico começa a partir das 15h, acalmando mais à noite. No que respeita aos dias semanais, as manhãs também correspondem a períodos calmos, contudo a hora de almoço define-se como um pico de movimento. Verifica-se menos colaboradores uma vez que esta hora corresponde a maior afluência de funcionários a almoçar e, portanto, encontram-se menos pessoas no ativo. O fim de tarde também se caracteriza como outro pico de movimento, sendo que à noite o fluxo baixa bastante.
- Os trabalhadores têm direito a uma pausa de 15 minutos (exceto os que trabalham as 4 horas diárias)
- Todos passam as suas horas de trabalho de pé e têm, obrigatoriamente, de usar uma farda disponibilizada pela empresa.

As observações pormenorizadas de cada posto encontram-se nos Anexos M (*Quadro M.1.*), N (*Quadro N.1.*), O (*Quadro O.1.*), P (*Quadro P.1.*) e Q (*Quadro Q.1.*).

Foram tidas em consideração as principais condições do local de trabalho: físicas, psicossociais e psicológicas, assim como características do posto de trabalho e relacionamento interpessoal.

Quadro 4.7. Resultados da Observação ao Local de Trabalho

	Caixeiro	Comercial	Operacional	Provador	Vendedor
Diferença entre prescrito e real	✓	✓	✓	✓	✓
Excesso de luz/ calor	✓	✓	✓	✓	✓
Fracas condições sonoras	✓	✓	✓	✓	✓
Excesso de Pó	✓	✓	✓	✓	✓
Ritmo elevado	✓	✓	✓	✓	✓
Postura errada	✓	✓	✓	✓	✓
Carga elevada	✓	✓	✓	✓	✓
Muitas horas em pé	✓	✓	✓	✓	✓
Comportamento pouco cordial/caloroso	✓	✓	✓	✓	✓
Falta de autonomia	✓	✓	✓	✓	✓
Monotonia/Repetitividade de tarefas	✓	✓	✓	✓	✓
Desajustada comunicação com colegas	✓	✓	✓	✓	✓
Desajustada comunicação com superiores	✓	✓	✓	✓	✓
Recursos insuficientes	✓	✓	✓	✓	✓
Vestuário desadequado	✓	✓	✓	✓	✓
Ocorrência de acidentes de trabalho	✓	✓	✓	✓	✓

4.3.Triangulação dos Resultados

Para a triangulação teve-se em conta os resultados das médias das dimensões do COPSOQ II, o *Test-T* e a Análise de Conteúdo das Entrevistas realizadas. O COPSOQ II revelou-nos os

quatro fatores de risco e os três de proteção onde é necessária intervenção. O *Test-T* permitiu-nos chegar aos grupos mais vulneráveis e, por fim, a entrevista serviu para obter um testemunho dos colaboradores que, efetivamente, pertencem a este contexto. A observação foi importante, essencialmente, para uma avaliação dos riscos físicos/ambientais.

Quadro 4.8. Triangulação dos Resultados para os fatores de proteção

Variáveis de Risco	COPSOQ Médias	Diferenças entre grupos	Relações entre fatores	Entrevistas (Total de 5)
Ritmo de Trabalho	3,91	Não	+Exigências Quantitativas; +Conflito Trabalho-Família; +Stresse; +Comportamentos Ofensivos; +Exigências Cognitivas	Referenciado 5x
Exigências Emocionais	3,49	Não	+ <i>Burnout</i> ; +Stresse; +Comportamentos Ofensivos; +Exigências Cognitivas	Referenciado 2x
Saúde Geral	3,32	Não tem filhos	-Stresse; -Sintomas Depressivos;	Não foi referenciado
<i>Burnout</i>	3,11	Tem 1 filho	+Transparência Laboral	
		Não	+Exigências emocionais; +Conflito trabalho-família; +Problemas em dormir; +Stresse; +Sintomas depressivos; +Comportamentos ofensivos; +Exigências Cognitivas; -Recompensas; -Justiça e Respeito	Não foi referenciado

Quadro 4.9. Triangulação dos Resultados para os fatores de proteção

Variáveis de Proteção – Níveis Reduzidos	COPSOQ Médias	Diferenças entre grupos/pessoas	Relações entre fatores
Influência no Trabalho	2,86	“Não tem funções de chefia”	+Apoio dos colegas; +Exigências cognitivas; +Possibilidades de desenvolvimento; +Significado no trabalho; +Satisfação no trabalho
Compromisso no local de trabalho	3,03	Não	-Exigências quantitativas; -Confiança horizontal; +Significado do trabalho; +Satisfação no trabalho; +Comunidade no trabalho; +Auto-eficácia; +Qualidade na liderança
Apoio Social de Superiores	3,06	Não	+Apoio de colegas; +Previsibilidade; +Recompensas; +Justiça e respeito

A triangulação para os fatores de proteção não considerou a entrevista, uma vez que não existiram dados suficientes para a sua integração.

V. Intervenção

A presente intervenção, que se foca na atenuação dos fatores de *stress* atrás identificados, justifica-se devido à relação de interdependência e consequentes influências que existe entre a saúde dos indivíduos e a saúde organizacional (Ramos, 2001). A necessidade de criar um ajustamento entre os trabalhadores e o seu ambiente de trabalho é um pressuposto para uma gestão equilibrada. Quando este ajustamento é alcançado esta interdependência corresponde a um resultado positivo uma vez que se traduz numa organização “saudável”.

Quando se verificam resultados negativos, é necessário aplicar uma intervenção preventiva que tem como objetivo atenuar ou inverter o desenvolvimento de determinadas “doenças” associadas aos *stressores* do trabalho, ou seja, o *stress* é visto como uma doença que tanto pode avançar como pode ser “travado”, através de diferentes fases de prevenção - primária, secundária e terciária. Nesta perspetiva pressupõe-se que as estratégias de prevenção primária se focam na “redução dos *stressores*”, as estratégias de prevenção secundária intervêm ao nível da “gestão do *stress*” e, por fim, as estratégias de prevenção terciária determinam “programas de assistência aos trabalhadores” (Murphy, 1988, citado por Ramos, 2001, p. 192).

Descrevendo de forma mais aprofundada as três fases de prevenção, estipula-se que a primeira se foca, essencialmente, na eliminação ou redução dos riscos identificados, incidindo na fonte do problema (Eurofound & EU-OSHA, 2014). Leka e Houdmont (2010, p. 92) referem que estas intervenções primárias estão direcionadas para vários níveis, nomeadamente, para um *job re-design*, um nível organizacional, psicossocial e, ainda, para o próprio ambiente de trabalho. Ainda Lamontagne, Keegel, Louie, Ostry e Landsbergis (2007) referem estas ações importantes para agir não só sobre os indivíduos em risco, como também sobre os indivíduos “saudáveis” num sentido de prevenção.

Relativamente à intervenção secundária, o objetivo é modificar a resposta do indivíduo ao *stress* (Lamontagne et al., 2007). Este nível de prevenção pode incluir medidas orientadas para a organização, contudo, focam-se, preferencialmente, no indivíduo, uma vez que existem várias fontes de *stress* com origem organizacional que dificilmente podem ser alteradas.

Por fim, as prevenções terciárias focam-se no indivíduo, ou em grupos de indivíduos, e têm o objetivo de reduzir os efeitos, ou “sintomas”, criados pela exposição aos riscos que, muitas vezes, passa por sofrimento e incapacidades para desenvolver a sua função (Ramos, 2001, p. 192).

Desta forma, para uma melhor compreensão do programa de intervenção, torna-se necessário compreender que as medidas a serem sugeridas foram adaptadas e pensadas de acordo com os alvos nos quais é necessário implementar algum tipo de mudança. Posto isto, de acordo com vários autores (DeFrank & Cooper, 1987; Giga, Faragher & Cooper, 2003; Schaufeli & Enzmann, 1998, citado por Taris et al., 2003) serão elaborados 6 planos de intervenção, que permitem cruzar duas fases de prevenção – primária e secundária – com 3 níveis/alvos distintos: 1) Ambiente de Trabalho/Organização, onde as intervenções serão dirigidas à organização ou ao próprio trabalho; 2) Indivíduo/Trabalho, em que a intervenção se foca na interface Pessoa/Trabalho; 3) Pessoa/Grupo, aqui a intervenção dirige-se ou a um indivíduo ou a um grupo. A intervenção terciária não será considerada nesta prevenção.

O desenho da intervenção encontra-se descrito na figura que se segue e tem em consideração uma abordagem multinível, uma vez que engloba uma implementação de estratégias de prevenção quer ao nível do indivíduo, quer ao nível da organização.

	Primária	Secundária
Ambiente de Trabalho/Organização	1	2
Indivíduo/Trabalho	3	4
Indivíduo/Grupo	5	6

Antes mesmo de iniciar a descrição das medidas interventivas, pretende-se exemplificar o processo utilizado até à descoberta dos fatores de *stress*. Foi necessário fazer um diagnóstico para se averiguar que fatores organizacionais estavam a induzir maior *stress* e, para tal, foram utilizadas as 3 metodologias acima descritas: questionário de riscos psicossociais de COPSOQ (metodologia quantitativa), entrevistas e observação do posto de trabalho (metodologia qualitativa). Com base no diagnóstico foi possível identificar os fatores de risco psicossociais e pensar num plano de intervenção, que tenderá a intervir sobre esses mesmos fatores, através

da promoção dos fatores de proteção, tudo na base teórica proposta no início deste projeto: no modelo das Exigências e Recursos. Ou seja, a intervenção irá basear-se na premissa de que atenuando as altas exigências de trabalho (neste caso específico, o ritmo de trabalho e as altas exigências emocionais) será possível obter níveis mais reduzidos de *Burnout* e níveis mais altos de Saúde Geral (manifestação da “doença”). A par disso, fundamenta-se na experimentação de recursos de trabalho, como a autonomia, *feedback*, suporte social ou *coaching* de forma a auxiliar no processo (Leka & Handout, 2010, p.205). Este argumento justifica a importância da promoção dos fatores de proteção ao longo da prevenção.

Após a aplicação das medidas será feita uma avaliação dos resultados, pois são estes que possibilitam às organizações a análise dos ganhos e benefícios da intervenção, assim como uma orientação para decisões futuras. Desta forma, é implícito o funcionamento cíclico deste processo, que continuamente está aberto a incorporar novas necessidades que surgem (Ramos, 2001). A figura (X) que se segue exemplifica a prevenção do *stress* com base em três momentos: diagnóstico, intervenção e avaliação (Ramos, 2001, p. 199).

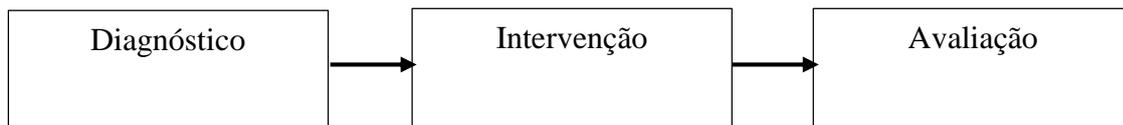


Figura x: Prevenção do *Stresse* no Trabalho

5.1. Plano de Intervenção

Após o diagnóstico realizado verifica-se que os trabalhadores se encontram em risco no que se refere ao ritmo de trabalho e que se encontram em vias de ficar em risco em relação às exigências emocionais no trabalho. Posto isto, o primeiro objetivo da intervenção será intervir diretamente no ritmo de trabalho com o intuito de o ajustar, trabalhando ao nível de questões relacionadas com o próprio desenho do trabalho e com as condições físicas do mesmo. O 2º objetivo remete para o aumento de um dos fatores de proteção, que se encontra em níveis reduzidos e que é aconselhável estimular: “Compromisso com o local de trabalho”. Uma vez que este fator se encontra positivamente correlacionado com o “Significado do Trabalho” ($p \leq 0,01$), que remete para a importância e a implicação da aprendizagem e do valor social (Moncada, Llorens, Andrés, Moreno & Molinero, 2014), e com a “Satisfação no Trabalho” ($p \leq 0,05$), que diz respeito, entre outros, às expectativas das pessoas (Moncada et al., 2014), assume-se como pertinente a implementação de medidas focadas no desenvolvimento dos

indivíduos – formação – e na promoção de uma comunicação mais eficaz dentro da loja. A par disso, irá trabalhar-se a questão do acolhimento e integração, uma vez que os trabalhadores mais recentes se encontram estatisticamente correlacionados com o fator “Apoio Social de Superiores” ($p \leq 0,05$), portanto, a implementação desta medida de RH poderá melhorar esta questão, promovendo melhores condições de acolhimento aos trabalhadores recém-admitidos. O terceiro objetivo será o de intervir ao nível das exigências emocionais, objetivando com estas medidas uma melhoria ao nível dos *outcomes* (negativos) mais expressivos: que estão representados pelo *Burnout* e pela Saúde Geral. Uma vez que o *Burnout* se encontra fortemente correlacionado com as exigências emocionais ($p \leq 0,01$), assume-se que as medidas desenvolvidas para o combate das mesmas irão traduzir-se numa melhoria dos valores do *Burnout*. Por fim, o último objetivo, intervém ao nível da Saúde Geral, e uma vez que esta última se encontra negativamente correlacionada com o *Stresse* ($p \leq 0,05$), pretende-se criar medidas de gestão de *stresse* que funcionem como uma redução do mesmo, perspetivando uma melhoria no bem-estar do indivíduo, que se traduza numa melhor saúde.

Para a redução das exigências emocionais e redução do *Stresse* (correlacionado com a saúde geral) vai existir um foco ao nível do Indivíduo/Grupo. A grande diferença nesta questão é que para a redução das exigências emocionais serão criadas medidas primárias, enquanto que para a gestão do *stresse* serão implementadas medidas secundárias, uma vez que o objetivo passa por capacitar os indivíduos com ferramentas de gestão do *stresse* no trabalho.

De uma forma simplificada, pretende-se abordar o ambiente físico do local de trabalho, a motivação (reconhecimento e desenvolvimento pessoal), a liderança, a comunicação e o ambiente social.

No *Quadro 5.1.* consta uma Tabela-Geral onde são consideradas propostas de intervenção gerais.

Foco da Prevenção	Fases da Intervenção			
	Primária	Finalidade	Secundária	Finalidade
Ambiente de Trabalho/ Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganização das Tarefas de Trabalho • Horários de Trabalho • Melhorias das Condições Ergonómicas 	Redução/ Eliminação do Ritmo de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Horários de Trabalho 	Redução/ Eliminação do Ritmo de Trabalho
Interface Indivíduo/ Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de uma plataforma profissional • Promoção da comunicação no local de trabalho • Programas de formação 	Comunicação Organizacional e Promoção do Desenvolvimento Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de acolhimento e integração 	Desenvolvimento dos RH
Indivíduo/ Grupo	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Workshop</i> sobre práticas de suporte do supervisor • Promoção da comunicação informal entre trabalhadores e superiores • Promoção do espírito de equipa 	Redução das exigências emocionais	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Workshop</i> sobre técnicas de relaxamento • Promoção do exercício físico e hábitos alimentares • <i>Workshop</i> sobre gestão do tempo 	Aumento da Saúde Geral

Quadro 5.1. Tabela-Geral das Propostas de Intervenção

5.1.1. Intervenção Ambiente de Trabalho/Organização

Objetivo 1: Ajustamento do Fator de Risco – Ritmo de Trabalho

Após o diagnóstico, verificou-se que, ao nível das Exigências de Trabalho, os trabalhadores apresentam elevados níveis de Ritmo de Trabalho, ou seja, relaciona-se com a intensidade com que as tarefas são desenvolvidas, estando intimamente ligado às exigências quantitativas (Moncada et al., 2014). Esta é uma condição diretamente relacionada com as características do trabalho e, no contexto em questão, revela-se intrínseca e transversal a todas as atividades desenvolvidas. Por esse motivo, e devido à dificuldade em modificar determinadas condições, vai existir uma prevenção focada na promoção de recursos, ou seja, de proporcionar melhorias às condições de trabalho. As estratégias a serem aplicadas direcionam-se, na sua maioria, para todos os trabalhadores.

Contudo, antes mesmo de prosseguir com a proposta, é importante referir que as intervenções a este nível não são comuns nas pesquisas literárias, uma vez que a sua eficácia não é comprovada, talvez por essas intervenções se focarem muito no stresse no trabalho, sendo que um dos principais princípios do stresse é que a própria mudança é stressante. Isto poderá ter um duplo efeito, sendo que o negativo descreve trabalhadores que têm receio da mudança (Murphy & Sauter, 2004).

Algumas das medidas a ser implementadas na 1ª e 2ª fase de intervenção são: 1) *Job Re-Design*: reorganização das tarefas de trabalho e horários de trabalho; 2) Melhoria das condições ergonómicas.

