

Escola Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação: O modelo
JDR como base teórica

Rita Valente Garcia

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

Setembro, 2019

Escola Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

**Diagnóstico dos riscos psicossociais do trabalho numa empresa do setor da
aviação: O modelo JDR como base teórica**

Rita Valente Garcia

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

Setembro, 2019

Agradecimentos

Um especial obrigado à minha orientadora, Professora Doutora Sílvia Silva, que fez jus à palavra “orientação” durante todo este processo. Além de todo o conhecimento transmitido, a confiança, apoio e disponibilidade concedidos foram ingredientes chave para nunca deixar de acreditar que conseguiria atingir os meus objetivos.

À consultora onde trabalhava quando iniciei o projeto, a qual proporcionou o contacto e me encorajou a ganhar asas e a abraçar esta nova empresa. Carlos e Filipa, um especial e sincero agradecimento.

À empresa onde realizei o projeto e onde trabalho atualmente, pelo interesse e suporte demonstrados desde o início, nomeadamente, ao Diretor de Recursos Humanos e Planeamento que sempre valorizou a importância do trabalho para a organização.

Ao meu colega Nuno, que, ainda quando eu não era parte integrante da empresa, me levou numa visita entusiasmante pelas áreas operacionais e demonstrou toda a sua disponibilidade. Já recém-chegada à empresa, ao tornarmo-nos “colegas de carteira”, os artigos sobre o bem-estar e saúde que recebia semanalmente na caixa de email foram motivação extra para terminar a tese.

Às minhas amigas, que compreenderam a minha ausência em alguns momentos e partilharam comigo as suas palavras de incentivo.

Ao Henrique, pela boa disposição que lhe é característica e que conseguia, quando eu mais precisava, contagiar-me e fazer abstrair-me do pensamento que dominava os meus dias: a tese.

Por fim, à minha família, especialmente à minha Mãe, Pai, irmãos, cunhada, Avós e Tia Sónia por me ouvirem nos momentos de mais desespero e por me confortarem nos de mais cansaço.

Resumo

O presente projeto pretendeu não só conhecer os fatores psicossociais (de risco e protetores) a que estão sujeitos os técnicos de Técnicos de Tráfego e Assistência em Escala (TTAEs) das áreas de passageiros e placa de uma empresa do setor da aviação, como ainda elaborar uma proposta de intervenção para a prevenção do *Burnout* e promoção do *Engagement*. Para tal, utilizou-se, como base teórica, o Modelo das Exigências e Recursos (JDR). O diagnóstico qualitativo incluiu análise documental, observação aos postos de trabalho e quinze entrevistas semiestruturadas com o intuito de identificar os fatores psicossociais mais críticos do trabalho, para os grupos em estudo. Posteriormente, o diagnóstico quantitativo consistiu na aplicação de um inventário aos TTAEs de passageiros (N=115) e outro aos TTAEs de placa (N=37) para identificação dos perigos psicossociais e fatores protetores. Realizaram-se ainda, correlações e regressões para compreender a relação entre os fatores psicossociais do trabalho e as consequências do mesmo, especialmente com o nível de *Engagement* e *Burnout*. Após a triangulação dos resultados, foram identificados os riscos psicossociais e priorizados para intervenção. Alguns dos riscos psicossociais mais críticos foram as exigências Pressão de tempo, Conflito trabalho/família, Quantitativas, Emocionais e a Tomada de Decisões Difíceis e os recursos Apoio Social dos Superiores e Reconhecimento. Exclusivamente para os TTAEs de passageiros as exigências para Esconder Emoções, Burocracia, Atenção e a Incivilidade, bem como o recurso Previsibilidade são riscos prioritários. Adotou-se uma abordagem multinível para o plano de intervenções, do qual constituem iniciativas quer para reduzir os riscos psicossociais, quer para promover os recursos do trabalho.

Riscos Psicossociais, Exigências e recursos do trabalho, Work Engagement, Burnout relacionado com o trabalho, Plano de Intervenção

Abstract

The project aimed not only to assess the psychosocial work factors (risks and protective factors) of Passenger Agents and Ramp Agents working in the aviation sector but also to develop an intervention plan to reduce Work Burnout and promote Work Engagement. For this purpose, the project uses Job Demands-Resources Model (JDR) as its theoretical framework. The qualitative assessment included document analysis, observation, and fifteen semi-structured interviews in order to identify the most critical psychosocial factors of work for the groups in the study. Subsequently, the quantitative assessment consisted of applying one inventory for Passenger Agents (N=115) and another for Ramp Agents (N=37) to identify the psychosocial hazards and protective factors. Also, correlations and regressions were performed to understand the relationship between the psychosocial factors of work and its consequences, especially with the level of Engagement and Burnout. After all, the psychosocial risks were identified and prioritized for intervention. Some of the most critical psychosocial risks were demands such as Time Pressure, Work/Family Conflict, Quantitative, Emotional, difficulties in Decision Making, and the lack of two resources Superior's Social Support and Recognition. Exclusively for Passenger Agents, demands such as Hiding Emotions, Bureaucracy, Attention, and Incivility, as well as the resource predictability are priority risks. Finally, concerning the intervention plan, the project adopted a multilevel approach meaning it recommends initiatives to reduce psychosocial risks and others to promote work resources.

Psychosocial Risks, Work Demands and Resources, Work Engagement, Work Burnout,
Intervention Plan

Índice

Introdução	1
I. Enquadramento Teórico	4
1.1 Perigos e Riscos psicossociais.....	4
1.2 Stress relacionado com o trabalho.....	5
1.3 O modelo das Exigências-Recursos do trabalho (JDR)	7
II. Realidade Organizacional	11
III. Metodologia de Diagnóstico Organizacional	14
3.1 Diagnóstico Qualitativo.....	15
3.1.1 Procedimento de recolha de dados.....	15
3.1.2 Procedimento de análise de dados.....	16
3.2 Diagnóstico Quantitativo.....	17
3.2.1 Procedimento de identificação dos perigos e riscos psicossociais.....	17
3.2.2 Procedimento de análise dos perigos e riscos psicossociais.....	21
3.2.3 Caracterização da amostra.....	22
IV. Resultados e Discussão do Diagnóstico	24
4.1 Resultados Qualitativos.....	24
4.1.1 Análise Documental.....	24
4.1.2 Observação.....	26
4.1.3 Entrevistas.....	26
4.2 Resultados Quantitativos.....	29
4.2.1 TTAEs passageiros.....	29
4.2.1.1 Identificação dos riscos psicossociais.....	32
4.2.2 TTAEs placa.....	34
4.2.2.1 Identificação dos riscos psicossociais.....	36
4.2.3 Identificação de subgrupos prioritários para intervenção.....	38
4.3 Discussão dos resultados do diagnóstico	39
V - Intervenção	44
5.1 Prevenção e gestão do <i>Burnout</i> no local de trabalho.....	45

5.2 Intervenções para promoção do <i>Work Engagement</i>	60
5.3 Priorização das Intervenções.....	67
5.4 Avaliação da Intervenção.....	68
Conclusão	69
Fontes	71
Bibliografia	71
Anexos	83
Anexo A - Guião da Entrevista.....	83
Anexo B – Itens exemplo das escalas e subescalas e nº de itens utilizado em cada inventário.....	87
Anexo C - Fiabilidade das escalas do inventário.....	90
Anexo D – Análise <i>Template</i>	91
Anexo E – Histogramas fatores de risco – TTAEs passageiros.....	97
Anexo F – Correlações de <i>Pearson</i> entre variáveis – TTAEs passageiros.....	104
Anexo G - Modelo Regressão Linear Múltipla <i>Burnout</i>	105
Anexo H - Modelo Regressão Linear Múltipla <i>Engagement</i>	106
Anexo I – Histogramas fatores de risco – TTAEs placa.....	108
Anexo J - Correlações de <i>Pearson</i> entre variáveis - TTAEs placa.....	113
Anexo L - Diferenças nas médias das variáveis entre os grupos de antiguidade na empresa – TTAEs Passageiros.....	115
Anexo M - Diferenças nas medianas do <i>Engagement</i> entre os grupos de antiguidade na empresa – TTAEs Passageiros.....	120
Anexo N - Diferenças nas médias das variáveis entre trabalhadores com e sem horário especial – TTAEs Passageiros.....	121
Anexo O - Correlações de <i>Pearson</i> entre Pressão de tempo e outras variáveis - TTAEs passageiros e placa.....	124

Índice de Quadros

<i>Quadro 1.1</i> Perigos psicossociais do trabalho.....	4
<i>Quadro 2.1.</i> Serviços Disponibilizados pela empresa em cada área operacional.....	11
<i>Quadro 2.2.</i> Serviços disponibilizados em cada escala.....	12
<i>Quadro 3.1.</i> Lista dos Entrevistados.....	15
<i>Quadro 3.2.</i> Constituição dos Inventários.....	19
<i>Quadro 3.3.</i> Caracterização sociodemográfica da amostra de TTAEs de passageiros.....	22
<i>Quadro 3.5.</i> Caracterização sociodemográfica da amostra de TTAEs de placa.....	23
<i>Quadro 4.1.</i> Informação resumo sobre Acidentes de trabalho e Absentismo.....	25
<i>Quadro 4.2.</i> Quadro Resumo Observação Livre.....	26
<i>Quadro 4.3.</i> Quadro Resumo Entrevistas com citações.....	27
<i>Quadro 4.4.</i> Perigos psicossociais – TTAEs Passageiros.....	30
<i>Quadro 4.5.</i> Fatores Psicossociais Intermédios – TTAEs passageiros.....	31
<i>Quadro 4.6.</i> Fatores psicossociais protetores – TTAEs Passageiros.....	31
<i>Quadro 4.7.</i> Valores de coeficiente de <i>Pearson</i> entre fatores do trabalho e <i>Burnout</i>	32
<i>Quadro 4.8.</i> Valores de coeficiente de <i>Pearson</i> entre fatores do trabalho e <i>Engagement</i>	33
<i>Quadro 4.9.</i> Perigos Psicossociais – TTAEs Placa.....	35
<i>Quadro 4.10.</i> Fatores Psicossociais Intermédios – TTAEs placa.....	36
<i>Quadro 4.11.</i> Fatores Psicossociais protetores – TTAEs placa.....	36
<i>Quadro 4.12.</i> Valores de coeficiente de <i>Pearson</i> entre fatores do trabalho e <i>Burnout</i>	37
<i>Quadro 4.13.</i> Valores de coeficiente de <i>Pearson</i> entre fatores do trabalho e <i>Engagement</i>	38
<i>Quadro 4.14.</i> Diferenças entre trabalhadores TTAEs de passageiros aos riscos psicossociais.....	39
<i>Quadro 4.15.</i> Riscos psicossociais prioritários para intervenção.....	40
<i>Quadro 5.1.</i> Tipos de Intervenção.....	45
<i>Quadro 5.2.</i> Plano de intervenção para prevenção e gestão do <i>Burnout</i> no local de trabalho dos TTAEs de Passageiros.....	47
<i>Quadro 5.3.</i> Plano de intervenção para prevenção e gestão <i>Burnout</i> no local de trabalho dos TTAEs de Placa.....	54
<i>Quadro 5.4.</i> Plano de intervenção para prevenção e gestão do <i>Burnout</i> no local de trabalho de todos os trabalhadores da Empresa.....	56
<i>Quadro 5.5.</i> Plano de intervenção para promoção do <i>Engagement</i> e prevenção dos sintomas <i>Burnout</i> de nível organizacional.....	61
<i>Quadro 5.6.</i> Priorização e resumo das intervenções.....	67

Índice de Figuras

Figura 1.1. Processo dual dos efeitos dos fatores de risco físicos e psicossociais do trabalho.....5

Figura 1.2. O modelo JDR.....6

Figura 1.3. Esquema do modelo JDR44

Glossário de siglas

ANOVA: Analysis of variance

CBI: Copenhagen Burnout Inventory

COPSOQII: Copenhagen Psychosocial Questionnaire

EU-OSHA: Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho

PAX: Passageiros

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

TTAE: Técnico de Tráfego e Assistência em Escala

UE: União Europeia

WHO: World Health Organization

Introdução

A importância dos riscos psicossociais no local de trabalho tem vindo a aumentar acentuadamente, bem como a consciência de que estes riscos têm um forte impacto na saúde física, psicológica e social dos colaboradores e, conseqüentemente, nos resultados das organizações (Leka & Jain, 2010).

Deste modo, Cox (1993, p. 31) definiu os perigos psicossociais como os aspetos relativos ao conteúdo do trabalho, assim como à sua organização e gestão, e às condições ambientais, sociais e organizacionais que têm o potencial para causar dano psicológico, social e físico aos trabalhadores. Já os riscos, remetem para a probabilidade destes perigos psicossociais causarem, efetivamente, dano. Cox (1993) sugeriu um conjunto de características do trabalho como estando na origem dos riscos psicossociais, por exemplo, a carga e o ritmo de trabalho. No entanto, na última década, devido às mudanças significativas e desafios emergentes no mercado de trabalho, segundo a EU-OSHA (2007, p. 7) têm surgido novos perigos psicossociais relacionados com a insegurança no trabalho e a sua intensificação, novos tipos de contratos, o envelhecimento da mão de obra, o alto nível emocional, as exigências e o baixo equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (EU-OSHA, 2007, p. 7). A intensidade do trabalho surge, neste contexto, enquanto risco dominante no ambiente de trabalho contemporâneo (Eurofound e International Labour Organization, 2019).

Diversos estudos reconhecem os efeitos negativos dos riscos psicossociais. No que respeita aos trabalhadores, estes riscos estão ligados ao stress laboral podendo, entre outros, originar *Burnout* ou depressão (Cox, Griffiths & Rial-Gonzalez, 2000; Leka & Jain, 2010). Ora, estes efeitos irão repercutir-se na vida organizacional, provocando custos financeiros diretos e indiretos: diretos, por via do absentismo, ausência por doença e serviços de saúde; indiretos, pela deterioração das relações dentro das organizações e maior *turnover* (Le Blanc, Regehr, Jelley & Barath, 2008), bem como pela influência na vida familiar e nos relacionamentos (Dembe, 2001).

Face ao exposto, a gestão e prevenção dos riscos psicossociais é uma preocupação a nível mundial, europeu e nacional, refletindo-se na agenda das políticas públicas. Os empregadores na União Europeia (UE) têm a obrigação legal de avaliar e gerir os riscos psicossociais do local de trabalho¹. Adicionalmente, o Pacto Europeu para a Saúde Mental e Bem-Estar² “reconhece as exigências em constante evolução bem como as pressões cada vez maiores no local de trabalho, e

¹ Diretiva-Quadro 89/391/CEE e Acordo-Quadro sobre o Stress relacionado com o Trabalho (2004).

² Pacto Europeu para a Saúde Mental e Bem-Estar, 2008. Disponível em:
https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/mental_health/docs/mhpact_en.pdf

incentiva os empregadores a implementarem medidas adicionais e voluntárias para promover o bem-estar mental” (EU-OSHA, 2013, p.6).

Já no que se refere ao regime legal português, não só se pressupõe uma obrigação ao empregador, de identificar e avaliar os riscos no local de trabalho³, como também, conforme posterior clarificação⁴, o empregador deve: “planificar a prevenção como um sistema coerente que integre a evolução técnica, a organização do trabalho, as condições de trabalho, as relações sociais e a influência dos fatores ambientais”; “assegurar, nos locais de trabalho, que as exposições (...) aos fatores de risco psicossociais não constituem risco para a segurança e saúde do trabalhador”(retirei o ;) e que a “adaptação do trabalho ao homem, especialmente no que se refere à conceção dos postos de trabalho, à escolha de equipamentos de trabalho e aos métodos de trabalho e produção, com vista a atenuar o trabalho monótono e o trabalho repetitivo e reduzir os riscos psicossociais”.

Desta forma, a gestão e prevenção dos riscos psicossociais deve constituir uma prioridade para todas as organizações, tendo em conta as consequências a nível individual e organizacional, mas também as obrigações legais aplicadas na Europa e em Portugal.

Não obstante, é necessário ter uma visão mais próxima da Organização Mundial da Saúde (OMS), a qual define saúde, não somente como a ausência de doença, mas também como um estado de completo bem-estar físico, mental e social (OMS, 2010, p.6). Para tal, as organizações devem identificar os fatores psicossociais que promovem a saúde e o bem-estar dos trabalhadores e/ou que podem funcionar como fatores protetores. O bem-estar está ligado, entre outros, à satisfação no trabalho, comprometimento, *engagement* e intenção de permanecer e contribuir para o sucesso da organização (EU-OSHA, 2019).

Em suma, para a promoção de um ambiente psicossocial positivo, é crucial que as organizações adotem uma abordagem mais abrangente, a qual permita verificar como os fatores psicossociais do trabalho podem ser manipulados para garantir que, por um lado, não sejam prejudiciais aos trabalhadores e que, idealmente, contribuam positivamente para a sua saúde e bem-estar.

Tendo em conta os factos mencionados, este projeto visa dar um contributo à empresa em estudo, a qual reconheceu a necessidade de compreender os fatores psicossociais do trabalho e a sua influência na saúde e bem-estar dos trabalhadores de dois grupos prioritários. Elegeu-se

³ Decreto-Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro de 2009 do Diário da República nº 30 – I Série.

⁴ Decreto-Lei n.º 3/2014 de 28 de Janeiro. Diário da República nº 19 – I Série.

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

como grupo alvo a categoria profissional dos Técnicos de Tráfego e Assistência em Escala (TTAEs), cingindo-se à atividade daqueles que lidam com os passageiros e com a rotação da aeronave, os TTAEs de passageiros e os TTAEs de placa, respetivamente.

Neste enquadramento, o presente projeto tem como objetivos:

- Diagnosticar os fatores psicossociais do trabalho de risco e protetores, nível de *Work Engagement*, *stress* e *Burnout*, relacionados com o trabalho dos TTAEs de passageiros e placa;
- Compreender os fatores psicossociais do trabalho que contribuem para o *Work Engagement* e *Burnout* relacionados com o trabalho dos TTAEs de passageiros e placa;
- Identificar riscos psicossociais prioritários para intervenção;
- Efetuar uma proposta de intervenção com o intuito de prevenir o *Burnout* relacionado com o trabalho e promover o *Work Engagement*.

Visando a concretização dos objetivos deste projeto e, de acordo com as recomendações académicas e políticas atuais, o projeto: (1) apresenta foco declarado num grupo de trabalhadores; (2) pretende diagnosticar e avaliar tanto os riscos psicossociais do trabalho para compreender a natureza do problema e suas principais causas, como os fatores psicossociais positivos/protetores do trabalho que devem ser promovidos e aprimorados; (3) concebe ações para eliminar ou reduzir os riscos e (4) sugere a avaliação das ações, bem como a gestão cuidadosa e ativa do processo (WHO, 2008, p. 4).

I. Enquadramento Teórico

A saúde individual é determinada por múltiplos fatores, incluindo genética e estilo de vida e, para aqueles que trabalham, as condições do trabalho também são importantes (Eurofound, 2019, p. 1). Entre as diversas condições de trabalho, os fatores psicossociais influenciam a saúde e bem-estar (Dragano, 2008, retirado de Eurofound, 2019), contudo as organizações enfrentam diversas barreiras para se tornarem locais de trabalho saudáveis, nomeadamente, os riscos psicossociais.

1.1. Perigos e riscos psicossociais

Primeiramente, é relevante clarificar que existem diferenças conceituais entre os termos perigo (“*hazard*”), risco (“*risk*”) e dano: (1) “um perigo refere-se à capacidade de uma certa característica do trabalho causar dano; (2) dano refere-se ao dano, lesão ou doença causada a uma pessoa através do trabalho; (3) um risco refere-se à probabilidade de que um determinado perigo possa causar dano” (Leka & Cox, 2010, p. 128).

Assim, segundo Cox (1993, p. 31) os perigos psicossociais são relativos ao conteúdo do trabalho, assim como à sua organização e gestão, e às condições ambientais, sociais e organizacionais que têm o potencial para causar dano psicológico, social e físico aos trabalhadores. Já o risco psicossocial, será a probabilidade de um determinado perigo psicossocial causar dano.

Diversos autores descrevem as seguintes características, ambiente e/ou organização do trabalho, como perigos psicossociais: o conteúdo, carga e ritmo, horário, controlo, ambiente e equipamentos, cultura e função organizacional, relações interpessoais, papel na organização, desenvolvimento da carreira e interação trabalho-casa (Cox, 1993; Cox & Griffiths, 1995). A par dos perigos psicossociais definidos por Cox (1993), recentemente assistiu-se à emergência de outros fatores tais como: novas formas de contratação e insegurança laboral, intensificação do trabalho e exigências emocionais (EU-OSHA, 2007). O Quadro 1.1. apresenta uma descrição dos diversos perigos psicossociais do trabalho.

Quadro 1.1 Perigos psicossociais do trabalho

Conteúdo do trabalho	Falta de variedade ou curtos ciclos de trabalho; trabalho sem significado; desaproveitamento de competências; alta incerteza.
Carga e ritmo	Sobrecarga ou subcarga de trabalho; falta de controle sobre o ritmo; altos níveis de pressão de tempo.
Horário	Trabalho por turnos; horários de trabalho inflexíveis; horários imprevisíveis; horas longas ou não-sociais.

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

Ambiente e equipamentos	Problemas relacionados com a confiabilidade, disponibilidade, adequação e manutenção ou reparo de equipamentos e instalações.
Controlo	Controlo - Baixa participação na tomada de decisão; falta de controlo sobre o trabalho.
Cultura e função organizacional	Cultura e função organizacional
Relações interpessoais	Isolamento social ou físico; conflito interpessoal; falta de suporte social; pobre relação com os superiores.
Papel na organização	Ambiguidade de papéis; conflito de papéis; responsabilidade por outras pessoas.
Desenvolvimento da carreira	Estagnação ou incerteza na carreira; baixo salário; insegurança no trabalho.
Interação trabalho-casa	Conflito entre exigências do trabalho e vida; pouco suporte em casa.
Insegurança laboral	Falta de estabilidade laboral e contractual.
Exigências emocionais	Mobilizar emoções e conflitos; assédio moral; violência.

Fonte: Leka, S. & Jain, A. (2010) Health impact of psychosocial hazards at work: an overview. Geneva: Geneva: World Health Organization. Disponível em: http://www.who.int/occupational_health/publications/hazardpsychosocial/en/

1.2. Stress relacionado com o trabalho

A experiência do stress relacionado ao trabalho fornece um elo importante de ligação entre a exposição dos trabalhadores a perigos psicossociais no trabalho e os efeitos nocivos para a sua saúde (Cox, Griffiths & Rial-Gonzalez, 2000; *Figura 1.1*).

Figura 1.1. Processo dual dos efeitos dos fatores de risco físicos e psicossociais do trabalho



Fonte: Adaptado de Cox, T., Griffiths, A., & Rial-Gonzalez, E. (2000) Work-Related Stress. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

A *Figura 1.1* demonstra como os ambientes físico e psicossocial do trabalho podem afetar a saúde física, psicológica e social dos trabalhadores e a saúde e desempenho das organizações. Os efeitos do ambiente físico e psicossocial do trabalho na saúde podem ser mediados por dois processos, respetivamente: um mecanismo físico direto e um mecanismo mediado pela experiência de stress. Na maioria das situações de risco, ambos os mecanismos operam e interagem em vários níveis e de várias formas (Cox, Griffiths & Rial-Gonzalez, 2000, p.61). No entanto, neste projeto o foco é o ambiente psicossocial e, portanto, a análise da exposição dos trabalhadores a perigos psicossociais do trabalho que podem, através de um mecanismo mediado pela experiência de stress, causar dano. Por consequência, a experiência de stress relacionado com o trabalho pode ser prevenida quer a nível organizacional, reduzindo a exposição a perigos psicossociais no trabalho, ou a nível individual, gerindo a própria experiência do *stress* e seus efeitos na saúde (Leka & Cox, 2010)

De forma geral, as situações de trabalho são vivenciadas como stressantes quando um indivíduo percebe que o conhecimento, competências ou necessidades que detém não correspondem ao grau de exigência que a circunstância lhe estabelece, especialmente quando este trabalhador tem pouco controlo ou recebe pouco apoio (Cox, Griffiths & Rial-González, 2000).

Para os indivíduos, tal como já mencionado anteriormente, o stress relacionado com o trabalho pode resultar, por exemplo, em problemas de saúde mental, doenças cardiovasculares ou lesões músculo-esqueléticas. Para as organizações, as consequências abrangem desde o fraco desempenho, ao aumento de acidentes, absentismo, presentismo, entre outras. De acordo com uma revisão da literatura pela EU-OSHA, estimou-se que o stress relacionado com o trabalho tenha custado à economia da UE (15 países) 20 mil milhões de euros em 2002 (EU-OSHA, 2014). Já Hassar, Teoh, Visockaite, Dewe e Cox (2018) estimaram, baseados em 5 estudos distintos originais da Austrália, Canada, Dinamarca, França, Suécia, Suíça, Reino Unido, e da UE (15 países), um custo total do stress relacionado com o trabalho entre os 195 milhões e os 165 bilhões de euros, sendo que do total, as perdas relacionadas com a produtividade contribuía entre 70 a 90% e os custos médicos entre 10 a 30%.

Em virtude dos factos mencionados, a gestão dos riscos psicossociais no trabalho é crucial e deve assumir um papel preponderante. A gestão dos riscos psicossociais consiste em dois ciclos principais: a avaliação dos riscos e a redução dos mesmos. A avaliação dos riscos psicossociais deve incluir: (1) a identificação dos perigos psicossociais do contexto e (2) avaliação dos riscos associados, isto é, avaliar quais os perigos psicossociais que afetam realmente a saúde dos trabalhadores expostos. Neste sentido, seguindo as recomendações de

Metzler et al. (2019) devem ser utilizados métodos estatísticos que permitam avaliar o risco e não somente descrever a exposição ao perigo. Com a finalidade de reduzir os riscos, são desenhadas, implementadas e avaliadas intervenções.

Ainda assim, apesar da indiscutível importância da redução dos riscos psicossociais do trabalho, existem fatores do trabalho que favorecem a atividade laboral e a saúde dos colaboradores, tendo consequências benéficas para o bem-estar dos colaboradores. Tendo em conta que os trabalhadores que experienciam altos níveis de bem-estar têm elevado desempenho e vice-versa (Wright & Cropanzano, 2000, retirado de Nielsen et al., 2017), é do interesse das organizações saber como garantir trabalhadores felizes e produtivos, mais do que apenas prevenir a doença.

Contudo, alguns autores criticam a positividade unilateral da psicologia positiva e a separação entre as experiências e emoções positivas, das negativas (Fineman, 2006).

Desta forma, e face aos aspetos mencionados, deve adotar-se uma perspetiva abrangente, a qual considere ambos os efeitos, positivos e negativos, dos fatores psicossociais do trabalho na saúde e bem-estar dos trabalhadores.

1.4 O modelo das Exigências-Recursos do trabalho (JDR)

Neste sentido, o Modelo JDR representa uma base teórica adequada para o presente projeto, uma vez que tem em conta dois processos distintos:

1. um processo com prejuízo para a saúde desencadeado pelo excesso de exigências e falta de recursos do trabalho que via *Burnout* leva a resultados negativos;
2. um processo motivacional desencadeado pela abundância de recursos (fatores protetores) e que via *Work Engagement* pode levar a resultados positivos (Schaufeli, 2017).

O excesso de exigências e falta de recursos do trabalho correspondem aos perigos ou riscos psicossociais, enquanto a abundância de recursos são os fatores protetores.

Ou seja, o JDR para além de integrar uma perspetiva “negativa” vinculada ao stress e, portanto, do interesse dos profissionais de saúde ocupacional, integra, também, uma abordagem mais “positiva” e motivacional, importante para os profissionais de recursos humanos. Dito isto, o modelo colmata a lacuna entre a gestão de saúde ocupacional (preocupada com prevenção do *burnout*, absentismo por doença e com a promoção do bem-estar) e a gestão de recursos humanos (preocupada com melhorar a motivação e desempenho dos colaboradores).

É, igualmente, de salientar, que este modelo permite que se incluam exigências ou recursos específicos do contexto em estudo, sendo, portanto, um modelo flexível e aplicável a diversas organizações.

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

De forma geral, o modelo tem validade científica e empírica. Segundo Bakker e Demerouti (2017, p. 281), o JDR tem sido aplicado, na prática, em diferentes formas, e estimulado em diversas intervenções.

Para além disso, estudos indicam que o ajustamento entre os recursos e exigências do trabalho promove o bem-estar dos colaboradores. Nomeadamente, Taris et al. (2003) avaliaram a eficácia de intervenções baseadas no modelo JDR em mais de 100 serviços de apoio domiciliário, com mais de 100 trabalhadores, demonstrando que os colaboradores inseridos nas agências que otimizaram as exigências e os recursos do trabalho, durante um período de 2 anos e 6 meses, relataram um aumento do bem-estar após as intervenções.

Já no que concerne à sua base teórica, o JDR organiza a maioria dos aspetos do trabalho em duas grandes categorias: exigências e recursos (Crawford, LePine & Rich, 2010).

Por um lado, as exigências do trabalho são definidas como “aspetos (físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais) que exigem esforço físico ou psicológico contínuo e, portanto, estão associados a certos custos fisiológicos e psicológicos” (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001, p.506). Exemplos são uma alta pressão de trabalho e exigência emocional ou condições ambientais precárias. As exigências podem ser descritas de forma distinta, consoante a sua relação com o *Engagement*. Como “obstáculos” (e.g. ambiguidade de papéis) quando interferem ou inibem a capacidade de um indivíduo de atingir um objetivo valorizado, estando negativamente relacionados com o *Engagement* (Crawford et al., 2010) ou como “desafios” (e.g. pressão de tempo) com potencial de promover o crescimento pessoal e o ganho futuro, estando, neste caso, positivamente relacionados com o *Engagement*. Isto significa que nem sempre as exigências são perigos psicossociais para a saúde dos trabalhadores.

Por outro, os recursos do trabalho referem-se aos “aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que são funcionais para o alcance de objetivos de trabalho, reduzem as exigências do trabalho e os custos fisiológicos e psicológicos associados, estimularem o crescimento pessoal, a aprendizagem e o desenvolvimento” (Bakker & Demerouti, 2007, p. 312). Os recursos podem estar alocados ao nível da organização (e.g. salário, oportunidades de carreira, segurança no trabalho), das relações interpessoais e sociais (e.g. apoio de supervisores e colegas de trabalho), da organização do trabalho (e.g. clareza de papéis, participação na tomada de decisão) e ao nível da tarefa (e.g. *feedback*, variedade da tarefa, importância da tarefa, identidade da tarefa, autonomia).

O modelo integra, assim, dois processos distintos, um processo com prejuízo para a saúde e um processo motivacional. Primeiramente, as exigências do trabalho quando em excesso e não compensadas pelos recursos existentes desencadeiam um processo com prejuízo para a saúde

que, através do *Burnout*, dão origem a consequências negativas, tanto para o indivíduo (e.g. problemas de saúde), como para a organização (e.g. turnover e baixo desempenho) (Schaufeli, 2017). Schaufeli (2017, p. 120) define o *Burnout* como um estado crónico de stress psicológico relacionado com o trabalho que é caracterizado por exaustão (ou seja, desgaste e esgotamento emocional), distanciamento mental (isto é, cinismo e falta de entusiasmo) e redução da eficácia pessoal (ou seja, duvidar da competência e contribuição no trabalho). As causas que levam a esta exaustão podem ser de natureza externa (e.g. volume de trabalho, excesso de responsabilidades, falta de apoio no meio de trabalho) ou interna (e.g. ansiedade, desejo de agradar, sentido autocrítico demasiado severo) (Delbrouck, 2006). Assume-se, portanto, que este estado poderá levar a vários problemas de saúde como depressão, doenças cardiovasculares ou queixas psicossomáticas (Schaufeli & Taris, 2014).

Em contrapartida, os recursos desencadeiam processos motivacionais que através do *Engagement* resultam em diversos efeitos positivos, nomeadamente comportamentos extra papel, intenção de permanecer na organização e alto desempenho. O *Engagement*, caracteriza-se por um estado psicológico positivo de realização (isto é, altos níveis de energia e resiliência), dedicação (ou seja, de experiência de significado, orgulho e desafio) e absorção (isto é, estar totalmente concentrado, feliz e absorvido no seu trabalho) (Schaufeli, 2017, p. 121). Desta forma, os recursos do trabalho são negativamente relacionados com o *Burnout* e positivamente relacionados com o *Engagement*. Segundo Demerouti et al. (2001), os recursos têm um potencial motivacional que pode levar ao bem-estar elevado através de dois mecanismos: da motivação intrínseca, uma vez que os recursos podem satisfazer as necessidades humanas básicas, como as necessidades de autonomia, competência e relacionamento (Deci & Ryan, 1985); e da motivação extrínseca, os recursos podem permitir que os indivíduos atinjam seus objetivos de trabalho e um melhor desempenho (Demerouti et al., 2001). Contudo, os recursos do trabalho quando reduzidos ou em falta podem ser considerados perigos para a saúde dos trabalhadores.

Do ponto de vista da intervenção, importa aumentar os recursos do trabalho, como o suporte social, que pode promover o *Engagement* mas também evitar o *Burnout*. No entanto, reduzir as exigências, como a sobrecarga de trabalho, afeta apenas o *Burnout* e não o *Engagement*. No que diz respeito às exigências, sendo que existem exigências encaradas como “desafios”, a redução de exigências pode resultar em tarefas menos desafiadoras e, conseqüentemente, em níveis mais baixos de desempenho. Logo, é crucial atentar esta particularidade aquando da análise dos riscos psicossociais para a saúde dos trabalhadores.

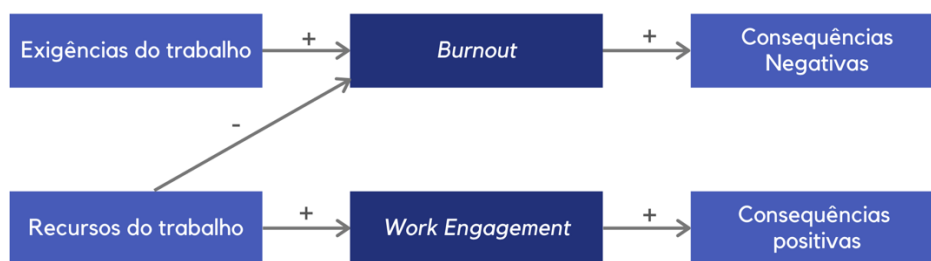
A *Figura 1.2* representa os 3 pressupostos apresentados até ao momento:

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

- 1) as características do trabalho podem ser: recursos ou exigências;
- 2) existem dois processos: um de prejuízo para a saúde (em que as exigências do trabalho predizem o *Burnout*) e outro motivacional (em que os recursos do trabalho predizem o *Engagement*)
- 3) os recursos podem atenuar o impacto das exigências no *Burnout*.

Figura 1.2 O modelo JDR

PROCESSO COM PREJUÍZO PARA A SAÚDE



PROCESSO MOTIVACIONAL

Fonte: Adaptado de Schaufeli, W. B. (2017) Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46, 120-132. doi: 10.1016/j.orgdyn.2017.04.008.

Recentemente, os recursos pessoais foram incluídos no modelo, tendo sido definidos por Xanthopoulos, Bakker, Demerouti e Schaufeli (2009; p. 236) como “autoavaliações positivas que estão ligadas à resiliência e referem-se à percepção que os indivíduos têm de controlar e causar impacto no ambiente com sucesso” (e.g. autoeficácia, otimismo e autoestima baseada na organização). Propõe-se, então, que os recursos pessoais tenham um impacto direto sobre o *Engagement* no trabalho. Além disso, espera-se que os recursos pessoais atenuem o impacto indesejável das exigências sobre a tensão, e impulsionem o impacto desejável das exigências “desafiadoras” de trabalho sobre a motivação (Bakker & Demerouti., 2017). Contudo, existem ainda, poucos estudos para apoiar esta proposição.

Já o *job crafting*, também adicionado ao modelo numa fase posterior, são as tentativas proativas dos trabalhadores em otimizar as exigências e recursos de trabalho, mais concretamente, em aumentar os recursos (e.g pedir ajuda aos colegas) e as exigências desafiadoras (e.g. sugerir um novo projeto), e diminuir as exigências *hidrance* (e.g. reduzir a burocracia, propondo um novo procedimento), produzindo um ciclo de ganhos (“gain-spiral”) (Bakker & Demerouti, 2017, p.276). Tims, Bakker e Derks (2013) demonstraram que o *job crafting* facilita o bem-estar dos trabalhadores, *Engagement*, satisfação no trabalho e redução do

Burnout. Assim, intervenções que estimulem o *job crafting* têm resultados positivos no bem-estar e desempenho dos trabalhadores (Bakker & Demerouti, 2017).

Por outro lado, os trabalhadores exaustos podem revelar comportamentos *self undermining*, ou seja, comportamentos que contribuem para um aumento adicional das exigências, produzindo um ciclo de perdas (“loss spirals”) (Bakker & Costa, 2014).

Schaufeli (2015) abarcou ao JDR a *engaged leadership*, ilustrando que uma liderança envolvida, que inspira, fortalece e que se conecta com os seus seguidores afeta o bem-estar dos colaboradores.

Em suma, o JDR revela ser uma base teórica adequada para o diagnóstico dos fatores psicossociais e respetivas consequências do trabalho dos TTAEs de passageiros e placa, e, ainda, para o desenvolvimento do plano de intervenções que visem, para além de diminuir os riscos psicossociais e o stress relacionado com o trabalho, facilitar e estimular um ambiente de trabalho abundante em recursos e desafiador.

II. Realidade Organizacional

A fim de realizar um diagnóstico adequado à organização em causa, é crucial compreender a realidade da empresa.

A história da organização remonta ao início da aviação civil em Portugal, em meados dos anos 40. A empresa integrou a estrutura acionista de uma companhia aérea até ao início dos anos 2000, quando a unidade de negócio de *handling* foi separada dos serviços de transporte aéreo. Assim, surgiu a presente organização em estudo, como responsável independente pelas operações em terra dos seus clientes. Após ser iniciado o processo de privatização, posteriormente, em 2005, foi criada a marca atual da empresa.

A empresa do mercado de assistência aeroportuária opera nas áreas de passageiros, placa (ou rampa), bagagens, carga, *lounge* e assistência VIP. A Quadro 2.1 resume os serviços disponibilizados pela empresa, segundo o seu *website*.

Quadro 2.1. Serviços Disponibilizados pela empresa em cada área operacional

Área Operacionais	Serviços Disponibilizados
Passageiros	<i>Check-in</i> de Passageiros; Cobrança de Excesso de Bagagem; Venda de Bilhetes; Irregularidades de bagagem; Embarque e Acolhimento; Irregularidades Operacionais; Transferências rápidas; Balcão de serviço ao cliente; Acompanhamento de crianças que viajam sozinhas.

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

Rampa e Bagagens	Carregamento e descarregamento de bagagens; <i>Pushback</i> e reposicionamento de aeronaves em pista; Geradores de energia (GPU); Limpeza de aeronaves; Transporte de tripulações; Serviços de água potável e despejos; Engenharia e Gestão de Equipamentos; Supervisão e Representação Aeroportuária.
Carga	Armazenamento; Aceitação de Carga; Carga de Importação e de Exportação; Transferências de Carga; Palatização; Carregamento de Aeronaves; Entrega de carga porta-a-porta; Controlo Documental; Correio; Carga Perigosa; Carga Valiosa; Serviços Expresso; Animais vivos; Carga perecível e Armazém de temperatura controlada.
<i>Lounge</i>	-
Assistência VIP	-

Atualmente, a empresa presta os seus serviços em 5 escalas do território nacional: Porto Santo, Funchal, Faro, Porto e Lisboa, prestando os serviços representados no Quadro 2.2 em cada um dos aeroportos.

Quadro 2.2. Serviços disponibilizados em cada escala

Escala	Serviços Disponibilizados				
	Passageiros	Rampa e Bagagem	Carga	<i>Lounge</i>	Assistências VIP
Porto Santo	x	x	x		
Funchal	x	x	x	x	x
Faro	x	x			
Porto	x	x	x		x
Lisboa	x	x	x	x	x

Considerando todas as escalas mencionadas, a organização conta com 2768 colaboradores altamente qualificados empenhados em satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes. Contudo, há que salientar que a empresa se defronta com dois clientes distintos.

Por um lado, conta com uma carteira estável de companhias aéreas, tornando esta empresa como a maior prestadora de serviços de assistência em escala em Portugal. É deste cliente que advêm os primeiros desafios para os trabalhadores. Dado que as companhias aéreas obtêm lucro apenas quando os aviões estão a voar e que cada minuto em terra é um custo, estes clientes exigem cada vez mais o cumprimento de *timings* apertados, o que impacta o trabalho na placa e na aerogare. Na placa, assistir uma aeronave à chegada e prepará-la novamente para partir, ao

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

que se chama a rotação de um voo, é um processo de extrema complexidade que exige a execução rigorosamente cronometrada de várias tarefas sobrepostas. Na aerogare, os trabalhadores têm o desafio de cumprir os *timings* enquanto atuam em diferentes sistemas informáticos de aceitação de passageiros e, ao mesmo tempo, lidam com o cliente passageiro. Portanto, além do cumprimento do tempo de rotação da aeronave, na aerogare, sendo esta empresa representante em terra das companhias aéreas, estas exigem que os trabalhadores ofereçam um serviço de excelência àqueles que também são seus clientes, os passageiros.

Neste sentido, e em paralelo, existe o cliente, o passageiro que espera uma experiência de viagem perfeita, rápida e agradável desde o *check-in* até à recolha de bagagens. De facto, quanto mais tempo esperar nas filas, mais stressado e ansioso o passageiro fica, o que resulta em comportamentos imprevisíveis. Consequentemente, os profissionais que lidam com os passageiros, não apenas devem ser formados profissionalmente para usar os *softwares* e conduzir os diversos procedimentos adequadamente, mas também para gerir de forma eficaz os conflitos, sendo capazes de identificar situações críticas e controlá-las, o que não acontece atualmente na empresa.

É importante salientar o carácter do setor onde a organização se insere, em que os termos “security” e “safety” são pilares da atividade. Embora tenham significados diferentes, ambos os termos traduzem-se, em português, numa só palavra: “Segurança”. Enquanto “security” se relaciona com riscos que vêm de fora da aviação, por exemplo, o terrorismo, “safety” define-se em português como segurança operacional, isto é, os atos não intencionais provenientes da inexistência de segurança de equipamentos de trabalho, infraestruturas ou mesmo advindos do fator humano. Consequentemente, é exigência para os trabalhadores garantirem, ao seu nível e na atividade do dia-a-dia, o bom cumprimento das práticas de segurança (*security* e *safety*).

Para além disso, tendo em conta que o volume de negócios num aeroporto depende da estação, do dia da semana e até da hora do dia, esta empresa funciona, inevitavelmente, por turnos em regime de 24 horas e muitas vezes não consegue oferecer empregos ou contratos em período integral durante todo o ano.

Finalmente, é relevante mencionar que a operação na aviação é marcada por inúmeras irregularidades, por exemplo, voos atrasados ou cancelados, o que resulta, por vezes, na sobrecarga de trabalho em momentos inesperados ou, para quem lida com o passageiro, em momentos de potencial conflito.

A combinação dos elementos já mencionados adicionados ao stress durante o pico das operações torna-se uma ameaça à segurança dos trabalhadores, resultando numa elevada taxa de acidentes de trabalho. Em 2018 foram perdidos 10464 dias por acidentes de trabalho, sendo que

os trabalhadores que registam maior frequência de acidentes são os mais recentes (até 5 anos) e entre os 41-50 anos. No entanto, dada a proporção de colaboradores em cada faixa etária, o grupo mais crítico na ocorrência de acidentes de trabalho é entre os 26 e 30 anos. Além disso, as ausências por doença com baixa são as que mais peso têm em cada escala e os colaboradores com mais de 61 anos são os que apresentam o maior absentismo.

O foco deste projeto prende-se à categoria profissional de Técnicos de Tráfego e Assistência em Escala (TTAEs), especificamente das áreas de passageiros e placa, uma vez que segundo a Direção de Recursos Humanos e Planeamento estes são dois grupos prioritários. Os TTAEs da área de passageiros prestam assistência nas atividades de embarque e desembarque, acolhimento, *check-in*, transferências e *lounge*. Logo, estes trabalhadores têm contacto direto e diário com o cliente passageiro, tarefa que tem vindo a complexificar-se com a tensão nas portas de embarque devido às irregularidades constantes (e.g. atrasos, voos cancelados) e à retirada de bagagem de cabine. No que diz respeito aos TTAEs de placa, estes profissionais são responsáveis por preparar e supervisionar a assistência dos voos, nomeadamente o carregamento e descarregamento das aeronaves e todo o movimento de pessoas e equipamentos no *stand* das mesmas. Esta função deve garantir, ainda, o total cumprimento das normas de segurança em vigor e aplicáveis. Desta forma, os TTAEs de placa são também um grupo prioritário, uma vez que têm tarefas de extrema responsabilidade a serem cumpridas em *timings* cada vez mais curtos e ainda atentando a segurança do avião.

III. Metodologia de Diagnóstico

O diagnóstico incluiu duas abordagens distintas, qualitativa e quantitativa. Primeiramente, no âmbito do diagnóstico qualitativo, foram realizadas uma análise documental, observação e quinze entrevistas com a finalidade de identificar as exigências e recursos que podem ocorrer no trabalho dos grupos prioritários em estudo. Posteriormente, a metodologia quantitativa permitiu avaliar esses mesmos fatores do trabalho através da aplicação de um inquérito a cada um dos grupos prioritários. A metodologia de diagnóstico fundamentou-se, assim, nas recomendações de Beck et al. (2014) e da Leka e Cox (2008) no que concerne a gestão dos riscos psicossociais nas empresas.

Segundo Vignoli, Nielsen, Guglielmi, Tabanelli e Violante (2017) uma metodologia mista permite não só detetar as exigências e recursos específicos do contexto de trabalho em particular, mas também fornece orientação sobre como desenvolver e priorizar atividades de intervenção eficazes adaptadas aos grupos específicos em estudo.

3.1 Diagnóstico Qualitativo

3.1.1 Procedimento de recolha de dados

Primeiramente, recolheu-se toda a documentação relativa aos procedimentos e regulamentos internos da empresa, com a finalidade de conhecer a organização, bem como as suas políticas de recursos humanos. Para além disso, reuniu-se documentação no que concerne a conteúdo de trabalho dos TTAEs de passageiros e placa, nomeadamente, fichas de análise de função, avaliações de risco da função, manual de competências e alguns exemplos do planeamento dos turnos. A análise documental permitiu analisar as informações já disponíveis sobre os fatores psicossociais do trabalho nas áreas sob observação, permitindo fazer um balanço da situação atual, o que segundo (Beck et al., 2014) deve ser o primeiro passo após a definição dos grupos em análise.

Posteriormente, com o objetivo de familiarização com o local de trabalho, atividades e procedimentos dos TTAEs, realizou-se uma visita aos diferentes postos de trabalho, tendo a oportunidade de se fazer observação livre.

Esta perspetiva inicial de análise de documentação e observação livre permitiu um melhor conhecimento da realidade organizacional e funcional dos TTAEs, o que auxiliou a construção do guião das entrevistas e a condução das mesmas.

Assim, o método de entrevista foi utilizado com intuito de perceber quais os fatores e características de trabalho mais críticos no que diz respeito ao stress e bem-estar no trabalho para, posteriormente, construir um questionário adequado à realidade da presente categoria profissional (TTAEs de passageiros e placa) e organização em estudo. Formularam-se questões, de resposta aberta, que compõem o guião de entrevista (Anexo A), o qual está organizado em 3 grandes grupos: Stress, Bem-estar e Sugestões de melhoria. As partes relativas ao Stress e Bem-estar envolveram perguntas sobre a experiência individual, experiência dos colegas, situação crítica, papel das chefias e atuação da empresa. Desta forma, realizaram-se entrevistas semiestruturadas a pessoas de diferentes áreas e de diferentes níveis hierárquicos (com e sem cargos de chefia), perfazendo a totalidade de 15 entrevistados, consoante o Quadro 3.1.

Quadro 3.1. Lista dos Entrevistados

Área Operacional	Função
Passageiros	TTAE de <i>Check-In</i> e Acolhimento
	TTAE de Equipa de Embarques
	TTAE de <i>Customer Service Team</i>
	TTAE de Balcão de Serviço ao Cliente

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

	TTAE de <i>Groundcare</i>
	TTAE de Transferências
	Gestora Operacional de Passageiros
	Chefia da Área de Passageiros
	Chefia Balcão de Serviço ao Cliente
	Supervisão da Área de Passageiros
Perdidos e Achados	TTAE de Perdidos e Achados
	Chefia da Área dos Perdidos e Achados
Placa	TTAE de Placa
	Administrativa Área da Placa
	Chefia da Área de Placa

3.1.2 Procedimento de análise de dados

No que diz respeito à análise documental, pretendeu-se reunir informação sobre:

- as funções dos TTAEs de passageiros e placa;
- os riscos do trabalho dos TTAEs de passageiros e placa;
- acidentes de trabalho e absentismo na organização;
- práticas organizacionais no âmbito do bem-estar e/ou stress no trabalho.

Neste sentido, com base nos documentos analisados, registaram-se os fatos mais relevantes.

Antes do dia agendado para a visita ao terreno e observação livre, estabeleceu-se que os pontos fulcrais seriam constatar quais os riscos físicos e a ergonomia dos postos de trabalho e identificar alguns fatores do trabalho visíveis e outros que surgissem durante a visita.

Consequentemente, após a observação registei os aspetos observados.

Finalmente, os dados recolhidos nas entrevistas foram analisados através da técnica de análise de *template*, a qual permite realizar uma análise do conteúdo de forma flexível e adaptada ao estudo em causa (Brooks, McCluskey, Turkley & King, 2015). Os temas foram definidos *a priori*, garantindo o foco nas áreas chave tendo em conta o modelo teórico (JDR) e atendendo outros objetivos, por exemplo: compreensão das práticas em vigor na empresa ou sugestões por parte dos trabalhadores. Ainda, foram identificados os fatores do trabalho e consequências mais críticas para posterior construção do inventário.

3.2 Diagnóstico Quantitativo

3.2.1 Procedimento de identificação dos perigos e riscos psicossociais

Com base nos resultados da análise documental, observação e entrevistas construíram-se dois inventários:

- **um inventário para os TTAEs de passageiros**
- **um inventário para os TTAEs de placa.**

Realizaram-se dois inventários distintos, uma vez que se constatou que enquanto as exigências dos TTAEs de passageiros estão bastante ligadas à questão do atendimento ao cliente, as exigências dos TTAEs de placa prendem-se a questões de responsabilidade, resolução de problemas e aspetos ergonómicos e físicos. Tendo em conta que, através da análise documental, se verificou que os aspetos ergonómicos e físicos dos TTAEs de placa estão já exaustivamente mapeados pela empresa e os aspetos físicos do trabalho não são foco deste projeto, este tópico não foi avaliado através de inquéritos.

Em colaboração com a Direção de Recursos Humanos e Planeamento e mediante os resultados das entrevistas realizadas aos diversos *employee groups* de TTAEs de passageiros, optou-se por enviar o questionário apenas aos 385 TTAEs de passageiros com funções de Check-In/Acolhimento e Embarque. No caso dos TTAEs de placa, o inventário foi enviado aos 109 trabalhadores.

A recolha dos dados do inventário foi efetuada através da plataforma *Qualtrics (Provo, UT)*. Os questionários foram divulgados *online* de 21 de Abril a 6 de Maio de 2019, tendo sido enviado um email a todo o grupo-alvo pela Direção de Comunicação da empresa. O inventário iniciava com o consentimento livre e esclarecido, a fim de explicar o âmbito do mesmo, o anonimato, confidencialidade e o tempo médio de resposta. Caso o indivíduo não quisesse participar, seleccionava a frase “não pretendo participar” e era dirigido para o final do questionário. Posteriormente, eram apresentadas diversas questões a fim de diagnosticar os recursos e exigências do trabalho, bem como algumas consequências das mesmas (e.g. Burnout relacionado com o trabalho, Work Engagement⁵, problemas em dormir), conforme Quadro 3.2.

Para a avaliação dos recursos e trabalhos utilizaram-se vários instrumentos. Entre eles, vale referir o COPSOQ, um instrumento que foi desenvolvido não só para propósitos académicos, como também para a utilização em empresas e, ainda, reconhecido pela OMS como uma ferramenta para avaliação dos riscos (Leka & Jain, 2010). Além disso, o COPSOQ é um instrumento traduzido e validado para a população portuguesa (Silva, 2011), o qual contém 3

⁵ O *Work Engagement* será referido apenas como *Engagement* no restante projeto.

versões da versão portuguesa do COPSOQ: curta, média e longa. No presente estudo foi utilizada uma combinação das diferentes versões, de acordo com a relevância de cada dimensão para o grupo alvo.

No que diz respeito aos estilos e estratégias de *coping*, foram introduzidas apenas as escalas do Brief COPE relativas às estratégias mais positivas e possíveis de trabalhar em formação, nomeadamente o *coping* ativo: planejar, utilizar suporte instrumental, utilizar suporte social e emocional e a reinterpretação positiva.

O Burnout relacionado com o trabalho⁶ foi medido através da escala Copenhagen Burnout Inventory (CBI). No CBI, o Burnout relacionado com o trabalho refere-se ao grau de fadiga e exaustão física e psicológica percebida por uma pessoa em relação ao seu trabalho (Kristensen, Borritz, Villadsen & Christensen, 2005, p.197). Os itens de *burnout* relacionados ao trabalho são específicos e focam nos sintomas de burnout relacionado com o trabalho de uma pessoa (Kristensen et al. 2005).

⁶ Os sintomas de *Burnout* relacionado com o trabalho serão referidos apenas como Burnout no restante projeto.

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

Quadro 3.2. Constituição dos Inventários

Instrumento	Fatores	Escala de resposta	Autor
Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ II)	Exigências Cognitivas (E)**	1-Nunca/quase nunca; 2-Raramente; 3-Às vezes; 4-Frequentemente; 5-Sempre	<p>Versão original: Kristensen, et al. (2005);</p> <p>Versão atualizada: Pejtersen et al., (2010);</p> <p>Versão portuguesa: Silva (2011).</p>
	Exigências para esconder emoções* (E)		
	Exigências Emocionais (E)		
	Exigências Quantitativas (E)		
	Influência no trabalho (R)		
	Possibilidades de Desenvolvimento (R)		
	Variação no trabalho (R)		
	Significado do trabalho (R)		
	Compromisso face ao local de trabalho (R)		
	Previsibilidade (R)		
	Reconhecimento (R)		
	Transparência do Papel (R)		
	Apoio social dos colegas (R)		
	Apoio social dos superiores (R)		
	Auto eficácia (R)		
	Conflito trabalho/família (C)		
Problemas em dormir (C)			
Stress (C)			

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

Burocracia**	Burocracia (E)	1-Nunca; 2-Raramente; 3-Às vezes; 4-Frequentemente; 5-Sempre.	Versão original: Schaufeli (2017) Versão portuguesa:
Time Pressure	Pressão de tempo (E)	1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Concordo; 4-Concordo totalmente.	Versão original: Roxburgh (2004, p. 129)
Incivility from customer scale*	Incivilidade (E)	1-Nunca 2-Mensalmente 3-Semanalmente 4-Diariamente 5-2 a 3 vezes por dia 6-mais de 3 vezes por dia.	Versão original: Wilson e Holmvall (2013)
BriefCOPE	Estratégias de Coping (R)	1-Nunca faço isto, 2-Faço isto por vezes, 3-Em média faço isto e 4-Faço sempre isto.	Versão original: Carver, Scheier, e Weintraub (1989) Versão portuguesa: Ribeiro e Rodrigues (2004)
Copenhagen Burnout Inventory (CBI)	Burnout relacionado com o trabalho (C)	(3 itens) 1-Muito pouco;2-Pouco; 3-Assim assim; 4-Bastante; 5-Muito (4 itens) 1-Nunca 2-Raramente; 3-Às vezes; 4-Frequentemente; 5-Sempre	Versão original: Kristensen et al. (2005) Versão portuguesa:
Utrecht Work Engagement Scale (UWES)	Work Engagement (C)	1-Nunca; 2-Raramente; 3-Às vezes; 4-Frequentemente; 5-Sempre	Versão original: Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V. e Bakker, A.B. (2002) Versão curta de 9 itens: Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. e Salanova, M. (2002) Versão portuguesa: Sinval, Pasian, Queirós e Maracó (2018, p.9)

Legenda:

*escala incluída apenas no Inventário destinado aos TTAEs de passageiros

** o número de itens é distinto consoante o Inventário para os TTAEs de passageiros e o Inventário para os TTAEs de Placa (ver Anexo B)

(R) – Recursos do trabalho; (E) – Exigências do trabalho; (C) – Consequências do trabalho

Já o Anexo B apresenta um item exemplo de cada escala, bem como a o número de itens de cada escala utilizado em cada um dos inventários.

No final, os participantes foram convidados a responder a questões sobre os seus dados sociodemográficos (e.g. sexo e idade). De acordo com o Regulamento Geral de Proteção de Dados, a resposta aos dados sociodemográficos foi facultativa.

3.2.2 Procedimento de análise dos perigos e riscos psicossociais

Após a recolha, os dados foram analisados com recurso ao SPSS versão 23.

Primeiramente, verificou-se a fiabilidade interna das escalas. Relativamente à escala Exigências Cognitivas, a fiabilidade não era adequada e, portanto, consideraram-se os itens isolados: “Tomada de Decisões Difíceis”, “Atenção” e, apenas para os TTAEs de placa, “Propor Ideias”. O Anexo C apresenta a fiabilidade adequada de todas as escalas.

Posteriormente, foram calculadas as médias dos itens de todos os fatores.

Para as escalas de 5 pontos do COPSOQ II e Burocracia utilizou-se como referência as normas de cotação da versão portuguesa do COPSOQ II por Silva (2011), considerando-se os pontos de corte 2,33 e 3,66. Esta divisão tripartida assume uma interpretação mediante o impacto para a saúde que a exposição a determinada dimensão representa, nomeadamente situação favorável para a saúde, situação intermédia e perigo para a saúde (Silva, 2011, p.8).

Desta forma, para os recursos do trabalho, o primeiro intervalo corresponde a um estado de risco para a saúde (0,00 – 2,33), o segundo a um estado intermédio (2,33 – 3,66) e o último um estado favorável (3,66 – 5,00) (Silva, 2011). No que diz respeito às exigências e consequências o primeiro intervalo corresponde ao estado favorável (0,00 – 2,33), o segundo a estado intermédio (2,33 – 3,66) e o último um risco para a saúde (3,66 – 5,00). Assumindo a interpretação do valor médio sentidos distintos conforme o tipo de fator do trabalho em causa, a distribuição maioritária dos resultados no intervalo de 3,66 a 5 na subescala Possibilidades de Desenvolvimento (recurso do trabalho) é interpretada como uma exposição favorável para a saúde, no entanto, na subescala Exigências Emocionais (exigência do trabalho) é interpretada como uma situação de risco para a saúde.

Relativamente às escalas de 4 pontos do BriefCope e de Time Pressure, utilizou-se, também, como referência as normas de cotação da versão portuguesa do COPSOQ II por Silva (2011), contudo considerando-se os pontos de corte 1,33 e 2,66, em que, no caso do Time Pressure, sendo que é uma exigência do trabalho, o primeiro intervalo corresponde ao estado favorável (0,00 – 1,33), o segundo a estado intermédio (1,33 – 2,66) e o último em risco para a

saúde (2,66 – 4,00). Já para o BriefCope, uma vez que corresponde a recursos pessoais, a interpretação do valor assume o sentido inverso.

Já os resultados aos itens da escala UWES interpretaram-se em comparação com a média do nível de Work Engagement em Portugal (M=3,69) e na Europa (M=3,94) (Schaufeli, 2018).

No que diz respeito ao *Burnout* relacionado com o trabalho, para escala do CBI recodificou-se a pontuação dos itens em scores, sendo que 5- Sempre corresponde a 100 pontos, 4-Quase Sempre a 75 pontos, 3- Às vezes a 50 pontos, 2-Raramente a 25 pontos e 1-Nunca 0 pontos (Kristensen et al., 2005), invertendo-se o item “Tem energia suficiente para a família e os amigos durante o tempo de lazer?”. Posteriormente, calculou-se a média dos scores de todos os itens e os valores interpretaram-se em comparação com os scores médios obtidos por Kristensen et al. (2005).

Para além de analisar o nível de exposição ao perigo, no sentido identificar os riscos, foi necessário compreender a correlação dos fatores do trabalho com o *Burnout* e *Engagement*. Para tal, realizaram-se correlações e, posteriormente, para a amostra dos TTAEs de passageiros, realizaram-se regressões lineares.

Finalmente, conduziram-se testes não paramétricos de comparação de médias, com a finalidade de identificar subgrupos prioritários para intervenção.

3.2.3 Caracterização da amostra

Relativamente ao inventário destinado aos TTAEs de passageiros, a população total de *checkIn*/acolhimento e equipa de embarques é de 389 trabalhadores e a amostra final consistiu em 137 participantes.

Registaram-se 22 não respostas à questão do sexo e idade. Assim, dos 115 respondentes válidos, 39 são do sexo masculino e 76 do sexo feminino com idades compreendidas entre os 22 e 57 anos (M =38,56, DP = 8,02).

Já para as demais variáveis sociodemográficas, registaram-se 21 não respostas e, portanto, o seguinte Quadro 3.3 caracteriza 116 participantes.

Quadro 3.3. Caracterização sociodemográfica da amostra de TTAEs de passageiros

Variável Sociodemográficas	Valores
Grau de escolaridade completo	Ensino Secundário – 38,79%
	Licenciatura – 50,86%
	Pós-Graduação ou Mestrado – 10,34%
Antiguidade na empresa	Menos de 1 ano – 6,03%

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

	Entre 1 a 5 anos – 33,62% Entre 5 a 10 anos – 14,66% Entre 10 a 15 anos – 11,21% Entre 15 a 20 anos - 0 Mais de 20 anos – 20,69%
Tempo de exercício na função	Menos de 1 ano – 0 Entre 1 a 5 anos – 27,59% Entre 5 a 10 anos – 24,14% Entre 10 a 15 anos – 17,24% Entre 15 a 20 anos – 12,07% Mais de 20 anos – 18,97%
Cargo Chefia	Sim – 3,44% Não – 96,55%
Horário Especial	Sim – 29,31% Não – 70,68%

Após caracterizar a amostra, conclui-se que embora o número de participantes (n=137) não tenha sido elevado, a proporção das variáveis sexo, grau de escolaridade, antiguidade na empresa e horário especial são semelhantes ao universo dos 389 trabalhadores, logo esta amostra é qualitativamente representativa.

No que concerne o inventário para os TTAEs de placa, a amostra final foi de 37 participantes, dos quais apenas 35 responderam às questões sociodemográficas, conforme Quadro 3.4.

Quadro 3.4. Caracterização sociodemográfica da amostra de TTAEs de placa

Variável Sociodemográfica	Valores
Idade	Média=37,17 Desvio Padrão= 6,42 Mínimo: 24 anos Máximo: 49 anos
Grau de escolaridade completo	Ensino Secundário – 62,85% Licenciatura – 28,57% Pós-Graduação ou Mestrado – 8,57%
Antiguidade na empresa	Menos de 1 ano – 0 Entre 1 a 5 anos – 28,57% Entre 5 a 10 anos – 31,43% Entre 10 a 15 anos – 8,57% Entre 15 a 20 anos – 17,14%

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

	Mais de 20 anos – 14,29%
Tempo de exercício na função	Menos de 1 ano – 5,71%
	Entre 1 a 5 anos – 28,57%
	Entre 5 a 10 anos – 31,43%
	Entre 10 a 15 anos – 17,14%
	Entre 15 a 20 anos – 5,71%
	Mais de 20 anos – 11,43%
Cargo Chefia	Sim – 20,00%
	Não – 80,00%
Horário Especial	Sim – 17,14%
	Não – 82,86%

Finalmente, relativamente ao sexo, apenas foram registadas 34 respostas válidas. Dos 34 participantes 88,42% são do sexo masculino e 11,76% do sexo feminino.

Mais uma vez, após caracterizar a amostra, conclui-se que embora o número de participantes (n=37) não tenha sido elevado, a proporção das variáveis sexo, grau de escolaridade, antiguidade na empresa e horário especial são semelhantes ao universo dos 109 trabalhadores, logo esta amostra é qualitativamente representativa.

IV. Resultados e Discussão do Diagnóstico

IV.1 Resultados Qualitativos

IV.1.1 Análise Documental

A análise documental permitiu compreender detalhadamente as tarefas e responsabilidades de cada função da categoria profissional de TTAEs da área de passageiros e placa, bem como os diversos procedimentos envolvidos na atividade dos mesmos.

Os TTAEs da área de passageiros, tal como já mencionado anteriormente, prestam assistência aos passageiros nas atividades de embarque e desembarque, acolhimento, *check-in*, transferências, *lounge* e assistências especiais. Deste modo, as Fichas de Enquadramento de Função estão divididas da seguinte forma:

- TTAEs de passageiros – que inclui o acolhimento, *check-in*, *lounge* e *groundcare*;
- TTAEs do Balcão de Serviço ao Cliente;
- TTAEs *Customer Service Team*;
- TTAEs transferências.

No entanto, em termos da atividade propriamente dita, tendo em conta as especificidades abrangidas nas funções dos TTAEs na área dos passageiros, a empresa subdivide a atividade

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

destes profissionais em 6 *employee group* distintos: (1) TTAEs passageiros, isto é, *check-in/acolhimento* e equipa de embarques; (2) TTAEs *groundcare*; (3) TTAEs balcão de serviço ao cliente; (4) TTAEs *costumer service team*; (5) TTAEs equipa de transferências; (6) TTAEs supervisores.