1) *Job Re-Design*

- Reorganização das tarefas de trabalho – Medida Primária

A reorganização do trabalho associa-se a vários tipos de exigências e características da tarefa, assumindo os trabalhadores a perceção de um elevado ritmo de trabalho. Neste sentido, será feita uma abordagem com base no *modelo das características do trabalho* de Hackman & Oldham (1980, citado por Ramos, 2001). Este modelo incorpora uma relação entre as dimensões do trabalho, os estados psicológicos que daí advêm e os resultados para o indivíduo e a organização. Nesta lógica, são descritas 5 dimensões do trabalho, nomeadamente, variedade de aptidões, identidade das tarefas, significado das tarefas, autonomia e *feedback*, as quais se fazem associar a 3 estados psicológicos, designadamente, o significado do trabalho, a responsabilidade pelos resultados do trabalho e o conhecimento dos resultados que advêm do seu trabalho (Ramos, 2001, pp. 240-241). Portanto, relativamente a este tema, verifica-se a

necessidade de reorganizar vários processos inerentes ao trabalho da loja, uma vez que se confirmam falhas ao nível das dimensões/estados propostos pelo modelo. É possível verificar no diagnóstico que fatores de proteção como o significado no trabalho, satisfação no trabalho e compromisso no trabalho se encontram em estado intermédio, sendo importante promover estes valores. Para tal, e uma vez que estes fatores se referem a *resultados*, é importante intervir ao nível das dimensões do trabalho que, se se fizerem sentir de forma significativa, possibilitam estados psicológicos positivos que asseguram níveis favoráveis de motivação, desempenho e satisfação (Hackman & Oldham, 1980 cit. por Ramos, 2001). Desta forma pretende-se intervir ao nível das 5 dimensões nucleares do trabalho, promovendo-as:

i) Variedade, identidade e significado das tarefas

De uma forma geral, existe um trabalho repetitivo, na medida em que não são colocados grandes desafios aos trabalhadores e não são requeridas muitas exigências cognitivas para o desenvolvimento da maior parte das tarefas. A sugestão que se elabora é a da rotatividade de tarefas, uma vez que isto cria maior variedade e possibilidade de colocar em prática mais do que uma única capacidade (Ramos, 2001). Esta rotatividade para além de promover uma variedade ao nível das funções permite criar identidade, uma vez que, no geral, os trabalhadores participam e são incluídos num todo. Por exemplo, se das 14h-16h a sua função for de atender e das 16h-17h for a de levantar a loja, percebermos que existe variedade e, ao mesmo tempo, existe significado e identidade no que fazemos porque sabemos que cada tarefa que é desempenhada contribui para o bolo final. Por sua vez, também é aconselhável alocar trabalhadores em diferentes funções na loja. Estas duas medidas implicam uma desespecialização das tarefas, uma vez que todos aprendem e fazem um pouco de tudo, permitindo fugir à rotina que muitas vezes se instala.

ii) Autonomia e *Feedback*

De uma forma geral, as pessoas têm alguma autonomia quando desenvolvem as suas tarefas, mas sentem que o seu trabalho tem pouca influência na loja (baixo valor da “Influência no Trabalho”). Portanto, relativamente à autonomia, e de forma a ir de encontro ao que foi acima referido, sugiro que, no que respeita à rotatividade de tarefas, esta seja decidida pelos próprios trabalhadores. Isto é, eles próprios deliberarem e chegarem ao consenso de quem faz o quê, e até quando, sendo posteriormente comunicada a decisão ao superior (encarregado ou comercial) e aos restantes colegas. Para evitar lacunas, cada trabalhador teria de assinalar numa folha a tarefa que iria desempenhar de x em x horas. Outro ponto que deve ser assinalado refere-se ao

feedback, que não é facultado aos trabalhadores. Neste sentido, deverão ser criadas medidas que promovam o *feedback* entre os trabalhadores e o diretor ou superior acerca do seu trabalho. A presença do mesmo implica que haja uma “comunicação” clara acerca do trabalho do colaborador. Neste sentido, caso o trabalho não corresponda às expectativas do diretor ou encarregado, haverá um ajustamento no comportamento do trabalhador. Se as tarefas estiverem a ser bem desempenhadas haverá um *feedback* positivo, que se traduz no **reconhecimento e valorização** do bom trabalho executado, fato esse que tem impacto na motivação dos trabalhadores. Portanto, deverá ser feito ao longo do mês **reuniões mensais** com cada um dos funcionários, ou seja, cada um reúne-se com o respetivo encarregado e diretor uma vez por mês, sendo por isso pertinente agendar na agenda do diretor um período fixo ao longo dos dias de trabalho para reunir com trabalhadores.

Resultados:

- Curto-Prazo: +variedade; +identidade; +significado das tarefas; +autonomia; +*feedback*
- Médio e Longo-Prazo: +reconhecimento; +motivação; +desempenho; +satisfação; -absentismo; -*turnover*

- Horários de Trabalho – Medida Primária e Secundária

Relativamente a esta questão, na loja torna-se difícil alterar a dinâmica do número de horas, uma vez que o trabalho a ser realizado tem obrigatoriamente de ser feito em loja, pelo menos para a grande maioria dos trabalhadores. Contudo, são propostas medidas primárias que poderão ser aplicadas e que atenuam algum do descontentamento manifestado por parte dos trabalhadores, nomeadamente, a **divulgação dos horários mensais** e o **ajustamento do tempo de refeição** para 1 hora. Neste momento a empresa divulga os horários, em média, 2 dias antes do início da semana, o que se torna muito em cima do tempo. Para além disso, na loja em questão, todas as semanas existem alterações no horário, o que produz erros pois muitas das vezes as pessoas não são avisadas das alterações. Desta forma, sugere-se que disponibilizem os horários mensalmente, de forma a que as pessoas consigam gerir a sua rotina (uma vez que muitas estudam e trabalham noutros locais), e quando são feitas alterações que as mesmas sejam efetuadas diretamente na plataforma para não surgirem erros de comunicação; 2) outra medida a ser sugerida é o **ajustamento do período de refeição** que é considerado prolongado e que gere algum descontentamento. Além disso proporciona mais tempo livre aos trabalhadores. Relativamente a medidas secundárias, considera-se a implementação do **direito à pausa** a todos os *part-time*, uma vez que a pausa ajuda a restabelecer o equilíbrio, obriga as pessoas a “pararem” sendo importante na redução do ritmo. Acrescenta-se, ainda, a imposição de um

limite de horas semanais que não deverá ser ultrapassado. Esta medida tem em conta os resultados obtidos no diagnóstico relativamente ao ritmo de trabalho das chefias, que atinge o valor mais elevado de todos ($M=4,4$). Portanto, vamos direcionar a medida para os comerciais que, por terem cargos de maior responsabilidade, nem sempre saem a horas.

Resultados:

- Curto-Prazo: -erros nos horários; +tempo livre para os trabalhadores e tempo para “descansar a mente”
- Médio e Longo-Prazo: +organização; +satisfação; +eficácia nas decisões; -*stresse*

2. Melhoria das Condições Ergonómicas

Em primeiro lugar, e antes de se pensar em implementar medidas, é necessário averiguar o que necessita, efetivamente, de mudança. Uma vez que o processo de prevenção do *stresse* é cíclico, esta é uma análise que deverá ser realizada de tempos em tempos, já que os postos de trabalho se primam pela sua constante mudança.

- Riscos identificados pela observação aos postos de trabalho – Medida Primária

Este tópico tem como base a observação feita ao posto de trabalho, sendo que se consideraram 5 pontos de atividade: caixeiro, comercial, operacional, provador e vendedor. Do que foi retirado da observação, verifica-se que existem aspetos ambientais a ser melhorados, nomeadamente, as inúmeras horas em pé, a temperatura, o pó e o ruído. Alguns destes aspetos são difíceis de alterar pois correspondem a características implícitas ao próprio trabalho, contudo serão apresentadas propostas no sentido de ajudar a combater estes fatores ambientais:

- i. Inúmeras horas em pé: esta é uma das condições indispensáveis e implícitas no trabalho em questão. Para os trabalhadores que se movimentam constantemente o risco não é tão grande, contudo para o grupo de trabalhadores que se encontra muito tempo no mesmo sítio, como é o caso dos caixeiros e provadores, é mais desagradável. Para atenuar esta condição sugere-se para os mesmos (caixeiros e provadores) um **tapete antifadiga** uma vez que diminuem a tensão nos pés e nas pernas, já que têm uma superfície acolchoada. Para todos os trabalhadores incluem-se as seguintes medidas: oferta de umas **meias de descanso/compressão** de 2 em 2 meses; o calçado para a farda deveria passar por uma opção de **sapatos ortopédicos**; divulgação, por intermédio da **plataforma profissional**, de cuidados a ter em casa para melhor cuidar e prevenir das pernas e dos pés.
- ii. Temperatura: verificaram-se várias queixas ao nível da temperatura algo alta existente na loja. Tem que se ter alguma atenção a esta questão, uma vez que à medida que o nível de *stresse*

térmico vai aumentando, ultrapassando a zona de conforto, surgem várias situações de mal-estar psicológico e fisiológico, em que a primeira provoca, desde logo, sensações de mal-estar e uma baixa do rendimento e, a segunda, mal-estar fisiológico (Miguel, 2000 p. 418). Uma medida será uma avaliação da **ventilação**, tendo em conta as dimensões da loja, o número de ocupantes e o tipo de atividades desenvolvidas, assim como a humidade relativa, a temperatura do ar exterior e a variação da temperatura. Para além desta regulação, sugere-se uma **adaptação das fardas** de acordo com o tipo de ambiente e temperatura existentes, sendo que existe uma desadequação da mesma.

iii. Pó: esta é uma das condições físicas difíceis de ser alterada. Desta forma, devem ser implementadas medidas de proteção: a própria **regulação da temperatura** ajuda neste aspeto dos ácaros, portanto, a medida sugerida em cima permite atenuar esta questão; identificar os trabalhadores vulneráveis a poeiras, nomeadamente, trabalhadores com alergias. Para os mesmos sugere-se o **uso de repelentes** e uma alocação em funções onde existe menor contato com poeiras; por fim, a aquisição de **equipamento de proteção** respiratória, utilizado por um único indivíduo (Gonçalves, 2012).

iv. Ruído: Relativamente ao ruído, verifica-se que os colaboradores que trabalham no provador e os vendedores são expostos a algum risco sonoro. Quem trabalha no provador é sujeito ao ruído da máquina que deteta os alarmes, sendo este som um incómodo ao nível do dia de trabalho, sendo que, psicologicamente, este fenómeno produz uma sensação auditiva desagradável e incomodativa, ocasionando irritabilidade e cansaço (Miguel, 2000.). Como tal, são propostas medidas como: ao nível do provador poderá investir-se num **encapsulamento da fonte de ruído**, que confere, simultaneamente, um bom isolamento e uma boa absorção sonora (Miguel, 2000, p. 368); a par disso, uma substituição do **sinal sonoro** de alerta, por um sinal luminoso ou até vibratório, que disparasse aquando o aparecimento de um alarme. Este fato regularia os níveis de cansaço psicológico, uma vez que, para além do ruído frequente, estão igualmente presentes algumas contestações por parte dos clientes que se sentem desconfortáveis por terem de passar os sacos no sensor. Relativamente aos vendedores, sugere-se: o **revestimento das superfícies**, junto à porta da entrada, com placas de materiais absorventes (Miguel, 2000, p. 369).

Resultados:

- Curto-prazo: +ajustamento das necessidades de cada função
- Médio e Longo-Prazo: +bem-estar; +rendimento

É possível consultar no Anexo R (*Quadro R.1.*) as propostas de intervenção, primária e secundária, para o objetivo 1.

5.1.2. Intervenção Interface Indivíduo/Organização

Objetivo 2: Aumento do Fator de Proteção “Compromisso com o Local de Trabalho”

De seguida iremos abordar estratégias focadas na interface Indivíduo/Organização. Elaborou-se, igualmente, uma intervenção primária e uma intervenção secundária. Neste aspeto pretende-se intervir ao nível da gestão dos recursos humanos, comunicação organizacional e desenvolvimento dos indivíduos, nomeadamente, através da formação.

1) Comunicação Organizacional

• Comunicação no local de trabalho – Medida Primária

- i) Colocação de um quadro onde são divulgados alterações e mudanças ocorridas
- ii) A par disso, afixação de informação pertinente, no espaço comum, num lugar convenientemente selecionado para o efeito (EU-OSHA, 2014).
- iii) Criação de uma plataforma profissional

Uma forma muito eficaz de promover a comunicação no seio das organizações, e no caso em concreto, na loja em questão, é a criação de uma plataforma que ligue as pessoas. É criar um canal que possa aproximar os trabalhadores entre si e entre os chefes. Desta forma, propõe-se um canal que tenha as seguintes funcionalidades:

- Assistir/participar em programas de formação *e-learning*;
- Ter acesso a documentos de formações passadas;
- Aceder aos objetivos da empresa no ano presente e no seguinte, assim como aos principais valores e mudanças futuras;
- Aceder a uma agenda onde estejam marcadas as reuniões mensais com o diretor e o respetivo encarregado;
- Agenda onde estão estipuladas as férias;
- Divulgação das alterações mais recentes ocorridas na loja;

- Acesso ao horário do mês completo;
- Possibilidade de colocar dúvidas;
- Colocação das novidades da coleção todas as semanas;
- Canal que permite convívio entre colegas;
- Canal que possibilita contato com o diretor.

Resultados:

- Curto-Prazo: instrumento que conecta + as pessoas; +suporte social
- Médio e Longo-Prazo: +ligação entre as pessoas; +alcance de objetivos; -stresse. Promove a eficácia das medidas preventivas do stresse (Ramos, 2001).

2) Promoção do Desenvolvimento Pessoal

Programas de Formação – Medida Primária

A chave da competitividade já não se encontra apenas nos recursos financeiros mas essencialmente no capital humano. Desta forma, é crucial o investimento nas pessoas como forma de tornar as empresas competitivas no mercado, com base no desenvolvimento das competências dos trabalhadores (Ferreira, et al., 2015). Uma formação adequada proporciona um clima organizacional mais elevado, sendo que os trabalhadores e as chefias se sentem mais aptos para enfrentar problemas, existindo um maior espírito de equipa (Ferreira, et al., 2015). Para além disso, é muito valorizada pelos trabalhadores uma vez que os recompensa através da habilitação de novas *skills*. Por sua vez, uma formação insuficiente reforça o potencial indutor de stresse (Ramos, 2001).

Neste contexto em específico, a formação é importante para promover o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores.

- Dirigida a Trabalhadores efetivos – Medida Primária

i. Habilitar formadores

A loja em questão não dispõe de formação para os seus funcionários, exceto para os comerciais. Existe um erro nesta dinâmica, uma vez que não é assegurada uma formação “plena” e previamente estudada às pessoas que entram na organização. A par disso, também não existem pessoas aptas para delegar essas formações. Posto isto, é importante proporcionar uma formação aos elementos responsáveis pela formação aos novos elementos, pois terão de estar

habilitados para o fazer. O que se verifica na loja é que existe uma seleção de trabalhadores mais antigos para formar novas pessoas (de forma aleatória), sendo que nenhum dos selecionados é previamente formado para instruir. Consequentemente, temos trabalhadores a desenvolverem tarefas de forma diferente entre si ou que não trabalham bem com as tecnologias facultadas. Portanto, existe a necessidade de formar os futuros formadores da loja.

ii. Promover formações para os trabalhadores

É importante que a empresa tenha consciência da necessidade de habilitar os seus funcionários para a adoção de novos comportamentos. Sempre que exista a implementação de um novo sistema ou até de um novo equipamento, a equipa deverá, através de formações, estar apta a adotar os comportamentos mais adequados e eficazes. Nestas situações poderá implementar-se uma formação por *e-learning* de forma a alcançar toda a comunidade num curto espaço de tempo. Para garantir que todos têm acesso à informação, a formação *e-learning* far-se-á acompanhar, no final, por uma pequena avaliação, com questões relativas à aquisição de conhecimentos, como ainda com questões que avaliem os conteúdos da própria formação.

Resultados:

- Curto-Prazo: +conhecimento; +capacidades; +habilidades profissionais
- Médio e Longo-Prazo: +eficiência; +satisfação; +coesão e sentimento de pertença à organização.

• Dirigida aos novos elementos – Medida Primária

i) Propõe-se a inclusão de uma **formação inicial** dirigida aos novos elementos não só para lhes explicar os procedimentos e desenvolvimento das suas funções, como também para os integrar na equipa. A formação terá uma componente teórica, onde são explicadas algumas funcionalidades, a abordagem com o cliente, os estilos e nomes técnicos das roupas, os principais materiais, assim como a apresentação da empresa, objetivos e valores da mesma e as várias funções existentes na loja (com a explicação de cada uma delas). Posteriormente, existirá uma abordagem no terreno, em que o novo elemento observa o formador e a forma como este efetua a sua tarefa. A formação teórica terá uma validade de 2 dias e a formação *on-the-job* um período de 5 dias.

ii) A par desta formação deverão igualmente ser explícitos os procedimentos de segurança no trabalho para prevenir eventuais cenários de emergência. Para tal, o novo elemento terá de visualizar um **vídeo educativo** e receberá um **plano** com ilustrações.

- Aplicação, oferecida pela empresa, que permita a todos os elementos aprender uma língua à escolha.

Resultados:

- Curto-Prazo: capacitar o colaborador nas suas funções
- Médio e Longo-Prazo: +motivação; + confiança; + auto-eficácia; + rendimento; -erros

3) Programa de Acolhimento e Integração – Medida Secundária

Esta é outra falha patente na loja. A inexistência de um programa de acolhimento que possibilite ao recém-admitido uma correta integração.