Já os TTAEs de placa, também de acordo com o exposto anteriormente, são responsáveis por supervisionar toda a assistência dos voos, quer a nível de carregamento e descarregamento das aeronaves, como também do movimento de pessoas e equipamentos no *stand*. Esta função deve garantir o total cumprimento das normas de segurança em vigor e aplicáveis.

De acordo com Manual de Identificação e Avaliação de Riscos Profissionais estão identificados os perigos, riscos psicossociais, consequências e medidas preventivas associados a todas as funções e tarefas. Contudo, no que diz respeito aos riscos de foro psicossocial, para todos os TTAEs da área de passageiros identificam-se apenas o stress mental devido ao contato com passageiros e o trabalho por turnos; a agressão física por parte dos passageiros; e, ainda, a carga mental, causada pelos trabalhos com ecrãs de visualização, que pode resultar em stress, cansaço e alterações psicológicas. Já para os TTAEs de placa, o único risco psicossocial identificado é o stress mental, devido ao trabalho por turnos e contato com passageiros.

Ainda, foram alvo de análise os relatórios de absentismo e acidentes de trabalho desde Janeiro a Maio de 2019 e do balanço anual de 2018. Alguns dos factos constados estão representados no Quadro 4.1.

Quadro 4.1. Informação resumo sobre Acidentes de trabalho e Absentismo

Acidentes de trabalho (Ats)	375 acidentes de trabalho e 10064 dias perdidos por Ats no ano de 2018.
	Assistência da placa é a área operacional que regista mais dias perdidos por Ats, enquanto o Check-In/Acolhimento é a terceira no ano de 2018.
	Área de passageiros registou 77 Ats em 2018 e a Placa 146.
	TTAEs foi a categoria profissional que registou mais acidentes de trabalho (1245) em 2018.
	Colaboradores com menor antiguidade (até 5 anos) registam mais Ats.
	Colaboradores entre os 41-50 anos maior frequência de Ats.
	Faixa etária mais crítica na ocorrência de ATs é entre os 26 e 30 anos.
	Áreas anatómicas mais lesadas: joelhos, pernas, pés e costas.
Absentismo	Ausências por doença com baixa são as que mais peso têm em cada escala.
	Mais absentismo nos colaboradores com mais de 61 anos.

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

Apesar de, devido ao impedimento legislativo, não existir registo do número dos casos de baixas e restrições médicas por motivos psicológicos, foi transmitido pela empresa que, principalmente, na área de passageiros os motivos são maioritariamente deste caráter.

IV.1.2 Observação

Já durante o momento de observação livre foi possível abordar informalmente chefias e colaboradores da área de passageiros, permitindo explorar algumas perceções sobre as características do trabalho dos TTAEs desta área. No caso da placa, a informação analisada baseia-se apenas na observação do posto de trabalho.

Quadro 4.2. Quadro Resumo Observação Livre

	TTAEs Passageiros	TTAEs Placa
Fatores físicos e ergonómicos do trabalho	<ul style="list-style-type: none">- Longas deslocações entre os locais de execução das diferentes tarefas alocadas ;- Muito tempo em pé; As trabalhadoras usam saltos o dia inteiro.	<ul style="list-style-type: none">- Muitos equipamentos à volta da aeronave e em constante marcha;- Temperaturas extremas; e- Ruído.
Fatores psicossociais do trabalho	<ul style="list-style-type: none">- Ritmo acelerado de trabalho;- Atenção (a sistemas informáticos e ao cliente);- Trabalhadores sempre com um sorriso e uma atitude assertiva;- Contacto constante com o cliente.	<ul style="list-style-type: none">- Atenção em múltiplas atividades em simultâneo;- Elevada responsabilidade

IV.1.3 Entrevistas

Com a finalidade de processar a informação recolhida, realizou-se uma análise *template* (Anexo D). Tendo por base os fatores que foram mencionados com mais frequência pelos entrevistados e considerados como mais críticos pelos mesmos, definiram-se os aspetos a avaliar quantitativamente conforme o Quadro 4.3:

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

	Fatores identificados nas entrevistas	Citações das Entrevistas
Exigências do trabalho	Agressividade verbal e física por parte dos passageiros	TTAE Passageiros – “Existem ameaças constantemente”; “Conheço casos de pessoas que ganharam aversão ao público”.
	Necessidade de esconder emoções	TTAE Passageiros - “Diferentes público alvo, diferentes estratégias têm que ser adotadas”
	Exigências emocionais	TTAE Passageiros - “Descargas emocionais muito fortes”, “Mix de preocupação entre 2 clientes”; TTAE Placa - “São responsáveis por vidas humanas”;
	Pressão do tempo	TTAE Passageiros - “Temos que dar resposta imediata a muitas coisas”, “Estamos contra o relógio”; TTAE Placa - “O tempo e segurança são palavras-chave”
	Quantidade de Tarefas	TTAE Passageiros - “São muitas questões a trabalhar ao mesmo tempo, muitas variáveis”; TTAE Placa - “Existem muitas tarefas simultâneas e não podem perder o foco”;
	Atenção	TTAE Placa - “Não há margem de erro” “O TTAE de Placa tem que ter muita concentração há a movimentação de máquinas e controlo de tudo à sua volta”.
	Resolução de problemas	
	Burocracia	“Há muitos processos burocráticos, é necessário informatizá-los.”
	Conflito trabalho-família	“Às vezes tenho horários em que fico uma semana sem ver a minha filha, chego a casa e ela já foi dormir e depois, de manhã, mesmo eu estando em casa, ela tem que ir para a escola”
	Imprevisibilidade	TTAEs Passageiros “Não é previsível”; “A falta de rotina evita a saturação.
Consequências da Exigências do trabalho	Problemas em dormir	TTAEs Passageiros - “Tenho privação do sono.”
	Sintomas de Burnout	TTAEs Passageiros - “Este trabalho consome energia”; “Tivemos o caso de uma pessoa que teve um Esgotamento, vai agora voltar ao trabalho”

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

	Stress	TTAEs Passageiros - “O stress é uma constante”
Recursos do trabalho	Variedade de tarefas	TTAEs Passageiros - “Não há monotonia”
	Significado do trabalho	TTAEs Passageiros - “Gosto do meu trabalho, gosto do setor da aviação”; TTAEs Placa – “Os TTAEs de placa trabalham por gosto”
	Apoio dos superiores	TTAEs Passageiros - “Falta proximidade das chefias”; “Os problemas são ouvidos, existe suporte das chefias”.
	Apoio dos colegas	TTAEs Passageiros - “Espírito de Equipa”;
	Reconhecimento	TTAEs Passageiros - “O reconhecimento dos clientes”; “O modelo de reconhecimento deveria ser revisitado ou reinventado, mas justo”; e
Consequências dos recursos do trabalho	Work Engagement	TTAEs Passageiros – “Mais disposição para trabalhar”.

Quadro 4.2. Fatores do trabalho críticos consoante as entrevistas

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

Desta forma, verifica-se que de acordo com a perceção dos trabalhadores as exigências e os recursos de trabalho estão associadas a consequências a nível pessoal e organizacional negativas e positivas, respetivamente, tal como é defendido pelo modelo JDR.

Para além dos aspetos já mencionados, a entrevista permitiu perceber que a atuação da empresa é diminuta ou quase nula no que compete ao bem-estar dos seus trabalhadores. Assim, as diversas recomendações indicadas pelos colaboradores serão consideradas numa fase posterior de planeamento da intervenção. Algumas das intervenções sugeridas são as seguintes:

- Reaproveitar os recursos humanos para *on job training* como estratégia da empresa;
- Práticas de socialização dentro e fora do ambiente de trabalho;
- Conhecer o trabalho de outras áreas;
- Insistir com o aeroporto para melhorar algumas condições de trabalho e instalações;
- Mais reconhecimento;
- Mais formação e refrescamentos;
- Formação de acompanhamento de menores e de *allocator*;
- Benefícios (protocolo Enatel, seguro saúde);
- Meios técnicos mais adequados;
- Acompanhamento Psicológico pós-agressão;
- Compensar pessoas que não têm dias de absentismo, por exemplo dar dia de aniversário;
- Promover formas de descomprimir;
- Melhorar a decoração da sala de descanso e colocar televisão;
- Sensibilização de medidas por parte da UCS;
- Sensibilização para alimentação saudável;
- Promover o sentido de pertença;
- Implementar programa para conhecer outras áreas;
- Voltar a implementar um “pequeno almoço com”;
- Divulgar melhor os programas existentes.

IV.2 Resultados Quantitativos - Inventário

IV.2.1 TTAEs passageiros

Primeiramente, analisaram-se os resultados dos trabalhadores da área de passageiros e **identificaram-se os perigos psicossociais**, bem como os fatores psicossociais do trabalho intermédio e protetores.

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

No Quadro 4.4 constam as médias das subescalas que representam perigos psicossociais, sejam estas exigências, recursos (quando em falta) ou mesmo consequências do trabalho.

Quadro 4.4. Perigos psicossociais – TTAEs Passageiros

	Subescalas	Mín.	Máx.	Média	DP
Exigências do trabalho	Atenção	3	5	4,89	0,36
	Tomada de Decisão	2	5	4,06	0,84
	Exigências Quantitativas	1	5	3,41	0,79
	Burocracia	1	5	3,49	0,72
	Exigências Emocionais	2	5	4,46	0,69
	Exigências para esconder emoções	1	5	3,72	0,79
	Pressão de tempo	1	4	3,45	0,47
	Conflito trabalho/família	1	5	3,94	0,91
Recursos do trabalho	Apoio social dos superiores	1	5	2,45	0,77
	Previsibilidade	1	5	2,86	0,82
	Reconhecimento	1	5	2,53	1,1
Consequências do trabalho	Problemas em dormir	1	5	3,39	1,06
	Stress	1	5	3,57	0,82
	<i>Burnout</i>			3,53	0,66

Neste sentido, os histogramas em anexo (Anexo E) das escalas relativas às exigências **Atenção, Tomada de Decisões Difíceis, Exigências Quantitativas, Burocracia, Exigências Emocionais, Exigências para Esconder as Emoções e Conflito trabalho/família** apresentam uma distribuição dos resultados concentrada na área correspondente a valores superiores a 3,66 e, portanto, significam um perigo para a saúde. No que diz respeito À **Pressão de Tempo**, considerando os pontos de corte 1,33 e 2,66, conclui-se que é esta a dimensão que representa o maior perigo para a saúde, já que apresenta aproximadamente 94% dos resultados acima de 2,66, conforme distribuição dos valores (Anexo E).

Já relativamente aos recursos do trabalho, as dimensões **Apoio Supervisores e Previsibilidade** apresentam a maior parte dos seus valores distribuídos no intervalo (0-2,33), revelando-se um perigo para a saúde (Anexo E). Relativamente ao fator **Reconhecimento**, tal como é possível verificar nos histogramas, a escala apresenta grande parte dos valores abaixo dos 2,33, isto é, 48,9% dos valores abaixo de 2 e 82,7% abaixo de 3 (Anexo E).

Adicionalmente, o **Burnout** apresenta um perigo acentuado para a saúde dos trabalhadores, sendo que a média do score é de 64,31, o que representa o dobro da média do score (M=30) do estudo de Kristensen et al. (2005), o qual identificou as pontuações médias das

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

três escalas do CBI para as 15 principais funções da base de dados PUMA.

Por fim, a média do **Engagement** encontra-se abaixo da média portuguesa (M=3,69) e da média europeia (M=3,94), sendo, portanto, também um fator de risco (Schaufeli, 2018).

No que diz respeito aos fatores intermédios as médias das dimensões estão representadas no Quadro 4.5.

Quadro 4.5. Fatores Psicossociais Intermédios – TTAEs passageiros

	Subescalas	Mín.	Máx.	Média	DP
Exigências do trabalho	Incivilidade	1	7	3,76	1,57
Recursos Pessoais	Estratégias de <i>Coping</i>	1	4	3,03	0,52
Consequências do trabalho	Sintomas de <i>Burnout</i>	2	5	3,56	0,58
	<i>Engagement</i>	1	5	3,28	0,76

No que diz respeito à Incivilidade, sendo que a escala é de 7 pontos, considerou-se como pontes de corte 2,33 e 4,66. Após análise da distribuição da escala, verificou-se que a maioria dos resultados se concentram numa zona intermédia, não revelando ser perigos psicossociais, nem fatores de proteção para a saúde. No entanto, se realizada uma análise item a item, verifica-se que a maioria dos resultados se concentra acima dos 4 valores, o que significa que a maioria dos acontecimentos de Incivilidade sucedem-se semanalmente, diariamente, 2 a 3 vezes por dia e mais de 3 vezes por dia e, portanto, a exposição frequente ao perigo demonstra o risco deste fator. Além disso, as entrevistas corroboram que a incivilidade verbal e física dos clientes tem é um fator que perturba os trabalhadores e que tem vindo a aumentar.

Já no Quadro 4.6. estão representadas as médias das dimensões referentes aos fatores que não apresentam perigo para a saúde dos trabalhadores e que se revelam como fatores protetores, neste caso os recursos em abundância.

Quadro 4.6. Fatores psicossociais do trabalho protetores– TTAEs Passageiros

	Subescalas	Min.	Máx.	Média	DP
Recursos do trabalho	Possibilidades de Desenvolvimento	2	5	4,04	0,82
	Varição no trabalho	1	5	3,65	0,97
	Transparência do Papel	3	5	4,32	0,64
	Significado do trabalho	1	5	3,91	0,86
	Influência no trabalho	1	5	3,47	1,05
	Compromisso face ao local de trabalho	1	5	3,29	1,24
	Apoio social dos colegas	1	5	3,63	0,62
Recursos Pessoais	Auto eficácia	2	5	3,82	0,68

IV.2.1.1 Identificação dos riscos psicossociais

Seguidamente são apresentados os resultados obtidos para a relação entre os diversos fatores psicossociais do trabalho e o *Burnout* e *Engagement*, em que todas as correlações significativas são apresentadas no Quadro 4.7. e Quadro 4.8 respetivamente.

Mediante os resultados obtidos, verificou-se que todos os fatores, exceto a Influência, a Variação do trabalho, a Transparência do Papel e as Possibilidades de Desenvolvimento, estão correlacionados de forma significativa com o *Burnout* (Anexo F). Isto significa que todos os fatores do trabalho anteriormente identificados como apresentando valores de perigo para a saúde dos TTAEs de passageiros estão, também, correlacionados de forma significativa com o *Burnout*, sendo, assim, riscos psicossociais. No entanto, entre os diversos riscos psicossociais identificados, há que salientar a Pressão de Tempo e o Conflito de trabalho família que apresentam correlações fortes ($r > 0,6$) e as Exigências para Esconder Emoções, as Exigências Quantitativas, o Reconhecimento e as Exigências Emocionais que apresentam correlações moderadas ($0,4 < r < 0,6$), pelo que podem ser fatores prioritários para intervenção nos TTAEs de passageiros.

Quadro 4.7. Valores de coeficiente de Pearson entre fatores do trabalho e Burnout.

Fatores do trabalho	Burnout relacionado com o trabalho
Pressão de tempo (E)	0,66**
Conflito trabalho/família(C)	0,65**
Exigências para Esconder as Emoções (E)	0,57**
Exigências Quantitativas (E)	0,51**
Significado (R)	-0,51**
Reconhecimento (R)	0,45**
Exigências Emocionais (E)	0,41**
Compromisso face ao local de trabalho (R)	-0,37**
Burocracia (E)	0,36**
Atenção (E)	0,35**
Previsibilidade (R)	-0,33**
Apoio social dos superiores (R)	-0,31**
Tomada de decisões difíceis (E)	0,28**
Incivilidade (E)	0,28**

**correlação com nível de significância 0,01.

(R) – Recurso do trabalho (E) – Exigência do trabalho

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

No que diz respeito ao Engagement, verificou-se que todos os fatores, exceto a Influência, as Exigências Emocionais, a Tomada de Decisão e a Atenção, estão correlacionados significativamente com esta variável (Quadro 4.8.; Anexo F). Nomeadamente, os fatores **Exigências Quantitativas, Conflito trabalho-família, Exigências para Esconder as Emoções, Pressão de tempo e Burocracia**, anteriormente identificados como exigências de risco psicossocial correlacionadas significativamente e de forma positiva com o *Burnout*, correlacionam-se, também, significativamente de forma negativa com o *Engagement*, reforçando a pertinência de intervenção sobre os mesmos.

Quadro 4.8. Valores de coeficiente de Pearson entre fatores do trabalho e Work Engagement.

Fatores do trabalho	Work Engagement
Significado (R)	0,74**
Compromisso face ao local de trabalho (R)	0,54**
Reconhecimento (R)	0,50**
Exigências Quantitativas	-0,43**
Conflito trabalho-família	-0,43**
Previsibilidade (R)	0,41**
Exigências para Esconder as Emoções	-0,39**
Apoio Social dos Superiores (R)	0,36**
Variação do trabalho (R)	0,36**
Burocracia	-0,36**
Transparência do papel (R)	0,35**
Autoeficácia (R)	0,32**
Estratégias de <i>Coping</i> (RP)	0,25**
Possibilidades de Desenvolvimento (R)	-0,28**
Pressão de tempo (E)	-0,22**

**correlação com nível de significância 0,01.

(R) – Recurso do trabalho

(E) – Exigência do trabalho

De modo a verificar quais os riscos psicossociais que contribuem mais para o *Burnout* e, os fatores do trabalho que mais contribuem para o *Engagement*, foi utilizado o método de regressão linear.

Devido à dimensão da amostra não seria possível incluir todas as variáveis significativas nos modelos, logo em cada modelo foram utilizadas as quatro variáveis que apresentavam os

valores de correlação mais significativos e, no caso do *Burnout*, os fatores com risco mais elevado.

Consequentemente, no caso do modelo relativo ao *Burnout*, as variáveis predictoras consideradas foram a **Pressão de tempo**, o **Conflito trabalho/família**, as **Exigências para esconder as Emoções** e as **Exigências Quantitativas**. O modelo estimado (Anexo G) é estatisticamente significativo ($F(4, 111)=52,54$ Sig $\leq 0,001$) e todas as quatro variáveis contribuem significativamente para a explicação do *Burnout* dos TTAEs de passageiros. O modelo apresenta, ainda, uma boa capacidade explicativa visto que explica 64% da variância dos sintomas de Burnout dos TTAEs de Passageiros em análise, tendo quatro variáveis explicativas ($R^2_{ajustado}=0,64$). O Conflito trabalho/família ($\beta=0,34$) é a variável com mais relevância para o modelo, seguida das Exigências para Esconder Emoções ($\beta=0,27$) e da Pressão de Tempo ($\beta=0,26$) que contribuem similarmente para o *Burnout* dos TTAEs de Passageiros.

No que diz respeito ao *Engagement* as variáveis predictoras consideradas foram o **Significado do trabalho**, o **Compromisso face ao local de trabalho**, o **Reconhecimento** e as **Exigências Quantitativas**. O modelo estimado (Anexo H) mostra ser estatisticamente significativo ($F(4, 112)=53,85$ Sig $\leq 0,001$), isto é, pelo menos uma das quatro variáveis contribui significativamente para a explicação do *Engagement* dos TTAEs de passageiros. De facto, verificou-se que são as variáveis respeitantes ao Significado do trabalho, Exigências Quantitativas e Reconhecimento que as que explicam 65% da variância do *Engagement* dos TTAEs de Passageiros em análise, tendo por base quatro variáveis explicativas ($R^2_{ajustado}=0,65$). Já o Compromisso Organizacional não explica significativamente o *Engagement*. O Significado do trabalho é o fator mais relevante ($\beta=0,58$), enquanto as Exigências Quantitativas são o segundo fator mais relevante para a explicação o *Engagement*, mas de forma negativa ($\beta=-0,24$).

IV.2.2 TTAEs placa

Após a análise dos resultados dos TTAEs de passageiros, procedeu-se à análise da realidade dos trabalhadores desta mesma categoria profissional, mas com exercício das suas funções na área da placa.

No Quadro 4.9. constam as médias das subescalas que representam situações de perigo social para os TTAEs de placa.

Quadro 4.9. Perigos Psicossociais – TTAEs Placa

	Subescalas	Min.	Máx.	Média	DP
Exigências do trabalho	Exigências Quantitativas	1	5	3,91	0,69
	Burocracia	1	5	4,05	1,03
	Atenção	4	5	4,97	0,49
	Tomada de Decisão	3	5	4,22	0,71
	Exigências Emocionais	1	5	4,32	0,94
	Pressão de tempo	1	4	3,33	0,51
	Conflito trabalho/família	2	5	4,2	0,83
Recursos do trabalho	Reconhecimento	1	5	1,97	0,97
	Apoio social dos superiores	1	4	2,04	0,82
Consequências do trabalho	Problemas em dormir	1	5	3,33	1,22
	Stress	1	5	3,33	1,06
	<i>Burnout</i>	1	5	3,51	0,80
	<i>Work Engagement</i>	1	5	3,15	0,79

Tendo como referência as normas de cotação da versão portuguesa do COPSOQ II por Silva (2011), os histogramas em anexo (Anexo I) respetivamente das escalas de relativas às exigências **Quantitativas**, **Burocracia**, **Atenção**, **Tomada de Decisão**, **Exigências Emocionais** e **Conflito trabalho/família** demonstram que a distribuição dos resultados se concentra, maioritariamente, na área correspondente a valores superiores a 3,66 e, portanto, significam um perigo psicossocial para a saúde dos trabalhadores. A exigência **Pressão de Tempo** representa o maior perigo psicossocial para a saúde, já que apresenta aproximadamente 89% dos resultados acima de 2,66.(Anexo I).

Os recursos **Reconhecimento** e o **Apoio Social dos Superiores**, tendo a interpretação inversa dos fatores acima mencionados, são, portanto, considerados perigos psicossociais para a saúde, uma vez que os resultados estão distribuídos maioritariamente abaixo dos 2,33, conforme histogramas em anexo (Anexo I).

Relativamente às consequências do trabalho, tal como é possível constatar através dos histogramas (Anexo I), os resultados das escalas **Problemas em dormir** e **Stress** concentram-se maioritariamente acima do ponto de corte 3,66, logo ambos são perigos psicossociais.

No que diz respeito ao **Engagement** (M=3,15), o valor da média está abaixo da média portuguesa (M=3,69) e da média europeia (M=3,94), sendo, portanto, também um fator de perigo psicossocial (Schaufeli, 2018).

Finalmente, o **Burnout** apresenta um perigo acentuado para a saúde dos trabalhadores, sendo que a média do score é de 62,86, o que representa o dobro da média do score (M=30) do

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

estudo de Kristensen et al. (2005), o qual identificou as pontuações médias das três escalas do CBI para as 15 principais funções da base de dados PUMA.

Relativamente aos fatores intermédios, as médias das dimensões estão representadas no Quadro 4.10.

Quadro 4.10. Fatores psicossociais Intermédios – TTAEs placa

	Subescalas	Min.	Máx.	Média	DP
Exigências do trabalho	Propor Novas Ideias	1	5	3,43	0,16
Recursos do trabalho	Previsibilidade	1	4	2,58	0,74
	Apoio social dos colegas	1	5	3,06	0,89
	Compromisso face ao local de trabalho	1	5	3,08	1,23

Finalmente, no Quadro 4.11. estão representadas as médias das dimensões referentes aos fatores protetores do trabalho.

Quadro 4.11. Fatores psicossociais protetores – TTAEs placa

	Subescalas	Min.	Máx.	Média	DP
Recursos do trabalho	Influência no trabalho	3	5	4,46	0,69
	Varição no trabalho	1	5	3,46	1,09
	Significado do trabalho	1	5	4,08	0,9
	Possibilidades de desenvolvimento	1	5	4,09	0,61
Recursos Pessoais	Autoeficácia	1	5	4,08	0,87
	Estratégias de <i>coping</i>	1	4	2,97	0,4

IV.2.2.1 Identificação dos riscos psicossociais

Posteriormente, verificaram-se as correlações de Pearson entre os diversos preditores (recursos e exigências do trabalho), e as variáveis dependentes (resultados ou consequências dos fatores) (Anexo J), sendo que todas as correlações significativas com os sintomas de **Burnout** e **Engagement** estão apresentadas nos Quadros 4.12. e 4.13.

De forma geral, todas as exigências do trabalho anteriormente identificadas como perigos psicossociais estão correlacionadas significativamente e positivamente com o **Burnout**, sendo portanto riscos psicossociais, à exceção dos fatores **Atenção, Burocracia e Tomada de Decisão**. No que diz respeito aos perigos psicossociais que são considerados recursos do trabalho, todos estão correlacionados negativamente com **Burnout**, indicando que são riscos psicossociais. No entanto, há que salientar que, das exigências do trabalho que são riscos psicossociais, são a

Pressão de Tempo, Conflito trabalho/família e Exigências Quantitativas as que apresentam correlações fortes ($r > 0,6$), enquanto as **Exigências Emocionais** correlacionam-se apenas moderadamente ($0,4 < r < 0,6$). Finalmente os recursos **Reconhecimento** e o **Apoio Social dos Superiores** correlacionam-se de forma negativa e moderada ($-0,4 < r < -0,6$) com o Burnout.

Quadro 4.12. Valores de coeficiente de Pearson entre fatores do trabalho e Burnout.

Fatores do trabalho	Burnout relacionado com o trabalho
Pressão de tempo (E)	0,76**
Conflito trabalho/família(C)	0,76**
Exigências Quantitativas (E)	0,60**
Significado do trabalho (R)	-0,53**
Reconhecimento (R)	- 0,49**
Possibilidades de Desenvolvimento (R)	-0,47**
Transparência do papel (R)	-0,47**
Compromisso face ao local de trabalho (R)	0,46**
Exigências Emocionais (E)	0,45**
Apoio Social dos superiores (R)	-0,43*
Auto Eficácia (R)	-0,42*

*correlação com nível de significância 0,05.

**correlação com nível de significância 0,01.

(R) – Recurso do trabalho

(E) – Exigência do trabalho

Verificou-se que todos os fatores, exceto a **Burocracia**, a **Atenção**, a **Tomada de Decisão**, as **Exigências Emocionais** e a **Variedade das Tarefas**, estão correlacionadas com o **Engagement** (Quadro 4.13). É de salientar que as **Exigências Quantitativas**, o **Conflito trabalho/família** e a **Pressão de tempo** estão correlacionados de forma negativa e significativa com o **Engagement** e o **Reconhecimento** e o **Apoio Social dos Superiores** estão correlacionados de forma positiva e significativa com o **Engagement**, o que reforça a pertinência da intervenção sobre estes riscos psicossociais.

Quadro 4.13. Valores de coeficiente de Pearson entre fatores do trabalho e Engagement.

Fatores do trabalho	Work Engagement
Significado (R)	0,78**
Exigências Quantitativas (E)	-0,66*
Conflito trabalho-família (C)	-0,58**
Previsibilidade (R)	0,56**
Apoio social dos superiores (R)	0,53**
Reconhecimento (R)	0,52**
Pressão de tempo (E)	-0,48**
Compromisso face ao local de trabalho (R)	0,42*
Apoio Social dos Colegas (R)	0,39*
Auto Eficácia (R)	0,37*
Estratégias de Coping (R)	0,33*

*correlação com nível de significância 0,05.

**correlação com nível de significância 0,01.

(R) – Recurso do trabalho

(E) – Exigência do trabalho

IV.2.3 Diferenças entre trabalhadores TTAEs de passageiros aos riscos psicossociais

Adicionalmente, foi pertinente descobrir se existem subgrupos prioritários para intervenção, para além da consideração da categoria e funções profissionais.

No que diz respeito aos TTAEs de placa, uma vez que o número de respostas ao questionário foi reduzido e que estes trabalhadores não revelaram diferenças significativas em termos de sexo, antiguidade e tipo de horários, os resultados estão em anexo (Anexo L).

Assim optei por dar destaque aos TTAEs de passageiros, sendo que abaixo são apresentadas apenas as diferenças significativas encontradas para os TTAEs de passageiros, todas as restantes, encontram-se em anexo (Anexo L).

Tendo em consideração o sexo, utilizou-se o teste *t-Student* para duas amostras independentes, a fim de analisar as diferenças entre as médias das variáveis. Apenas uma das variáveis revelou ser significativamente diferente entre homens e mulheres, não justificando qualquer priorização (Anexo L).

Para além disso, compararam-se as médias das diferentes variáveis de risco psicossocial dos em relação à sua antiguidade na empresa (Anexo L). Desta forma, dos riscos psicossociais, apenas a Pressão de Tempo e Previsibilidade revelaram diferenças significativas. A Pressão de

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

Tempo revelou diferenças significativas entre os trabalhadores que estão na empresa há menos de 1 ano e com quem está há 5-10 anos ou há mais de 20 anos ($F(5)=2,497$, $p=0,035$).

Especificamente, os TTAEs de passageiros mais recentemente admitidos na empresa (há menos de 1 ano) revelam médias mais baixas ($M= 2,97$) de Pressão de Tempo do que os trabalhadores na organização há entre 5 e 10 anos ($M= 3,58$) e há mais de 20 anos ($M= 3,59$). A Previsibilidade revelou diferenças significativas entre os trabalhadores que estão na empresa há 5-10 anos ($M=2,47$) com quem está há 1-5 anos, ($M=3,12$).

No que toca à comparação das médias de *Engagement* com a antiguidade dos trabalhadores na empresa, dado que o pressuposto da homogeneidade de variâncias não foi verificado ($F(5,110)=2,967$, $p<0,015$), realizou-se o teste não paramétrico de Kruskal Wallis. Este teste demonstrou existir diferença significativa no *Work Engagement* entre as diferentes antiguidades na empresa ($\chi^2(2) = 19,974$, $p = 0,001$), sendo que, tendencialmente, os níveis de *Engagement* são mais elevados para quem está há menos tempo na empresa (Anexo M).

Ainda, comparam-se as médias entre os riscos psicossociais e o fato do trabalhador ser ou não detentor de horário especial. O nível de exigências emocionais, Pressão de tempo, Stress e *Burnout* são significativamente mais elevados para quem tem horários especiais do que para os trabalhadores sem restrições horárias. Por outro lado, a Variedade do trabalho, Previsibilidade, Significado e *Engagement* são significativamente mais elevados para os TTAEs de passageiros sem horários especiais, do que para aqueles que detém restrições a este nível (Anexo N).

O *Quadro 4.14* apresenta resumidamente os trabalhadores TTAEs de passageiros que revelaram diferenças significativas relativamente a alguns fatores do trabalho.

Quadro 4.14 Diferenças entre trabalhadores TTAEs de passageiros aos riscos psicossociais

Subgrupo	Risco Psicossocial
TTAEs de passageiros com maior antiguidade na empresa	Elevada Pressão de tempo
	Baixo <i>Work Engagement</i>
TTAEs de passageiros com horários especiais	Elevadas Exigências emocionais
	Elevada Pressão de tempo
	Elevados sintomas de Stress

IV.3 Discussão dos resultados do diagnóstico

A leitura dos valores do COPSHOC é descritiva e permite identificar os perigos psicossociais, contudo a consideração das correlações e regressões permitem identificar aqueles que são efetivamente riscos psicossociais. Consequentemente, tal como sugerido por Metzler et

al. (2019) o diagnóstico não se cingiu à interpretação dos valores descritivos, realizando-se correlações e regressões.

Após a triangulação dos resultados foi possível verificar diversos riscos psicossociais, nomeadamente **exigências do trabalho** como a **Pressão de Tempo, Exigências Quantitativas, Exigências Emocionais, Atenção, Tomada de Decisões difíceis, Burocracia** e o **Conflito trabalho família**.

A **Pressão de Tempo** não só é um dos fatores que apresenta os valores de maior perigo para a saúde dos trabalhadores em estudo, como também demonstra correlacionar-se de forma positiva e forte com os sintomas de Burnout, para os TTAEs de passageiros ($r=0,66$) e de placa ($r=0,76$). Ainda, contribui para a explicação de 64% dos sintomas de Burnout dos TTAEs de passageiros. No entanto, é igualmente uma das exigências mais difícil de alterar ou diminuir diretamente, uma vez que o tempo estabelecido para cumprir a rotação dos aviões é contratualizado nos Service Level Agreements (SLAs). Tendo em conta que as companhias aéreas primam pela pontualidade e fazem tudo para garantir que os aviões estejam o mínimo tempo possível em terra, como prestadora de serviços, a empresa em estudo está sujeita aos tempos de rotação exigidos pelos clientes, o que influencia diretamente a pressão de tempo que os profissionais sentem no exercício das suas funções. Sendo difícil contornar este fator do trabalho, a intervenção deverá intervir sobre outras exigências do trabalho que, segundo as entrevistas influenciam a pressão de tempo sentida no local de trabalho, e segundo os resultados do inventário correlacionam-se de forma significativa, positiva e moderada com a Pressão de Tempo Anexo O: **Exigências Quantitativas** e a **Burocracia para os TTAEs de placa Exigências Quantitativas, a Burocracia, a Tomada de Decisões Difíceis, Atenção, Exigências Emocionais e Exigências para Esconder as Emoções** para os TTAEs de passageiros.