Esta medida é considerada secundária, uma vez que, de acordo com o diagnóstico realizado, os funcionários mais recentes na loja encontram-se no intervalo de risco (vermelho) no que se refere à variável “Apoio Social de Superiores” ($M=2,33$), o que se traduz na falta de “apoio” recebida.

Desta forma propõe-se a elaboração de um plano de acolhimento que cumpra os seguintes parâmetros:

- Atribuição de um formador que acompanhará o novo elemento ao longo do processo e que tenha conhecimento do dia da chegada do novo elemento de forma a poder recebê-lo convenientemente (horário na plataforma profissional)
- Visita às instalações da loja e atribuição imediata de um cacifo e da farda
- Apresentação a toda a equipa, desde colegas, superiores, comerciais e diretores
- Atribuição de um padrinho/madrinha
- Formação teórica e prática (*on-the-job*) e disponibilização de documentos que ajudem no processo da formação
- Inserção do elemento na plataforma profissional
- Reunião de *feedback* após a formação de 7 dias

Resultados:

- Curto-Prazo: +satisfação; +auto-confiança; +integração
- Médio e Longo-Prazo: Alinhamento entre as expectativas do colaborador e os da organização; melhor desempenho, satisfação pessoal e aceitação do seu papel na organização (Ferreira, et al., 2015).

É possível consultar no Anexo S (*Quadro S.1.*) as propostas de intervenção, primária e secundária, para o objetivo 2.

5.1.3. Intervenção Indivíduo/Grupo

Objetivo 3: Redução das Exigências Emocionais

Ao nível das exigências emocionais, Moncada et al. (2014) refere que estas se relacionam com a capacidade de gestão das relações interpessoais desenvolvidas no trabalho.

A interação entre as pessoas é um forte influenciador do *stress*, e tanto pode provocá-lo, como pode atenuá-lo (Ramos, 2001). Esta interação inclui o contato entre colegas e, ainda, entre trabalhadores e chefes. Ao nível da interação com superiores, os trabalhadores indicam falta de apoio. Por sua vez, no que se refere ao apoio de colegas reportam-se valores positivos. Neste sentido, pretende-se implementar medidas que capacitem os supervisores a consciencializarem-se de medidas que apoiem mais os trabalhadores e, por sua vez, continuar a promover esta coesão que existe na equipa.

As medidas primárias dizem respeito a ações que implicam uma redução das exigências emocionais. São as seguintes:

- Medidas de Suporte do Supervisor

i) *Workshop* sobre práticas de suporte do supervisor – Medida Primária direcionada para os chefes

Uma vez que o diagnóstico demonstra que os colaboradores sentem pouco apoio por parte dos superiores, é pertinente promover este fator de proteção, que tão influente é na dinâmica do trabalho. Pretende-se, portanto, proporcionar uma formação aos superiores com o objetivo de os consciencializar acerca da importância que o suporte por eles facultado pode representar junto dos trabalhadores e a relevância do mesmo para o bem-estar dos colaboradores. A formação reserva, ainda, a exposição de algumas estratégias que possibilitam um suporte mais eficaz, capacitando o superior a exercer-las na prática (Parente, 1996).

ii) Promover a comunicação informal entre superiores e trabalhadores – Medida Primária

As pausas ou as horas de refeição são momentos ideais para uma comunicação mais informal. Para que esta aconteça com sucesso, os ingredientes necessários passam pela existência de abertura de ambas as partes e, portanto, deve existir este registo de comunicação informal, pois esta é também uma forma de reduzir a hierarquização que tanto se pauta na loja, aproximando e tornando mais coesa a interação existente inculcando uma maior perceção de suporte por parte dos chefes. Aumenta a confiança e aumenta a abertura para discutir determinados temas, fato esse de extrema importância uma vez que os diretores/comerciais/responsáveis passam a

compreender melhor os riscos a que os trabalhadores estão expostos (Brough & O'Driscoll, 2010).

Resultados:

- Curto-Prazo: +conhecimento; +consciencialização das práticas de suporte
- Médio e Longo-Prazo: +aplicação e manutenção de estratégias; +produtividade

- Promoção do Espírito de Equipa – Medida Primária

Embora seja uma dimensão que esteja em níveis consideráveis, aconselha-se:

i) **Promover as horas de refeição** como uma ferramenta eficaz na comunicação e interação entre os colegas.

ii) Todas as semanas **colocar frutas** na sala de convívio para todos partilharem.

iii) Sempre que existe um dia tradicional/festivo, como o dia de São Martinho, ou dia de *Halloween*, por exemplo, providenciar os “materiais” necessários para que todos possam viver essa ocasião juntos, tirando fotografias e partilhando comida e bebida (no dia de São Martinho castanhas assadas, no dia de Carnaval todos levarem uma máscara à escolha). Divulgar na plataforma o dia para incluir o maior número de trabalhadores.

Resultados:

- Curto-Prazo: +comunicação; +coesão e espírito de equipa
- Médio e Longo-Prazo: + participação na tomada de decisão; + resolução de problemas; + motivação; +comprometimento com a organização; qualidade do trabalho; + identidade profissional; + suporte social

Objetivo 4: Eficaz Gestão do Stresse no Trabalho

Por sua vez, as medidas secundárias, que seguem de seguida, facultam “ferramentas” para gerir o stresse. Pretende-se que estas estratégias se traduzam numa melhor saúde geral.

- 1) Recursos para fortalecer o bem-estar geral e reduzir a vulnerabilidade aos sintomas de “stresse” – Medida Secundária

- *Workshop* sobre Técnicas de relaxamento

O objetivo desta medida é o de capacitar os trabalhadores a gerir o stresse de forma a aumentar os níveis da sua saúde geral. Uma vez que, de acordo com o diagnóstico, existe um grupo

estaticamente significativo com a saúde geral, os” trabalhadores com 1 filho” ($p \leq 0,05$), direcionamos esta medida para este grupo mais específico.

Esta técnica atua sobre a tensão comportamental, fisiológica e emocional. As ativações fisiológicas que o *stress* provoca, quando marcado durante muito tempo, pode criar problemas para a saúde do indivíduo (Ramos, 2001). O relaxamento irá relaxar o indivíduo, reduzindo o seu mal-estar. Desta forma, sugere-se um *workshop* que aborde os principais métodos de relaxamento. As principais técnicas a serem abordadas serão: respiração abdominal, relaxamento muscular e relaxamento cognitivo.

Propõe-se a realização de três *workshops*, de forma a ser possível integrar os vários trabalhadores com filhos). No *workshop* serão apresentadas as técnicas e serão feitas várias demonstrações, que conduzam a uma discussão grupal.

Resultados:

- Curto-Prazo: +controlo da respiração; +contração-descontração dos músculos; relaxamento mental
- Médio e Longo-Prazo: -Stress; +Auto-controlo das respostas de stress

- Comportamentos de saúde

i) Exercício Físico

Os benefícios psicológicos do exercício físico são muitos (Cruz et al., 1996, p. 92, citado por Ramos, 2001) e, portanto, não poderia deixar de se promover a prática de exercício físico. Uma vez que a empresa já estabelece parcerias com um ginásio, propõe-se, a par disso, a promoção do uso da bicicleta, realizada por meio de uma parceria com a “Giras”, que proporciona um sistema de bicicletas partilhadas. Esta parceria seria vantajosa pois garante o acesso anual às bicicletas por uma anuidade de 25 euros por pessoa. Neste sentido, e uma vez que nem todos têm tempo para ir ao ginásio, a utilização da bicicleta seria uma maneira de fazer exercício de forma divertida e sem custos, bastando apenas, para quem estivesse interessado, fazer a inscrição para a empresa providenciar o resto. Esta abordagem seria a de uma intervenção ativa, já que a organização assegura todos os meios para a concretização do programa.

ii) Hábitos alimentares

Divulgação, através de um *póster*, das melhores dicas e conselhos nutricionais. Pretende-se sensibilizar os trabalhadores para o consumo não saudável de determinados alimentos,

consistindo esta intervenção numa abordagem pedagógica, uma vez que o objetivo passa por divulgar informação educativa. O programa deverá consistir na promoção de hábitos saudáveis, nomeadamente, a redução das gorduras, dos açúcares e do sal, o aumento do consumo de fibras e um consumo das refeições várias vezes por dia.

Resultados:

- Curto-Prazo: +sensação de bem-estar; +quantidade e qualidade do sono; experiência do controlo
- Médio e Longo-Prazo: +condição física; +regime alimentar; +auto-estima; - stresse; +saúde

2) Promoção de recursos individuais para reduzir exposição ao risco (*Job Training*)

• Gestão do Tempo

A escolha desta formação baseia-se nos resultados do diagnóstico, ou seja, todos os grupos apresentam níveis elevados do ritmo de trabalho, ou seja, já todos se encontram com o “sintoma” e, portanto, esta formação torna-se transversal e de extrema importância para todos, uma vez que uma boa utilização do tempo possibilita uma melhor gestão pessoal (Ramos,2001). O objetivo será o de utilizar de forma eficaz o tempo de trabalho, através de procedimentos transmitidos. Pretende-se reduzir os níveis de *stresse* e possibilitar às pessoas um maior controlo do seu trabalho

O objetivo é abordar 3 importantes temas: “Identificar as minhas práticas de gestão do tempo e o seu reflexo na produtividade”; “Definir prioridades”; “Planear e organizar a minha agenda de forma realista e equilibrada”; “Escolher os métodos e ferramentas mais eficazes”. Esta formação será feita mediante inscrição prévia, via *e-learning*, por três momentos diferentes, sendo que a informação ficará disponível, posteriormente, na plataforma profissional para todos.

Resultados:

- Curto-prazo: +noção das prioridades; -interrupções; +realismos nos prazos
- Médio e Longo-Prazo: +gestão do trabalho pessoal; -stresse; +equilíbrio trabalho-família; +satisfação; +controlo

É possível consultar no Anexo T (*Quadro T.1.*) as propostas de intervenção, primária e secundária, para o objetivo 3 .

5.2. Avaliação da Intervenção

A avaliação consiste numa análise crítica dos resultados de curto e médio-prazo da intervenção, assim como todo o processo de implementação e mudanças que ocorrerem, ou seja, esta análise possibilita averiguar se a intervenção funcionou como seria suposto, ou se não funcionou, e examinar quais foram os fatores implementados que contribuíram para uma mudança de sucesso e quais podem não ter tido o impacto desejado (Biron et al., 2010; Cox et al., 2007; Nielson and Randall, 2012, cit. por EU-OSHA, 2014).

Para fazer uma avaliação após a implementação devem ser recolhidas diversas informações e devem ser tidas em conta diversas opiniões e perspetivas da parte dos trabalhadores, superiores, encarregados e diretores. Devem ser utilizadas recolhas específicas de informação, sendo que uma das primordiais passa pela marcação de reuniões com os diretores para rever o que foi implementado. A par disso, devem-se marcar sessões grupais com os trabalhadores para averiguar se as condições que foram implementadas estão a ter impacto e a contribuir para um maior bem-estar no trabalho.

Os resultados que serão obtidos permitem fazer uma avaliação das forças e das fraquezas do plano de ação, das estratégias de intervenção e do processo de implementação (EU-OSHA, 2014, pp. 72). Estes resultados obtidos na avaliação são uma valiosa informação para a implementação de medidas mais adequadas no futuro. Ou seja, uma vez que todo este processo é cíclico, já que as organizações se primam pela sua constante mudança, é importante que o contexto organizacional continuamente seja revisto e avaliado, segundo intervalos de tempo definidos.

Posto isto, para fazer a avaliação da implementação, devem ser utilizados os mesmos instrumentos utilizados no diagnóstico, ou seja, a aplicação de um questionário, observação do posto (caixeiro, comercial, operacional, provador e vendedor) e entrevista a uma pessoa de cada atividade.

Dada a natureza da intervenção a avaliação deve ser feita de acordo com 3 características distintas. Primeiramente avaliar se os níveis do ritmo de trabalho baixaram, visto ser esta a situação mais grave acusada no diagnóstico. Ou seja, reavaliar as características do próprio trabalho (*job re-design*) e as condições físicas do posto de trabalho. Em segundo lugar, avaliar se as medidas de prevenção/capacitação do indivíduo foram concretizadas com sucesso, ou seja, se as medidas implementadas de gestão do stresse reduziram os valores das exigências

emocionais. Por fim, averiguar processos mais gerais da organização, nomeadamente de RH, ou seja, a comunicação organizacional e os processos de formação e acolhimento.

A avaliação feita ao *job-redesign* será feita de acordo com a observação ao posto de trabalho e *focus group* entre trabalhadores e superior de cada setor de atividade. A observação ao posto deverá ser feita pela mesma pessoa que a fez da primeira vez, já o *focus group* terá como fim a reflexão sobre as medidas implementadas, e com base no *feedback* dos funcionários, compreender se as mesmas estão a ser funcionais e que outras possibilidades poderiam ser implementadas. Neste cenário, a função dos superiores seria a de apresentar aos encarregados e diretores as sugestões feitas pelos trabalhadores nos *focus group* e a divulgação da informação recolhida na observação.

A avaliação feita relativamente aos valores das exigências emocionais irá concentrar-se, essencialmente, nos resultados do questionário.

Por fim, a avaliação relativa aos processos organizacionais irá focar-se na opinião dos trabalhadores relativamente a mudanças implementadas, através de questionário e reuniões.

Conclusão

Foram considerados 3 momentos diferentes relativos à prevenção do stresse no trabalho: diagnóstico, intervenção e conclusão. O diagnóstico permitiu identificar os fatores de risco psicossocial, sendo o objetivo da intervenção a implementação de medidas para combater esses fatores causadores de stresse nos trabalhadores. Esta implementação baseou-se numa abordagem multinível, uma vez que não foi adotada uma implementação exclusivamente individual ou organizacional, em vez disso foram integradas medidas direcionadas para a promoção da saúde e bem-estar tanto dos funcionários como da organização (LaMontagne et al., 2007; Mellor et al., 2012; Sutherland & Cooper, 2001, cit. por Eurofound & EU-OSHA, 2014). Para tal, foram consideradas 2 fases de implementação, a primária e a secundária, sendo que na primeira o objetivo seria o de eliminar ou reduzir os fatores de risco para os trabalhadores, o ritmo de trabalho e as exigências emocionais, através de medidas de reformulação do próprio posto de trabalho, melhoria ao nível de processos organizacionais e, ainda, medidas de suporte social aos colaboradores. Ao nível da intervenção secundária a prioridade refere-se ao suporte proporcionado aos trabalhadores, nomeadamente ao nível de competências de gestão de stresse. Estes fatores de risco têm influência ao nível dos *outcomes*: saúde geral e *burnout*, que não revelam valores favoráveis para a população em estudo. Desta forma, pretende-se com a intervenção gerir estes 2 últimos fatores, através da redução do ritmo de trabalho, das exigências emocionais e gestão do stresse.

Portanto, procedeu-se a várias medidas de gestão do stresse, descritas na Tabela X, que merecem alguma reflexão crítica, uma vez que deve existir realismo e consciência de obstáculos que podem ser considerados aquando a sua implementação e, por outro lado, facilitadores do processo.

No que respeita a facilitadores do processo, seria aconselhável integrar grupos mistos, ou seja, consultores responsáveis pela viabilização do processo e que possam validar o projeto. Para uma abordagem holística determina-se a seleção de consultores internos, vinculados à organização, e consultores externos. A análise crítica do projeto irá facultar um parecer acerca do que é necessário, ao nível de recursos, para a implementação de cada medida.

Ao nível da comunicação, o fato da organização ser muito tecnológica, revela ser um fator facilitador da implementação da plataforma profissional e de outras formas de comunicação.

Uma outra realidade que poderá facilitar algumas medidas refere-se ao convívio entre os trabalhadores que ocorre ao longo das horas de refeição e pausas. Uma vez que existe espírito

social entre todos será muito mais fácil continuar a manter este espírito, o que será benéfico para a promoção da coesão da equipa. Por outro lado, a loja/empresa em questão caracteriza-se pela constante mudança ao nível das operações de trabalho, isto é, constantemente implementam novas formas de trabalhar. Logo, este aspeto permitiria facilitar bastante a implementação ao nível do *job re-design*, o qual inclui a reorganização das tarefas de trabalho e o horário de trabalho. O fato de a empresa em questão ter bastantes recursos revela-se uma vantagem evidente e que possibilita a implementação das medidas propostas.

O maior obstáculo para este projeto remete para uma questão cultural, em que por existir uma estrutura extremamente hierarquizada, poderá existir alguma “rigidez” na implementação de algumas medidas. Por outro lado, verifica-se um fraco investimento na gestão dos Recursos Humanos, que não contemplam processos como formação e desenvolvimento pessoal dos funcionários, que associado à questão da hierarquização, pode conduzir a processos demorados ao nível da sua implementação, uma vez que os mesmos teriam de ser aprovados pelos órgãos superiores.