O fator do trabalho **Exigências Quantitativas** apresenta valores de perigo para a saúde de ambos os TTAEs e correlaciona-se de forma positiva e moderada com os sintomas de *Burnout* dos TTAEs de passageiros ($r=0,51$) e de placa ($r=0,60$), sendo portanto um risco psicossocial. Ainda, contribui para a explicação de 64% dos sintomas Burnout dos TTAEs de passageiros. Este risco psicossocial está intimamente ligado à Pressão de Tempo, uma vez que em ambas as áreas, compreende-se que os TTAEs têm que realizar inúmeras tarefas em simultâneo e, ainda, num curto espaço de tempo. Desta forma, é necessário refletir sobre intervenções que reduzam o número de tarefas, reorganizem a distribuição do trabalho e/ou otimizem o desempenho das mesmas.

A respeito das **Exigências Emocionais**, este fator apresenta valores de perigo para a saúde de ambos os TTAEs e é um risco psicossocial, sendo que se correlaciona de forma positiva e

moderada com o *Burnout* dos TTAEs de passageiros ($r=0,41$) e de placa ($r=0,47$). Para os TTAEs de passageiros a gestão de emoções está claramente relacionada com o atendimento ao passageiro que, muitas vezes é inconveniente ou até mesmo agressivo, conforme foi possível constatar através das entrevistas e respostas à escala da Incivilidade. No entanto, no que diz respeito aos TTAEs de placa, as causas inerentes a esta descoberta será um aspeto que deverá ser discutido numa fase final de análise, isto é, na reunião de análise dos resultados do presente projeto.

No que diz respeito às exigências **Tomada de decisões difíceis**, este perigo varia consoante a área de atuação do trabalho (passageiros vs placa). Por um lado, para os TTAEs de placa a tomada de decisões difíceis relaciona-se com questões de “safety” do avião, já que o trabalhador é responsável por orientar o carregamento e/ou o descarregamento da aeronave, supervisionar o movimento das pessoas e equipamentos à volta da mesma e assegurar o efetivo cumprimento das normas de segurança estabelecidas. No entanto, dado que **a Atenção e a Tomada de Decisões Difíceis** não estão correlacionadas de forma significativa e positiva com os sintomas de Burnout e que, com base nas entrevistas, estes fatores são interpretados como exigências desafiantes, estes fatores do trabalho não serão considerados de riscos psicossociais e não serão considerados para intervenção nos TTAEs de placa. Já no caso dos TTAEs de passageiros, a **Tomada de Decisões Difíceis** aparenta estar relacionada com questões relacionadas ao atendimento ao cliente conjugado com os inúmeros e distintos procedimentos das companhias aéreas num curto período de tempo. Segundo os resultados do inventário, existe uma correlação positiva, ainda que fraca entre o *Burnout* e a **Tomada de Decisões Difíceis** ($r=0,28$) e **a Atenção** ($r=0,35$), logo são ambos riscos psicossociais. Ainda, com base numa entrevista posterior a um TTAE de passageiros, compreendeu-se que a tomada de decisões difíceis deve-se, maioritariamente, ao fato dos procedimentos das companhias aéreas estarem em constante mudança. Assim, muitos dos trabalhadores não conseguem acompanhar o número de atualizações, conduzindo ao erro em certas tomadas de decisão. Em conclusão, torna-se prioritário atuar sobre a exigência **Tomada de Decisões Difíceis** que revela ser um risco psicossocial para os TTAEs de passageiros.

Em termos de **Burocracia**, a maioria dos TTAEs de passageiros considera que, às vezes, as regras e procedimentos são desnecessários e supérfluos (“No seu trabalho, tem de cumprir regras, procedimentos e regulamentos supérfluos?”, $M=3,18$; “É impedido de realizar o seu trabalho corretamente devido a regras desnecessárias?”, $M=3,01$), mas que têm que, frequentemente, seguir os canais oficiais para fazer as coisas (“Tem sempre de seguir os canais oficiais para fazer as coisas?”, $M=4,28$). Sendo os resultados da observação, análise documental, entrevistas e inventários insuficientes para interpretar e retirar uma conclusão sobre as causas

destes resultados, realizou-se uma curta entrevista a um TTAE da área de passageiros. Confirmou-se que os TTAEs de passageiros reconhecem a inevitabilidade das diversas regras e procedimentos, dado o setor regulamento em que se inserem e, adicionalmente, às imposições dos clientes e companhias aéreas. No entanto, não existindo formas de evitar os diversos procedimentos há que encontrar formas de atenuar esta exigência do trabalho, uma vez que irá também aliviar a **Pressão de Tempo** e as **Exigências Quantitativas** percebidas. Já para os TTAEs de placa apenas considerou-se o item “Tem sempre de seguir os canais oficiais para fazer as coisas?” para a avaliar a **Burocracia**. A maioria dos trabalhadores considerou que esta situação acontecia “frequentemente”. De forma geral, tal como no caso dos TTAEs de passageiros, não é possível eliminar os procedimentos burocráticos, uma vez que o setor da aviação é extremamente regulamentado e o preenchimento das diversas checklists será incontornável. Por este motivo e uma vez que a exigência **Burocracia** não se relaciona de forma significativa com o *Burnout* dos TTAEs de placa, não é um risco psicossocial e não será considerado para intervenção.

Exclusivamente para os TTAEs de passageiros **Exigências para Esconder as Emoções** e a **Incivildade** são riscos psicossociais. As **Exigências para Esconder as Emoções** contribuem para 64% da explicação dos sintomas de *Burnout* dos TTAEs de passageiros e, com base na informação recolhida na entrevista, estão intimamente ligadas ao fator atendimento ao cliente. Muitas vezes, os TTAEs não podem expressar o que sentem, pois têm que privilegiar o serviço de excelência ao passageiro. No contacto com clientes alguns trabalhadores escondem os sentimentos (reprimindo o medo ou a amabilidade) e espera-se que sigam os padrões emocionais profissionais estabelecidos (Eurofound e International Labour Organization, 2019).

Relativamente ao **Apoio social dos Superiores**, o **Reconhecimento** e a **Previsibilidade**, estes fatores são recursos do trabalho que promovem o *Engagement* e podem prevenir os sintomas de *Burnout*. No entanto, de acordo com os resultados do inquérito e como verificado pelas entrevistas, o Apoio Social dos Superiores e o Reconhecimento são perigos psicossociais para a saúde de ambos os grupos prioritários em estudo. Nomeadamente, algumas das sugestões feitas pelos entrevistados é, realmente, aumentar o reconhecimento. Logo, é crucial promover iniciativas que formem os líderes da empresa, no sentido de se tornarem líderes transformacionais que promovam o apoio social, o feedback e o reconhecimento dos trabalhadores. Já a baixa **Previsibilidade** é também um recurso do trabalho em risco para os TTAEs de passageiros, devido a inúmeras questões, nomeadamente: (1) número de irregularidades que existem, em termos de atrasos e cancelamento de voos, as quais alteram a sequência e dinâmica normal das tarefas; (2) comportamento imprevisível do passageiro e, ainda,

(3) número elevado de comunicações constantes de alterações nos procedimentos quer da Groundforce ou das Companhias áreas clientes.

Ainda, o trabalho por turnos em regime de 24 horas foi mencionado em todas as entrevistas como um dos mais exigentes fatores do trabalho, que muitas vezes resulta em problemas em dormir e dificulta a conciliação da vida pessoal com o trabalho. De facto, através do inventário confirma-se que a exigência **Conflito trabalho/família** e a consequência **Problemas em Dormir** apresentam valores de risco para a saúde dos trabalhadores. O **Conflito trabalho/família** contribui para a explicação de 64% para a explicação dos sintomas Burnout dos TTAEs de passageiros. Desta forma, sendo o trabalho por turnos incontornável, em termos de intervenção deverá refletir-se sobre formas para atenuar as consequências de um regime de turnos, nomeadamente as mencionadas anteriormente.

Considerando o referido, o *Quadro 4.15* retrata os riscos psicossociais (recursos em falta e exigências) que foram considerados como prioritários no plano de intervenção, tendo por base a força da correlação com os sintomas de *Burnout* e, no caso dos TTAEs de passageiros, também considerando o modelo explicativo do *Burnout*.

Quadro 4.15. Riscos psicossociais prioritários para intervenção

Prioridade	Riscos psicossociais	TTAEs Passageiros	TTAEs Placa
1	Pressão de tempo (E)		x
2	Conflito trabalho/família (E)		x
3	Exigências para Esconder as Emoções (E)	x	
4	Exigências Quantitativas (E)		x
5	Reconhecimento (R)		x
6	Exigências Emocionais (E)		x
7	Burocracia (E)	x	
8	Atenção (E)	x	
9	Previsibilidade (R)	x	
10	Apoio social dos superiores (R)		x
11	Tomada de Decisões Difíceis (E)	x	
12	Incivilidade (E)	x	

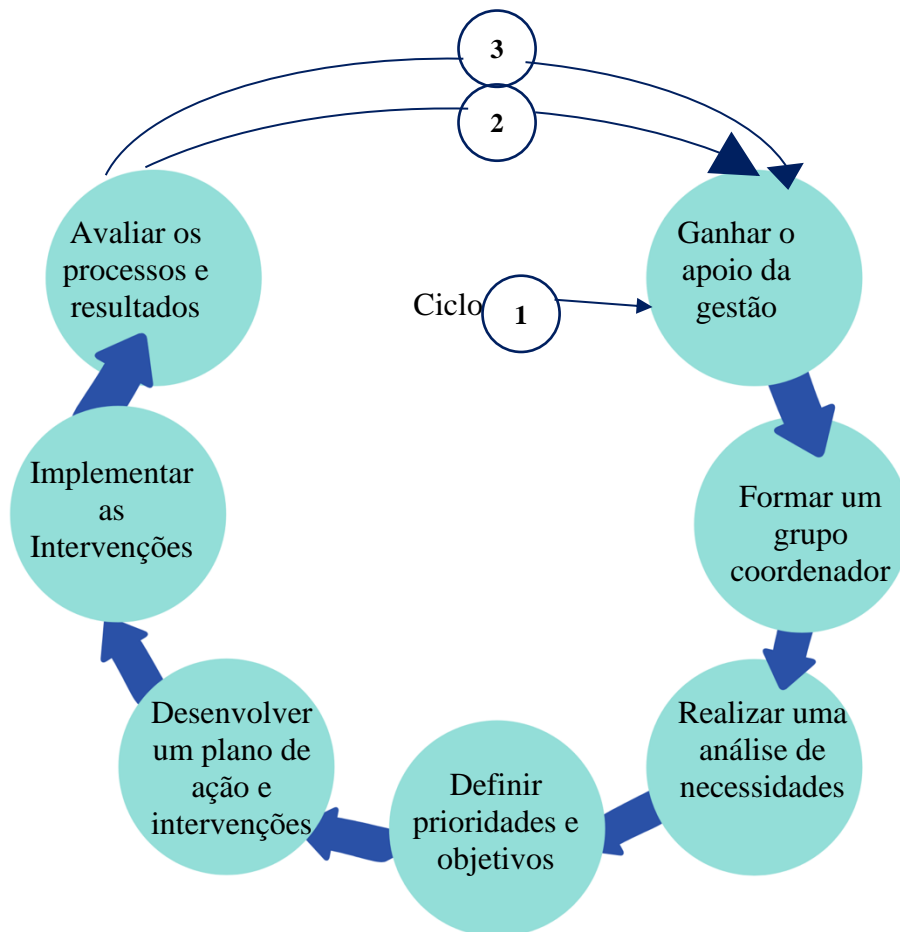
Finalmente, não serão considerados subgrupos prioritários para intervenção consoante o Quadro 4.14, uma vez que a informação reunida não é suficiente para compreender os motivos que levam os trabalhadores sem horários especiais a percecionarem mais exigências emocionais,

pressão de tempo e stress e, por sua vez, os TTAEs de passageiros com maior antiguidade na empresa percecionarem mais pressão de tempo e terem um menor *Engagement*. Contudo, recomenda-se que a empresa analise *in loco* e compreenda as diferenças encontradas entre estes trabalhadores através de *focus groups*.

V. Intervenção

A construção de um programa que vise a promoção do bem-estar e saúde dos TTAEs de passageiros e placa, segundo Noblet e Rodwell (2010) deverá contemplar três fases de intervenção (*figura 5.1*): o planeamento, a implementação e a avaliação.

Figura 5.1. Programa de promoção de bem-estar no trabalho (adaptado de Noblet & LaMontagne, 2009, p.176)



O presente projeto incidu sobre a análise de necessidades (diagnóstico qualitativo e quantitativo), definição de fatores prioritários para intervenção, bem como sobre o desenvolvimento de um plano de intervenções, a ser explorado neste capítulo.

Tendo em conta o modelo JDR, as características do trabalho influenciam o bem-estar por meio de dois processos diferentes, o processo motivacional e o processo com prejuízo para a saúde. Assim, a promoção de recursos para o trabalho é benéfica para a saúde do colaborador, além da mera ausência de doença e, portanto, as intervenções devem não apenas concentrar-se na prevenção (ou seja, o processo com prejuízo para a saúde), mas também abordar as atividades de promoção dos recursos (ou seja, o processo motivacional). Desta forma, o plano de intervenção de promoção do bem-estar no âmbito deste projeto prevê tanto medidas que visam a diminuição ou gestão das exigências do trabalho que são riscos psicossociais e que via *Burnout* levam a consequências negativas, como iniciativas que aumentem os recursos que se revelaram riscos psicossociais e, assim, promovam o *Engagement* dos trabalhadores, uma abordagem mais positiva.

5.1 Prevenção e gestão do *Burnout* no local de trabalho

As intervenções de prevenção e gestão do *Burnout* podem ser categorizadas em 3 tipos distintos, tal como representados no Quadro 5.1.

Quadro 5.1. Tipos de Intervenção (Randall & Nielsen, 2010; Eurofound & EU-OSHA, 2014)

Nível de Intervenção	Objetivo	Alvo de Intervenção
Primário	- Eliminar ou gerir os riscos psicossociais do trabalho que apresentam risco para a saúde dos trabalhadores.	- Origem do problema; - Organização do trabalho; - Condições do trabalho.
Secundário	- Fornecer competências e conhecimentos aos trabalhadores para responderem aos riscos psicossociais do trabalho.	- Resposta dos trabalhadores às exigências do trabalho.
Terciário	Tratar, compensar e reabilitar trabalhadores que já experienciam problemas significativos no que toca o seu bem-estar, por exemplo de <i>Burnout</i> .	- Efeitos adversos à saúde no trabalho.

Antes do delineamento do plano de intervenções é crucial compreender os diferentes níveis de atuação definidos por DeFrank e Cooper (1987).

Intervenções direcionadas ao **indivíduo**, ou grupos, têm como objetivo capacitar as pessoas com os conhecimentos, competências e recursos para lidar de forma mais adequada com situações de trabalho exigentes. Neste nível, algumas estratégias são o aconselhamento, formação em relaxamento e meditação, bem como a gestão do tempo, estabelecimento de metas

e outras estratégias de *coping* que visam alterar a forma pela qual as pessoas estruturam e organizam seu trabalho e vidas não profissionais (Randall & Nielsen, 2010).

Intervenções ao **nível organizacional**, atentam o ambiente físico, organizacional e social que podem impactar o stress e bem-estar. Neste caso, exemplos de intervenções são o redesenho do trabalho e programas de desenvolvimento organizacional (Randall & Nielsen, 2010).

Finalmente, intervenções ao nível da **interface indivíduo-organização** visam questões como ambiguidade de papéis, relações laborais, autonomia e envolvimento dos trabalhadores na tomada de decisões (Randall & Nielsen, 2010). Exemplos de estratégias específicas são grupos de apoio de colegas de trabalho, processos de esclarecimento de papéis e programas participativos de tomada de decisão (Randall & Nielsen, 2010).

De forma geral, as abordagens de multiníveis são as mais eficazes na redução do stress, sendo que combinam intervenções centradas na organização para melhorar as condições de trabalho psicossocial e intervenções a nível individual para melhorar a capacidade dos colaboradores de suportarem o stress (Giga, Noblet, Faragher, & Coopern, 2003; Richardson & Rothstein, 2008; Tetrick & Winslow, 2015). Neste sentido, esta tipologia de abordagem é benéfica quer a nível organizacional (por exemplo, menos absentismo), tanto ao nível individual (por exemplo, melhor saúde dos trabalhadores).

Além disso, as intervenções de prevenção e controlo do stress no trabalho mais eficazes são as que combinam a prevenção primária para reduzir os riscos psicossociais (neste caso, as exigências do trabalho e os recursos em falta) e a prevenção secundária para fortalecer a capacidade dos trabalhadores de lidar com essas exigências e falta de recursos (Martin, Sanderson & Cocker, 2009; LaMontagne, Keegel, Louie, Ostry & Landsbergis, 2007; Egan et al. 2007)

Concluindo, a prevenção e controlo do stress no trabalho distingue-se pela sua ênfase na intervenção primária ou secundária e a necessidade de intervir ao nível de organização do trabalho, bem como o indivíduo (LaMongtane et al.,2014)

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

Quadro 5.2. Plano de intervenção para prevenção e gestão do Burnout no local de trabalho dos TTAEs de Passageiros

Iniciativas	Tipo e nível de Intervenção	Objetivos	Ações
Documentos de apoio ao cumprimento dos procedimentos	- Secundária - Interface Indivíduo/ Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuir a tomada de decisões difíceis; • Diminuir a pressão de tempo; • Diminuir Burocracia; • Diminuir a incidência do erro; e • Utilizar o fator protetor Apoio social dos colegas como força e envolver os trabalhadores na decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> - Envolver os trabalhadores e pedir que partilhem as <i>checklists</i> que já desenvolveram a título individual; - Criar um grupo de trabalho para desenvolvimento das <i>checklists</i> em termos de conteúdo; implementação das <i>checklists</i> em sistema informático; e organização dos procedimentos e circulares em ferramenta adequada. - Implementar o uso das <i>checklists</i>, salientando que a consulta dos procedimentos deverá ser obrigatória de qualquer forma.
	- Primária - Interface Indivíduo/ Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuir as exigências cognitivas relacionadas à tomada de decisões difíceis; • Aumentar a Previsibilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de <i>Debriefings</i> às equipas sobre novos procedimentos
Proteção dos TTAEs de passageiros perante o passageiro incivilizado e prevenção de conflitos	- Primária Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuir a incivilidade por parte dos clientes. • Proteger o trabalhador perante a incivilidade dos trabalhadores. • Utilizar o fator protetor Apoio social dos colegas como força. 	<ul style="list-style-type: none"> Ação 1: Grupo de trabalho para a constituição de uma estratégia e regras claras de proteção dos trabalhadores perante o passageiro incivilizado
	- Secundária - Interface Indivíduo/ Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuir as exigências emocionais e para esconder as emoções; • Atenuar a incivilidade por parte dos clientes; • Diminuir a tomada de decisões difíceis. 	<ul style="list-style-type: none"> Ação 2: Formação Gestão de Conflitos

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

<p><i>Atribuição de qualificações e alocação dos recursos humanos nas portas de Embarque</i></p>	<p>- Primária - Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proteger o trabalhador perante a incivilidade dos passageiros. 	<p>Ação 3: Afixação de uma frase que explicita o posicionamento da empresa em proteção dos seus trabalhadores</p>
	<p>- Primária - Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuir as exigências quantitativas dos TTAEs • Atenuar a Pressão do tempo 	<p>- Formar mais recursos humanos com a qualificação específica de portas de embarque e com qualificações específicas das companhias aéreas, onde for diagnosticada necessidade;</p> <p>- Negociar com a ANA aumentar os postos físicos de trabalho;</p> <p>- Alocar pelo menos dois recursos humanos às portas de embarque dos voos mais críticos (nomeadamente onde existem mais casos de incivilidade).</p>

Desenvolver e implementar documentos de apoio ao cumprimento de procedimentos (TTAEs de passageiros)

Tal como já mencionado diversas vezes, o trabalho dos TTAEs de passageiros envolve o cumprimento de uma série de procedimentos, da empresa, bem como das suas companhias clientes, existindo, constantemente, alterações aos mesmos.

Segundo um TTAE de passageiros “Os erros aumentaram bastante porque as pessoas não têm acesso à informação (...) O IBPMS não é fácil, não é intuitivo. (...) As atualizações dos procedimentos perdem-se e nós não sabemos onde encontrar.” Para além disso, os documentos dos procedimentos são densos e impossíveis de consultar aquando da operação. Segundo o TTAE de passageiros, são os profissionais que fazem as suas próprias “cábulas” para resumir os procedimentos que devem assimilar para cada voo. No entanto, quando têm dúvidas no momento da operação, como o TTAE entrevistado menciona, não podem “pedir ao passageiro para esperar e ir buscar as cábulas à mala”.

Desta forma, sendo impossível realizar formação cada vez que uma companhia atualiza os seus procedimentos, há que implementar uma solução que facilite a retenção das novas informações, bem como a consulta às mesmas.

Desenvolver documentos em formato *checklist* que contêm os procedimentos chave a cumprir para cada companhia aérea e voo específico pode auxiliar na tomada de decisão, uma vez que podem ser facilmente consultados durante a operação. Nomeadamente, estas checklists podem estar disponíveis, por exemplo, numa pasta partilhada nos computadores de todos os postos de trabalho de *check-in* e embarque. Assim, os TTAEs poderiam consultá-los a qualquer momento no exercício da sua função.

Neste sentido, para implementar esta mudança sugere-se as seguintes ações:

1. Envolver os trabalhadores e pedir que partilhem as *checklists* que já desenvolveram a título individual;
2. Criar um grupo de trabalho para:
 - Desenvolvimento das *checklists* em termos de conteúdo;
 - Implementação das *checklists* em sistema informático;
 - Organização dos procedimentos e circulares e disponibilização dos mesmos numa ferramenta adequada para consulta dos trabalhadores, por exemplo
3. Implementar o uso das *checklists*, salientando que a consulta dos procedimentos deverá ser obrigatória de qualquer forma.

Contudo, para o sucesso desta intervenção, há que salientar a importância da participação dos trabalhadores no processo, nomeadamente nas ações número 1 e 2. Por exemplo, numa

intervenção de redesenho de trabalho na Dinamarca (Sørensen & Holman, 2014), os trabalhadores participaram no processo de intervenção identificando, desenvolvendo e implementando iniciativas de redesenho de tarefas para reduzir a carga de trabalho e modificar os procedimentos de trabalho. De acordo com LaMontagne et al. (2007) envolver os trabalhadores na construção da intervenção aporta valor às iniciativas graças à experiência e conhecimento do contexto que estes detêm. Além disso, participarem no processo aumenta o senso de controlo e responsabilidade do trabalho (Mikkelsen & Saksvik, 1998) e o compromisso na implementação da mudança (LaMontagne et al., 2007)

Debriefings novos procedimentos

Recomenda-se a introdução de *debriefings* orais e presenciais de 5 a 10 minutos que indiquem as principais mudanças em termos dos procedimentos Groundforce e das Companhias áreas. Para tal, deverá existir um trabalhador responsável pela realização dos *debriefings*, bem como por dar apoio e circular na aerogare. A periodicidade e planeamento destes *debriefings* deverá ser estabelecida, posteriormente, pela empresa após análise mais aprofundada do número, regularidade e conteúdo das comunicações relativas às alterações de procedimentos. Realizar *debriefings* pode tornar os trabalhadores mais confiantes na tomada de decisões que atualmente consideram difíceis e sustentar uma estratégia que visa a autogestão das equipas de trabalho.

Proteção dos TTAEs de passageiros perante o passageiro incivilizado e prevenção de conflitos

Propõe-se 4 ações:

Ação 1: Grupo de trabalho para a constituição de uma estratégia e regras claras de proteção dos trabalhadores perante o passageiro incivilizado

Todos os locais de trabalho com alto risco de violência por terceiros devem possuir códigos de conduta para prevenção e gestão da violência (WHO, 2008). Assim, recomenda-se a constituição de um grupo de trabalho que envolva os TTAEs de Passageiros para (1) abordar formas de proteger os trabalhadores perante os comportamentos incivilizados dos clientes e (2) construir um código de conduta para prevenção e gestão da incivilidade. De acordo com Konradt, Schomook, Wilm e Hertel (2000), processos em grupos para direcionar e resolver problemas reduzem o stress no trabalho. Para além disso, o apoio social dos colegas é um fator protetor dos TTAEs de passageiros, logo constituir um grupo de trabalho é uma forma de utilizar essa força.

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

Este grupo de trabalho deverá rever os códigos de conduta das Companhias Áreas e de outras empresas do setor, com a finalidade de identificar as melhores práticas. Se necessário, deverão ser contactados outros interlocutores, como as empresas que operam no aeroporto de Lisboa.

Ação 2: Afixação de uma frase que explicita o posicionamento da empresa em proteção dos seus trabalhadores.

Por exemplo “Trate o nosso trabalhador com respeito”. No entanto, há que verificar como é possível fazê-lo, tendo em conta que as infraestruturas são da ANA.

Ação 3: Formação em gestão de conflitos

Segundo a World Health Organization (2008) todos os trabalhadores devem receber formação para ajudá-los a lidar com incidentes violentos. Intervenções no âmbito da gestão de conflitos precisam ser adaptadas ao contexto organizacional no qual o conflito prolifera. Com base no diagnóstico organizacional realizado, compreendeu-se que o foco prioritário é a resolução de conflitos com o cliente passageiro.

O objetivo deverá ser formar trabalhadores com capacidade de identificar e gerir comportamentos incivilizados, prevenindo a escalada de conflitos e, portanto, diminuindo a incidência de ocorrências críticas. Assim, caso a iniciativa seja implementada poderá poupar-se dinheiro nas intervenções terciárias, porque se o número de incidentes diminuir, o número de pessoas a precisar de apoio após agressão física ou verbal será menor.

Ao mesmo tempo, Leon-Perez, Notelaers e Leon-Rubio (2015) afirmam que organizações que promovem as competências de gestão de conflitos dos seus trabalhadores podem ter resultados mais positivos do que aqueles que investem apenas no desenvolvimento de sistemas formais de gestão de conflitos. Ainda, investir em formação baseada em teoria para melhorar as competências de gestão de conflitos dos trabalhadores está associado a benefícios como a redução do absentismo dos trabalhadores (Leon-Perez et al., 2015).

Desta forma, propõe-se que a formação em gestão de conflitos se baseie no desenvolvimento de determinadas competências que, de acordo com (Leon-Perez et al., 2015), são cruciais para que os trabalhadores aprendem para os resolverem de forma integrada, entre elas:

- regulação emocional para gerir potenciais emoções negativas decorrentes de conflitos no local de trabalho e minimizar o potencial da escalada do conflito;
- comunicação interpessoal para facilitar a compreensão das opiniões e interesses dos outros; e

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

- resolução de problemas para facilitar o reconhecimento das necessidades e interesses da outra parte e ajudar a alcançar soluções mutuamente benéficas.

Adicionalmente, será importante formar os trabalhadores sobre os sinais (verbais e não verbais) de perigo, de forma a promover a sua própria segurança.

No que diz respeito à gestão de conflitos, segundo o modelo de dupla orientação existem quatro estratégias básicas de abordagem do conflito: (1) cedência/acomodação/submissão, (2) colaboração/integração/resolução de problemas, (3) inação/evitação e (4) competição/confrontação/dominação. A adoção das diferentes estratégias depende do modo como cada indivíduo encara as diversas situações. Desta forma, poderá ser interessante que os trabalhadores, durante a formação, façam um auto diagnóstico sobre qual o estilo de gestão de conflitos que utilizam mais frequentemente. Este autodiagnóstico é uma iniciativa interessante, já que apesar de não existir uma estratégia ideal, a escolha da mesma deve ser contingente com as características da situação e, no caso dos TTAEs de passageiros, estando a satisfação do cliente em primeiro lugar, a estratégia mais apropriada a adotar por estes profissionais é a colaboração/integração/resolução de problemas. Logo, a formação deverá trabalhar o comportamento dos trabalhadores para que estes adotem um estilo de gestão de conflitos. Neste sentido, a fim de modificar comportamentos, deverá adotar-se uma orientação cognitivo-comportamental (Brockman, Nunez, & Basu, 2010).

Para além do estilo colaboração/integração/resolução de problemas ser mais adequado devido à satisfação do cliente, segundo Friedman, Tidd, Currall e Tsai (2000) os trabalhadores da área de saúde nos EUA que usaram um estilo integrador de gestão de conflitos experienciaram menos conflitos e níveis mais baixos de stress do que aqueles que usaram um estilo mais dominante ou de evitação. Consequentemente, trabalhar o comportamento dos trabalhadores para a adoção de uma estratégia de gestão de conflitos integradora é positivo para os objetivos da empresa, mas também para a saúde dos trabalhadores.

Finalmente, sugere-se que a formação inclua uma componente bastante prática baseada em exemplos da realidade operacional, através de atividades de role play e dinâmicas de grupo. Desta forma, sendo que existe um TTAE de passageiros com formação base em Psicologia e experiência profissional anterior relacionada com a formação de resolução de conflitos, propõe-se recorrer a este recurso interno para desenvolver os conteúdos da formação bem como a sua condução.

Qualificações e alocação dos recursos humanos nas portas de Embarque

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

As exigências quantitativas, nomeadamente, a acumulação de trabalho e a falta de tempo para completar todas as tarefas são um risco para a saúde para os TTAEs de passageiros e placa. No caso dos TTAEs de passageiros, inclusive, as exigências quantitativas explicam os sintomas de *Burnout*, de forma positiva e explicam o *Engaement*, de forma negativa, salientando a importância de intervir sobre este fator.

Na área de passageiros, esta categoria profissional defronta-se com uma série de procedimentos quer da empresa, de segurança e das diversas companhias aéreas assistidas, que envolvem a manipulação de sistemas informáticos e, simultaneamente, o atendimento aos passageiros. Esta dificuldade intensifica-se, cada vez mais, nas portas de embarque, uma vez que muitos dos passageiros hoje em dia fazem *check in online* e, portanto, o pico operacional é transferido dos balcões de *check in* para este posto de trabalho. Assim, recomenda-se a presença de, no mínimo, dois TTAEs por porta de embarque.

No entanto, os *allocators*⁷, de momento, não têm capacidade para alocar sempre dois recursos humanos a cada porta de embarque. Isto deve-se ao facto de algumas companhias aéreas exigirem, para além da formação base dos TTAEs, formação extra e específica dessa mesma companhia. Ou seja, só os profissionais com a formação específica dessa mesma companhia, tem as qualificações necessárias para poder assistir os seus voos nas portas de embarque. O problema é que a empresa em estudo não tem recursos humanos suficientes com qualificações específicas, sendo, portanto, impossível garantir sempre duas pessoas nas portas de embarque e significa que, muitas vezes, são os mesmos profissionais a serem sobrecarregados com trabalho (os que têm qualificações específicas). Desta forma, com o objetivo último de ter sempre dois TTAEs de passageiros em cada porta, a fim de diminuir as exigências quantitativas dos operadores e de não sobrecarregar sempre os mesmos profissionais, a empresa deve formar mais recursos humanos com as qualificações específicas das companhias aéreas clientes.

Assim, de forma geral, recomenda-se, primeiro, o desenvolvimento de um plano de ação que vise formar mais TTAEs de passageiros com as qualificações necessárias para determinadas companhias. Seguidamente, deverá ser política da empresa alocar sempre pelo menos dois operadores às portas de embarque.

Para além disso, sendo que algumas portas de embarque têm apenas um balcão para proceder ao embarque, a par destas ações, a empresa deve iniciar um processo de negociação com a ANA (Aeroporto de Lisboa), com o intuito de melhorar a disposição física de algumas portas de embarque e aumentar os postos de trabalho em todas elas.

⁷ Allocators – Trabalhadores que alocam as tarefas a cada trabalhador diariamente e em tempo real.

Assim, a intervenção para diminuir as exigências quantitativas dos TTAEs de passageiros resume-se a **3 ações principais**:

- Formar mais recursos humanos com qualificações específicas das companhias aéreas;
- Negociar com a ANA o aumento dos postos de trabalho nas portas de embarque com apenas uma estação;
- Alocar dois recursos humanos às portas de embarque sempre que possível, sendo que deverá sempre garantir-se pelo menos nas portas de embarque onde existem mais problemas de incivildade por parte dos clientes.