Por fim, e em como todos os estudos, apresentam-se as limitações do projeto. A primeira a ser considerada é o reduzido tamanho da amostra em estudo, o que está longe de representar a realidade da loja em questão. O segundo apontamento refere-se à entrevista realizada, um dos métodos de diagnóstico em questão, que abordou muito pouco o tema dos recursos do trabalho (que foram identificados no diagnóstico), não se tendo aprofundado verdadeiramente as consequências/impacto que o stress tem na vida das pessoas. Uma outra limitação diz respeito à ausência de uma entrevista com o diretor/subdiretor de loja, uma vez que esta teria proporcionado informação bastante rica por trazer uma perspetiva do “chefe” máximo da loja. Por fim, o fato de não terem sido organizadas reuniões de grupo, com o objetivo de envolver os trabalhadores, é considerada uma lacuna já que as evidências indicam que as intervenções têm mais hipóteses de ter impacto quando envolvem a participação e diálogo dos trabalhadores (EU-OSHA, 2010a; Leka et al., 2008; Nielson et al., 2010, cit. por EU-OSHA, 2014). Outros estudos tais como os de Bambra, Egan, Thomas Petticrew e Whitehead, (2007) e ainda Egan et al. (2007) evidenciam, igualmente, que se efetuarmos uma mudança concentrando-nos em incluir as pessoas, aumentamos a sua aceitação (Parkes & Sparkes, 1998).

Pretende-se realçar que a empresa observada é muito semelhante à empresa onde a autora trabalha atualmente, sendo mais acessível aproximar-se das pessoas e ter conhecimento de

alguns processos adjacentes ao funcionamento da loja e da organização. Contudo, todos os processos foram sendo discutidos com a orientadora do presente projeto.

Referências

- Aragão, J. P. (2004). *Exigências Cognitivas e Estratégias de Mediação em Auditoria-Fiscal da Previdência Social no Distrito Federal: Errar é preocupante, refiscalizar é pior*. Tese de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 1, 389-411.
- Bambra, C, Egan, M., Thoma, S., Pettecrew, M., & Whitehead, M. (2007). The psychosocial and health effects of workplace reorganization: 2. A systematic review of task restructuring interventions. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 61 (12), 1028-1037.
- Baptista, M. (2015). *Perceção dos Riscos Psicossociais em Profissionais de Saúde*. Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Lisboa, Portugal.
- Bolzan, M. E. O. (2012). *Estresse, Coping, Burnout, Sintomas Depressivos e Hardinesse em Residentes Médicos*. Dissertação de Mestrado, Universidades Federal de Santa Maria – Centro de Ciências da Saúde, Santa Maria, Brasil.
- Brough, P., & O'Driscoll, M. (2010). Organizational interventions for balancing work and home demands: An overview. *Work and Stress*, 24 (3), 280-297.
- Caetano, A., & Silva, S. (2011). Bem-estar subjetivo e saúde no trabalho. In M. P. Lopes, P. J. Palma, R. Bártole-Ribeiro, & M. P. Cunha (Ed.). *Psicologia Aplicada* (pp. 337-362). Lisboa: Editora RH.

Câmara, S. I. (2008). *Efeitos dos climas organizacionais, dos tipos de confiança e das formas de gestão de conflitos pela chefia sobre o assédio moral horizontal em profissionais da educação pré-escolar*. Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Lisboa, Portugal.

Costa, A. (2015). *Riscos Psicossociais e Capacidade no Trabalho na população de Outil (Cantanhede)*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Medicina da Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.

Decreto-Lei nº 3/2014, de 28 de Janeiro. Diário da República – I Série. Acedido a 24 de Setembro de 2017, através de: <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/571052/details/maximized>.

Decreto-Lei n.º 7/2009 de 12 de Fevereiro. Diário da República nº 281 – I Série. Acedido a 24 de Setembro de 2017, através de: <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/602073/details/maximized>.

Egan, M., Bamba, C., Thomas, S., Petticrew, M., Whitehead, M., & Thomas, H. (2007). The psychosocial and health effects of workplace reorganization: 1. A systematic review of organizational level interventions that aim to increase employee control. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 61 (11), 945-954.

EU-OSHA (2009). *OSH: Stress at work – Facts and figures*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.

EU-OSHA (2012a). *Drivers and barriers for psychosocial risk management: Na analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER)*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.

EU-OSHA (2013). *Well-Being at Work: Creating a positive work environment*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.

EU-OSHA (2014). *Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Eurocontrol Guidelines (2010). *The Change & Transition Tools Compendium* (Vol. 1). European Organisation for the Safety of Air Navigation, Brussels.

Eurofound & EU-OSHA (2014). *Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., & Duarte, H. (2015). *Gestão de Recursos Humanos Para Gestores* (1ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Garcia, P. T. (2009). *Influência da auto-eficácia, modelos de referência, socialização e género, apoio e barreiras sociais nas aspirações de carreira*. Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Lisboa, Portugal.

Gonçalves, B. (2012, Abril). Poeira no ambiente de trabalho e efeitos no organismo. Comunicação apresentada no 3º Congresso Internacional de Tecnologias para o Meio Ambiente, Rio Sul, Brasil.

- International Labour Office (2012). *Stress Prevention at Work Checkpoints – Practical improvements for stress prevention in the workplace*. International Labour Office, Geneva.
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Hogh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire – a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 31 (6), 438- 449.
- Lamontagne, A. D., Keegel, T., Louie, A. M., Ostry, A., & Landsbergis, P. A. (2007). A Systematic Review of the Job-Stress Intervention Evaluation Literature, 1990-2005. *International Journal of Occupational Health*, 13, 268-280.
- Leka, S., & Jain, A. (2010). *Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: An overview*. World Health Organization, Geneva.
- Leka, S., & Cox, T. (2010). Psychosocial risk management at the workplace level. In S. Leka, & J. Houdmont (Eds.), *Occupational health psychology*, Wiley-Blackwell, Chichester, UK.
- Maroco, J., & Bispo, R. (2005). *Estatística aplicada às ciências sociais e humanas* (2ª ed.). Lisboa: Climepsi Editores.
- Miguel, A. S. S. R. (2000). *Manual de Higiene e Segurança do Trabalho* (2ª ed.). Porto: Porto Editora.

- Moncada, S., Llorens, C., Andrés, R., Moreno, N., & Molinero, E. (2014). Manual del Método CoPsoQ-istas21 (versión 2) para la evaluación y la prevención de los riesgos psicosociales en empresas con 25 o más trabajadores y trabajadoras. *Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS)*.
- Montmollin, M., & Darses, F. (2011). *A Ergonomia* (2ª ed. rev.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Murphy, L. R., & Sauter, S. L. (2004). Work organization interventions: State of knowledge and future directions. *Soz-Praventivmed*, 49 (2), 79-86.
- Parente, C. C. R. (1996). As Empresas como Espaço de Formação. *Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 6, 89 - 150.
- Parkes, K. R., & Sparkes, T. J. (1998). *Organizational Interventions to Reduce Work Stress. Are They Effective? A Review of Literature*. Norwich: HSE Books.
- Pinho, R. (2015). Fatores de risco/riscos psicossociais no local de trabalho. (Programa Nacional de Saúde Ocupacional). Disponível via Direção-Geral da Saúde em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:D95cuNAQWqWJ:https://www.dgs.pt/saude-ocupacional/documentos-diversos/trabalho-da-rute-pinho-docx.aspx+&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt>.
- Ramos, M. (2001). *Desafiar o Desafio: Prevenção do Stresse no Trabalho*. Lisboa: Editora RH.

- Rodrigues, A. P. G., & Gondim, S. G. (2014). Expressão e Regulação Emocional no Contexto de Trabalho: Um Estudo com Servidores Públicos. *RAM, REV. ADM. MACKENZIE*, 15 (2), 38-65.
- Schaufeli, W. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A “how to” guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46, 120-132.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behaviour*, 25 (3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In G. F. Bauer, & O. Hamming (Ed.), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach* (pp. 43-68). Springer Science e Business Media, Dordrecht.
- Silva, S. M., & Marques, P. H. (2013, Maio). *Pessoal não docente: identificação de fatores de risco psicossociais no desempenho laboral*. International Congress on Safety and Labour Market, Covilhã.
- Silva, C., Amaral, V., Pereira, A., Bem-haja, P., Pereira, A., Rodrigues, V., Cotrim, T., Silvério, J., & Nossa, P. (2011). Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ): Portugal e países africanos de língua oficial portuguesa. Versão portuguesa do COPSOQ de Kristenen, T. et al., (2005). *Fundação para a Ciência e a Tecnologia* (FCT).

Sonnentag, S. (2015). Dynamics of Well-Being. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 2, 261-293.

Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Geurts, S. A. E., Schreurs, P. J. G., Schaufeli, W. B., Boer, E., Sepmeijer, K. J., & Watez, C. (2003). Stress Management Interventions in the Dutch Domiciliary Care Sector: Findings From 81 Organizations. *International Journal of Stress Management*, 10 (4), 297–325.

Anexo A - Definições das Variáveis do COPSOQ II*Quadro A.1.* Definições das subescalas da Dimensão Exigências Laborais

<u>Exigências Laborais</u>			
Dimensões	Definição	Itens	Tipo de Fator
Exigências Quantitativas	Relacionam-se com a quantidade de trabalho e estão associadas ao ritmo e ao tempo de trabalho (Moncada, Llorens, Andrés, Moreno & Molinero, 2014, p. 28)	3 Itens (questões: 1-3)	Fator de Risco
Ritmo de Trabalho	Relaciona-se com a intensidade com que as tarefas são desenvolvidas (Moncada et al., 2014, p. 28)	1 Item	Fator de Risco
Exigências Cognitivas	Relaciona-se com o nível de esforço mental exigido, para a realização de uma tarefa, em função dos seus recursos e capacidade cognitiva (Jourdan & Theureau, 2002, citado por Aragão, 2004, p.35).	3 Itens	Fator de Proteção
Exigências Emocionais	Relaciona-se com as relações interpessoais no trabalho e com a gestão das emoções e sentimentos perante essas relações que estabelecemos (Moncada et al., 2014, p. 29)	1 Item	Fator de Risco

Quadro A.2. Definições das subescalas da Dimensão Organização do Trabalho e Conteúdo

<u>Organização do Trabalho e Conteúdo</u>			
Dimensões	Definição	Itens	Tipo de Fator
Influência no Trabalho	Relaciona-se com a autonomia que existe no dia-a-dia de trabalho, nomeadamente em relação às tarefas a realizar e à forma como são desenvolvidas (Moncada et al., 2014, p. 31)	4 Itens	Fator de Proteção
Possibilidades de Desenvolvimento	Refere-se às oportunidades que o trabalho em si proporciona e que permite colocar em prática os conhecimentos, habilidades e experiência do trabalhador, adquirindo outros novos (Moncada et al., 2014, p. 31).	3 Itens	Fator de Proteção
Significado do Trabalho	Tem a ver com a relação do trabalho com outros valores tais como a utilidade, assim como a importância e a implicação da aprendizagem e do valor social. Contribui para melhor lidar com as exigências (Moncada et al., 2014, p. 31).	3 Itens	Fator de Proteção
Compromisso face ao local de trabalho	Este compromisso entende-se como uma atitude e considera três aspetos: acreditar e aceitar os valores e objetivos da organização; vontade para desenvolver todos os esforços em prol do bem-estar da organização; desejar fortemente continuar a ser membro da organização (Mowday, Steers & Porter, 1979).	2 Itens	Fator de Proteção

Quadro A.3. Definições das subescalas da Dimensão Relações Sociais e de Liderança

<u>Relações Sociais e de Liderança</u>			
Dimensões	Definição	Itens	Tipo de Fator
Previsibilidade	Relaciona-se com uma adequada e suficiente informação, que possibilite realizar o seu trabalho a tempo e para que possa adaptar-se a mudanças futuras (Moncada et al., 2014, p. 33).	2 Itens	Fator de Proteção
Recompensas (Reconhecimento)	Está relacionado com as atitudes que os chefes devem adoptar em relação aos funcionários, nomeadamente, valorizá-los, respeitá-los e tratá-los de forma justa (Moncada et al., 2014, p. 34).	3 Itens	Fator de Proteção
Transparência do papel laboral desempenhado	Consciência acerca das tarefas a realizar, os objetivos da mesma, os recursos a serem usados para o desenvolvimento dessas mesmas tarefas e a autonomia que necessária no trabalho (Moncada et al., 2014, p. 33)	3 Itens	Fator de Proteção
Conflitos de papéis laborais	Referem-se a contradições que surgem no trabalho e que podem suscitar conflitos de carater profissional e ético (Moncada et al., 2014, p. 34).	3 Itens	Fator de Risco
Qualidade da Liderança	Refere-se à qualidade da gestão de pessoas por parte do superior que gere essas equipas (Moncada et al., 2014, p. 33).	4 Itens	Fator de Proteção
Apoio Social de Superiores	Relaciona-se com a ajuda recebida por parte dos superiores para que efetue corretamente o trabalho (Moncada et al., 2014, p. 32).	3 Itens	Fator de Proteção
Apoio Social de Colegas	Relaciona-se com a ajuda recebida por parte dos superiores para que efetue corretamente o trabalho (Moncada et al., 2014, p. 32).	3 Itens	Fator de Proteção

Quadro A.4. Definições das subescalas da Dimensão Interface Trabalho-Indivíduo

<u>Interface Trabalho-Indivíduo</u>			
Dimensões	Definição	Itens	Tipo de Fator
Insegurança Laboral	É a preocupação sentida relativamente ao futuro na organização, nomeadamente em relação a futuras mudanças (Moncada et al., 2014, p. 35)	1 Item	Fator de Risco
Satisfação Laboral	Esta é uma medida geral da qualidade do meio ambiente no trabalho. Relaciona-se com vários aspetos do trabalho, podendo ser referido as expectativas das pessoas (Moncada et al., 2014, p. 38).	4 Itens	Fator de Proteção
Conflito Trabalho-Família	Refere-se a exigências sincrónicas, isto é, simultâneas, de carácter laboral e familiar. Existe conflito a partir do momento em que as exigências laborais interferem com as familiares (Moncada et al., 2014, p. 30).	3 Itens	Fator de Risco

Quadro A.5. Definições das subescalas da Dimensão Valores no Local de Trabalho

<u>Valores no Local de Trabalho</u>			
Dimensões	Definição	Itens	Tipo de Fator
Confiança Vertical	É o sentimento de segurança de que existe uma adequada e competente forma de trabalho por parte dos trabalhadores e dos chefes (Moncada et al., 2014, p. 36).	3 Itens	Fator de Proteção
Confiança Horizontal	A revisão de literatura feita até ao momento, mostra que no local de trabalho pode ocorrer determinados comportamentos como ofender e excluir os colegas. Estes comportamentos afetam de forma negativa o clima de trabalho, pelo que podem surgir conflitos entre os colaboradores (Câmara, 2008).	3 Itens	Fator de Risco
Justiça e Respeito	Em que medida os trabalhadores são tratados com equidade no seu local de trabalho (Moncada et al., 2014, p. 36).	3 Itens	Fator de Proteção
Comunidade Social no Trabalho	Refere-se ao sentimento de estar inserido no coletivo, no grupo com quem trabalhamos diariamente (Moncada et al., 2014, p. 33).	3 Itens	Fator de Proteção

Quadro A.6. Definição da subescala Auto-Eficácia da Dimensão Personalidade

<u>Personalidade</u>			
Dimensões	Definição	Itens	Tipo de Fator
Auto-Eficácia	A auto-eficácia está relacionada o julgamento que o indivíduo faz do que é capaz de fazer, sendo que essa perceção condiciona o próprio comportamento e pensamento (Bandura, 1986, citado por Garcia, 2009, pp. 5-6).	2 Itens	Fator de Proteção

Quadro A.7. Definições das subescalas da Dimensão Saúde e Bem-Estar

<u>Saúde e Bem-Estar</u>			
Dimensões	Definição	Itens	Tipo de Fator
Saúde Geral	Refere-se à percepção do colaborador acerca do seu estado de saúde geral (Moncada et al., 2014, p. 39).	1	Fator de Risco
<i>Stresse</i>	<i>Stresse</i> caracteriza-se como um conjunto de respostas emocionais, cognitivas, fisiológicas e comportamentais a certos cenários adversos à organização ou em relação ao próprio trabalho. Estas respostas são acompanhadas por níveis elevados de angústia e excitação (Moncada et al., 2014, p. 39).	2	Fator de Risco
<i>Burnout</i>	Refere-se a cansaço ou a esgotamento emocional (Moncada et al., 2014, p. 40).	2	Fator de Risco
Problemas em Dormir	Relacionam-se com a dificuldade em adormecer, com a fragmentação do sono, que corresponde a acordar algumas vezes durante ao longo da noite, e acordar muito cedo e não conseguir adormecer novamente (Mata, 2001, pp. 160-161).	2	Fator de Risco
Sintomas Depressivos	Referem-se a mudanças que ocorrem no pensamento da pessoa, sendo que os sintomas são o resultado das distorções cognitivas de conteúdo negativo (Knapp & Col, 2004, citado por Bolzan, 2012, p. 33).	2	Fator de Risco

Quadro A.8. Definição da subescala da Dimensão Comportamentos Ofensivos

<u>Comportamentos Ofensivos</u>			
Dimensões	Definição	Itens	Tipo de Fator
Comportamentos Ofensivos	Relaciona-se com a perceção dos trabalhadores relativamente a comportamentos ofensivos como abuso verbal, moral físico e/ou sexual (Eurocontrol Guidelines, 2010).	4 Itens	Fator de Risco