Quadro 5.3. Plano de intervenção para prevenção e gestão Burnout no local de trabalho dos TTAEs de Placa

Iniciativas	Tipo e nível de Intervenção	Objetivos	Ações
Informatizar checklists	- Primária - Organizacional	- Diminuir as exigências quantitativas dos TTAEs - Atenuar a Pressão do tempo	1. TTAE de placa que utiliza esta metodologia de trabalho deverá partilhar com a empresa as <i>checklists</i> editáveis 2. O suporte de IT da empresa deverá configurar os <i>tablets</i> 3. Investir em mais <i>tablets</i> 4. Formação aos TTAEs de placa

Informatizar checklists

Os TTAE de placa devem preencher com rigor duas *checklists* dos voos, anexando toda a documentação dos mesmos. Segundo o averiguado através do diagnóstico, constatou-se que a o preenchimento das *checklists* em papel, bem como a sua impressão, concorrem com a pressão de tempo existente. Neste sentido, sugere-se que as *checklists* sejam transformadas para formato informático. Assim, estes profissionais poderão proceder ao preenchimento das *checklists* nos *Tablets* que já têm à sua disposição. A longo prazo, recomenda-se a assinatura digital destas *checklists* e armazenamento online.

A versão editável da *checklist* encontra-se preparada e já é utilizada por um dos TTAEs de placa, o qual afirma que se “poupa muito tempo”.

No entanto, uma vez que não existem *tablets* para todos os trabalhadores, estes não podem ser alocados às pessoas e portanto para tal é necessário que os *tablets* estejam ligados à nuvem da empresa e que cada trabalhador tenha um *login* com acesso apenas aos seus documentos. Para além disso, segundo um TTAE de placa por vezes não existem *tablets*

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

disponíveis para todas as pessoas ao serviço e, portanto, deve investir-se na compra desta ferramenta.

Finalmente, a introdução deste procedimento implica que todos os trabalhadores sejam formados. Neste sentido, o trabalho que já utiliza esta metodologia de trabalho poderá ser o formador e facilitador na implementação desta iniciativa.

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

Quadro 5.4. Plano de intervenção para prevenção e gestão dos doe Burnout no local de trabalho de todos os trabalhadores da Empresa

Iniciativas	Tipo e nível de Intervenção	Objetivos	Ações
Grupo de trabalho para reorganização dos horários	- Primária - Interface Indivíduo/ Trabalho	- Reorganização dos horários - Diminuir Conflito trabalho-família	
Programa de Apoio ao trabalhador	Terciária Indivíduo/ grupos	- Diminuir os sintomas de <i>Burnout</i> e Stress relacionados com o trabalho; - Diminuir os problemas em dormir; - Tratar doenças relacionadas ao stress no trabalho; e - Reabilitar trabalhadores afetados pelo stress no trabalho.	- Incluir no local de trabalho um Psicólogo Clínico que ofereça apoio psicológico aos trabalhadores, a custo zero ou reduzido; - Oferecer acompanhamento aos trabalhadores com baixas médicas por motivos de stress relacionado com o trabalho e apoio no regresso ao trabalho; e - Suporte psicológico após agressão.

Grupo de trabalho para reorganização dos horários de trabalho

O Conflito trabalho/família foi identificado como risco para ambas as populações. No entanto, a criação de políticas de conciliação vida trabalho está condicionada pelo regime de turnos com amplitude de 24 horas e o caráter operacional desta categoria profissional. Por este motivo, políticas como o horário flexível ou o trabalho a partir de casa não são passíveis de serem introduzidas neste contexto organizacional. Ainda, de acordo com o estudo Zheng, Molineux, Mirshekary e Scarparo (2015) a comunicação entre gerações sobre questões de saúde, bem-estar e práticas de conciliação vida trabalho deve ser promovida entre as diferentes faixas etárias nas organizações para garantir a partilha e a transferência de conhecimento por toda a organização. Nomeadamente, programas de *mentoring* podem ser implementados para promover a comunicação entre gerações, mas também para eliminar o isolamento e a ansiedade dos trabalhadores mais jovens. No entanto, ao contrário do estudo anteriormente mencionado, os TTAEs de passageiros e placa mais velhos e com mais antiguidade na empresa não demonstram ter estratégias de coping significativamente mais eficazes do que os demais trabalhadores ou perceber menos conflito trabalho família. Desta forma, uma intervenção na lógica de transferência de conhecimento através do *mentoring* por parte dos trabalhadores com mais antiguidade com o objetivo de diminuir o conflito trabalho-família também não se aplica à vigente realidade.

De facto, uma das exigências mais mencionada durante as entrevistas foi a questão da organização dos horários, nomeadamente dos turnos, que é a principal razão do conflito latente entre o trabalho e a vida familiar. Muitos dos trabalhadores mencionam e sugeriram o regresso ao sistema 4-2-4-2. No entanto, pelo contacto com a Direção de Recursos Humanos e Planeamento, compreendeu-se que o regresso a esse sistema pode ter associado custos financeiros significativamente mais elevados.

De qualquer forma, os problemas vividos devido à organização dos horários de trabalho são latentes, de acordo com diversos TTAEs “Existem horas claramente mais prejudiciais do que outras”, “Há dias que existe gente a mais, outros que acontece o contrário”, “Há colegas que estão constantemente a pedirem-lhes para fazer trocas”, “Nós que não temos horário especial, somos sobrecarregados e penalizados”, “(...) Poderiam existir 3 horários possíveis em função das necessidades operacionais”, entre outras questões.

Assim, recomenda-se a definição de um grupo de trabalho para discussão dos problemas relacionados com o planeamento dos horários a fim de encontrar possíveis soluções e estratégias de melhoria. Tendo em conta que este é um tema extremamente polémico, pode não ser viável a

inclusão de trabalhadores no grupo de trabalho. No entanto, é importante juntar chefias e supervisores operacionais que vivem diariamente as dificuldades operacionais com alguns representantes do HOC e do Planeamento Operacional e Estratégico e, ainda, com Diretores e Administradores da empresa.

Proceder à revisão dos horários praticados, inclui uma reanálise da estratégia de planeamento da empresa como um todo, mas, sobretudo, dos horários de colaboradores operacionais com maior antiguidade, de famílias monoparentais, ou com filhos portadores de deficiência ou ainda com idosos a cargo e de outras situações de risco.

Para além disso, deverá ser discutida a questão dos horários especiais e em como a empresa poderá solucionar este problema emergente.

Programa de Assistência ao trabalhador e de retorno ao trabalho

Mesmo procedendo às diversas intervenções propostas para eliminar ou reduzir os fatores do trabalho com risco para a saúde ou melhorar a capacidade das pessoas para lidar com os mesmos, podem existir trabalhadores com sintomas de doença. Aliás, como foi possível verificar através do inventário do presente projeto, o Stress e sintomas de Burnout relacionados com os trabalhadores apresentam níveis bastante elevados, o que significa que muitos dos trabalhadores já apresentam queixas a nível psicossocial.

Os Programas de Assistência ao trabalhador (PAP) com doenças ou problemas provenientes da sua vida profissional são comuns devido à consciência das organizações acerca das consequências do stress no local de trabalho. Estes programas são focados no local de trabalho, identificando e ajudando os colaboradores a resolver as preocupações que podem afetar seu desempenho e bem-estar (Cooper, Dewe & O'Driscoll, 2003). Neste sentido, um PAP pode oferecer acompanhamento psicológico, aconselhamento e/ou encaminhamento para tratamento especializado para os indivíduos que necessitam do serviço (Highley-Marchington & Cooper, 1998).

Ação 1: Apoio Psicológico nas operações a custo reduzido ou nulo

Desta forma, a primeira ação deste programa poderá prender-se à inclusão no local de trabalho de um Psicólogo Clínico que ofereça apoio psicológico aos trabalhadores, a custo zero ou reduzido aos mesmos. Esta necessidade é reforçada não só porque os resultados dos inquéritos demonstram elevados níveis de *Burnout* relacionado com o trabalho e Stress e um baixo *Engagement*, mas também porque as chefias e supervisão, durante as entrevistas, revelaram que os trabalhadores têm muita necessidade de falar e partilhar as suas preocupações.

Contudo, as chefias e supervisões não têm tempo para dar a devida atenção a todos os trabalhadores e, inclusive, não têm as competências para lidar com algumas das questões com que são confrontados. Este apoio psicológico será importante para sinalizar casos médicos e encaminhá-los para a devida especialidade, nomeadamente, para consultas do sono disponíveis na Unidade de Cuidados Saúde (UCS). A UCS é a organização de serviços de saúde direcionada para os trabalhadores e familiares com a qual a empresa celebra uma parceria.

Ação 2: Apoio no Regresso ao trabalho

No que diz respeito aos trabalhadores que estiveram de baixa relacionada com o stress no trabalho, é importante oferecer-lhes apoio no retorno à atividade profissional. No entanto, a gestão deste processo deve começar assim que o colaborador estiver ausente, logo sugere-se os seguintes passos:

1. Contactar a pessoa de imediato (Eurofound & EU-OSHA, 2014);
2. Compreender as principais questões e fatores subjacentes à baixa médica relacionada ao stress. Para tal, a UCS, organização responsável pela segurança e saúde no trabalho da empresa em estudo, deverá continuar a providenciar uma avaliação de saúde com um especialista apropriado. Contudo, é importante que este diagnóstico seja compartilhado entre todas as partes relevantes, a fim de realizar um plano de reabilitação com a participação da empresa empregadora, profissionais de saúde e trabalhador envolvido (Eurofound & EU-OSHA, 2014).
3. Compreender se os problemas identificados no local de trabalho foram suficientemente abordados antes do retorno do indivíduo ao local de trabalho (Blank, Peters, Pickvance, Wilford & McDonald, 2008) e, portanto, rever o plano de reabilitação inicialmente definido.
4. Compreender se o trabalhador deve retornar ao trabalho gradualmente (Perski, Grossi, Perski & Niemi, 2017) e se existem fatores do trabalho que possam ainda ser prejudiciais para o trabalhador que devem ser adaptados ou ajustados para evitar danos futuros (Eurofound & EU-OSHA, 2014).

Posteriormente, no regresso ao trabalho, deverá ser facultada terapia comportamental cognitiva focada no trabalho uma vez que ajuda a reduzir o tempo perdido e os custos associados à incapacidade devida a condições de saúde mental (Cullen et al., 2018). Segundo Cullen et al. (2018), as organizações devem considerar a implementação destes programas para ajudar a melhorar o funcionamento do trabalho após o regresso ao trabalho de indivíduos com condições

de saúde mental. O apoio direcionado para estes trabalhadores, auxilia no seu processo de ajustamento na volta ao trabalho e diminuir a reincidência deste tipo de baixas.

Ação 3: Suporte Psicológico após agressão

Sugere-se que todos os trabalhadores que sofram de alguma agressão física ou verbal sejam encaminhados ao Psicólogo Clínico da empresa, caso a primeira ação proposta seja implementada.

5.2. Intervenções para promoção do Work Engagement

Embora o foco na gestão dos riscos do trabalho continue a ser extremamente importante, a psicologia da saúde ocupacional deve também abordar os aspetos positivos da vida profissional.

As intervenções positivas dividem-se em micro e macro intervenções (Bakker & Djerks, 2010). Enquanto as micro intervenções focam no desenvolvimento de capital psicológico, as macro intervenções focam as mudanças estruturais e o ambiente de trabalho (Bakker & Djerks, 2010). No presente projeto, propõe-se intervenções a nível macro, com foco na promoção dos recursos do trabalho que apresentam ser riscos psicossociais. Assim, o foco destas intervenções é o processo motivacional do JDR.

Assim, segurem-se algumas iniciativas para aumentar o apoio dos superiores, reconhecimento, e job crafting conforme Quadro 5.2.

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

Quadro 5.5. Plano de intervenção para promoção do Engagement e prevenção dos sintomas

Burnout de nível organizacional

Iniciativas	Objetivos	Ações
Desenvolvimento de chefias, supervisão e gestores de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o apoio social dos superiores • Aumentar o reconhecimento • Diminuir as exigências emocionais 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Coaching</i>; - Planos de desenvolvimento individuais para os líderes da organização.
Promoção do Reconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o apoio por parte dos superiores • Aumentar o reconhecimento por parte dos supervisores 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento informal em forma de agradecimento; - Reconhecimento formal por escrito; - Reconhecimento através de agradecimento nas reuniões trimestrais; - Reconhecimento não monetário, como: prémio de antiguidade na empresa; cerimónias que reconhecem as contribuições dos trabalhadores; ofertas e Vouchers das parcerias do Programa Apoiar. - Reconhecimento financeiro: bónus por desempenho anual
Promoção do <i>job crafting</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover os recursos pessoais e do trabalho e diminuir as exigências 	<ul style="list-style-type: none"> - Criar grupo de reflexão sobre formas de diminuir as exigências e promover os recursos do trabalho
Comunicar o Programa APOIAR e criar APP da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a assistência à infância e ao idoso 	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnosticar necessidades dos trabalhadores em termos de parcerias que atenuem o conflito trabalho-família; - Revisitar as parcerias existentes; - Planear estratégia de comunicação do programa; - Eleger ferramenta de disseminação do APOIAR.

Desenvolvimento de chefias, supervisão e gestores de desempenho

Objetivos:

- Aumentar o apoio por parte dos superiores
- Aumentar o reconhecimento por parte dos supervisores
- Diminuir as exigências emocionais

Uma liderança envolvente implica líderes com altos níveis de *engagement*, que inspiram, fortalecem e conectam os seus trabalhadores, fornecendo um contexto de trabalho no qual os mesmos prosperam (Schauefeli, 2015).

Com base no modelo JD-R, Biggs, Brough e Barbour (2014) demonstraram que as intervenções organizacionais com o objetivo de melhorar os recursos organizacionais através do desenvolvimento de liderança melhoram o ambiente de trabalho psicossocial para os trabalhadores e têm um impacto indireto no envolvimento dos mesmos com o trabalho. Mais especificamente, Moncada et al. (2014) sugerem que as exigências emocionais relacionam-se com a capacidade de gestão das relações interpessoais desenvolvidas no trabalho, nomeadamente da relação com os superiores e, portanto, é importante promover uma liderança envolvente na organização. Além disso, Arnold e Walsh (2015) descobriram que a perceção dos trabalhadores sobre a liderança transformacional do seu supervisor moderou a relação entre a incivilidade do cliente e o bem-estar do funcionário. Ou seja, quando o trabalhador experienciava alta incivilidade, a liderança transformacional percebida de um supervisor protegia o trabalhador de uma diminuição no bem-estar. Ao mesmo tempo, as organizações são aconselhadas a promover uma liderança envolvente, a fim de diminuir os sintomas de *Burnout* e aumentar o *Engagement* no trabalho (Schauefeli, 2015). Desta forma, é extremamente prioritário dotar as chefias, supervisores e gestores de desempenho com as competências necessárias para promover uma liderança envolvente.

Segundo Nikolova, Schauefeli e Notelaers (2019) ensinar os líderes a dominar um conjunto específico de competências necessárias para apoiar o *Engagement* dos trabalhadores é uma boa prática a implementar nas organizações, sendo que diversas evidências empíricas demonstram que os comportamentos de liderança são maleáveis e sujeitos a mudanças por meio de formação profissional (Nielsen, Randall, & Christensen, 2010).

Os líderes transformacionais usam consideração individual, motivação inspirada e estímulo intelectual para motivar os seus trabalhadores e transferirem o seu próprio entusiasmo para os mesmos. Líderes envolvidos estão genuinamente preocupados em fornecer recursos e desafios suficientes aos seus trabalhadores. Neste sentido deve oferecer-se formação às chefias,

supervisão e gestores de desempenho da organização para que estes se tornem líderes transformacionais.

Assim, pode promover-se uma liderança envolvente através de um **programa de desenvolvimento de líderes (chefias, supervisão e gestores de desempenho)** que inclui:

- a) *Coaching*;
- b) Planos de desenvolvimento individuais para os líderes da organização.

a) *Coaching*

O *coaching* é o processo de aprendizagem por interação não diretiva de um para um (Coach – Coachee) que usa um relacionamento colaborativo, reflexivo e focado em objetivos para alcançar resultados profissionais que são valorizados pelo coachee (Smither, 2011).

Meta-análises demonstram a eficácia do *coaching*, por exemplo, Jones, Woods e Guillaume (2015) demonstraram que o *coaching* teve um efeito positivo em todos os critérios de resultados que examinaram.

Assim, sugere-se a contratação externa de *coaches*, já que a empresa não tem líderes com a competência de construir e/ou guiar um programa de *coaching*. Aliás Schalk e Landeta (2017) enfatizam que *coaching* externo é a melhor opção para organizações cuja cultura não promove essa prática entre os seus próprios líderes executivos. Contudo, ao envolver os *coaches* externos, a organização deverá garantir um processo de familiarização que permita que estes profissionais tenham uma compreensão completa do contexto organizacional (Jones et al. 2015).

Para além disso, o programa poderá seguir uma abordagem focada nas soluções, já que as questões de *coaching* focadas na solução são mais eficazes do que as questões de *coaching* focadas no problema (Theeboom, Beersma, & van Vianen, 2014; Grant & Gerrard, 2019). De acordo com Theeboom et al. (2014), o *coaching* focado nas soluções não exige uma extensa análise aos problemas para serem criadas soluções, o que possibilita avançar de imediato para a identificação de soluções. Desta forma, este tipo de *coaching* resulta, potencialmente, em menos sessões (Kim, 2008) e, portanto, também em menos custos.

b) Planos de desenvolvimento

Com a finalidade de garantir a eficácia e continuidade da abordagem do programa de desenvolvimento dos líderes, sugere-se a construção de planos individuais de desenvolvimento, a serem acompanhados pelo *Coach* de forma a garantir transferência da formação para a prática.

Promoção do Reconhecimento

Qualquer tipo de líder deve envolver, motivar e reforçar outros para encorajar um melhor desempenho (Whetten & Cameron, 1991). Para manter a motivação dos seus trabalhadores, os líderes devem demonstrar uma estreita ligação entre desempenho e recompensas (Campbell, Campbell, & Chia, 1998).

Dado que, segundo os resultados do inventário e o apurado nas entrevistas, existe nesta organização falta de reconhecimento, aconselha-se que os supervisores (líderes mais próximos da operação do dia-a-dia dos TTAEs) e gestores de desempenho reconheçam quando os seus trabalhadores:

1. Oferecem um excelente atendimento ao cliente;
2. Têm comportamentos extrapapel;
3. Geram ideias para melhorias no desempenho ou inovação nos processos de trabalho;
4. Contribuem de forma excepcional para o trabalho em equipa.

O reconhecimento deverá ser direcionado para o trabalhador ou equipa, sempre vinculado a um resultado específico para garantir a justiça do processo.

Ainda, o reconhecimento pode assumir várias formas, entre elas o facto de ser financeiro ou não. Assim, no que diz respeito a reconhecimento não financeiro para a presente organização recomenda-se:

- reconhecimento informal em forma de agradecimento logo o mais imediatamente possível após à obtenção do resultado positivo por parte do supervisor ou gestor de desempenho;
- reconhecimento formal por escrito, por exemplo, por email, de forma a ficar registado;
- reconhecimento através de agradecimento em reuniões;
- reconhecimento não monetário, como: Prémio de antiguidade na empresa (por exemplo 10, 15, 20 e 25 anos); Cerimónias que reconhecem as contribuições dos trabalhadores; e Ofertas e Vouchers das parcerias do Programa Apoiar.

Atualmente, em termos de reconhecimento financeiro, a empresa atribui um prémio anual com base na assiduidade, horas trabalhadas e avaliação de desempenho a todos os trabalhadores que apresentem os requisitos para tal, conforme definido no Acordo de Empresa. No entanto, há que salientar que quando o reconhecimento é repetido da mesma forma diversas vezes, o efeito pode desaparecer, dado que os trabalhadores deixam de considerar esse reconhecimento como algo pessoal ou com significado (APA, 2014). Desta forma, a empresa deve pensar em formas

diferentes de reconhecer os trabalhadores para assegurar que o seu reconhecimento permaneça efetivo.

Para a implementação destes mecanismos de reconhecimento é crucial que a Direção de Recursos Humanos envolva os diversos líderes da organização, fornecendo o conhecimento, ferramentas e acompanhamento necessário.

Promoção do *job crafting*

De acordo com Wingerden, Bakker e Derks (2016) deve reconhecer-se a importância de facilitar e estimular os trabalhadores a trabalhar os seus recursos pessoais e do trabalho, mas também as exigências desafiadoras. Tims, Bakker e Derks (2012) definem *job crafting* como as mudanças proactivas que os trabalhadores fazem nas suas exigências e recursos do trabalho.

Embora o *job crafting* seja realizado pelos trabalhadores, recomenda-se que a empresa promova e crie um ambiente propício para tal. Segundo Tims, Bakker e Derks (2013) os gestores devem incentivar comportamentos de *job crafting*, apoiando a sua equipa na busca de um trabalho mais estimulante ou difícil, ajudando a reduzir as exigências que os trabalhadores enfrentam e proporcionando mais autonomia para os trabalhadores tomarem suas próprias decisões. Neste sentido, propõe-se a promoção de grupos de reflexão sobre os problemas enfrentados no dia-a-dia. Estes trabalhadores devem reunir regularmente (mensalmente ou de dois em dois meses) com o objetivo de refletir sobre os problemas existentes e em formas de solucioná-los, nomeadamente como podem ajudar-se uns aos outros. Desta forma, diferentes estratégias poderão ser partilhadas e promover-se-ão comportamentos de *job crafting*. As chefias não estarão presentes nas reuniões, mas serão informadas das conclusões. Se esta medida for implementada deverá definir-se a estratégia de constituição destes grupos.

Comunicação do Programa APOIAR e criar APP da empresa

De acordo com as indicações da APA (2014) o auxílio na assistência à infância e ao idoso e disponibilidade de benefícios para familiares e agregado familiar melhoram o equilíbrio vida-trabalho.

Neste sentido, a empresa detém um programa de apoio aos seus colaboradores, o Programa APOIAR, alicerçado em 5 Pilares de atuação (Financeiro, Psicológico, Serviços, Parental e Bem-Estar). No âmbito deste programa são estabelecidas parcerias com uma variedade de entidades para benefício dos colaboradores e agregados familiares, promovendo a sua extensão a colaboradores temporários. São celebrados protocolos com farmácias, empresas de

telecomunicações, instituições de cuidados continuados para idosos, campos de férias, entre outros. Atualmente a empresa dispõe de cerca de 150 parcerias ativas.

Contudo, estas parcerias não estão disponíveis em qualquer plataforma e, portanto, os trabalhadores não têm acesso nem conhecimento dos protocolos em vigor. Desta forma, é urgente promover a comunicação interna destas parcerias, de forma a gerar maior dinamismo e interação eficaz entre colaboradores e famílias e as entidades parceiras.

A comunicação interna é a comunicação entre os líderes organizacionais e a empresa (Dolphin, 2005), sendo uma necessidade importante nas organizações atuais. Nomeadamente, comunicações internas eficazes envolvem os trabalhadores a partilhar informações da empresa como embaixadores da marca (Mishra, Mishra & Walker, 2019), aspeto crucial dada a competitividade e dinamismo do mercado atual. Aliás, segundo Dolphin (2005, p. 171) o papel das comunicações internas é “construir e nutrir as relações dos trabalhadores, estabelecer confiança, fornecendo informações oportunas e confiáveis, contribuindo, assim, para a motivação geral, particularmente em tempos de mudança e stress”. Assim, os Recursos Humanos devem cooperar com a área da Comunicação Interna da empresa, a fim de divulgar e promover não só os protocolos do Programa Apoiar, mas também as diversas políticas e práticas de recursos humanos de forma adequada e eficaz aos trabalhadores.

Atualmente, os colaboradores da empresa conectam-se, essencialmente, via e-mail, sendo que as comunicações internas são realizadas por esta via. No entanto, os e-mails podem ser facilmente ignorados, esquecidos ou perdidos entre todas as outras mensagens.

Desta forma, a comunicação interna da empresa pode ser promovida através de uma intranet, facilitando a comunicação bidirecional entre os trabalhadores e as empresas (Lipiäinen, Karjaluoto, & Nevalainen, 2014). Inclusive esta intranet pode existir em formato de aplicação, proporcionando o envio de notificações para os telemóveis dos colaboradores. De forma geral, as aplicações de comunicação interna permitem simplificar e centralizar as comunicações internas da empresa, evitando a desordem e inconveniência do e-mail.

De facto, a organização em estudo é detentora de uma série de protocolos e parcerias, por exemplo, com ginásios e hotéis, sobre os quais os trabalhadores não têm conhecimento, sendo, portanto, urgente divulgá-los. Para além disso, a intranet possibilita construir comunidades de interesse para reunir pessoas em torno de tópicos, interesses ou áreas de prática partilhadas. Finalmente, viabiliza a reunião de ideias e *feedback* de toda a rede de trabalhadores.

No entanto, a fim de eleger e implementar a aplicação mais adequada, as áreas de comunicação, tecnologia da informação, recursos humanos e jurídica deverão trabalhar em sinergia, tendo em conta: (1) necessidades da empresa; (2) necessidades dos colaboradores; (3)

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

custos das diferentes aplicações; (4) benefícios (velocidade, precisão, medição); (5) facilidade de implementação e (6) qualidade do suporte.

Talvez, retirando partido de um sistema pertencente à empresa, seja viável explorar e utilizar alguma ferramenta da Microsoft Office 365, tal como o Yammer.

Concluindo, sugere-se o seguinte plano de ação:

- (1) rever as parcerias existentes e diagnosticar quais são as mais relevantes para os trabalhadores - efetuar, através de *focus group* e/ou questionário, levantamento de fatores externos (ex: creches; jardins de infância-, transportes, tipologia de cuidados, serviços domésticos) com maior peso na rotina quotidiana que acentuam o conflito trabalho-família;
- (2) adaptar as parcerias às necessidades diagnosticadas, o que poderá implicar a constituição de parcerias com outras organizações públicas e/ou privadas;
- (3) criar plano de comunicação do programa APOIAR; e
- (4) criar uma APP da empresa.

5.3 Priorização das intervenções

O plano de ação prioriza as iniciativas propostas consoante a prioridade dos riscos psicossociais sobre os quais as mesmas atuam. A prioridade de atuação sobre cada fator de risco foi definida de acordo com a força da correlação com o Burnout e, para o caso dos TTAEs de passageiros, consoante os modelos explicativos do Burnout e Engagement.

Quadro 5.6. Priorização e resumo das intervenções

Ordem Prioridade	Proposta Intervenção	Fatores do trabalho alvo de intervenção	Grupo Alvo
1	Documentos de apoio ao cumprimento dos procedimentos	Diminuir exigências: <ul style="list-style-type: none">• Pressão de tempo;• Tomada de decisões difíceis; e• Burocracia.	TTAEs PAX
1	Informatizar <i>checklists</i>	Diminuir exigências: <ul style="list-style-type: none">• Pressão de tempo; e• Exigências Quantitativas.	TTAEs placa
2	Grupo de trabalho para reorganização dos horários	Diminuir exigência: <ul style="list-style-type: none">• Conflito trabalho-família.	Ambos
3	Atribuição de qualificações e alocação dos recursos humanos nas portas de Embarque	Diminuir exigências: <ul style="list-style-type: none">• Quantitativas; e• Pressão do tempo.	TTAEs PAX
4	Proteção dos TTAEs de passageiros perante o passageiro incivilizado e prevenção de conflitos	Diminuir exigências: <ul style="list-style-type: none">• Emocionais;• Para esconder as emoções;• Incivilidade por parte dos clientes;• Tomada de decisões difíceis;	TTAEs PAX

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

		<ul style="list-style-type: none"> • Pressão de tempo (atenuar); • Burocracia. 	
5	Promoção do Reconhecimento	Promover recursos: <ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento; e • Apoio Social dos Superiores. 	Ambos
6	Desenvolvimento de chefias, supervisão e gestores de desempenho	Diminuir exigências: <ul style="list-style-type: none"> • Emocionais. Promover recursos: <ul style="list-style-type: none"> • Apoio Social dos Superiores; e • Reconhecimento. 	Chefias, supervisão e gestores de desempenho área PAX e Placa
7	Promoção de comportamentos de <i>Job Crafting</i>	Diminuir exigências e promover recursos.	Ambos
8	<i>Debriefings</i> Novos Procedimentos	Diminuir exigência: <ul style="list-style-type: none"> • Pressão de tempo; e • Burocracia. Promover recurso: <ul style="list-style-type: none"> • Previsibilidade. 	TTAEs PAX
9	Programa de Apoio ao Trabalhador	Diminuir exigência: <ul style="list-style-type: none"> • Incivilidade Consequências: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Burnout</i> • Problemas em Dormir • Stress 	Ambos
10	Comunicar o Programa APOIAR e criar APP da empresa	Diminuir exigência: <ul style="list-style-type: none"> • Conflito trabalho-família 	Ambos

5.4 Avaliação da Intervenção

Durante e após a implementação das intervenções acima propostas, recomenda-se a monitorização do processo e avaliação dos resultados, sendo que esta é uma etapa fulcral que permite verificar os *outcomes* das ações, nomeadamente os pontos fracos e fortes das mesmas (WHO, 2008). Desta forma, quando uma intervenção é ineficaz é possível planear medidas alternativas para o início de um novo ciclo.

Para tal, deve ser extraída informação dos trabalhadores envolvidos, chefias, gestores e/ou outras partes interessadas (WHO, 2008). Dado o tamanho da organização, as seguintes abordagens podem ser usadas para reunir as informações necessárias: reuniões específicas com as chefias, gestores operacionais e responsáveis pela implementação do projeto para analisar o progresso das principais ações; organizar sessões regulares com os TTAEs de passageiros e Placa para falar sobre as suas experiências; e/ou repetir a aplicação dos inventários para analisar quaisquer alterações anualmente.

Finalmente, recomenda-se o desenvolvimento de um plano de avaliação que defina a metodologia e o calendário a serem cumpridos, bem como as pessoas responsáveis por garantir este processo de monitorização e avaliação. O agendamento das avaliações deverá ter em conta o impacto de cada intervenção, uma vez que este pode ser a curto, médio ou longo prazo

Conclusão

O projeto, tendo por base teórica o modelo JDR, teve como principal objetivo a identificação dos perigos e riscos psicossociais do trabalho dos TTAEs de passageiros e placa, em termos de exigências e no que toca à falta de recursos. O diagnóstico foi realizado com o intuito de se elaborar um plano de intervenção para a promoção do bem-estar, através do ajustamento entre as exigências e os recursos do trabalho.

O diagnóstico e avaliação dos fatores psicossociais do trabalho dos TTAEs de passageiros e placa, permitiu compreender o peso que os fatores tempo, “security”, “safety”, cliente - passageiro e cliente - companhia aérea têm no setor da aviação, nomeadamente na prestação de serviços em terra. De facto, estes cinco fatores competem entre si, exigindo que os trabalhadores prestem um serviço rápido, sem margem de erro e, não descuidando a máxima “customer first”. Desta forma, a dinâmica diária nesta empresa leva à proeminência de diversos fatores de risco para a saúde dos trabalhadores, alguns distintos nas suas causas consoante a área de atuação.

Destacam-se para ambos os grupos em estudo os riscos psicossociais Pressão do Tempo, Conflito trabalho/família, Exigências Quantitativas e o Reconhecimento. No caso dos TTAEs de passageiros, devido ao contacto constante com o cliente passageiro, revela-se também como um dos principais riscos psicossociais as Exigências para Esconder as Emoções.

Os riscos psicossociais identificados foram priorizados, bem como as ações de intervenção, concentrando os esforços num reduzido número de iniciativas bem-sucedidas, materializadas num plano de intervenção, plano esse que propõe uma intervenção em ambos os processos do modelo JDR. Por um lado, identificaram-se um conjunto de medidas visando a diminuição das exigências do trabalho que apresentam risco para saúde e que levam ao stress e *Burnout*; por outro, recomendaram-se ações que pretendem promover os recursos pessoais e do trabalho que contribuem para o *Engagement* dos trabalhadores.

Além disso, o plano de intervenção é caracterizado por uma abordagem multinível, sendo que são sugeridas iniciativas a nível primário (modificar ou eliminar os riscos psicossociais), secundário (modificar a resposta dos trabalhadores aos riscos psicossociais), e terciário (minimizar os efeitos dos problemas relacionados com o *stress*, *Burnout* e outras consequências do trabalho) (Randall & Nielsen, 2010).

Na fase de planeamento das ações, foram consideradas as sugestões partilhadas durante as entrevistas e envolvidos alguns profissionais com o intuito de discutir determinados resultados da avaliação de riscos. O plano de ações tentou incluir também os fatores protetores como elementos de força. Não obstante, recomenda-se que o plano de intervenção exposto neste

projeto seja discutido, antes da sua implementação, com a direção de recursos humanos, chefias operacionais e outras partes interessadas, nomeadamente alguns trabalhadores. Este momento de discussão é crucial para recolher feedback e fazer quaisquer ajustamentos às intervenções propostas.

No que concerne às limitações deste projeto, nenhuma das três entrevistas realizadas à área da placa incluiu um trabalhador a exercer atualmente funções como TTAE de placa, uma vez que não existia disponibilidade operacional para tal. Também, o número de respostas ao inquérito dirigido a estes trabalhadores foi reduzido. Assim, o plano de intervenção realizado consiste maioritariamente em ações direcionadas ao grupo dos TTAEs de passageiros, tendo em conta que foi recolhida mais informação sobre estes profissionais, o que permitiu uma melhor compreensão desta área de atuação.