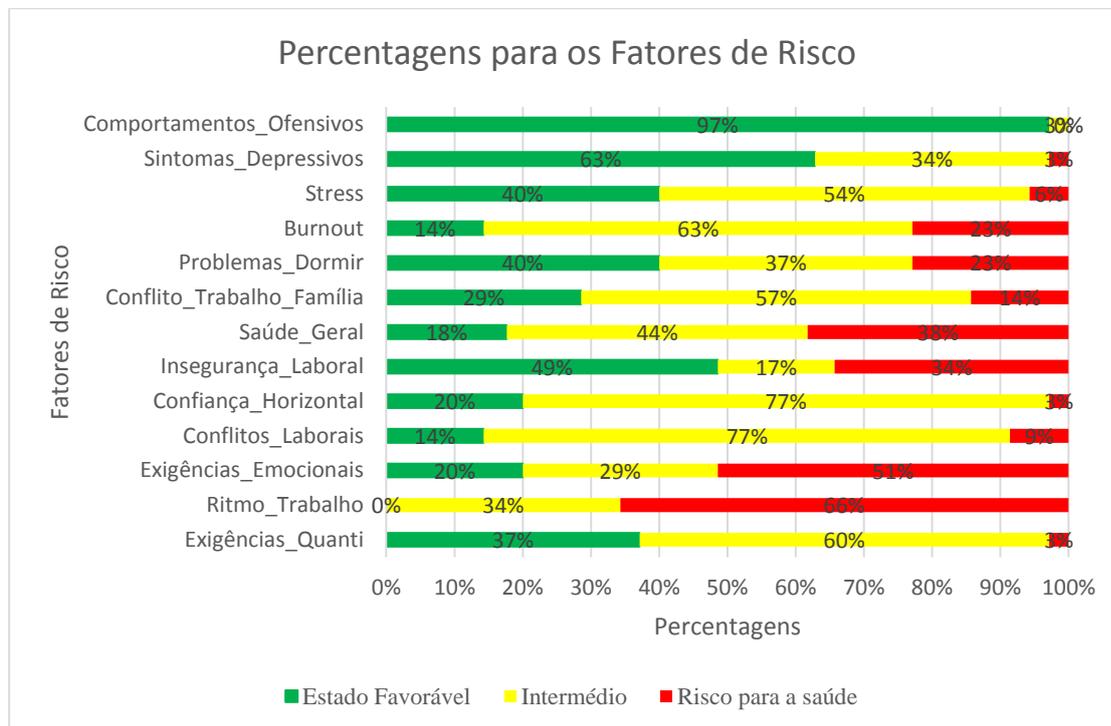


Figura B.1. Resultados por tercis referentes aos Fatores de Risco, em percentagens

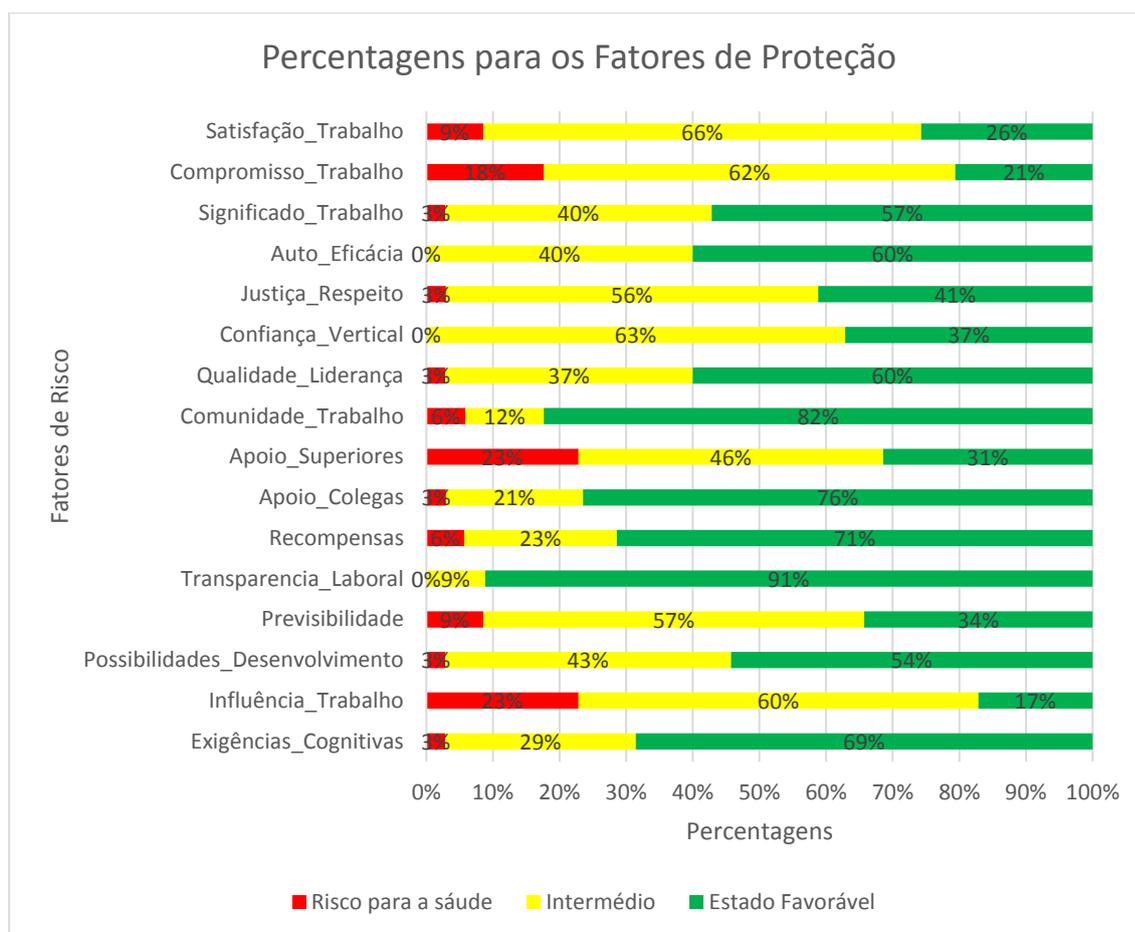


Figura B.2. Resultados por tercís referentes aos Fatores de Proteção, em percentagens

Anexo C – Variáveis Dicotómicas Criadas

Quadro C.1. Variáveis dicotómicas criadas

Variáveis Sócio-Demográficas	Variáveis Dicotómicas
Idade	24-28 anos – 45,7%
	29-33 anos – 31,4%
Antiguidade	M= 7,46 anos
Habilitações Literárias	Ensino Sec. – 60%
	Ensino Sup. – 31,4%
Existência de Filhos	Sem filhos – 70,6%
	Com 1 filho – 20,6%

Anexo D - Média das variáveis demográficas para os quatro fatores de risco

Quadro D.1. Média das variáveis demográficas para os quatro fatores de risco

Variáveis Demográficas	Ritmo de Trabalho	Exigências Emocionais	<i>Burnout</i>	Saúde Geral
Idade: 24-28 anos	3,94	3,69	3,13	3,33
Idade: 29-33 anos	4	3,45	3,1	3,3
Sexo: Feminino	3,91	3,53	3,13	3,31
Sexo: Masculino	4	3	3	3,5
Habilitações: Ensino Secundário	4	3,57	3,21	3,3
Habilitações: Ensino Superior	3,73	3,27	2,86	3,55
Carga Horária: <i>Part-Time</i>	3,72	3,5	2,92	3,53
Carga Horária: <i>Full-Time</i>	4,1	3,44	3,31	3,19
Horário Rotativo: Não	3,82	3,35	3	3,35
Horário Rotativo: Sim	3,94	3,59	3,2	3,38
Antiguidade: 1-3 anos	4,3	2,67	2,83	3
Antiguidade: Acima de 4 anos	3,67	3,5	3	3
Não tem filhos	3,96	3,42	3,02	3,61
Tem 1 filho	3,43	3,71	3,21	2,86*
Não tem funções de chefia	3,8	3,34	3,02	3,43
Tem funções de chefia	4,4	4,2	3,6	3
Não exerce outras atividades	3,96	3,61	3,24	3,1
Exerce outras atividades	3,73	3,18	2,82	3,9

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Anexo E - Resultado da variável “Tenho 1 filho” em relação ao fator Saúde Geral

Tabela E.1. Resultado da variável “Tenho 1 filho” em relação ao fator Saúde Geral

		Levene's Test for Equality of Variances				Sig. (2- tailed)
		F	Sig.	t	df	
Exigências_Emocionais	Equal variances assumed	2,736	,109	-,628	29	,535
	Equal variances not assumed			-,797	15,459	,437
Ritmo_Trabalho	Equal variances assumed	,672	,419	1,626	29	,115
	Equal variances not assumed			2,033	14,898	,060
Saúde_Geral1	Equal variances assumed	8,043	,008	2,043	28	,051
	Equal variances not assumed			3,097	25,367	,005
Burnout	Equal variances assumed	1,774	,193	-,585	29	,563
	Equal variances not assumed			-,439	7,238	,674

Anexo F - Média das variáveis demográficas para os três fatores de proteção mais baixos

Quadro F.1. Média das variáveis demográficas para os três fatores de proteção mais baixos

Variáveis Demográficas	Influência no Local de Trabalho	Compromisso com o local de Trabalho	Apoio Social de Superiores
Idade: 24-28 anos	2,72	2,73	2,69
Idade: 29-33 anos	3,14	3,18	3,48
Sexo: Feminino	2,81	3	3,03
Sexo: Masculino	3,33	3,33	3,33
Habilitações: Ensino Secundário	2,95	2,93	3,17
Habilitações: Ensino Superior	2,55	3,05	2,76
Carga Horária: <i>Part-Time</i>	2,88	3,18	2,81
Carga Horária: <i>Full-Time</i>	2,86	2,91	3,33
Horário Rotativo: Não	2,65	3,1	3,08
Horário Rotativo: Sim	3,09	3	3,04
Antiguidade: 1-3 anos	2,92	3,17	2,33
Antiguidade: Acima de 4 anos	2,96	3	2,61
Não tem filhos	2,81	3	3,08
Tem 1 filho	2,96	3	2,67
Não tem funções de chefia	2,74*	3,06	2,95*
Tem funções de chefia	3,6	3,1	3,67
Não exerce outras atividades	2,85	3,11	3,06
Exerce outras atividades	2,91	2,91	3,06

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Anexo G - Resultado da variável “Não tenho funções de chefia” em relação ao fator “Influência no Trabalho” e “Apoio Social de Superiores”

Tabela G.1. Resultado da variável “Não tenho funções de chefia” em relação ao fator “Influência no Trabalho” e “Apoio Social de Superiores”

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Influência_Trabalho	Equal variances assumed	1,420	,242	-2,469	32	,019
	Equal variances not assumed			-7,201	3,183	,015
Apoio_Superiores	Equal variances assumed	1,561	,221	-1,607	32	,118
	Equal variances not assumed			-9,423	2,413	,038
Compromisso_Trabalho	Equal variances assumed	,026	,872	-,168	31	,867
	Equal variances not assumed			-,142	4,925	,893

Anexo H –Entrevista realizada a um Caixeiro

Quadro H.1. Entrevista realizada a um Caixeiro

Perguntas	Respostas	Elementos identificativos
1. A loja leva a sério o diagnóstico de riscos?	“ [...] Já trabalho na empresa há muitos anos e posso dizer que tem existido uma evolução muito grande relativamente a essa questão quando vista há alguns anos atrás. E, mesmo tendo noção que há aspetos a melhorar, sei ver que têm, existido melhorias.”	Melhoria do diagnóstico mas aspetos a melhorar
2. Qual fator considera que ocorre com maior frequência?	“Eu diria o Ritmo de Trabalho e o <i>Stress</i> ”.	Ritmo de Trabalho e <i>Stress</i>
3. Alguns desses riscos estão relacionados com falta de medidas de segurança no trabalho?	“Acho que não, pelo menos medidas de segurança associao a algo de risco e estes aspetos acabam por ser o normal na nossa loja.”	Não
4. O maior risco identificado foi o Ritmo de Trabalho. Faz-lhe sentido?	“Faz todo o sentido. Na caixa sente-se muito porque temos mesmo de ser rápidos ou as filas começam a crescer cada vez mais.”	Concorda
5. Para além deste, foi identificado as Exigências Emocionais, a Saúde Geral e o <i>Burnout</i> . O que lhe parece?	“Acho que de uma forma geral são resultados que fazem sentido. A saúde geral não sei bem o que representa mas se calhar não incluía aqui.”	Concorda com todos exceto com a Saúde Geral
6. Das dimensões presentes existe alguma que achava que se iria destacar mas não aconteceu?	“Talvez o stresse. Os clientes estão sempre com pressa e não têm muita pachorra para esperas e isso também nos deixa nervosos”	O Stresse

Perguntas	Respostas	Elementos identificativos
7. Relativamente às exigências emocionais as mulheres têm médias mais elevadas. Faz-lhe sentido?	“Talvez, conheço alguns colegas homens que são impulsivos mas como na loja temos muito mais mulheres que homens, pode ser explicado também por isso.”	Talvez
8. As pessoas “sem filhos” apresentam um Ritmo de Trabalho maior, contudo uma saúde melhor do que as pessoas “com 1 filho”. O que acha destes resultados?	“ [...] sim quem tem filhos acaba por andar mais cansado e ter mais dificuldade em conciliar a vida familiar até porque passamos muitas horas na loja.”	Assume um maior cansaço de quem tem filhos
9. Os trabalhadores com atividades noutra organização ou que estudam também consideram ter uma saúde pior.	“ Por uma questão de lógica são resultados perfeitamente justificados pelas horas investidas noutros sítios.”	Concorda
10. As pessoas com função de chefia apresentam médias mais elevadas nas 4 dimensões de risco, quando comparadas com as pessoas sem função de chefia. O que justifica isto?	“Ahahah coitados sim às vezes estou na caixa e tenho de chamar um responsável, que calha um comercial, e por vezes só lá está um, e chego a chamá-lo de 5 em 5 ou de 10 em 10 minutos. Às vezes aparecem com uma cara um bocado desesperada porque sei que têm trabalho para fazer e constantemente são interrompidos...mas a verdade é que eles também lá estão para atender a esta parte das trocas e devoluções. Mas concordo perfeitamente com estes valores mais elevados.”	Concorda com os valores das 4 dimensões
11. Verificamos 3 principais fatores de proteção em níveis	“Sim concordo! Por exemplo eu na caixa muitas vezes quando começo a ver que a fila fica grande peço ajuda a pessoas da seção, ou	Concorda e admite a importância da

Perguntas	Respostas	Elementos identificativos
elevados. Considera que os mesmos poderiam ajudar a atenuar os fatores de risco?	seja, existe apoio por parte dos outros que me ajuda a fazer o meu trabalho. Nós como não podemos sair da caixa quando está muito movimento por acaso somos bastante apoiados por outros. Mas no fundo contribuímos todos para o mesmo.”	ajuda de outros colegas
12. Também existem fatores de proteção em níveis baixos. Pensa que estes baixos valores podem estar relacionados com os fatores de risco?	“Com certeza que sim. Principalmente o fato de nos sentirmos tão exaustos, é como se perdêssemos aquele interesse no próprio trabalho.”	Concorda
13. Que principais mudanças considera que deveriam ocorrer na sua empresa?	“[...] Talvez colocar mais pessoas a aprender a fazer caixa. Já há mais a fazer mas entretanto mudaram o sistema da caixa e agora há algumas pessoas que antes faziam mas que ainda não tiveram formação para o novo sistema.”	Colocar mais colegas da loja a aprender caixa.
14. Implementaria ou sugeria alguma mudança para atenuar os riscos identificados?	“ Ao nível da caixa, talvez colocar mais pessoas para que as filas possam fluir mais e implementar um sistema em que a maioria aprenda caixa.”	Contratação de mais pessoal para a caixa

Anexo I – Entrevista realizada a um Comercial

Quadro I.1. Entrevista realizada a um Comercial

Perguntas	Respostas	Elementos identificativos
1. A loja leva a sério o diagnóstico de riscos?	“Não me parece”	Não concorda
2. Qual fator considera que ocorre com maior frequência?	“Da minha experiência enquanto trabalhadora na loja, diria as exigências quantitativas, o ritmo de trabalho, as exigências emocionais, o conflito trabalho-família, a insegurança laboral, o stresse, comportamentos ofensivos”	Exigências quantitativas, ritmo de trabalho, exigências emocionais, conflito trabalho-família, insegurança laboral, stresse, comportamentos ofensivos
3. Alguns desses riscos estão relacionados com falta de medidas de segurança no trabalho?	“ Eu não diria que estejam relacionados com falta de medidas segurança mas mais com as próprias políticas da empresa que funcionam muito à base de testar as pessoas e colocá-las em situações de trabalho exigentes”	Não. São apenas as políticas da loja
4. O maior risco identificado foi o Ritmo de Trabalho. Faz-lhe sentido?	“ [...] Sim, nós temos de constantemente fazer coisas. Existem sempre mil coisas para fazer e por vezes é difícil fazer tudo. Claro que eu como comercial sinto uma maior responsabilidade em garantir que as coisas aparecem feitas mas sei que também exigem das outras miúdas.”	Concorda. Porque existe muita coisa para fazer por vezes em pouco tempo