Por fim, o projeto poderia ter ido mais longe no método de análise estatística relativo à identificação da probabilidade de risco dos diversos riscos psicossociais, isto é, poderiam ter sido seguidas as recomendações de Metzler et al. (2019) para a utilização do método desenvolvido por Clarke e Cooper (2000), o qual considera tanto a frequência de exposição como a probabilidade de dano. Não obstante, é importante referir que o presente projeto suplementa os dados quantitativos com informações de outras fontes, como dados qualitativos, tal como sugerido por Hudson (2016) e, para além da análise descritiva à exposição ao perigo, realiza ainda correlações e regressões para determinar o risco.

Em virtude dos resultados apresentados, pode afirmar-se que os objetivos do projeto foram cumpridos e que o presente projeto oferece um contributo importante para a empresa em estudo. Assim, para a implementação do plano de intervenção sugerido, recomenda-se formar um grupo coordenador e elaborar um plano de ação que inclua, para além das intervenções: o plano de comunicação (como o processo é sistematicamente comunicado a todos os envolvidos), um cronograma para todo o processo de intervenção e, ainda o plano de avaliação (como os resultados e a eficácia das intervenções serão avaliados). Este deve ser o início de um ciclo contínuo que permita a empresa ser um local de trabalho saudável.

Fontes

Decreto-Lei n.º 7/2009 de 12 de Fevereiro. Diário da República n.º 30 – Série I. Acedido a 12 de Fevereiro de 2019 <https://data.dre.pt/eli/lei/7/2009/02/12/p/dre/pt/html>

Decreto-Lei n.º 3/2014 de 28 de Janeiro. Diário da República n.º 19 – I Série. Acedido a 12 de Fevereiro de 2019 <https://data.dre.pt/eli/lei/3/2014/01/28/p/dre/pt/html>

Diretiva-Quadro 89/391/CEE de 19 de Junho. Acordo-Quadro sobre o Stresse relacionado com o Trabalho (2004) Acedido a 12 de Fevereiro de 2019 <http://data.europa.eu/eli/dir/1989/391/oj>

Pacto Europeu para a Saúde Mental e Bem-Estar, 2008. Disponível em:

https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/mental_health/docs/mhpact_en.pdf

Schabracq, M. J., Cooper, C. L., & Winnubst, J. A. M. (Eds.). (2003). The handbook of work and health psychology (2 eds.). West Sussex, England: Wiley.

Referências

- American Psychological Association (2014). *Center for Organizational Excellence: Creating a Psychologically Healthy Workplace*. Retirado de: <http://www.apaexcellence.org/resources/creatingahealthyworkplace/>
- Arnold, K. A., & Walsh, M. M. (2015). Customer incivility and employee well being: testing the moderating effects of meaning, perspective taking and transformational leadership. *Work & Stress*, 29(4), 362-378. doi:10.1080/02678373.2015.1075234
- Bakker, A. B., & Costa, P. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, 1, 112–119. doi: 10.1016/j.burn.2014.04.003
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A., & Derks, D. (2010). Positive Occupational Health Psychology. In S. Leka, & J. Houdmont (Eds.), *Occupational health psychology*, Wiley-Blackwell, Chichester, UK.
- Beck, D., Berger, S., Breutmann, N., Fergen, A., Gregersen, S., Morschhäuser, M. ..., Theiler, A. (2014). *Occupational Safety and Health in Practice - Recommendations for implementing psychological risk assessment*. Berlin: Management of the GDA Mental Health Working Programme.
- Biggs, A., Brough, P., & Barbour, J. P. (2014). Enhancing work-related attitudes and work engagement: A quasi-experimental study of the impact of an organizational intervention. *International Journal of Stress Management*, 21(1), 43-68. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/a0034508>

- Blank, L., Peters, J., Pickvance, S., Wilford, J., & Macdonald, E. (2008) A systematic review of the factors which predict return to work for people suffering episodes of poor mental health. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 18(1), 27-34. doi: 10.1007/s10926-008-9121-8.
- Brockman, J., Nunez, A., & Basu, A. (2010). Effectiveness of a Conflict Resolution Training Program in Changing Graduate Students Style of Managing Conflict with their Faculty Advisors. *Innovative Higher Education*, 35(4), 277-293. doi: 10.1007/s10755-010-9142-z
- Brooks, J., McCluskey, S., Turkley, E., & King, N. (2015). The utility of Template Analysis in Qualitative Psychology Research. *Qualitative Research in Psychology*, 12(2), 202-222. doi: [10.1080/14780887.2014.955224](https://doi.org/10.1080/14780887.2014.955224)
- Campbell, D.J., Campbell, K.M., & Chia, H.B. 1998. Merit pay, performance appraisal, and individual motivation: An analysis and alternative. *Human Resource Management*, 37(2), 181-146. doi: [10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199822\)37:2<131::AID-HRM4>3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199822)37:2<131::AID-HRM4>3.0.CO;2-X)
- Clarke, S.G., & Cooper, C.L. (2000). The risk management of occupational stress. *Health, Risk & Society*, 2(2), 173–187. doi: <https://doi.org/10.1080/713670158>
- Cooper, C. L., Dewe, P., & O'Driscoll, M. (2003). Employee assistance programs. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 289-304). Washington, DC, US: American Psychological Association. doi: [10.1037/10474-014](https://doi.org/10.1037/10474-014)
- Cox, T. (1993). *Stress research and stress management: Putting theory to work* (Research Report 61). Health and Safety Executive. Retirado de: http://www.hse.gov.uk/research/crr_pdf/1993/crr93061.pdf
- Cox, T., & Griffiths, A. (1995). The assessment of psychological hazards at work. In M. J. Shabracq, J.A.M. Winnubst & C.L. Cooper (Eds), *Handbook of Work and Health Psychology*. Wiley & Sons: Chichester.
- Cox, T., Griffiths, A., & Rial-Gonzalez, E. (2000) *Work-Related Stress*. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*, 834–848. doi: 10.1037/a0019364
- Cullen, K. L., Irvin, E., Collie, A., Clay, F., Gensby, U., Jennings, P. A., ... Amick, B. C. (2018). Effectiveness of Workplace Interventions in Return-to-Work for Musculoskeletal, Pain-Related and Mental Health Conditions: An Update of the Evidence and Messages for Practitioners. *Journal of Occupational Rehabilitation, 28*(1), 1–15. doi:10.1007/s10926-016-9690-x
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227-268. doi: [10.1207/S15327965PLI1104_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- DeFrank, R. S., & Cooper, C. L. (1987) Worksite stress management interventions: Their effectiveness and conceptualization. *Journal of Managerial Psychology, 2*, 4–10. doi: 10.1108/eb043385
- Delbrouck, M. (2006). Síndromes associadas ou conexas com a exaustão. In M. Delbrouck (Eds.), *Síndrome de exaustão (burnout)* (pp. 77-98). Lisboa: Climepsi Editores.
- Dembe, A. E. (2001). The social consequences of occupational injuries and illnesses. *American Journal of Industrial Medicine, 40*, 403-417. doi: 10.1002/ajim.1113
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*, 499–512. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499
- Dolphin, R. R. (2005). Internal Communications: Today’s Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications, 11*(3), 171–190. doi:10.1080/1352726042000315414
- Egan, M., Bambra, C., Thomas, S., Petticrew, M., Whitehead, M., Thomson, H. (2007) The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. A systematic review of organisational-level interventions that aim to increase employee control. *Journal of*

epidemiology and community health, 61(11), 945–954.

EU-OSHA (2007). *Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

EU-OSHA (2013). *Well-being at work: Creating a positive work environment*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Union.

Eurofound (2019). *Working conditions and workers' health*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Union.

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

Eurofound & International Labour Organization (2019). *Working conditions in a global perspective*. Retirado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_696174.pdf

Fineman, S. (2006). On Being Positive: Concerns and Counterpoints. *Academy of Management Review*, 31(2), 270–291. doi:10.5465/amr.2006.20208680

Friedman, R. A., Tidd, S. T., Curren, S. C., & Tsai, J. C. (2000). What goes around comes around: the impact of personal conflict style on work conflict and stress. *The International Journal of Conflict Management*, 11(1), 277-293. doi: 10.1108/eb022834

Giga, S. I., Noblet, A. J., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2003). The UK perspective: A review of research on organizational stress management interventions. *Australian Psychologist*, 38, 158-164. doi: 10.1080/00050060310001707167

Grant, A. M., & Gerrard, B. (2019). Comparing problem-focused, solution-focused and combined problem-focused/solution-focused coaching approach: solution-focused coaching questions mitigate the negative impact of dysfunctional attitudes. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1-17. doi:10.1080/17521882.2019.1599030

- Hassard, J., Teoh, K. R. H., Visockaite, G., Dewe, P., & Cox, T. (2017). The Cost of Work-Related Stress to Society. *Journal of Occupational Health Psychology, 23*(1) 1–17. doi: 10.1037/ocp0000069
- Highley-Marchington, J. C., & Cooper, C. L. (1998). An assessment of Employee Assistance and Workplace Counselling Programmes in British organisations, *Health and Safety, 167*. Retirado de: http://www.hse.gov.uk/research/crr_pdf/1998/crr98167.pdf
- Hudson, J. H. (2016). What's the problem? Risk assessment using the HSE stress management standards indicator. In *British Psychological Society, Division of Occupational Psychology Annual Conference*. doi: 10.13140/RG.2.1.1216.6803
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2015). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 89*(2), 249–277. doi:10.1111/joop.12119
- Kim, J. S. (2008). Examining the effectiveness of solution focused brief therapy: A meta-analysis. *Research on Social Work Practice, 18*, 107–116. doi: [10.1177/1049731507307807](https://doi.org/10.1177/1049731507307807)
- Konradt, U., Schmook, R., Wilm, A., & Hertel, G. (2000). Health circles for teleworkers: selective results on stress, strain and coping styles. *Health Education Research, 15*(3), 327-338. doi: [10.1093/her/15.3.327](https://doi.org/10.1093/her/15.3.327)
- 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. doi: 10.5271/sjweh.948
- 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 & Environmental Health, 13*(3), 268–280. doi:

10.1179/oeh.2007.13.3.268

- LaMontagne, A. D., Martin, A., Page, K. M., Reavley, N. J., Noblet, A. J., Milner, A. J., Keegel, T., & Smith, P. M. (2014). Workplace mental health: developing an integrated intervention approach. *BMC Psychiatry*, *14*(131). doi: [10.1186/1471-244X-14-131](https://doi.org/10.1186/1471-244X-14-131)
- LeBlanc, V. R., Regehr, C., Jelley, R. B., & Barath, I. (2008). The relationship between coping styles, performance, and responses to stressful scenarios in police recruits. *International Journal of Stress Management*, *15*(1), 76–93. doi:10.1037/1072-5245.15.1.76
- Leon-Perez, J. M., Notelaers, G., & Leon-Rubio, J. M. (2015). Assessing the effectiveness of conflict management training in a health sector organization: evidence from subjective and objective indicators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *25*(1), 1–12. doi:10.1080/1359432x.2015.1010520
- 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.
- Leka, S., & Jain, A. (2010) *Health impact of psychosocial hazards at work: an overview*. Geneva: World Health Organization. Disponível em: http://www.who.int/occupational_health/publications/hazardpsychosocial/en/
- Levi, L. (1984) *Stress in Industry: Causes, Effects and Prevention*. *Occupational Safety and Health Series no. 51*. Geneva: International Labour Office. Retirado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_250130.pdf
- Lipiäinen, H., Karjaluoto, H., & Nevalainen, M. (2014). Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. *Corporate Communications: An International Journal*, *19* (3), 275-286. doi:10.1108/CCIJ-07-2012-0050
- Martin, A., Sanderson, K., Cocker, F. (2009) Meta-analysis of the effects of health promotion intervention in the workplace on depression and anxiety symptoms. *Scandinavian*

- Metzler, Y. A., von Groeling-Müller, G., & Bellingrath, S. (2019). Better safe than sorry: methods for risk assessment of psychosocial hazards. *Safety science*, 114, 122-139.
- Michel, A., Bosch, C., & Rexroth, M. (2014). Mindfulness as a cognitive-emotional segmentation strategy: An intervention promoting work-life balance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), 733–754. doi:10.1111/joop.12072
- Mishra, K., Mishra, A., & Walker, K. (2019) Using Innovative Internal Communication to Enhance Employee Engagement. In: *Advances in Human Resources Management and Organizational Development*, 445-468. doi: 10.4018/978-1-5225-8516-9.ch022
- Moncada, S., Utzet, M., Llorens, C., Molinero, E., Moreno, N., Galtés, A., & Navarro, A. (2014). The Spanish Copenhagen Psychosocial Questionnaire II in Spain (COPSOQ II)- a tool for psychosocial risk assessment at the workplace. *American Journal of Industrial Medicine*. 57, 97–107. doi: 10.1002/ajim. 22238
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101-120. doi: 10.1080/02678373.2017.1304463
- Nielsen, K., Randall, R., & Christensen, K. B. (2010). Does training managers enhance the effects of implementing teamworking? A longitudinal, mixed methods field study. *Human Relations*, 11, 1719–1741. doi: [10.1177/0018726710365004](https://doi.org/10.1177/0018726710365004)
- Nikolova, I., Schaufeli, W., Notelaers, G. (in press). Engaging leader – Engaged employees? A cross-lagged study on employee engagement. *European Management Journal*. doi.org/10.1016/j.emj.2019.02.004
- Noblet, A. J., & Rodwell, J. J. (2010). Workplace health promotion. In S. Leka, & J. Houdmont (Eds.), *Occupational health psychology*, Wiley-Blackwell, Chichester, UK.

- Organização Mundial de Saúde (2010) Healthy workplaces: a model for action: for employers, workers, policymakers and practitioners. Geneva: WHO. Retirado de:
https://www.who.int/occupational_health/publications/healthy_workplaces_model_action.pdf
- Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V., Bjorner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian journal of public health*, 38(3), 8-24. doi: 10.1177/1403494809349858.
- Perski, O., Grossi, G., Perski, A. & Niemi, M. (2017). A systematic review and meta-analysis of tertiary interventions in clinical burnout. *Scandinavian Journal of Psychology*, 58, 551–561.
- Randall, R., & Nielsen, K. (2010). Interventions to Promote Well-Being at Work. In S. Leka, & J. Houdmont (Eds.), *Occupational health psychology*, Wiley-Blackwell, Chichester, UK.
- Reio, T. G., & Ghosh, R. (2009). Antecedents and outcomes of workplace incivility: Implications for human resource development research and practice. *Human Resource Development Quarterly*, 20(3), 237–264. doi: [10.1002/hrdq.20020](https://doi.org/10.1002/hrdq.20020)
- Ribeiro, J. L., & Rodrigues, A. P. (2004). Questões acerca do coping: a propósito do estudo de adaptação do brief cope. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 5(1), 3-15.
- Richardson, K. M., & Rothstein, H. R. (2008) Effects of occupational stress management programs: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(1), 69-93. doi: 10.1037/1076-8998.13.1.69
- Roxburgh, S. (2004). There Just Aren't Enough Hours in the Day: The Mental Health Consequences of Time Pressure. *Journal of Health and Social Behavior*, 45, 115–131. doi: [10.1177/002214650404500201](https://doi.org/10.1177/002214650404500201)

- Schaufeli, W. B. (2015) Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446-463. doi: 10.1108/CDI-02-2015-0025
- Schaufeli, W. B. (2017) Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46, 120-132. doi: 10.1016/j.orgdyn.2017.04.008
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (pp. 43-68). New York, NY, US: Springer Science + Business Media.
http://dx.doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Schaufeli, W. B. (2018) Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance and culture. *Organizational Dynamics*, 47, 99-106. doi: 10.1016/j.orgdyn.2018.01.003 0090-2616/
- 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 Kristensen, T. et al., (2005). Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT).
- Smither, J. W. (2011). Can psychotherapy research serve as a guide for research about executive coaching? An agenda for the next decade. *Journal of Business Psychology*, 26, 135- 145. doi: 10.1007/s10869-011-9216-7
- Sørensen, O. H., & Holman, D. (2014). A participative intervention to improve employee well-being in knowledge work jobs: A mixed-methods evaluation study. *Work & Stress*, 28(1), 67–86. doi:10.1080/02678373.2013.876124
- Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Geurts, S. A. E., Schreurs, P. J. G., Schaufeli, W. B., de Boer, E. M.,... Watterz, C. (2003). Stress management interventions in the Dutch domiciliary care sector: Findings from 81 organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, 297–325. doi: 10.1037/1072-5245.10.4.297

- Tetrick, L. E., & Winslow, C. J. (2015). Workplace Stress Management Interventions and Health Promotion. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 583-603. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111341.
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. M. (2013). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18.
doi:10.1080/17439760.2013.837499
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173–186.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 230 –240.
<http://dx.doi.org/10.1037/a0032141>
- Trudel, J., & Reio, T. G. (2011). Managing workplace incivility: The role of conflict management styles-antecedent or antidote? *Human Resource Development Quarterly*, 22(4), 395–423. doi:10.1002/hrdq.20081
- Vignoli, M., Nielsen, K., Guglielmi, D., Tabanelli, M., & Violante, F. (2017). The Importance of Context in Screening in Occupational Health Interventions in Organizations: A Mixed Methods Study. *Front. Psychol*, 8(347). doi: 10.3389/fpsyg.2017.01347
- Whetten, D.A., & Cameron, K.S. (1991). *Developing management skills*. New York: Harper Collins.
- World Health Organization. (2008). *PRIMA-EF: Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management*. Geneva: World Health Organization: Leka, S., & Cox, T.

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*, 84–94.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Organizational and Occupational Psychology, 82*, 183–200. doi: 10.1348/096317908X285633

Zheng, C., Molineux, J., Mirshekary, S., & Scarparo, S. (2015). Developing individual and organisational work-life balance strategies to improve employee health and wellbeing. *Employee Relations, 37*(3), 354–379. doi:10.1108/er-10-2013-0142

Anexos

Anexo A - Guião da Entrevista

Boa tarde! Agradeço desde já a sua disponibilidade para realizar a entrevista. O meu nome é Rita, sou aluna do mestrado de Psicologia Social e das Organizações no ISCTE, estando no momento a realizar a minha tese sobre o bem-estar no trabalho. Neste sentido, pretendo compreender o bem-estar dos TTAEs no contexto desta organização, a fim de identificar oportunidades de melhoria.

A Groundforce validou a realização deste trabalho, reconhecendo a sua pertinência. Para tal, estou a realizar entrevistas de modo a obter diferentes perspetivas pessoais sobre este assunto e assim reunir a informação necessária. Desta forma, a sua opinião é extremamente importante. Não existem respostas certas ou erradas e todas as observações e/ou sugestões serão confidenciais, sendo que nenhuma das suas respostas será associada ao seu nome. O tempo previsto de duração da entrevista será de aproximadamente 45 minutos.

A informação recolhida será confidencial e a gravação da entrevista será eliminada após a entrega da presente tese. Se tiver alguma questão, pode colocá-la em qualquer momento. Desta forma, caso concorde com a realização e gravação da entrevista iremos proceder ao início da mesma. (esperar confirmação)

Tem alguma questão antes de darmos início à entrevista?

Para começarmos gostaria de saber um pouco mais sobre si.

1. Há quanto tempo está nesta empresa? Como é trabalhar nesta empresa?
2. Pode falar-me um pouco sobre como é o seu trabalho?

Parte 1 – Stress no trabalho

Gostaria de conversar consigo sobre o stress que sente neste contexto.

1. Em geral como experiencia o stress no trabalho?
2. Como deve constatar no seu dia-a-dia, todos os trabalhos têm determinadas características ou aspetos, nomeadamente físicos, psicológicos, sociais e organizacionais, que exigem esforço físico ou psicológico por parte dos trabalhadores e que, portanto, têm consequências e custos.

Neste sentido, quais julga serem os fatores do seu trabalho que exigem esforço físico ou psicológico?

Se necessário, alguns exemplos:

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

Sobrecarga de trabalho

Burocracia

Conflitos Interpessoais

Conflito-trabalho família

3. Como lida com esses fatores?

Como gere as situações ou dificuldades....

Ter em atenção se menciona recursos, estratégias de coping, job crafting.

4. Dos fatores mencionados, qual o que tem mais impacto em si? Porquê?

5. Quais as consequências associadas estes fatores do seu trabalho?

a. *A curto/médio/longo prazo*

b. *Para a pessoa, trabalho em si e/ou organização*

6. E quais fatores do trabalho o ajudam a atenuar o stress?

resiliência, flexibilidade, etc

a. *(Caso a pessoa não mencione características pessoais, explorar) **E que características pessoais o ajudam?***

Pensando um pouco nos seus colegas...

7. ...como vê a experiência dos mesmos relativamente ao stress no trabalho?

Agora, gostaria que se focasse numa situação de trabalho concreta, na qual se tenha sentido no limite,

8. ou seja, na qual tenha sentido muito stress, tensão.

- Qual a situação em que está a pensar?
- O que aconteceu?
- O que acha que contribuiu para essa situação?
- Quais foram as consequências?

(Para si, para os seus colegas ou mesmo no trabalho que estava a ser realizado?)

- Como se desenvolveu a situação?
- O que considera que correu melhor?
- O que considera correu pior?
- O que o ajudou a ultrapassar essa situação?
 - Se a situação for muito focada nos colegas, perguntar o que ajudou os colegas.

De seguida, gostaria de falar um pouco como o stress tem sido gerido na sua empresa e, primeiramente, compreender o papel das chefias a este nível.

9. Como é que a sua chefia lida com as questões de stress dos seus trabalhadores?

9.1 Pode dar alguns exemplos, por favor.

a. (Se funcionar em equipa)

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

E especificamente, como a chefia lida com as situações de stress em equipa?

- b. (Caso mencione muitos conflitos interpessoais)
- Como gere esses conflitos interpessoais?

Por último, pretendia compreender qual a atuação e quais práticas organizacionais existentes da sua organização no que toca ao stress no trabalho.

10. Considera que o stress é uma preocupação da sua organização?
11. Como é que a empresa atua ao nível do stress no trabalho?
- a. Existem práticas ou medidas de prevenção do stress no trabalho?

Parte 2 – Bem-estar no trabalho

Abordando, agora, o lado positivo, iremos explorar o seu bem-estar no trabalho.

12. Quais são os fatores do seu trabalho que o fazem sentir bem no trabalho? Que mais o estimulam, dão energia?
13. Quais desses fatores julga ser o mais relevante? Porquê?
14. Que consequências têm estes fatores?

“Fatores que o deixam com mais energia e o motivação”

Agora na ótica dos seus colegas...

15. Como vê a experiência dos mesmos relativamente ao bem-estar no trabalho no geral?

De seguida, tal como há pouco...

16. Gostaria que se focasse numa situação de trabalho concreta, neste caso, na qual tenha sentido alto bem-estar no trabalho.
- Qual a situação em que está a pensar?
 - O que aconteceu?
 - O que acha que contribuiu para essa situação?
 - Quais foram as consequências?
- (Para si, para os seus colegas ou mesmo no trabalho que estava a ser realizado?)
- Como se desenvolveu a situação?
 - O que considera que correu melhor?
 - O que considera correu pior?

Ainda abordando o bem-estar gostaria de perceber...

17. Como a sua chefia o motiva e estimula?
18. E como é que a sua empresa procura promover bem-estar no trabalho de forma a que se sinta motivado e estimulado?

Parte 3 – Sugestões de melhoria

Para terminarmos esta entrevista, gostaria de dar-lhe a oportunidade de partilhar algumas sugestões de melhoria.

19. Quais são as principais melhorias que considera que deveriam ocorrer na sua organização?

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

20. Tem algumas sugestões de práticas ou medidas específicas para a sua organização implementar?

21. Mais especificamente, se pudesse o que melhoraria no seu trabalho?

Muito obrigada pela a sua participação, esta foi a última questão. Todas as respostas serão crucias para o desenvolvimento do presente projeto. Há algum comentário adicional que queira fazer ou informação que queria acrescentar?

Mais uma vez, obrigada pela sua disponibilidade.

Agora pedia-lhe só algumas informações para poder caraterizar globalmente os participantes neste estudo. Preencher ficha sociodemográfica.

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

Anexo B – Itens exemplo das escalas e subescalas e nº de itens utilizado em cada inventário

Instrumento	Escalas/Subescalas	Item Exemplo	Nº Itens Inventário TTAE PAX	Nº Itens Inventário TTAE Placa	Autor
Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ II)	Exigências Cognitivas (E)	O seu trabalho exige que tome decisões difíceis?	2	3	<p>Versão original: Kristensen, et al. (2005);</p> <p>Versão atualizada: Pejtersen et al., (2010);</p> <p>Versão portuguesa: Silva (2011, p. 24-47)</p>
	Exigências para esconder emoções (E)	É-lhe exigido que trate todas as pessoas de forma igual embora não se sinta satisfeito com isso?	4	NA	
	Exigências Emocionais (E)	O seu trabalho exige emocionalmente de si?	1	1	
	Exigências Quantitativas (E)	A sua carga de trabalho acumula-se por ser mal distribuída?	2	2	
	Influência no trabalho (R)	Tem um elevado grau de influência no seu trabalho?	1	1	
	Possibilidades de Desenvolvimento (R)	O seu trabalho exige que tenha iniciativa?	2	2	
	Variação no trabalho (R)	O seu trabalho é variado?	1	1	
	Significado do trabalho (R)	O seu trabalho tem algum significado para si?	3	3	
	Compromisso face ao local de trabalho (R)	Gosta de falar com os outros sobre o seu local de trabalho?	1	1	
	Previsibilidade (R)	No seu local de trabalho, é informado com antecedência sobre decisões importantes, mudanças ou planos para o futuro?	2	2	
Reconhecimento (R)	O seu trabalho é reconhecido e	1	1		

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

		apreciado pela gerência?			
	Transparência do Papel (R)	Sabe exatamente quais as suas responsabilidades?	1	1	
	Apoio social dos colegas (R)	Com que frequência tem ajuda e apoio dos seus colegas de trabalho?	3	3	
	Apoio social dos superiores (R)	Com que frequência tem ajuda e apoio do seu superior imediato?	3	3	
	Auto-eficácia	Sou sempre capaz de resolver problemas, se tentar o suficiente.	2	2	
	Conflito trabalho/família (C)	Sente que o seu trabalho lhe exige muita energia que acaba por afetar a sua vida privada negativamente?	2	2	
	Problemas em dormir (C)	Dificuldade a adormecer?	2	2	
	Stress (C)	Ansioso?	4	4	
Burocracia	Burocracia (E)	No seu trabalho, tem de cumprir regras, procedimentos e regulamentos supérfluos?	3	1	Versão original: Schaufeli (2017)
Time Pressure	Pressão de tempo (E)	Sentiu que nunca parece ter tempo suficiente para fazer tudo.	9	9	Versão original: Roxburgh (2004, p. 129)
Incivility from costumer scale	Incivilidade (E)	...continuaram a reclamar apesar de seus esforços para ajudar	6	NA	Versão original: Wilson e Holmvall (2013, p. 317)

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

BriefCOPE	Estratégias de Coping (R)	Tento analisar a situação de maneira diferente, de forma a torná-la mais positiva	10	10	<p>Versão original: Carver, Scheier, e Weintraub (1989)</p> <p>Versão portuguesa: Ribeiro e Rodrigues (2004, p. 12)</p>
Copenhagen Burnout Inventory (CBI)	Burnout no trabalho (C)	Sente-se esgotado no final do dia de trabalho?	7	7	<p>Versão original: Kristensen et al. (2005)</p>
Utrecht Work Engagement Scale (UWES)	Work Engagement (C)	Sinto-me com força e energia quando estou a trabalhar.	9	9	<p>Versão original: Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V. e Bakker, A.B. (2002)</p>

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

					<p>Versão curta de 9 itens: Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. e Salanova, M. (2002, p.714)</p> <p>Versão portuguesa: Sinval, Pasian, Queirós e Maracó (2018, p.9)</p>
--	--	--	--	--	---

Anexo C - Fiabilidade das escalas do inventário

Subescalas	Nº de itens	α (TTAEs passageiros)	α (TTAEs placa)
Atenção	1	-	-
Tomada de Decisão	1	-	-
Propor Novas Ideias	1	NA	-
Exigências para esconder emoções	4	0,66*	NA
Exigências Emocionais	1	-	-
Exigências Quantitativas	2	0,43*	0,35*
Influência no trabalho	1	-	-
Possibilidades de Desenvolvimento	2	0,53**	0,42**
Variação no trabalho	1	-	-
Significado do trabalho	3	0,83*	0,80*
Compromisso face ao local de trabalho	1	-	-
Previsibilidade	2	0,52**	0,56**
Reconhecimento	1	-	-
Transparência do Papel	1	-	-
Apoio social dos colegas	3	0,55*	0,79*
Apoio social dos superiores	3	0,78*	0,86*
Auto eficácia	2	0,50**	0,61**
Conflito trabalho/família	2	0,84**	0,78**
Problemas em dormir	2	0,78**	0,76**
Stress	4	0,88*	0,95*
Burocracia	3	0,41*	NA
	1	NA	-
Pressão de tempo	9	0,88*	0,88*
Estratégias de Coping	10	0,83*	0,68*
Burnout no trabalho	7	0,86*	0,89*
Work Engagement	9	0,90*	0,90*
Inicivilidade	6	0,91*	NA

* Foi calculado o coeficiente de Cronbach uma vez que a subescala é constituída por mais de dois itens;

** Foi calculado coeficiente de Spearman uma vez que a subescala é constituída apenas por 2 itens;

“-“ – não foi calculado

NA – Não Avaliado

Anexo D – Análise Template

TTAEs Passageiros

1. Experiência Stress no trabalho

1.1. Individual

- 1.1.1. Situações de cancelamentos de voo/ Retirar de Bagagem
- 1.1.2. Facto do passageiro não compreender o trabalho
- 1.1.3. Tensão
- 1.1.4. Elevada quantidade tarefas simultâneas

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

- 1.1.5. Foco nos processos, em prol do foco no passageiro, alivia o stress
- 1.1.6. “Lido bem com isto”

1.2. Características/aspectos do trabalho que exigem esforço físico ou psicológico (exigências)

- 1.2.1. Atender às expectativas dos passageiros
- 1.2.2. Agressividade verbal e física por parte dos passageiros
- 1.2.3. Necessidade de esconder emoções
- 1.2.4. Exigências emocionais
- 1.2.5. Ritmo de trabalho
- 1.2.6. Sobrecarga trabalho
- 1.2.7. Pressão do tempo
- 1.2.8. Alta assertividade
- 1.2.9. Elevada atenção ao detalhe
- 1.2.10. Escuta ativa
- 1.2.11. Resolução constante de problemas
- 1.2.12. Regime de trabalho por turnos
- 1.2.13. Fator erro
- 1.2.14. Diversidade de sistemas informáticos
- 1.2.15. Burocracia
- 1.2.16. Baixa comunicação horizontal
- 1.2.17. Imprevisibilidade
- 1.2.18. Falta de recursos
- 1.2.19. Interrupções
- 1.2.20. Conflito trabalho-família
- 1.2.21. Períodos de irregularidade máxima
- 1.2.22. Presença de 2 tipos de clientes
- 1.2.23. Lidar com irregularidades
- 1.2.24. Conflito entre TAP/Groundforce
- 1.2.25. Fardamento desadequado
- 1.2.26. Longas caminhadas
- 1.2.27. Permanecer em pé
- 1.2.28. Subir e descer escadas
- 1.2.29. Confiar nos outros

1.3. Consequências

- 1.3.1. Absentismo
- 1.3.2. Incumprimento de tarefas no tempo ótimo
- 1.3.3. Privação do sono
- 1.3.4. Burnout
- 1.3.5. Presentismo
- 1.3.6. Stress
- 1.3.7. Cansaço Físico
- 1.3.8. Baixas médicas
- 1.3.9. Ansiedade
- 1.3.10. Baixo desempenho
- 1.3.11. Baixa qualidade no atendimento ao cliente

1.4. Gestão de situações difíceis

- 1.4.1. Perceber a situação do cliente
- 1.4.2. Não encarar as ofensas e comportamentos dos passageiros como ataques pessoais
- 1.4.3.