Perguntas	Respostas	Elementos identificativos
5. Para além deste, foi identificado as Exigências Emocionais, a Saúde Geral e o <i>Burnout</i> . O que lhe parece?	“Vai de encontro ao que eu disse atrás. A pressão que nos fazem é muita e isso acaba por se refletir na nossa saúde e cansaço. Eu tenho dias em que chego a casa com a cabeça em água. Há dias que me chamam a atenção e isso acaba por me afetar o resto da noite. Há dias em que chego a casa e tenho de fazer algum tipo de preparação para o dia seguinte. Até há dias em que na hora de almoço estou a olhar para papelada. Por vezes é assim, um stresse.”	Concorda. Vai de encontro às altas pressões que exigem.
6. Das dimensões presentes existe alguma que achava que se iria destacar mas não aconteceu?	“Sim, pensei que o stresse também aparecesse, por causa do ritmo e das mil coisas que temos para fazer.”	O stresse
7. Relativamente às exigências emocionais as mulheres têm médias mais elevadas. Faz-lhe sentido?	“Sim, as mulheres são muito emocionais e ligam mais ao que se diz. Acho que os homens nesse aspeto são mais descontraídos e importam-se menos. Além disso as mulheres têm sempre aquela questão da imagem e sofrem mais com isso”	Concorda, as mulheres ligam mais ao que os outros pensam
8. As pessoas “sem filhos” apresentam um Ritmo de Trabalho maior, contudo uma saúde melhor do que as pessoas “com 1 filho”. O que acha destes resultados?	“ Faz sentido porque as pessoas sem filhos podem não ter uma sobrecarga tão grande em casa. Também por isso têm outra disposição para trabalhar. Acho que os resultados fazem sentido.”	Concorda, quem tem filhos não tem uma sobrecarga tão grande em casa

Perguntas	Respostas	Elementos identificativos
9. Os trabalhadores com atividades noutra organização ou que estudam também consideram ter uma saúde pior.	“Também me faz sentido, estão menos frescos para trabalhar porque andam mais cansados.”	Concorda
10. As pessoas com função de chefia apresentam médias mais elevadas nas 4 dimensões de risco, quando comparadas com as pessoas sem função de chefia. O que justifica isto?	“ [...] Bem aqui vai-me servir a carapuça...aqui vamos ao encontro do que já falei antes...às vezes temos muita coisa para fazer e pouco tempo e sabemos que eles querem que as coisas apareçam feitas e bem feitas...o que acaba por ser desgastante. O problema é que por vezes acontece que temos de sair depois da nossa hora. A responsabilidade é maior para nós do que para os colegas normais. Para além do nosso trabalho como comerciais temos uma “pequena” equipa para gerir e ainda temos de lidar com o público, ver trocas e devoluções e nem sempre as pessoas são educadas. Ao fim do dia isto causa um enorme desgaste para nós”.	Concorda. Muita coisa para fazer em pouco tempo; maior responsabilidade que os outros; pequena equipa para gerir; lidar com o público
11. Verificamos 3 principais fatores de proteção em níveis elevados. Considera que os mesmos poderiam ajudar a atenuar os fatores de risco?	“Sem dúvida. Por exemplo, nós comerciais temos alguma carga de trabalho e pedimos sempre ajuda aos vendedores. Eles distribuem, atendem porque nós estarmos a fazer isso tudo mais o restante é demasiado. Ao nível das recompensas depende porque nem sempre me sinto valorizada quando faço o meu trabalho. Eu sei que é o meu trabalho mas às vezes sabe bem ouvir uma	Concorda. O auxílio dos colegas é essencial. Ao nível das recompensas nem sempre se sente valorizada.

Perguntas	Respostas	Elementos identificativos
	palavrinha que nem sempre aparece. Por outro lado, também é verdade que temos prémios de vendas mas no que respeita ao meu trabalho é importante falarem comigo.”	
12. Também existem fatores de proteção em níveis baixos. Pensa que estes baixos valores podem estar relacionados com os fatores de risco?	“Acho que não estão muito relacionados. Acho que são as políticas da empresa”	Não concorda
13. Que principais mudanças considera que deveriam ocorrer na sua empresa?	“Bem era bom se existisse um horário mais fixo porque eu sendo comercial tanto faço horário de dia como de noite. Ao nível das horas de trabalho, uma forma de as contabilizar já que às vezes ultrapasso as minhas 8 horas e não recebo mais por isso. Ao nível da quantidade de trabalho, noto que já existe uma preocupação da empresa por colocar mais comerciais e isso será ótimo.”	.Horário fixo .Sistema de contabilização de faltas .Colocação de mais comerciais
14. Implementaria ou sugeria alguma mudança para atenuar os riscos identificados?	Colocar mais pessoas ao longo dos diferentes setores, por exemplo. Dar mais segurança às pessoas e comunicarem mais. Pelo menos reparo que ao nível de comerciais nem sempre são transparentes e isso dá muita insegurança às pessoas.”	.Colocar mais pessoas .Melhorar a comunicação e transparência

Anexo J – Entrevista realizada a um Operacional*Quadro J.1. Entrevista realizada a um Operacional*

Perguntas	Respostas	Elementos identificativos
1. A loja leva a sério o diagnóstico de riscos?	“Agora talvez exista maior preocupação, vejo-os mais atentos a essas questões da formação por exemplo mas a verdade é que os riscos não são levados a sério.”	Considera que não leva a sério
2. Qual fator considera que ocorre com maior frequência?	“ [...] Exigências quantitativas, ritmo de trabalho, exigências emocionais, conflitos laborais e stresse.”	Exigências quantitativas, ritmo de trabalho, exigências emocionais, conflitos laborais e stresse
3. Alguns desses riscos estão relacionados com falta de medidas de segurança no trabalho?	“Sim.”	Concorda
4. O maior risco identificado foi o Ritmo de Trabalho. Faz-lhe sentido?	“Totalmente. [...] Embora uns trabalhem mais rápido do que outros. A verdade é que se compararmos um vendedor ou um caixeiro a um operacional, vemos se for preciso um vendedor na seção a falar. É um ritmo diferente. Acho que para nós é mais complicado.”	Concorda. Embora considera que para os operacionais existe um ritmo maior
5. Para além deste, foi identificado as Exigências Emocionais, a Saúde Geral	“Parece-me bem. Mas a parte “física” do trabalho também tem um peso importante e não vejo isso representado neste caso.”	Concorda mas falta algo que represente uma

Perguntas	Respostas	Elementos identificativos
e o <i>Burnout</i> . O que lhe parece?		exigência “física”
6. Das dimensões presentes existe alguma que achava que se iria destacar mas não aconteceu?	“Sim, as exigências quantitativas porque temos sempre muito trabalho, há sempre muitas coisinhas para acabar. Ou excesso trazido pelos comerciais ou reposições enormes ou roupa para transferir para outras lojas...acho que essa é fundamental.”	As exigências quantitativas uma vez que têm sempre muito trabalho
7. Relativamente às exigências emocionais as mulheres têm médias mais elevadas. Faz-lhe sentido?	“Faz. Elas são conflituosas mesmo portanto enervam-se mais.”	Concorda
8. As pessoas “sem filhos” apresentam um Ritmo de Trabalho maior, contudo uma saúde melhor do que as pessoas “com 1 filho”. O que acha destes resultados?	“Concordo a 100%. As colegas que trabalham no turno antes do meu têm todas filhas e realmente noto que o ritmo é ligeiramente mais baixo. Ou então é por estarem há muitos anos na empresa e já estão um bocado a borriar-se. O pessoal mais velho anda todo um bocado desmotivado e se calhar por isso não se esforça tanto.”	Concorda. Propõe um ritmo mais baixo devido à questão dos filhos e aos anos de empresa. Considera o pessoal mais “velho” desmotivado
9. Os trabalhadores com atividades noutra organização ou que estudam também consideram ter uma saúde pior.	“Tem a sua lógica, trabalham mais e andam mais cansados.”	Concorda

Perguntas	Respostas	Elementos identificativos
10. As pessoas com função de chefia apresentam médias mais elevadas nas 4 dimensões de risco, quando comparadas com as pessoas sem função de chefia. O que justifica isto?	“[...] Mas as chefias com quem trabalho são diferentes das restantes. Ao nível do ritmo acho que é ela por ela até porque nós no armazém também temos um ritmo bastante acelerado e não acho que seja mais lento que os deles. Em relação ao restante acho que por serem chefias sofrem de uma maior pressão porque a responsabilidade de apresentar resultados no final é sempre deles.”	Concorda com todas exceto o ritmo de trabalho.
11. Verificamos 3 principais fatores de proteção em níveis elevados. Considera que os mesmos poderiam ajudar a atenuar os fatores de risco?	“Sim acho que a comunidade social no trabalho é algo importante e que ajuda a aguentar muita coisa.”	Concorda, principalmente a comunidade social no trabalho
12. Também existem fatores de proteção em níveis baixos. Pensa que estes baixos valores podem estar relacionados com os fatores de risco?	“Talvez ao nível do apoio social de superiores.”	Considera que o apoio social de superiores esteja relacionado
13. Que principais mudanças considera que deveriam ocorrer na sua empresa?	“Em relação aos horários tem havido uma política desde há uns tempos estranha em que têm mudado as folgas, as horas de entrada também não têm estado a ser fixas e muitas vezes já não sabemos com o que contar. Além disso os operacionais estão um bocado à parte porque não lidamos muito com o cliente e parece que às vezes somos um bocado “escravos” do pessoal da loja. E	. Mudança de folgas . Mudança de horários . Mudança na forma como “olham” e lidam com os operacionais

Perguntas	Respostas	Elementos identificativos
	sinceramente gostava de ver mudar esse registo.”	
14. Implementaria ou sugeria alguma mudança para atenuar os riscos identificados?	“Sim colocava mais pessoal”	. Colocação de mais colaboradores

Anexo K – Entrevista realizada a um elemento do Proveedor

Quadro K.1. Entrevista realizada a um elemento do Proveedor

Perguntas	Respostas	Elementos identificativos
1. A loja leva a sério o diagnóstico de riscos?	“Não”	Não concorda
2. Qual fator considera que ocorre com maior frequência?	“As exigências quantitativas, o ritmo de trabalho, o conflito trabalho-família, a insegurança laboral e os comportamentos ofensivos-clientes, chefes e colegas.”	As exigências quantitativas, o ritmo de trabalho, o conflito trabalho-família, a insegurança laboral e os comportamentos ofensivos-clientes, chefes e colegas.”
3. Alguns desses riscos estão relacionados com falta de medidas de segurança no trabalho?	“Sinceramente não sei.”	Não sabe
4. O maior risco identificado foi o Ritmo de Trabalho. Faz-lhe sentido?	“Talvez. Por exemplo, é difícil controlar o stresse.”	Talvez faça
5. Para além deste, foi identificado as Exigências Emocionais, a Saúde Geral e o <i>Burnout</i> . O que lhe parece?	“Faz-me sentido. Estão todos ligados entre si. Foge do controle, eu pelo menos transformo-me no proveedor.”	Concorda, estão todos ligados

Perguntas	Respostas	Elementos identificativos
6. Das dimensões presentes existe alguma que achava que se iria destacar mas não aconteceu?	“Talvez o conflito trabalho-família e os comportamentos ofensivos – clientes, chefes e colegas”	Conflito trabalho-família e comportamentos ofensivos - clientes, chefes e colegas
7. Relativamente às exigências emocionais as mulheres têm médias mais elevadas. Faz-lhe sentido?	“[...] As mulheres têm mais dificuldade em gerir o choro, ficam envergonhadas mais facilmente.”	Concorda
8. As pessoas “sem filhos” apresentam um Ritmo de Trabalho maior, contudo uma saúde melhor do que as pessoas “com 1 filho”. O que acha destes resultados?	“É normal. Se têm um filho já vão entrar mais cansadas devido à exigência que existe em casa. Sem filhos já não existe tanta preocupação.”	Concorda, existe maior exigência em casa
9. Os trabalhadores com atividades noutra organização ou que estudam também consideram ter uma saúde pior.	“É normal, mais horas de trabalho, menos horas de sono, mais esforço físico e psicológico.”	Concorda, mais cansaço
10. As pessoas com função de chefia apresentam médias mais elevadas nas 4 dimensões de risco, quando comparadas com as pessoas sem função de chefia. O que justifica isto?	“[...] Ritmo de trabalho não concordo. Fazem as pausas quando querem e vão pedindo auxílio, o que ajuda a libertarem-se do ritmo. De resto concordo, ao nível das horas de trabalho e carga horária que é muito exigente”	Concorda com todos exceto ritmo de trabalho

Perguntas	Respostas	Elementos identificativos
11. Verificamos 3 principais fatores de proteção em níveis elevados. Considera que os mesmos poderiam ajudar a atenuar os fatores de risco?	“Sim. Por exemplo, diminui o stresse sim. [...] No caso do provador o fato de ligar para alguém e pedir ajuda, existe muito trabalho de equipa.”	Concorda, nomeadamente ao nível do apoio de colegas
12. Também existem fatores de proteção em níveis baixos. Pensa que estes baixos valores podem estar relacionados com os fatores de risco?	“Talvez. Por exemplo o apoio dos superiores baixo é porque estes não estão a dar o suporte que deviam e isso pode ser prejudicial.”	Talvez, nomeadamente ao nível do apoio de superiores
13. Que principais mudanças considera que deveriam ocorrer na sua empresa?	“Pergunta difícil. Acho que começava com a fixação de horários mensais e evitava mudar horários e folgas. Também apostava mais na formação. Outra coisa que me faz confusão é que ligam mais à imagem do que ao bom profissionalismo”	.Horários mensais .Folgas e horários fixos .Valorizar o bom profissionalismo
14. Implementaria ou sugeria alguma mudança para atenuar os riscos identificados?	“Ao nível do ritmo de trabalho contrataria mais pessoal. Ao nível das exigências emocionais, com clientes é difícil de implementar mas com colegas talvez promover o trabalho em equipa.”	. Contratação de mais pessoas . Promover o trabalho em equipa

Anexo L – Entrevista realizada a um Vendedor*Quadro L.1.* Entrevista realizada a um Vendedor

Perguntas	Respostas	Elementos identificativos
1. A loja leva a sério o diagnóstico de riscos?	“Não”	Não concorda
2. Qual fator considera que ocorre com maior frequência?	“O conflito trabalho-família. Não respeitam. O ritmo de trabalho também.”	Conflito trabalho-família e ritmo de trabalho
3. Alguns desses riscos estão relacionados com falta de medidas de segurança no trabalho?	“Sim. Se tivessem outro tipo de atitude melhorava.”	Concorda
4. O maior risco identificado foi o Ritmo de Trabalho. Faz-lhe sentido?	“Faz todo o sentido porque às vezes temos de fazer o trabalho de 2 ou 3.”	Concorda, faz-se o trabalho de várias pessoas
5. Para além deste, foi identificado as Exigências Emocionais, a Saúde Geral e o <i>Burnout</i> . O que lhe parece?	“Sim, acho que representam a realidade da organização”	Concorda com todos
6. Das dimensões presentes existe alguma que achava que se iria destacar mas não aconteceu?	“O conflito trabalho-família”	Conflito trabalho-família
7. Relativamente às exigências emocionais as mulheres têm médias mais elevadas. Faz-lhe sentido?	“Sem dúvida. As mulheres não respondem tão bem ao stresse, principalmente vindo de outras mulheres.”	Concorda

Perguntas	Respostas	Elementos identificativos
8. As pessoas “sem filhos” apresentam um Ritmo de Trabalho maior, contudo uma saúde melhor do que as pessoas “com 1 filho”. O que acha destes resultados?	“O pessoal com filhos trabalham de dia e não sentem a pressão da loja à noite. O pessoal que não tem filhos são da noite e levam com maior ritmo por ser fecho.”	Concorda. Também tem a ver com o tipo de horário
9. Os trabalhadores com atividades noutra organização ou que estudam também consideram ter uma saúde pior.	“É o cansaço acumulado”	Concorda
10. As pessoas com função de chefia apresentam médias mais elevadas nas 4 dimensões de risco, quando comparadas com as pessoas sem função de chefia. O que justifica isto?	“ [...] Muita pressão mesmo por parte dos escritórios e quando descarregam em nós é por causa do apertos que levam”	Concorda devido às altas pressões a que são sujeitos
11. Verificamos 3 principais fatores de proteção em níveis elevados. Considera que os mesmos poderiam ajudar a atenuar os fatores de risco?	“Sem dúvida. Ajuda e motiva-me. A liderança faz sentido, senti-me respeitada.”	Concorda, nomeadamente ao nível da qualidade da liderança
12. Também existem fatores de proteção em níveis baixos. Pensa que estes baixos valores podem estar relacionados com os fatores de risco?	“Sem dúvida. Não te sentes importante, és tipo uma máquina de arrumar. Relativamente ao compromisso tem a ver com o sermos muito substituíveis, fazemos sentir assim. [...] Muitas vezes nem	Concorda, ao nível do apoio social de superiores