1.5. Fatores do trabalho que ajudam a atenuar o stress

- 1.5.1. Componente técnica
- 1.5.2. Significado da tarefa
- 1.5.3. Interesse pelo setor
- 1.5.4. Evitar pensar
- 1.5.5. Falar com outras pessoas que compreendam as dificuldades da realidade

1.6. Experiências críticas

- 1.6.1. Cancelamento de voos
- 1.6.2. Retirar Bagagem
- 1.6.3. Passageiros agressivos verbalmente e fisicamente

1.7. Experiência de stress dos colegas

- 1.7.1. Mal
- 1.7.2. Reflete-se no atendimento ao cliente
- 1.7.3. Traduz-se num mau desempenho
- 1.7.4. Mais distração
- 1.7.5. Mais novos experienciam mais stress / quem nunca experienciou trabalhar na placa

1.8. Papel das chefias direta

- 1.8.1. Chefias não estão no *Front Office*
- 1.8.2. Chefia direta demonstra preocupação com o tema
- 1.8.3. Supervisão papel importante na gestão de situações críticas

1.9. Atuação da empresa

- 1.9.1. A nível Groundforce Corporate não demonstram essa preocupação
- 1.9.2. Não existe atuação a este nível

2. Bem-estar no trabalho

2.1. Características do trabalho que estimular, dão energia (recursos)

- 2.1.1. Previsibilidade
- 2.1.2. Gestão de emoções
- 2.1.3. Variedade de tarefas
- 2.1.4. Aprendizagem constante
- 2.1.5. Significado do trabalho
- 2.1.6. Compromisso face ao local de trabalho
- 2.1.7. Apoio social de superiores
- 2.1.8. Apoio social de colegas
- 2.1.9. Feedback
- 2.1.10. Informação disponível/ prévia

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

- 2.1.11. Reconhecimento
- 2.1.12. Apoio e acompanhamento
- 2.1.13. Ver a experiência dos mais velhos
- 2.1.14. Desafios
- 2.1.15. Escuta ativa
- 2.1.16. Coaching
- 2.1.17. Definição e gestão de prioridades
- 2.1.18. Reuniões setoriais
- 2.1.19. Ginásio/Yoga
- 2.1.20. Técnicas de respiração
- 2.1.21. Envolver colaboradores na solução
- 2.1.22. Formador como tutor
- 2.1.23. Planeamento rigoroso
- 2.1.24. Oportunidades de progressão Carreira
- 2.1.25. Envolver as pessoas na solução ou problema
- 2.1.26. Não há monotonia
- 2.1.27. Diversidade Cultural
- 2.1.28. Gosto pela aviação
- 2.1.29. Foco no processo
- 2.1.30. Compromisso individual/papel social/postura positiva
- 2.1.31. Satisfação do cliente
- 2.1.32. Benefícios (seguro saúde, protocolos)
- 2.1.33. Exigências desafiantes
- 2.1.34. Distribuição de lucros – retribuição organizacional monetária
- 2.1.35. Prémios monetários
- 2.1.36. Sala de descanso
- 2.1.37. “como nos estimulamos a nós próprios”

2.2. Consequências

- 2.2.1. Mais disposição para trabalhar

2.3. Experiências críticas

- 2.3.1. Reconhecimento do cliente passageiro

2.4. Experiência de bem-estar dos colegas

- 2.4.1. Baixa habilitação -> insegurança

2.5. Papel das chefias diretas

- 2.5.1. Apoio das chefias na questão dos horários flexíveis
- 2.5.2. Motivam as pessoas através do medo/punição caso não cumpram as tarefas

2.6. Atuação da empresa

- 2.6.1. Não conhecimento de práticas

3. Sugestões de melhoria

3.1. Práticas ou medidas específicas a implementar

- 3.1.1. Reaproveitar os recursos humanos para on job training como estratégia da empresa
- 3.1.2. Práticas de socialização dentro e fora do ambiente de trabalho
- 3.1.3. Conhecer o trabalho de outras áreas
- 3.1.4. Parqueamento e viagens – diferenciação entre colaboradores, pelo menos deveriam ser transparentes na justificação
- 3.1.5. Fardamento (calçado)
- 3.1.6. Horários
- 3.1.7. Menos do que 5 dias consecutivos
- 3.1.8. Evitar pedir o trabalho em folgas
- 3.1.9. Insistir com o aeroporto para melhorar algumas condições de trabalho e instalações
- 3.1.10. Mais reconhecimento
- 3.1.11. Mais formação e *refreshments*
- 3.1.12. Alocação (desperdício de pessoas)
- 3.1.13. Formação de acompanhamento de UMs e de allocator
- 3.1.14. Benefícios (protocolo Inatel/Enatel, seguro saúde)
- 3.1.15. Mais RH
- 3.1.16. Meios técnicos mais adequados
- 3.1.17. Acompanhamento Psicológico pós-agressão
- 3.1.18. Mais acompanhamento
- 3.1.19. Compensar pessoas que não têm dias de absentismo, por exemplo dar dia de aniversário
- 3.1.20. Promover formas de descomprimir
- 3.1.21. Melhorar a decoração da sala de descanso e colocar televisão
- 3.1.22. Sensibilização de medidas por parte da UCS
- 3.1.23. Sensibilização para alimentação saudável
- 3.1.24. Estabelecer 3 horários possíveis em função das necessidades operacionais
- 3.1.25. Promover o sentido de pertença
- 3.1.26. Informatização dos processos
- 3.1.27. Implementar programa para conhecer outro setores
- 3.1.28. Voltar a implementar um “pequeno almoço com”
- 3.1.29. Divulgar melhor as políticas existentes

TTAEs Placa

4. Experiência Stress no trabalho

4.1. Características/aspectos do trabalho que exigem esforço físico ou psicológico (exigências)

- 4.1.1. Concentração
- 4.1.2. Responsabilidade e tomar muitas decisões
- 4.1.3. Burocracia

- 4.1.4. Turnos
- 4.1.5. Não há margem de erro
- 4.1.6. Pressão do tempo
- 4.1.7. Segurança
- 4.1.8. Atenção
- 4.1.9. Muitas tarefas
- 4.1.10. “Não havia descansos e pausas entre aviões”
- 4.1.11. Lidar com diferentes pessoas (desafiante)

4.2. Consequências

- 4.2.1. Absentismo
- 4.2.2. Cansaço
- 4.2.3. Conflito trabalho família
- 4.2.4. Acidentes de trabalho

4.3. Fatores do trabalho que ajudam a atenuar o stress

- 4.3.1. Desafios
- 4.3.2. Experiência
- 4.3.3. Ter informação necessária

4.4. Experiências críticas

- 4.4.1. Falta de recursos
- 4.4.2. Acidentes
- 4.4.3. Atrasos
- 4.4.4. Avarias de máquinas

4.5. Experiência de stress dos colegas

- 4.5.1. Stress contínuo durante o turno

4.6. Papel das chefias direta

- 4.6.1. Dar apoio nas situações críticas

4.7. Atuação da empresa

- 4.7.1. Não têm conhecimento.

5. Bem-estar no trabalho

- 5.1.1. Estabilidade
- 5.1.2. Segurança
- 5.1.3. Trabalhar ao ar livre
- 5.1.4. Gosto pela aviação
- 5.1.5. Desafios constantes

5.2. Consequências

- 5.2.1. Mais empenho

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

5.2.2. Gostar mais da Empresa

5.3. Experiências críticas

5.3.1. Trabalhar a noite inteira a preparar o carregamento de um avião cargueiro e no final correu tudo bem – “senti-me orgulhosa”

5.3.2. Tarefa desafiante

5.4. Papel das chefias diretas

5.4.1. Reconhecimento da Empresa

5.5. Atuação da empresa

5.5.1. Grupos de corridas com chefias, supervisores, TTAEs e outros trabalhadores

6. Sugestões de melhoria

6.1. Práticas ou medidas específicas a implementar

6.1.1. Estratégia de RH para trabalhadores mais velhos – transferência de Knowhow

6.2. Melhorias no trabalho específico

6.2.1. Informatizar *checklists*

Anexo E – Histogramas fatores de risco – TTAEs passageiros

Figura E.1. Histograma da subescala Atenção

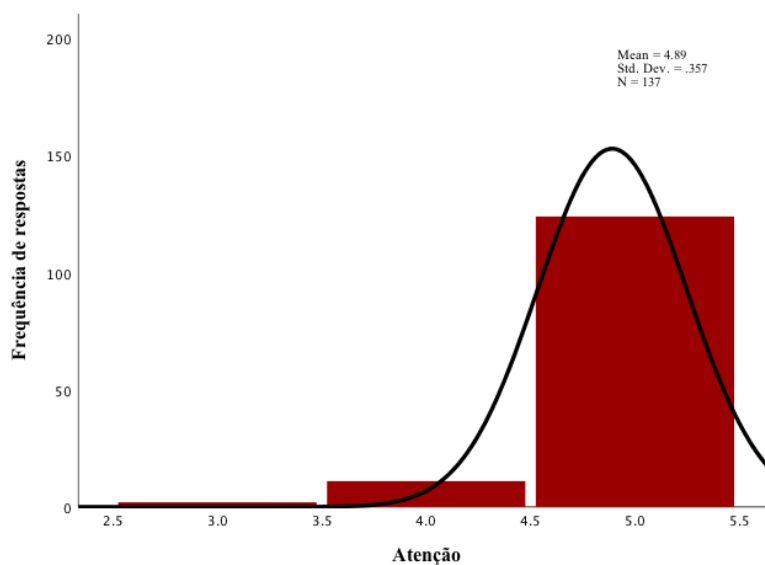


Figura E.2. Histograma da subescala Tomada de Decisão

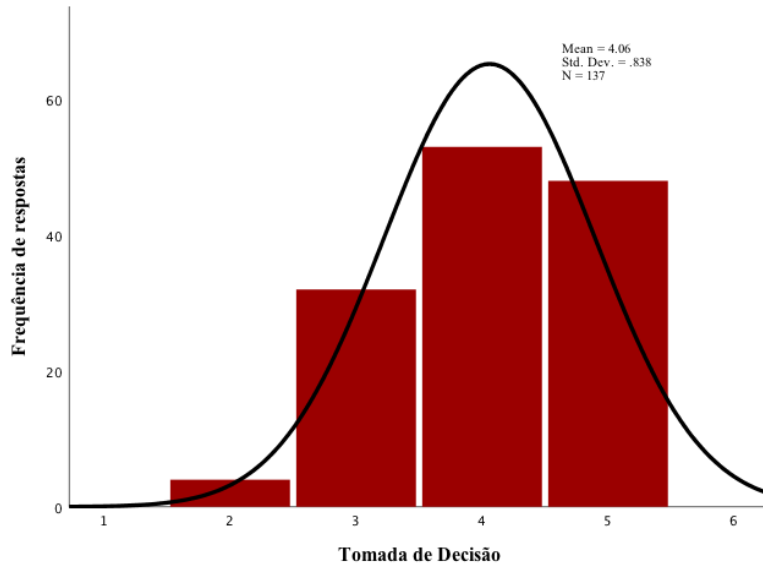


Figura E.2. Histograma da subescala Exigências Quantitativas

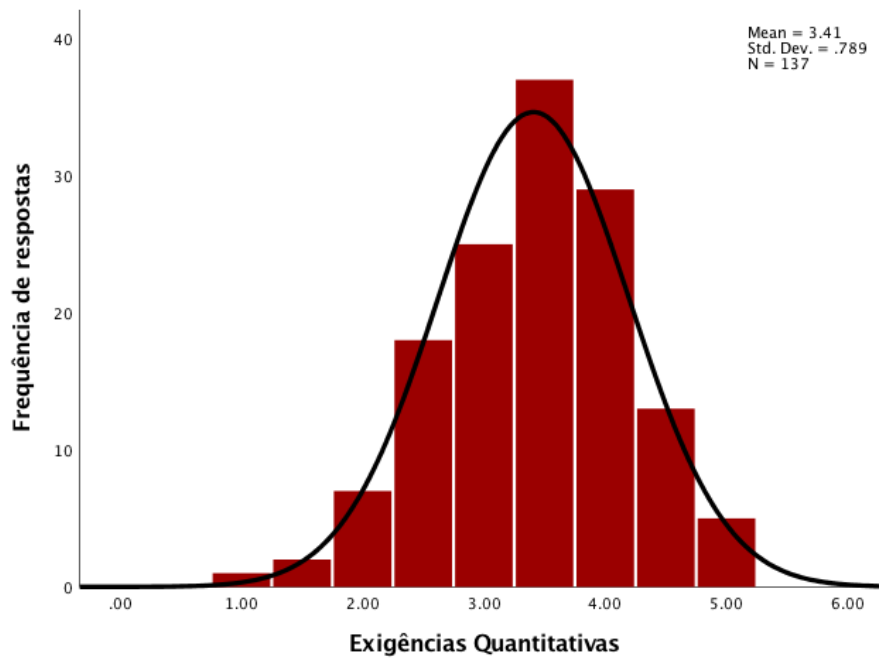


Figura E.3. Histograma da subescala Burocracia

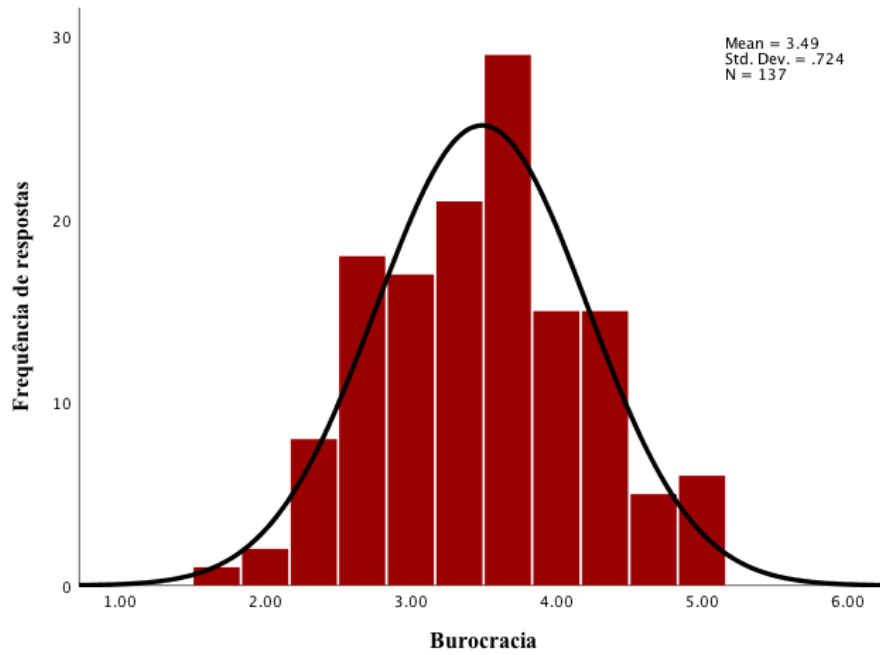


Figura E.4. Histograma da subescala Exigências Emocionais

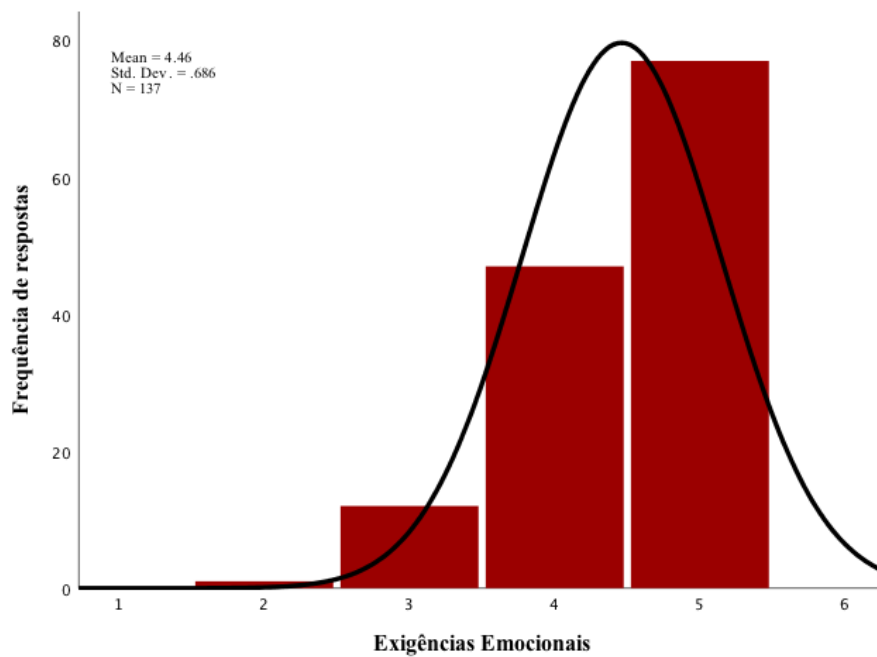


Figura E.5. Histograma da subescala Exigências para Esconder as Emoções

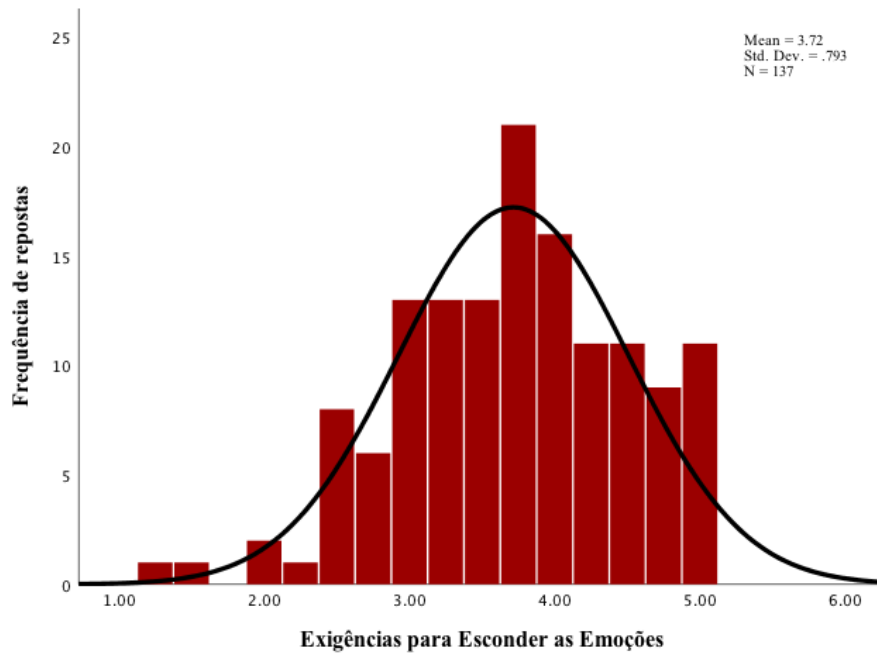


Figura E.6. Histograma da subescala Conflito trabalho/família

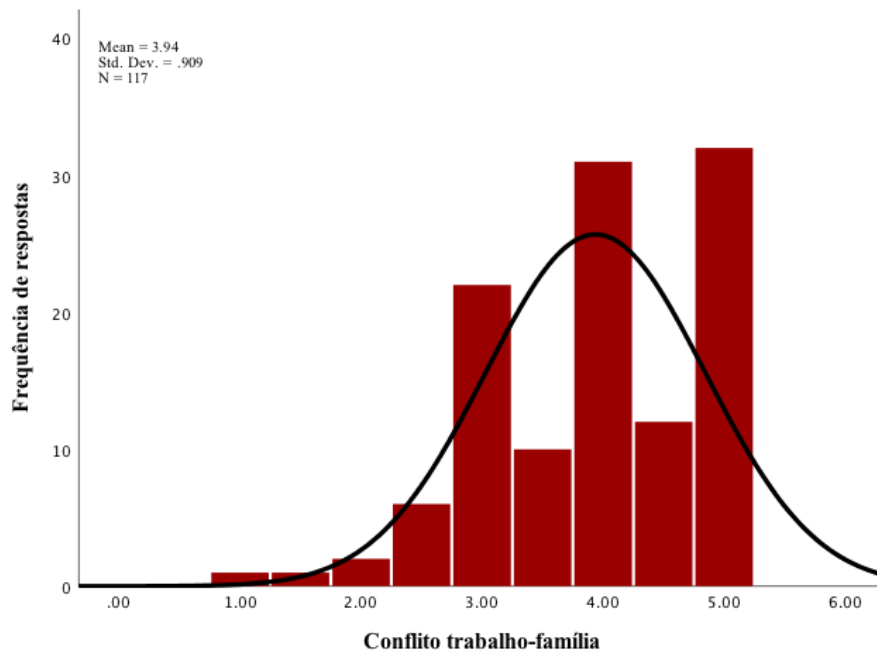


Figura E.7. Histograma da subescala Problemas em Dormir

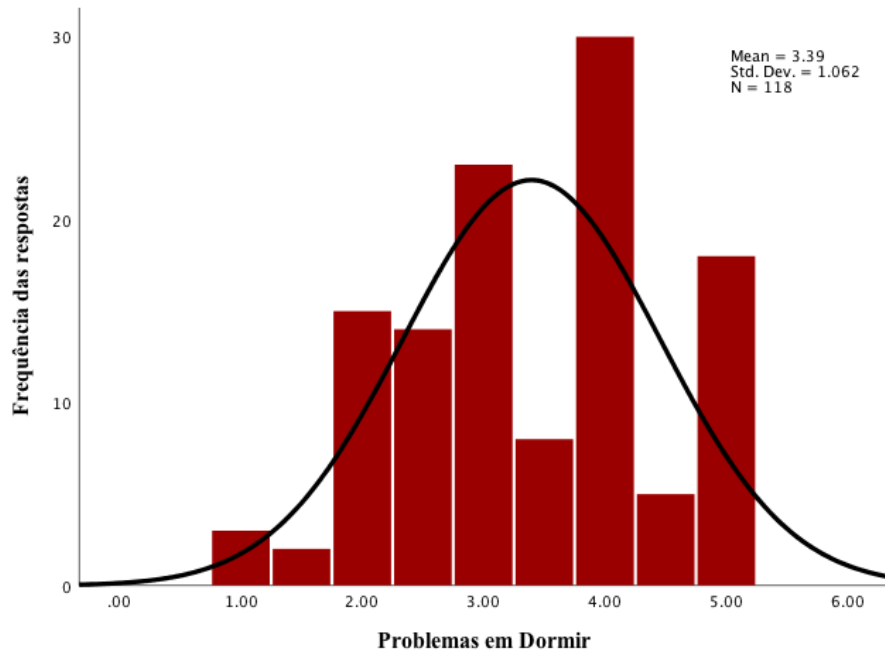


Figura E.8. Histograma da subescala Stress

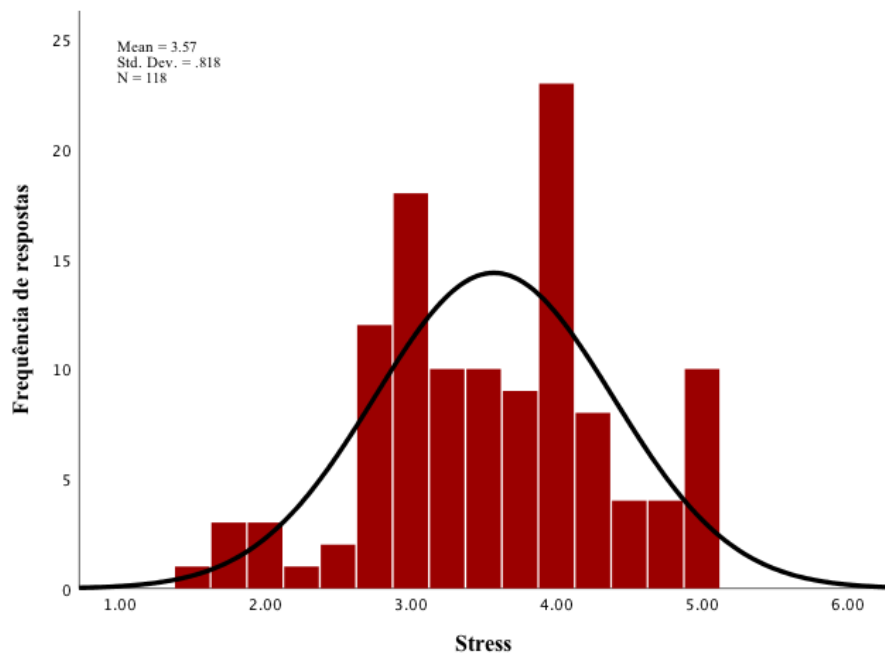


Figura E.9. Histograma da subescala Apoio dos Superiores

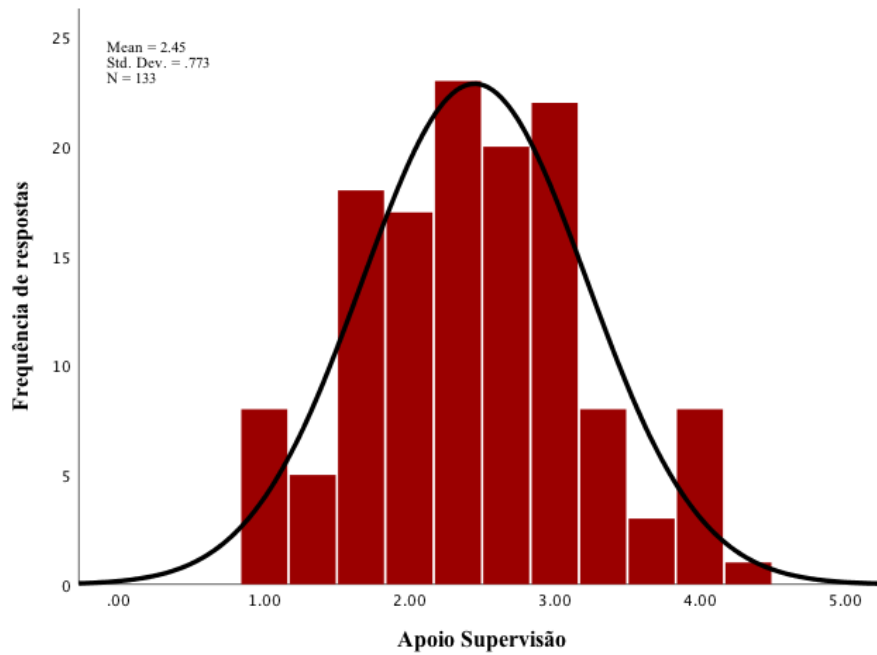


Figura E.10. Histograma da subescala Previsibilidade

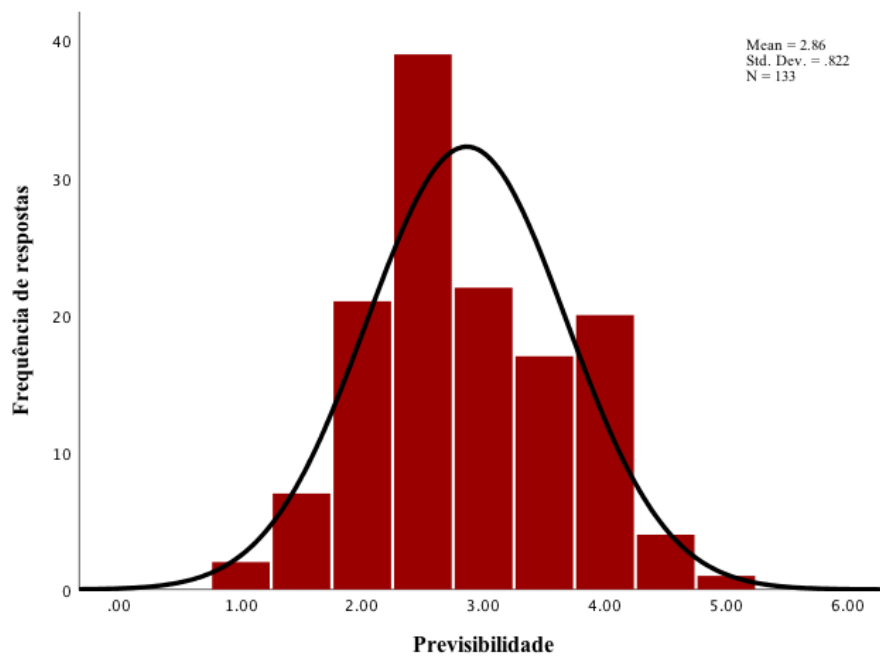


Figura E.11. Histograma da subescala Reconhecimento

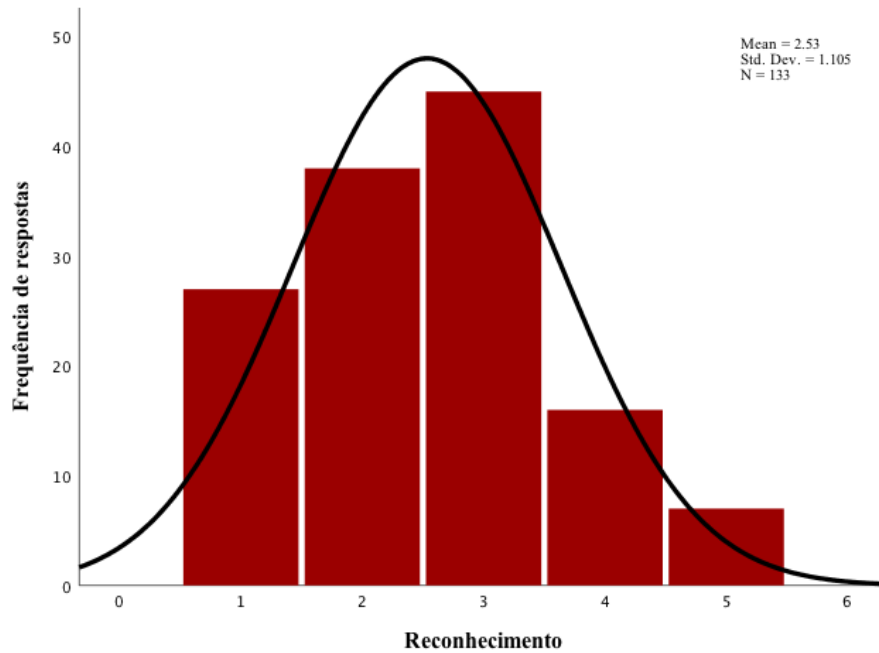
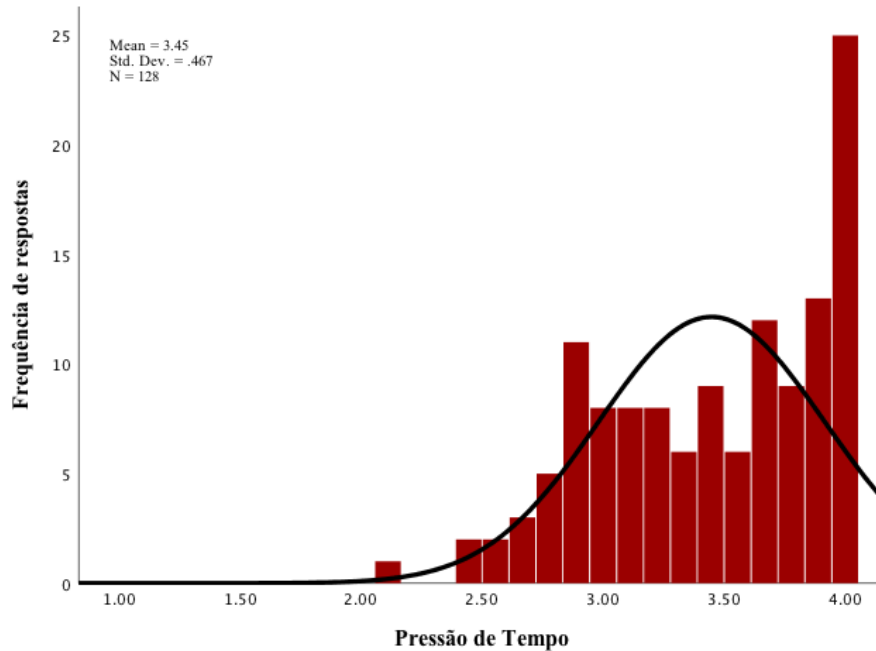


Figura E.12. Histograma da subescala Pressão de Tempo



Anexo F – Correlações de Pearson entre variáveis – TTAEs passageiros

Quadro F.1 Correlações de Pearson TTAES Passageiros

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

		Problem as em Dormir	Stress	Burnout relacionado com o trabalho	Work Engagement
Atenção	Pearson Correlation	.072	.111	.347**	-.072
	Sig. (2-tailed)	.440	.233	.000	.438
	N	118	118	117	117
Tomada de Decisão	Pearson Correlation	.248**	.168	.275**	-.132
	Sig. (2-tailed)	.007	.070	.003	.156
	N	118	118	117	117
Exigências Emocionais	Pearson Correlation	.191*	.390**	.414**	-.138
	Sig. (2-tailed)	.038	.000	.000	.138
	N	118	118	117	117
Influência	Pearson Correlation	.058	.214*	.175	.062
	Sig. (2-tailed)	.535	.020	.059	.505
	N	118	118	117	117
Variedade	Pearson Correlation	-.080	-.216*	-.179	.358**
	Sig. (2-tailed)	.392	.019	.053	.000
	N	118	118	117	117
Transparência de Papel	Pearson Correlation	-.050	-.096	-.035	.354**
	Sig. (2-tailed)	.594	.302	.710	.000
	N	118	118	117	117
Reconheciment o	Pearson Correlation	-.149	-.097	-.449**	.498**
	Sig. (2-tailed)	.108	.299	.000	.000
	N	118	118	117	117
Compromisso face ao local de trabalho	Pearson Correlation	.002	-.086	-.367**	.543**
	Sig. (2-tailed)	.984	.352	.000	.000
	N	118	118	117	117
Exigências Quantitativas	Pearson Correlation	.238**	.302**	.514**	-.433**
	Sig. (2-tailed)	.010	.001	.000	.000
	N	118	118	117	117
Burocracia	Pearson Correlation	.255**	.301**	.357**	-.366**
	Sig. (2-tailed)	.005	.001	.000	.000
	N	118	118	117	117
Exigências para esconder as Emoções	Pearson Correlation	.308**	.481**	.572**	-.389**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000
	N	118	118	117	117
Possibilidades de Desenvolvimen to	Pearson Correlation	.050	-.050	-.104	.281**
	Sig. (2-tailed)	.588	.588	.265	.002
	N	118	118	117	117
Previsibilidade	Pearson Correlation	-.093	-.139	-.329**	.414**
	Sig. (2-tailed)	.319	.133	.000	.000
	N	118	118	117	117
Apoio Social dos Colegas	Pearson Correlation	.116	.084	.017	.020
	Sig. (2-tailed)	.210	.364	.853	.827
	N	118	118	117	117

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

Apoio Social dos Superiores	Pearson Correlation	.016	-.021	-.311**	.362**
	Sig. (2-tailed)	.867	.820	.001	.000
	N	118	118	117	117
Significado do trabalho	Pearson Correlation	-.148	-.285**	-.511**	.743**
	Sig. (2-tailed)	.110	.002	.000	.000
	N	118	118	117	117
Pressão de tempo	Pearson Correlation	.271**	.512**	.656**	-.218*
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.019
	N	117	117	116	116
Incivility	Pearson Correlation	.399**	.441**	.283**	.037
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.693
	N	118	118	117	117
Auto Eficácia	Pearson Correlation	.034	.017	-.102	.322**
	Sig. (2-tailed)	.718	.858	.278	.000
	N	117	117	116	116
Coping	Pearson Correlation	.061	.154	.037	.245**
	Sig. (2-tailed)	.512	.097	.690	.008
	N	118	118	117	117
Conflito trabalho/família	Pearson Correlation	.347**	.523**	.648**	-.428**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	117	117	116	116

Anexo G - Modelo Regressão Linear Múltipla Burnout

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ExigQuanti, EsconEmo, ConfTrabFam, PresTempo ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: WorkBurnoutF

b. All requested variables entered.