Perguntas	Respostas	Elementos identificativos
	ligação há com os superiores, quanto mais apoio.”	
13. Que principais mudanças considera que deveriam ocorrer na sua empresa?	“Diferente capacidade de gestão por parte de chefias, mudar o registo, o método. Precisamos de alguém que seja um líder. As pessoas contam as horas para se irem embora.”	.Mudar a forma de gestão das chefias .As pessoas trabalhem motivadas e com gosto
14. Implementaria ou sugeria alguma mudança para atenuar os riscos identificados?	“Não valorizam quem está há muito na empresa e chega alguém novo e sobe e isso é muito frustrante de se ver. Já para não falar das preferências por certos colaboradores.”	.Valorizarem quem está na empresa há alguns anos .Evitar cair em preferências

Anexo M – Observação do Posto de Trabalho: Caixa

Quadro M.1. Observação do Posto de Trabalho: Caixa

Objetivo da Função – qual o propósito de existir esta função	O objetivo dos caixeiros é o de finalizar a venda, o objetivo final da venda.
Descrição das Tarefas/atividades subjacentes à função	<ol style="list-style-type: none"> 1) Regista os produtos no sistema; 2) Organiza os produtos (dobrados) em sacos e embala quando solicitado pelo cliente (presentes); 3) Conta e recebe o dinheiro e outras formas de pagamento (MB ou <i>tickets</i>); 4) Efetua trocas ou devoluções de produtos; 5) Abertura e fecho de caixa; 6) Organiza as encomendas <i>online</i> que chegam de Espanha; 7) A par das colegas do provador, trata dos assuntos da costureira.
Comparação entre Tarefa Prescrita e Tarefa Real	De uma forma geral existe um equilíbrio entre as tarefas prescritas e as que se observam na realidade. O que por vezes acontece é os caixeiros auxiliarem os operacionais ou os vendedores.
Quanto tempo demora em média a desenvolver as atividades	<ol style="list-style-type: none"> 1) O registo de cada peça demora, sensivelmente, 5-10 segundos. O registo total depende do número de peças; 2) Depende do número de peças mas, em média, 10/15 segundos. Quando solicitado presente, 30-60 segundos;

	<p>3) Dependendo da facilidade do troco, não é habitual ultrapassar os 60 segundos;</p> <p>4) Depende do número de peças para troca e das circunstâncias da troca. Pode demorar de 1 minuto a 5 minutos;</p> <p>5) A abertura da caixa demora sensivelmente 15 minutos. O fecho demora pelo menos 1 hora.</p> <p>6) Depende do número de encomendas que chegam. Mas, num padrão normal, aproximadamente 2 horas.</p>
<p>Em que condições físicas as tarefas são realizadas (físicas – luminosidade, som, temperatura, vibrações, poeiras)</p>	<p>O que mais se destaca ao nível das condições físicas para os caixeiros é o calor, uma vez que a sua “bancada” de trabalho é à frente de vários painéis, que funcionam como uma forte fonte de calor. Para além disto, o próprio vestuário/farda não é adequado ao ambiente físico.</p>
<p>Em que condições temporais as tarefas são realizadas</p>	<p>Existem turnos fixos e turnos rotativos.</p>
<p>Como é o ritmo de trabalho (pausas por exemplo), a postura e a carga do colaborador</p>	<p>Observa-se um ritmo muito rápido na caixa. Uma vez que esta é a finalização da venda verifica-se nesta atividade alguma pressão para que os colaboradores sejam o mais rápido possível no atendimento do cliente para evitar que o mesmo desista da compra devido aos tempos de espera. Também se observou o comportamento de alguns clientes que demonstraram alguma impaciência com a espera na fila.</p>

	<p>Sente se a pressão por parte dos clientes que por vezes demonstram alguma impaciência e também com os chefes que querem garantir que a compra é finalizada.</p>
<p>Como se apresenta o comportamento/estado do colaborador: feliz, desanimado, trancado, sorridente</p>	<p>De uma forma geral, os colaboradores são pressionados a receber muito bem o cliente, sempre com um sorriso. E, de fato, de uma forma geral, verifica-se que esta imposição no comportamento dos colaboradores. Contudo, é evidente alguma pressão, algum stresse quando a fila de pagamento começa a ficar grande.</p>
<p>Condições psicossociais: autonomia, iniciativa, trabalho repetitivo e relações profissionais (comunicação e interação com colegas e superiores)</p>	<p>Neste atividade, os colaboradores são autónomos no desenvolvimento do seu trabalho, contudo dependem dos responsáveis para autorizar determinadas trocas/devoluções, o que muitas vezes causa atrasos no próprio trabalho do caixeiro.</p> <p>A comunicação entre colegas aparenta ser saudável e respeitosa.</p> <p>Também neste posto se verifica um ciclo repetitivo em que o colaborador segue sempre o mesmo processo de: registar o produto, colocar no saco e receber o dinheiro</p>
<p>Que recursos utiliza para desenvolver as tarefas/atividades: materiais e utensílios de trabalho</p>	<p>O principal recurso do caixeiro é a caixa, assente numa balcão, sendo que nela estão associados o computador no qual o</p>

	<p>funcionário trabalha e o desgrapador automático, inserido na própria caixa, que serve para retirar os alarmes das peças. Ainda de forma menos recorrente faz uso do <i>IPOD</i>, contudo, este não é um recurso essencial para o desenvolvimento do seu trabalho.</p> <p>A par destes recursos, utiliza outros utensílios como os sacos para colocar os produtos, envelopes, canetas.</p>
--	--

Anexo N - Observação do Posto de Trabalho: Comercial

Quadro N.1. Observação do Posto de Trabalho: Comercial

<p>Objetivo da Função – qual o propósito de existir esta função</p>	<p>O objetivo dos comerciais é o de colocação estratégica do produto, de forma a captar a atenção do cliente para a venda.</p>
<p>Descrição das Tarefas/atividades subjacentes à função</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Preparação do camião; 2) Faturas, filtros e bloqueios; 3) Informes comerciais e análise; 4) Critérios de Rotação de produto; 5) Movimentos entre lojas (roupa); 6) Trocas e devoluções de produtos; 7) Gestão de pessoas de acordo com a seção de cada comercial; 8) Por vezes distribuição de roupa; 9) Por vezes arrumação da loja.
<p>Comparação entre Tarefa Prescrita e Tarefa Real</p>	<p>Existe excesso de funções ao nível da gestão de algumas pessoas, distribuição de roupa e arrumação da loja.</p>
<p>Quanto tempo demora em média a desenvolver as atividades</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Esta preparação é feita 2 vezes por semana, geralmente no período da manhã, uma vez que existe menos afluência de clientes; (2, 3, 4, 5) Efetuado ao longo dos dias de trabalho com períodos variados; 6) Diário e ao longo de todo o período de trabalho; 7) Ao longo dos dias de trabalho; (8, 9) Efetuado quando existe pouco movimento e todas as tarefas anteriores estão concluídas

<p>Em que condições físicas as tarefas são realizadas (físicas – luminosidade, som, temperatura, vibrações, poeiras)</p>	<p>No que diz respeito aos comerciais verifica-se temperatura elevada na loja e bastante pó. Ao nível das condições sonoras, a porta de entrada passa grande parte do tempo a disparar, o que cansa bastante os colaboradores.</p>
<p>Em que condições temporais as tarefas são realizadas</p>	<p>Existem turnos fixos e turnos rotativos. Contudo só existe o horário de full-time para esta categoria de atividade.</p>
<p>Como é o ritmo de trabalho (pausas por exemplo), a postura e a carga do colaborador</p>	<p>O trabalho do comercial é versátil. Em dias de camião (de dia) está presente alguma correria para deixar tudo feito, ao mesmo tempo observa-se que andam de um lado para o outro a ver trocas e devoluções. Em dias de camião à noite, saem depois do horário laboral, uma vez que têm de deixar a mercadoria que chega colocada em loja. Relativamente às pausas verifica-se que nalgumas situações os comerciais tiram mais tempo de pausa e, já se chegou a observar, a prática de 2 pausas ao longo do dia de trabalho.</p> <p>Também estão sujeitos a alguma carga quando transportam roupa de um lado para o outro quando estão a fazer mudanças.</p>
<p>Como se apresenta o comportamento/estado do colaborador: feliz, desanimado, trancado, sorridente</p>	<p>Em dias de camião encontram-se bastante concentrados e envolvidos no trabalho de coordenar, apresentando por vezes uma ligeira irritação. Contudo de uma forma geral estão disponíveis para o cliente.</p>
<p>Condições psicossociais: autonomia, iniciativa, trabalho repetitivo e relações</p>	<p>Nesta função, existe autonomia no desenvolvimento das atividades, verificando-se que os trabalhadores</p>

<p>profissionais (comunicação e interação com colegas e superiores)</p>	<p>comunicam com os chefes num sentido de colocar algumas questões mas sendo totalmente autónomos. Contudo, têm de ter sentido crítico, uma vez que são sujeitos a pressões acerca do seu trabalho. Mostram contudo abertura para aceitar as críticas e revelam resiliência aquando o aparecimento de críticas. A comunicação com colegas é eficaz existindo entreajuda. Com superiores por vezes existe alguma rigidez, mas a comunicação também flui.</p>
<p>Que recursos utiliza para desenvolver as tarefas/atividades: materiais e utensílios de trabalho</p>	<p>A base do trabalho do comercial é apoiada no <i>IPOD</i>, que é utilizado para confirmar tamanhos de produtos, fazer pesquisas no sistema interno de produtos que os clientes procuram e, muito importante, fazer preparação com base em informação das vendas. Esta informação das vendas dos produtos expostos também é observada através de outro recurso, o <i>TGT</i>.</p> <p>Utilizam ainda uma série de ilustrações para fazer a colocação dos novos produtos que chegam 2 vezes por semana. O <i>PDA</i> para entrada e saída de produtos; Telefone para comunicar com operacionais e receber chamadas de clientes.</p>

Anexo O - Observação do Posto de Trabalho: Operacional

Quadro O.1. Observação do Posto de Trabalho: Operacional

<p>Objetivo da Função – qual o propósito de existir esta função</p>	<p>O objetivo dos operacionais é o de garantir o funcionamento dos armazéns, de forma a que a loja funcione como um todo de forma organizada, uma vez que os operacionais são a base da loja.</p>
<p>Descrição das Tarefas/atividades subjacentes à função</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Reposição dos produtos vendidos a cada hora na loja (o que inclui roupa, calçado e acessórios) 2) Atende aos pedidos de produto feitos pelos vendedores de loja; 3) Recebe a mercadoria que chega nos camiões de transporte e é responsável pela arrumação e organização dos produtos; 4) É responsável, nos dias em que chega a mercadoria, por efetuar os sortidos de roupa que devem seguir para a loja, de acordo com indicações dos comerciais; 5) Trata de movimentar mercadoria para outras lojas; 6) Arruma o “excesso” de produto que não faz falta em loja; 7) Faz o registo, no sistema, dos produtos que estão com defeito e têm de ser enviados para arranjo (Taras dos produtos).
<p>Comparação entre Tarefa Prescrita e Tarefa Real</p>	<p>Existe um equilíbrio entre aquilo que está prescrito e o que eles, efetivamente,</p>

	desenvolvem. A questão refere-se ao nível da quantidade do que existe para fazer e de uma equilibrada distribuição dessas tarefas.
<p>Quanto tempo demora em média a desenvolver as atividades</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Esta reposição é feita de hora em hora, contudo, dependendo do número de pessoas a repor e da quantidade de produto vendido nem sempre é possível retirar tudo o que é vendido; 2) Uma média de 30 a 60 segundos; 3) Esta mercadoria chega 2 vezes por semana, sempre ao fim do dia, sendo que demora sensivelmente 5-6 horas; 4) Os sortidos são feitos à medida que a roupa é organizada e arrumada. Estes demoram, em média, 2 horas; 5) Depende dos pedidos efetuados por outras lojas. Nem sempre são feitas movimentações de produto, contudo quando acontece pode demorar desde 20 minutos a 2 horas, dependendo da quantidade de mercadoria que se vai transportar; 6) Também esta atividade é muito incerta. Geralmente este “excesso” de produto é sempre uma constante, ou seja, existe sempre alguma coisa por arrumar e que se faz quando vai existindo alguns períodos mais vagos; 7) Cada registo demora uma média de 2-3 minutos.

<p>Em que condições físicas as tarefas são realizadas (físicas – luminosidade, som, temperatura, vibrações, poeiras)</p>	<p>Relativamente aos operacionais podemos verificar que não está presente a questão das luzes e o excesso de calor, uma vez que no seu local de trabalho habitual o ar condicionado é muito mais forte. Relativamente ao pó, naturalmente que uma vez que os produtos se encontram armazenados criam bastante poeira. Contudo, o que mais se destaca é a pressão ao nível do tempo, uma vez que toda a loja depende do trabalho dos operacionais.</p>
<p>Em que condições temporais as tarefas são realizadas</p>	<p>Existem turnos fixos e turnos rotativos. Part-time e full-time.</p>
<p>Como é o ritmo de trabalho (pausas por exemplo), a postura e a carga do colaborador</p>	<p>Relativamente ao ritmo do operacional, é possível verificar que esta é uma função que exige muito dinamismo pois existem sempre tarefas pendentes, sempre algo para fazer, uma vez que numa primeira instância atendem aos pedidos prioritários, os da loja, e posteriormente resolvem questões da organização do armazém. O ritmo de trabalho é muito evidente em dias de receção de mercadoria. Relativamente à carga verifica-se que, por vezes, os operacionais carregam materiais de um lado para o outro e alguma roupa. A postura não é correta uma vez que na procura da roupa precisam de ver as referências e passam boa parte do tempo inclinados.</p>

<p>Como se apresenta o comportamento/estado do colaborador: feliz, desanimado, trancado, sorridente</p>	<p>O comportamento do operacional é de constante correria, sendo que em dias de grande <i>stress</i> não se demonstra sorridente.</p>
<p>Condições psicossociais: autonomia, iniciativa, trabalho repetitivo e relações profissionais (comunicação e interação com colegas e superiores)</p>	<p>Nesta função, existe autonomia no desenvolvimento das atividades, verificando-se que os trabalhadores comunicam com os chefes num sentido de colocar algumas questões, mas sendo totalmente autónomos. Sabendo o que têm de fazer, de uma forma geral, tomam a iniciativa de deixar feito e, neste aspeto, observou-se que existe uma noção das prioridades, ou seja, de acordo com as várias tarefas a desenvolver, os colaboradores conseguem perceber quais delas devem efetuar em primeiro lugar. Contudo, existe uma folha, preenchida pelo chefe dos operacionais, que dita para que seções é que vai cada pessoa e o que a mesma terá de fazer.</p> <p>De um modo geral, todos comunicam bem.</p>
<p>O colaborador desenvolve mais tarefas do que as supostas</p>	<p>O colaborador faz o que é suposto.</p>
<p>Que recursos utiliza para desenvolver as tarefas/atividades: materiais e utensílios de trabalho</p>	<p>O principal recurso utilizado pelo operacional são o <i>IPOD</i> e o <i>PDA</i>. O primeiro para fazer a reposição da roupa. O segundo para dar entrada e saída do produto em loja/armazém, fazer o registo das taras e fazer movimentos entre lojas. Para além disso, um telefone para comunicar com o pessoal da loja.</p> <p>Utilizam naturalmente o escadote para aceder a produtos arrumados em locais mais</p>

	<p>altos, talhadores para numerar a roupa, bancadas para colocar os produtos e cestas para levar os produtos para a loja.</p> <p>Por vezes para arrumar o excesso de produto que se encontra pendente são utilizados recursos humanos de outras bolsas, ou seja, vão-se buscar pessoas que desempenham outras funções, como vendedores ou caixeiros.</p>
--	--

Anexo P - Observação do Posto de Trabalho: Provador

Quadro P.1. Observação do Posto de Trabalho: Provador

<p>Objetivo da Função – qual o propósito de existir esta função</p>	<p>Garantir que existe um espaço limpo e disponível na loja, onde seja possível os clientes experimentarem os produtos que se encontram à venda; a par disto, garantir que o cliente tem o suporte que precisa por parte dos funcionários.</p>
<p>Descrição das Tarefas/atividades subjacentes à função</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Contar as peças e verificar se as mesmas têm alarme; 2) Receber as peças, contabilizando-as e verificar novamente se vêm com os alarmes; 3) Limpeza dos provadores (retirar o cotão de cada provador + retirar os cabides que vão acumulando); 4) Arranjos e elaboração do respetivo talão; 5) Atendimento rápido (confirmar tamanhos); 6) Atendimento personalizado (aconselhamento); 7) Pendurar roupa e organizá-la de acordo com as diferentes seções.
<p>Comparação entre Tarefa Prescrita e Tarefa Real</p>	<p>Não existem discrepâncias.</p>
<p>Quanto tempo demora em média a desenvolver as atividades</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Depende do número de peças mas, em média, 10/15 segundos; 2) Depende do número de peças mas, em média, 10/15 segundos;

	<p>3) Limpeza completa, uma média de, 10 segundos por provador (25 provadores x 10 segundos = 250 segundos (aproximadamente 4 minutos) + limpeza de cabides;</p> <p>4) Arranjos, uma média de 5 minutos + talão de arranjo, uma média de 2,5 minutos;</p> <p>5) Atendimento rápido, uma média de 30 a 60 segundos;</p> <p>6) Atendimento personalizado, uma média de 3 a 10 minutos;</p> <p>7) Esta tarefa existe sempre ao longo dos vários turnos.</p>
<p>Em que condições físicas as tarefas são realizadas (físicas – luminosidade, som, temperatura, vibrações, poeiras)</p>	<p>As condições não são consideradas perfeitas. Existe muita iluminação, em tetos baixos, o que provoca uma temperatura, por si só, forte. Para além disto, o próprio vestuário/farda não é adequado ao ambiente físico. Ao nível do som frequentemente ouve-se o alarme do provador; o cotão constantemente tem que ser limpo, aparece continuamente.</p>
<p>Em que condições temporais as tarefas são realizadas</p>	<p>Existem turnos fixos e turnos rotativos.</p>

<p>Como é o ritmo de trabalho (pausas por exemplo), a postura e a carga do colaborador</p>	<p>Observa-se, de uma forma global, um ritmo bastante acelerado no provador, com vários pedidos por parte de clientes, algumas filas de entrada e muita roupa para pendurar.</p> <p>Verifica-se que o colaborador efetua a tarefa de contagem de peças num curto espaço de tempo, sendo esta tarefa extremamente repetitiva, em que o trabalhador efetua a mesma movimentação de 15 em 15 segundos. Neste sentido evidentemente que o colaborador é sujeito a carga constantemente ao longo das contagens de peças. Contudo, verifica-se que existe troca de “funções” entre os colaboradores, de forma, a rodar as tarefas.</p>
<p>Como se apresenta o comportamento/estado do colaborador: feliz, desanimado, trancado, sorridente</p>	<p>De uma forma geral, os colaboradores aparentam ser sorridentes, contudo também se observou, por vezes, uma postura de aborrecimento.</p>
<p>Condições psicossociais: autonomia, iniciativa, trabalho repetitivo e relações profissionais (comunicação e interação com colegas e superiores)</p>	<p>Neste atividade, os colaboradores são totalmente autónomos no desenvolvimento do seu trabalho.</p> <p>Os colegas organizam-se entre si, no que respeita as tarefas que cada um vai fazer e decidem trocar de funções de forma autónoma, verificando-se um espírito de equipa entre todos, comunicam facilmente e funcionam bem. Em escassas situações ocorra algum confronto com clientes.</p>

	<p>As funções adjacentes caracterizam-se como extremamente repetitivas.</p> <p>Não se verificou a presença de nenhum superior.</p>
<p>Que recursos utiliza para desenvolver as tarefas/atividades: materiais e utensílios de trabalho</p>	<p>Utilizam dois utensílios fundamentais: o <i>IPOD</i>, que serve como suporte para o atendimento ao cliente. Os cabides, uma vez que nos referimos a uma loja de roupa. Um espanador, estilo vassoura, para assegurar a limpeza do cotão nos provadores. Uma bancada para que seja possível apoiar as peças enquanto as contabiliza. Alfinetes para fazer arranjos e talões de arranjo. Um burro para colocar a roupa que será posteriormente distribuída pelos vendedores.</p>

Anexo Q - Observação do Posto de Trabalho: Vendedor

Quadro Q.1. Observação do Posto de Trabalho: Vendedor

<p>Objetivo da Função – qual o propósito de existir esta função</p>	<p>O objetivo dos vendedores é o de dar suporte e aconselhamento ao cliente, é essencialmente o persuadir o cliente a comprar, de forma íntegra e transparente. A par disso assegurar que as seções se encontram devidamente organizadas.</p>
<p>Descrição das Tarefas/atividades subjacentes à função</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Apoio a provadores; 2) Distribuição da roupa; 3) Manter a loja limpa e arrumada; 4) Atendimento e aconselhamento ao cliente; 5) Efetua compras/vendas <i>online</i>; 6) Faz reservas de produtos; 7) Atende chamadas externas (chamadas de clientes); 8) Ajuda aos comerciais; 9) Apoio na caixa; 10) Auxilia os operacionais
<p>Comparação entre Tarefa Prescrita e Tarefa Real</p>	<p>Verifica-se que fazem mais do que o suposto, nomeadamente ao nível da ajuda aos comerciais, do apoio na caixa e no auxílio aos operacionais.</p>
<p>Quanto tempo demora em média a desenvolver as atividades</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Geralmente é um apoio de verificar produtos, não demorando mais de 5 minutos; 2) Esta é uma função fixa, em que é estipulada uma pessoa que fica a distribuir durante um x de tempo,

	<p>portanto é uma atividade permanente;</p> <p>3) Esta é outra atividade fixa em que fica definida uma pessoa que mantém esta função durante x de tempo;</p> <p>4) Este atendimento pode ser mais especializado, durando um média de 5 a 20 minutos; ou pode ser um atendimento rápido que dura menos de 5 minutos;</p> <p>5) As compras <i>online</i> geralmente duram uma média de 5 minutos por cliente;</p> <p>6) Demora cerca de 3 minutos;</p> <p>7) Não ultrapassa os 5 minutos;</p> <p>8) Esta é uma ajuda casual que pode não acontecer ou pode ser solicitada, nomeadamente em dias em que a loja recebe mercadoria, e pode durar algumas horas;</p> <p>9) e 10) Depende da afluência de pessoas. Pode não ser necessário qualquer apoio ou pode ser necessário e ter um tempo muito variado, de 15 minutos até 1 hora ou mais.</p>
<p>Em que condições físicas as tarefas são realizadas (físicas – luminosidade, som, temperatura, vibrações, poeiras)</p>	<p>No que diz respeito aos vendedores estão verifica-se temperatura elevada na loja e bastante pó. Ao nível das condições sonoras, a porta de entrada passa grande parte do tempo a disparar, o que cansa bastante os colaboradores.</p>

<p>Em que condições temporais as tarefas são realizadas</p>	<p>Existem turnos fixos e turnos rotativos. Part-time e full-time.</p>
<p>Como é o ritmo de trabalho (pausas por exemplo), a postura e a carga do colaborador</p>	<p>Verifica-se que os trabalhadores quando distribuem transportam uma grande quantidade de peças algo que poderia ser aligeirado caso transportassem menos peças.</p> <p>A postura é outro ponto a considerar uma vez que os vendedores constantemente dobram a roupa, para manter a loja arrumada. Consequentemente constantemente estão dobrados junto às mesas e com uma postura totalmente incorreta pois encontram-se dobrados.</p> <p>O ritmo em fases de pico é muito elevado, nomeadamente nos meses que precedem o Natal e, claro, em época de saldos. De manhã, abertura da loja, verifica-se um ritmo baixo.</p>
<p>Como se apresenta o comportamento/estado do colaborador: feliz, desanimado, trancado, sorridente</p>	<p>De uma forma geral sorridente, é afetivo e disponível com o cliente.</p>
<p>Condições psicossociais: autonomia, iniciativa, trabalho repetitivo e relações profissionais (comunicação e interação com colegas e superiores)</p>	<p>Nesta função, as atividades são desenvolvidas de forma autónoma em que as pessoas sabem o que têm de fazer e fazem-no. É decidido entre todos o que cada um tem de fazer, sendo evidente o bom ambiente de trabalho entre vendedores e entre vendedores e chefes.</p>

<p>Que recursos utiliza para desenvolver as tarefas/atividades: materiais e utensílios de trabalho</p>	<p>A base do trabalho do vendedor é apoiada no <i>IPOD</i>, que é utilizado para confirmar tamanhos de produtos e fazer pesquisas no sistema interno de produtos que os clientes procuram. Para além disso, permite fazer a saída de encomendas <i>online</i>; O <i>PDA</i> para entrada e saída de produtos; Telefone para comunicar com operacionais e receber chamadas de clientes.</p> <p>Depois o normal como os cabides, sestras para transportar roupa.</p>
---	--

Anexo R – Proposta de Intervenção para o Objetivo 1: Intervenção Primária e Secundária vs Ambiente de Trabalho/Organização

Quadro R.1. Proposta de Intervenção para o Objetivo 1

Prevenção	Finalidade	Técnicas	Método	Objetivo	Regularidade	Clientes	Resultados Esperados
Primária	Ajuntamento do Ritmo de Trabalho	<i>Job Re-Design</i>	Reorganização das Tarefas de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Rotatividade de tarefas (preenchimento de uma folha); • Alocar pessoas em funções diferentes; • Autonomia/Controlo – decisão sobre as tarefas a realizar • <i>Feedback</i> – reuniões mensais 	i) e iii) Diário ii) Sempre que se justifique iv) Mensal	Todos os trabalhadores	<ul style="list-style-type: none"> • Curto-Prazo: <ul style="list-style-type: none"> +variedade; +identidade; +significado das tarefas; +autonomia; +<i>feedback</i> • Médio e Longo-Prazo: + <ul style="list-style-type: none"> reconhecimento; +motivação; +desempenho; +satisfação; - absentismo; -<i>turnover</i>

Prevenção	Finalidade	Técnicas	Método	Objetivo	Regularidade	Clientes	Resultados Esperados
Primária	Ajustamento do Ritmo de Trabalho	<i>Job Re-Design</i>	Horários de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> i) Divulgação dos horários mensalmente ii) Ajuste da hora de refeição 	<ul style="list-style-type: none"> i) Mensal ii) Permanente 	Todos os trabalhadores	<ul style="list-style-type: none"> • Curto-Prazo: -erros nos horários; +tempo livre para os trabalhadores • Médio e Longo-Prazo: +organização; +satisfação
Primária	Ajustamento do Ritmo de Trabalho	Melhoria das Condições Ergonómicas	Atenuação dos Fatores de Risco	<ul style="list-style-type: none"> • N° de horas em pé: <ul style="list-style-type: none"> i) tapete antifadiga; ii) oferta de meias de descanso; iii) sapatos da farda ortopédicos; iv) divulgação de cuidados para pernas e pés. • Temperatura: <ul style="list-style-type: none"> v) ajustamento da ventilação; vi) fardas adaptadas • Pó: <ul style="list-style-type: none"> vii) regulação da temperatura; viii) uso de repelentes para trabalhadores alérgicos; ix) 	<ul style="list-style-type: none"> i) Permanente ii) 2 em 2 meses iii) Sempre que vem a farda iv) Permanente v) Diário vi) 2x por ano vii) Diário viii) Permanente ix) Quando possível 	Todos os trabalhadores	<ul style="list-style-type: none"> • Curto-prazo: +ajustamento das necessidades de cada função • Médio e Longo-Prazo: +bem-estar; +rendimento

Prevenção	Finalidade	Técnicas	Método	Objetivo	Regularidade	Clientes	Resultados Esperados
				alocar trabalhadores alérgicos noutras funções; x) equipamento de proteção respiratório • Ruído: xi) encapsulamento da fonte de ruído; xii) substituição do sinal sonoro; xiii) revestimento de superfícies	x) Permanente xi) 1x xii) 1x xiii) 1x		
Secundária	Ajustamento do Ritmo de Trabalho	<i>Job Re-Design</i>	Horários de Trabalho	i) Pausa para todos os trabalhadores ii) Estabelecer um limite de horas semanais para os superiores	i) Diário e Permanente ii) Permanente	i) Todos os trabalhadores ii) Comerciais, encarregados, diretores	• Curto-Prazo: tempo para “descansar a mente” • Médio e Longo- Prazo: +eficácia nas decisões; - <i>stresse</i>

Anexo S - Proposta de Intervenção para o Objetivo 2: Intervenção Primária e Secundária vs Interface Indivíduo/Organização

Quadro S.1. Proposta de Intervenção para o Objetivo 2

Prevenção	Finalidade	Método	Objetivo	Regularidade	Clientes	Canal	Resultados Esperados
Primária	Promoção do fator “Compromisso com o local de trabalho”	Comunicação Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação no local de trabalho: • Quadro para escrever alterações • Local determinado para afixar informação • Criação de uma plataforma profissional 	<ul style="list-style-type: none"> i) Diário e permanente ii) Diário e permanente iii) Permanente 	Todos os trabalhadores	<ul style="list-style-type: none"> i) Plataforma Organizacional ii) Quadro na Sala de convívio 	<ul style="list-style-type: none"> • Curto-Prazo: +conexão entre as pessoas; +suporte social • Médio e Longo-Prazo: -stresse; +ligação entre as pessoas; +alcance objetivos
Primária	Promoção do fator “Compromisso com o local de trabalho”	Programas de Formação	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigida a trabalhadores efetivos i) Habilitar futuros formadores 	<ul style="list-style-type: none"> i) Sempre que existir necessidade ii) Antes do lançamento de 	i) Trabalhadores efetivos escolhidos para dar a formação	<ul style="list-style-type: none"> i) Sessões de formação grupais ii) Sessões via 	<ul style="list-style-type: none"> • Curto-Prazo: +conhecimento; +capacidades; +habilidades profissionais

Prevenção	Finalidade	Método	Objetivo	Regularidade	Clientes	Canal	Resultados Esperados
			ii) Promover formações para trabalhadores	novas tecnologias	ii) A todos os trabalhadores	plataforma organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Médio e Longo-Prazo: +eficiência; +satisfação; +coesão e sentimento de pertença à organização
Primária	Promoção do fator “Compromisso com o local de trabalho”	Programas de Formação	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigida a novos elementos i) Formação inicial (teórica + <i>on-the-job</i>) ii) Procedimentos de segurança no trabalho 	i) e ii) Entrada de novos elementos	ii) e ii) Novos elementos contratados	<ul style="list-style-type: none"> i) Sessões individuais ii) Vídeo educativo e documentação 	<ul style="list-style-type: none"> • Curto-Prazo: capacita o colaborador nas suas funções • Médio e Longo-Prazo: +motivação; +confiança; +auto-eficácia; +rendimento; - erros

Diagnóstico e Proposta de Intervenção numa loja do Setor dos Serviços

Prevenção	Finalidade	Método	Objetivo	Regularidade	Cientes	Canal	Resultados Esperados
Secundária	Promoção do fator “Compromisso com o local de trabalho”	Programas de Acolhimento e Integração	Integrar os novos elementos	Após a admissão de novos membros	Recém-admitido	Programa de acolhimento	<ul style="list-style-type: none"> • Curto-Prazo: +satisfação; +auto-confiança; +integração • Médio e Longo-Prazo: +desempenho, +satisfação pessoal, +aceitação do seu papel

Anexo T - Proposta de Intervenção para o Objetivo 3: Intervenção Primária e Secundária vs Indivíduo/Grupo

Quadro T.1. Proposta de Intervenção para o Objetivo 3

Prevenção	Finalidade	Método	Objetivo	Regularidade	Clientes	Canal	Resultados Esperados
Primária	Redução das exigências emocionais	Medidas de suporte do superior	i) <i>Workshop</i> sobre práticas de suporte do supervisor Comunicação informal entre os trabalhadores e o superior	i) Anual ii) Diário	iii) Chefias iv) Todos os trabalhadores	Sessões de formação grupais Interação direta	<ul style="list-style-type: none"> • Curto-Prazo: +conhecimento; +consciencialização das práticas de suporte Médio e Longo-Prazo: +aplicação e manutenção de estratégias; +produtividade
Primária	Redução das exigências emocionais	Promoção do espírito de equipa	i) Promover as horas de refeição ii) Colocação de frutas na sala de refeição iii) Partilha e vivência dos dias tradicionais/festivos	i) Diário ii) Semanal iii) Uma semana antes dos dias	Todos os trabalhadores		<ul style="list-style-type: none"> • Curto-Prazo: Aquisição de aprendizagens didáticas • Médio e Longo-Prazo: +resistência; +valorização; +apoio; +pertença; +segurança

Secundária	Aumento da Saúde-Geral	Recursos para fortalecer o bem-estar geral	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Workshop</i> sobre técnicas de relaxamento 	3x por ano	Dirigido a trabalhadores com filhos	Sessões de formação grupais	<ul style="list-style-type: none"> • Curto-Prazo: +controlo da respiração; +contração-descontração dos músculos; relaxamento mental • Médio e Longo-Prazo: - Stresse
Secundária	Aumento da Saúde-Geral	Recursos para fortalecer o bem-estar geral	<ul style="list-style-type: none"> • Exercício Físico i) Uso da bicicleta • Hábitos alimentares ii) Conselhos nutricionais 	i) Diário e permanente ii) 1 x mas Permanente	Todos os trabalhadores	i) Bicicleta ii) <i>Póster</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Curto-Prazo: +sensação de bem-estar; +quantidade e qualidade do sono; experiência do controlo • Médio e Longo-Prazo: +condição física; +regime alimentar; +auto-estima; - stresse; +saúde
Secundária	Aumento da Saúde-Geral	Promoção de recursos individuais para reduzir	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Workshop</i> de Gestão do tempo 	3x de 2 em 2 anos	Todos os trabalhadores	Plataforma Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Curto-prazo: +noção das prioridades; - interrupções; +realismos nos prazos

		exposição ao risco					<ul style="list-style-type: none">• Médio e Longo-Prazo:• +gestão do trabalho pessoal; -stresse;+equilíbrio trabalho-família; +satisfação;+controlo
--	--	-----------------------	--	--	--	--	--