Model Summary								
Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics		
1	R	Square	Square	Estimate	Change	F Change	df1	df2
1	.809 ^a	.654	.642	.38519	.654	52.535	4	111

Model Summary

Model	Change Statistics	
	Sig. F Change	
1	.000	

a. Predictors: (Constant), ExigQuanti, EsconEmo, ConfTrabFam, PresTempo

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31.179	4	7.795	52.535	.000 ^b
	Residual	16.469	111	.148		
	Total	47.648	115			

a. Dependent Variable: WorkBurnoutF

b. Predictors: (Constant), ExigQuanti, EsconEmo, ConfTrabFam, PresTempo

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.022	.276		-.081	.935
	ConfTrabFam	.239	.047	.339	5.036	.000
	PresTempo	.359	.100	.262	3.602	.000
	EsconEmo	.218	.052	.267	4.191	.000
	ExigQuanti	.176	.051	.216	3.447	.001

a. Dependent Variable: WorkBurnoutF

Anexo H - Modelo Regressão Linear Múltipla Engagement

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Recomp, Compromi, ExigQuanti, Signi ^b		Enter

a. Dependent Variable: WEngagement

b. All requested variables entered.

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

Model Summary^b

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			
				R Square Change	F Change	df1	df2
1	.811 ^a	.658	.45146	.658	53.835	4	112

Model Summary^b

Model	Change Statistics		Durbin-Watson
	Sig. F Change		
1		.000	1.964

a. Predictors: (Constant), Recomp, Compromi, ExigQuanti, Signi

b. Dependent Variable: WEngagement

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43.890	4	10.973	53.835	.000 ^b
	Residual	22.828	112	.204		
	Total	66.718	116			

a. Dependent Variable: WEngagement

b. Predictors: (Constant), Recomp, Compromi, ExigQuanti, Signi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.662	.316		5.267	.000	1.037	2.287
	Signi	.508	.068	.582	7.490	.000	.374	.642
	ExigQuanti	-.230	.058	-.238	-3.963	.000	-.345	-.115
	Compromi	.047	.046	.075	1.014	.313	-.045	.138
	Recomp	.111	.043	.164	2.571	.011	.025	.197

a. Dependent Variable: WEngagement

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.6244	4.6460	3.2758	.61511	117
Residual	-1.34760	.97135	.00000	.44361	117
Std. Predicted Value	-2.685	2.228	.000	1.000	117
Std. Residual	-2.985	2.152	.000	.983	117

a. Dependent Variable: WEngagement

Anexo I – Histogramas fatores de risco – TTAEs placa

Figura I.1. Histograma da subescala Exigências Quantitativas

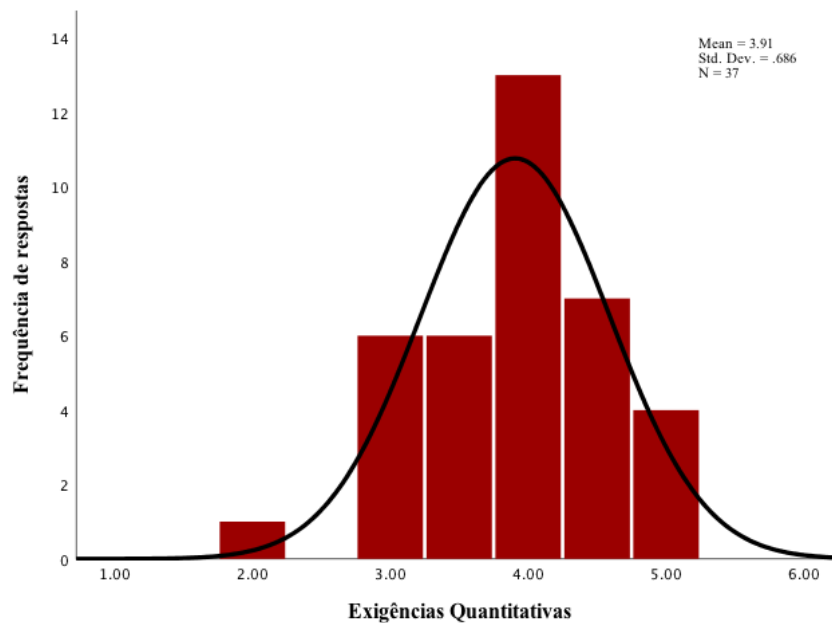


Figura I.2. Histograma da subescala Burocracia

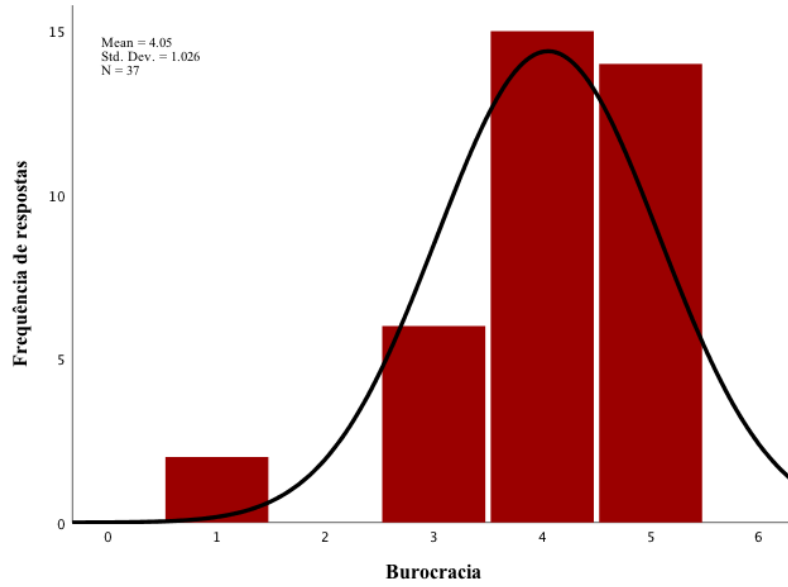


Figura I.3. Histograma da subescala Atenção

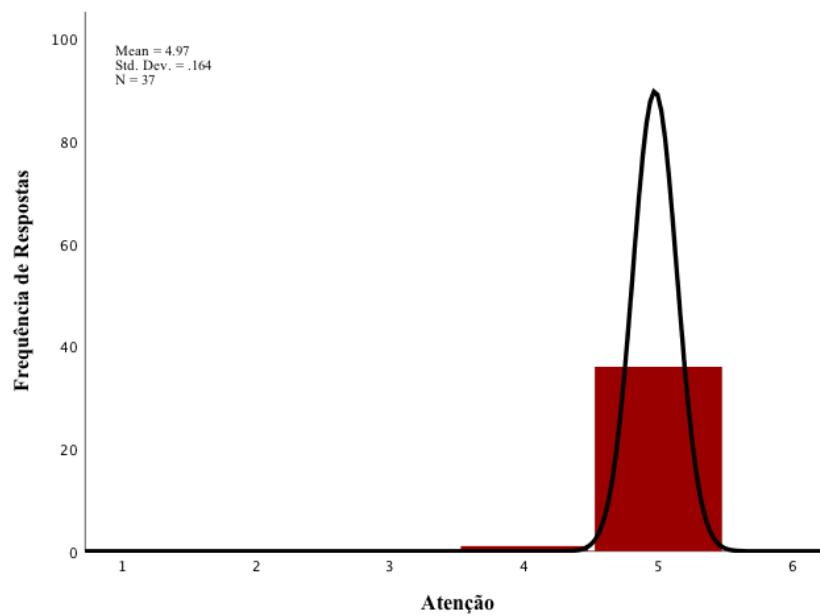


Figura I.4. Histograma da subescala Tomada de Decisão

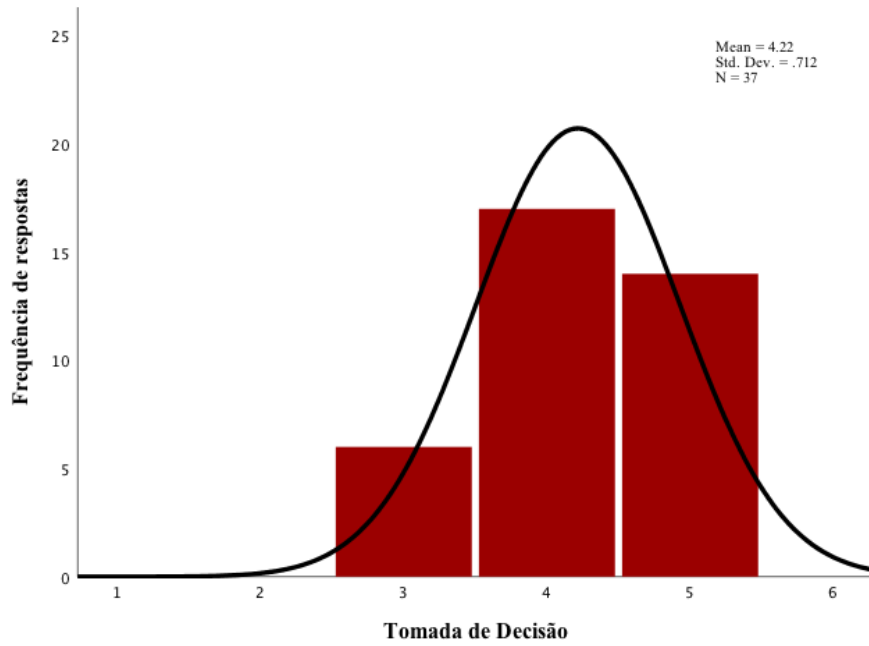


Figura I.5. Histograma da subescala Exigências Emocionais

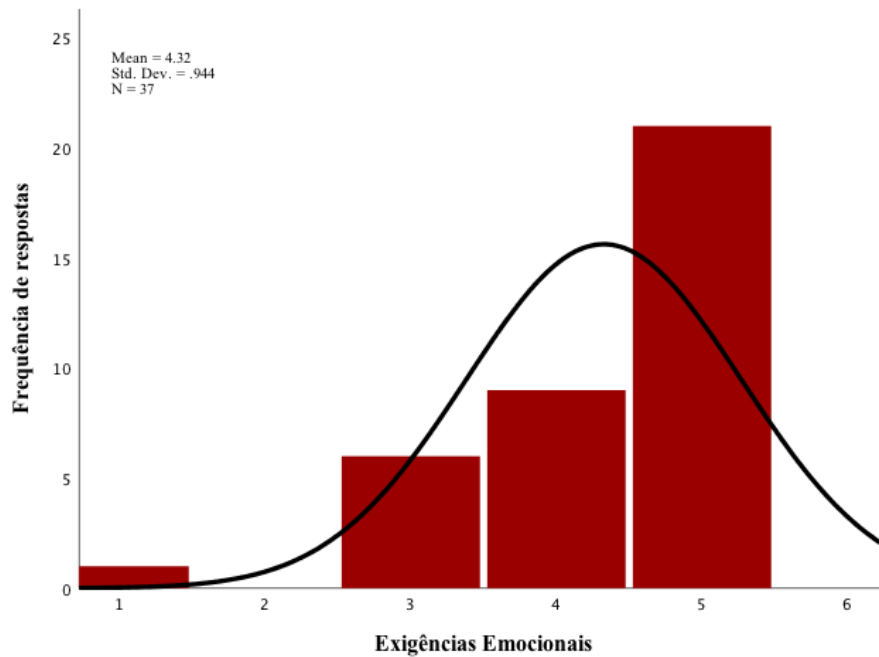


Figura I.6. Histograma da subescala Conflito trabalho/família

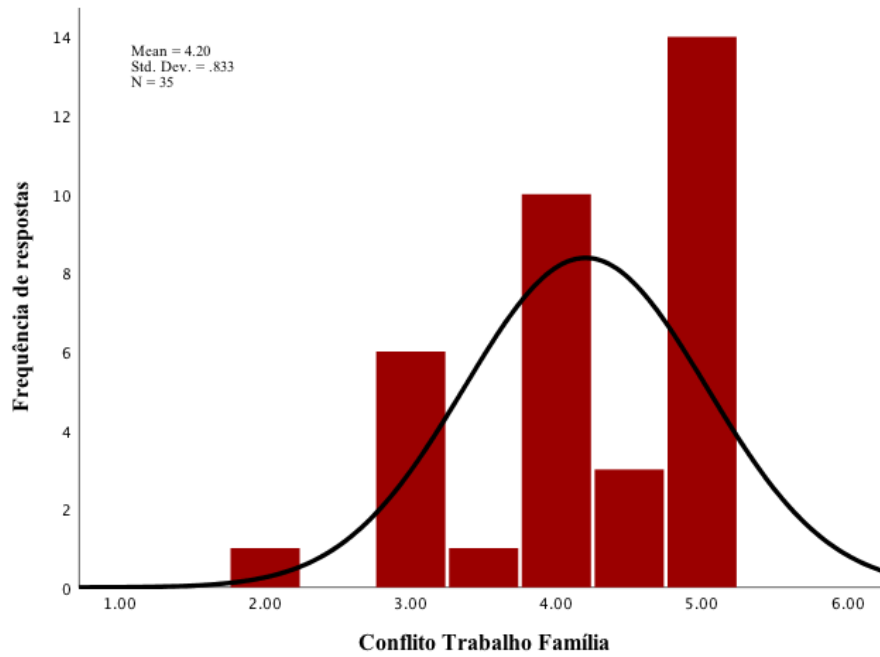


Figura I.7. Histograma da subescala Reconhecimento

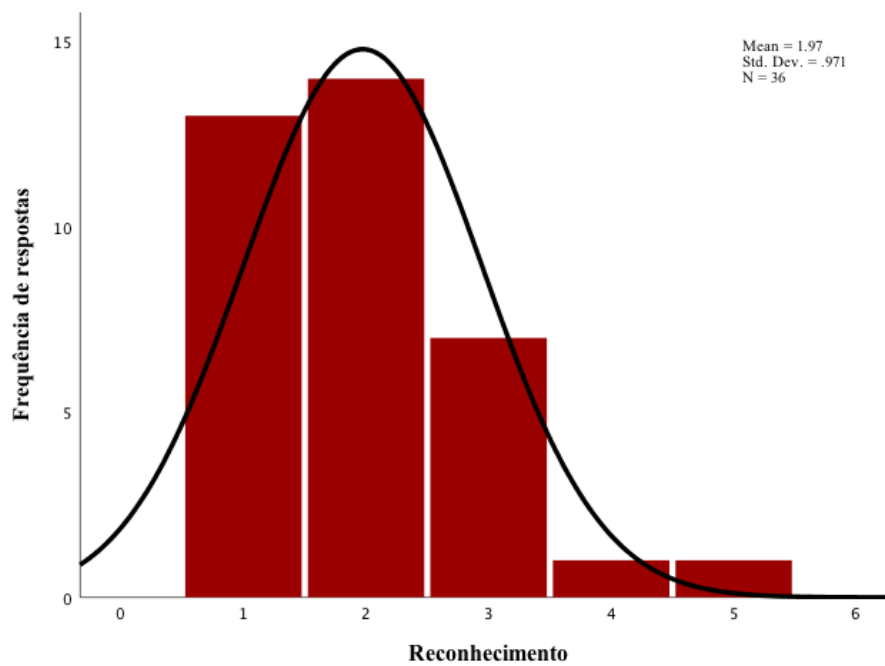


Figura I.8. Histograma da subescala Apoio dos Superiores

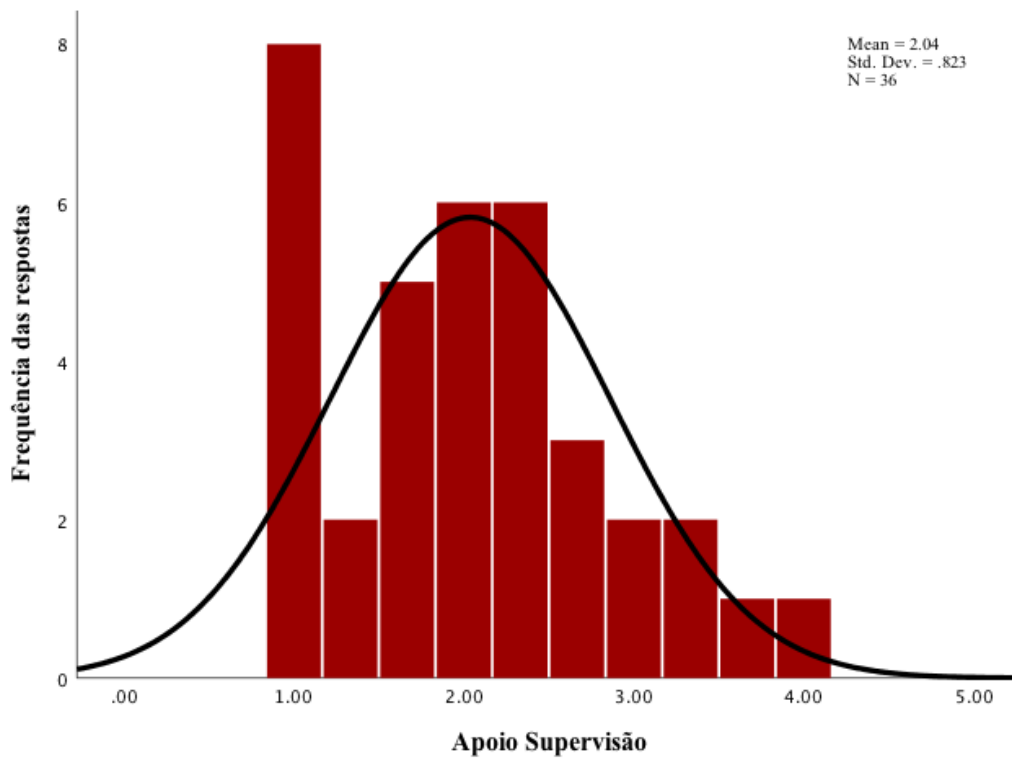


Figura 1.9. Histograma da subescala Pressão tempo

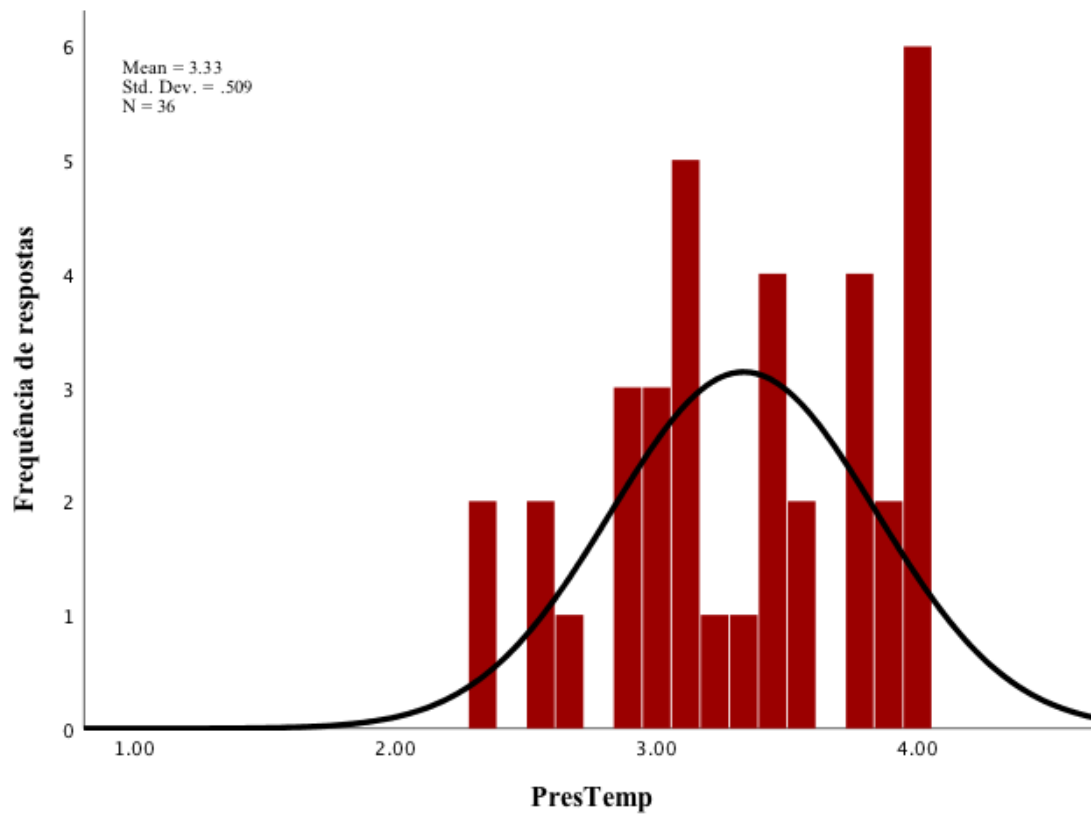


Figura I.10. Histograma da subescala Problemas em dormir

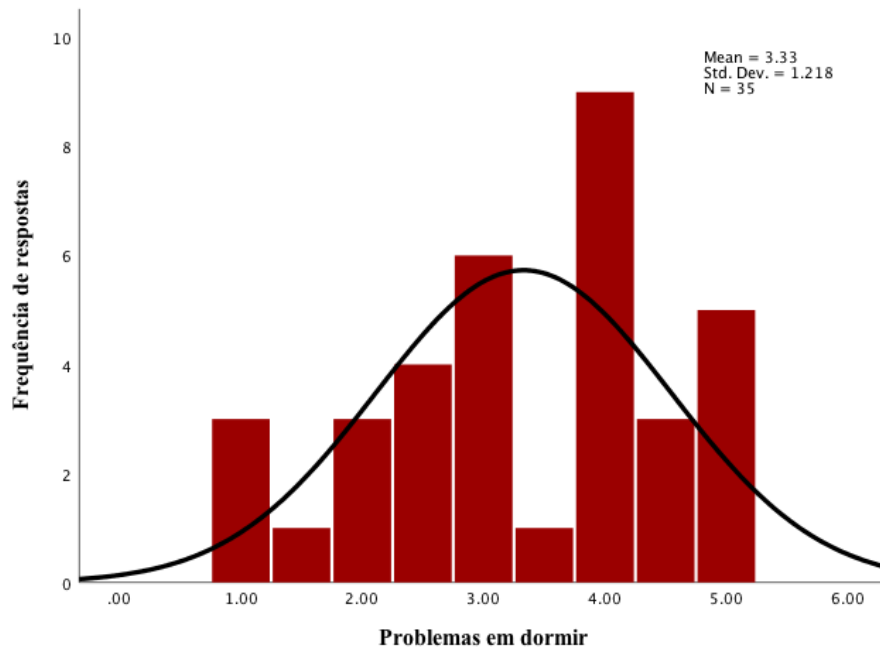
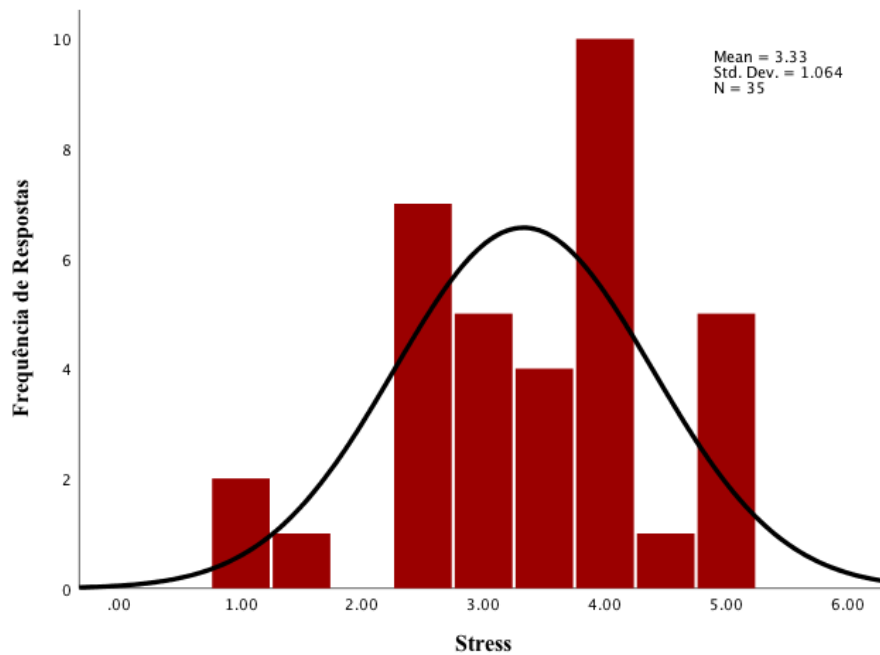


Figura I.11. Histograma da subescala Stress



Anexo J - Correlações de Pearson entre variáveis - TTAEs placa

Quadro J.1. Correlações entre variáveis preditores e variáveis dependentes

	ProbDorm	Stress	WBurnout	WEngage
--	----------	--------	----------	---------

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

Buroc_3	Pearson Correlation	-.358*	-.305	-.290	.261
	Sig. (2-tailed)	.035	.074	.092	.130
	N	35	35	35	35
ExigCogn_1	Pearson Correlation	. ^b	. ^b	. ^b	. ^b
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35
ExigCogn_3	Pearson Correlation	.111	.184	.282	-.156
	Sig. (2-tailed)	.524	.289	.101	.371
	N	35	35	35	35
Influ	Pearson Correlation	-.143	.025	.002	.147
	Sig. (2-tailed)	.411	.888	.993	.399
	N	35	35	35	35
ExiEmo	Pearson Correlation	.301	.396*	.447**	-.238
	Sig. (2-tailed)	.079	.019	.007	.168
	N	35	35	35	35
Varieda	Pearson Correlation	.009	-.046	.009	.037
	Sig. (2-tailed)	.958	.791	.961	.835
	N	35	35	35	35
Recomp	Pearson Correlation	-.250	-.429*	-.473**	.523**
	Sig. (2-tailed)	.148	.010	.004	.001
	N	35	35	35	35
Compro	Pearson Correlation	-.169	-.429*	-.487**	.424*
	Sig. (2-tailed)	.331	.010	.003	.011
	N	35	35	35	35
ExigQuanti	Pearson Correlation	.305	.315	-.460**	-.658**
	Sig. (2-tailed)	.075	.066	.005	.000
	N	35	35	35	35
Previsib	Pearson Correlation	-.107	-.100	.597**	.558**
	Sig. (2-tailed)	.540	.569	.000	.000
	N	35	35	35	35
ApCol	Pearson Correlation	-.028	-.275	-.471**	.389*
	Sig. (2-tailed)	.871	.110	.004	.021
	N	35	35	35	35
ApSup	Pearson Correlation	-.181	-.392*	-.273	.534**
	Sig. (2-tailed)	.298	.020	.112	.001
	N	35	35	35	35
Signifi	Pearson Correlation	-.228	-.445**	-.317	.781**
	Sig. (2-tailed)	.188	.007	.063	.000
	N	35	35	35	35
PresTemp	Pearson Correlation	.158	.620**	-.431**	-.480**
	Sig. (2-tailed)	.364	.000	.010	.004
	N	35	35	35	35
AutoEfic	Pearson Correlation	-.081	-.467**	-.526**	.365*
	Sig. (2-tailed)	.643	.005	.001	.031
	N	35	35	35	35
Coping	Pearson Correlation	-.109	-.263	.761**	.339*
	Sig. (2-tailed)	.534	.127	.000	.046

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

ConfTrabFam	N	35	35	35	35
	Pearson Correlation	.368*	.654**	-.422*	-.583**
	Sig. (2-tailed)	.030	.000	.012	.000
	N	35	k	35	35

Anexo L. Diferenças nas médias das variáveis entre os grupos de antiguidade na empresa – TTAEs Passageiros

Test of Homogeneity of Variances

		Levene	df1	df2	Sig.
		Statistic			
Atenc	Based on Mean	.366	5	110	.871
	Based on Median	.091	5	110	.993
	Based on Median and with adjusted df	.091	5	91.941	.993
	Based on trimmed mean	.315	5	110	.903
Decis	Based on Mean	1.697	5	110	.141
	Based on Median	1.254	5	110	.289
	Based on Median and with adjusted df	1.254	5	86.427	.291
	Based on trimmed mean	1.534	5	110	.185
ExigEmo	Based on Mean	3.030	5	110	.013
	Based on Median	1.175	5	110	.326
	Based on Median and with adjusted df	1.175	5	92.459	.327
	Based on trimmed mean	2.797	5	110	.020
Recomp	Based on Mean	1.322	5	110	.260
	Based on Median	.784	5	110	.564
	Based on Median and with adjusted df	.784	5	99.098	.564
	Based on trimmed mean	1.239	5	110	.296
ExigQuanti	Based on Mean	1.359	5	110	.245
	Based on Median	.879	5	110	.498
	Based on Median and with adjusted df	.879	5	96.106	.498
	Based on trimmed mean	1.322	5	110	.260
Burocra	Based on Mean	.339	5	110	.888
	Based on Median	.310	5	110	.906
	Based on Median and with adjusted df	.310	5	101.208	.906

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

	Based on trimmed mean	.338	5	110	.889
EsconEmo	Based on Mean	.858	5	110	.512
	Based on Median	.675	5	110	.643
	Based on Median and with adjusted df	.675	5	101.705	.643
	Based on trimmed mean	.860	5	110	.510
Previs	Based on Mean	.960	5	110	.446
	Based on Median	.724	5	110	.607
	Based on Median and with adjusted df	.724	5	101.369	.607
	Based on trimmed mean	.958	5	110	.447
ApSup	Based on Mean	.734	5	110	.599
	Based on Median	.780	5	110	.566
	Based on Median and with adjusted df	.780	5	104.611	.566
	Based on trimmed mean	.777	5	110	.568
PresTempo	Based on Mean	.604	5	110	.697
	Based on Median	.551	5	110	.737
	Based on Median and with adjusted df	.551	5	103.294	.737
	Based on trimmed mean	.567	5	110	.725
Inciv	Based on Mean	.724	5	110	.607
	Based on Median	.704	5	110	.621
	Based on Median and with adjusted df	.704	5	102.535	.621
	Based on trimmed mean	.728	5	110	.604
ConfTrabFam	Based on Mean	1.619	5	110	.161
	Based on Median	1.162	5	110	.332
	Based on Median and with adjusted df	1.162	5	97.963	.333
	Based on trimmed mean	1.555	5	110	.179
ProbDorm	Based on Mean	.719	5	110	.611
	Based on Median	.476	5	110	.793
	Based on Median and with adjusted df	.476	5	93.751	.793
	Based on trimmed mean	.735	5	110	.598
Stress	Based on Mean	.982	5	110	.432
	Based on Median	.433	5	110	.825

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

	Based on Median and with adjusted df	.433	5	83.279	.825
	Based on trimmed mean	.984	5	110	.431
WorkBurnoutF	Based on Mean	1.245	5	110	.293
	Based on Median	1.076	5	110	.378
	Based on Median and with adjusted df	1.076	5	103.136	.378
	Based on trimmed mean	1.261	5	110	.286
WEngagement	Based on Mean	2.967	5	110	.015
	Based on Median	2.693	5	110	.025
	Based on Median and with adjusted df	2.693	5	72.109	.027
	Based on trimmed mean	2.966	5	110	.015

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Atenc	Between Groups	.056	5	.011	.091	.993
	Within Groups	13.487	110	.123		
	Total	13.543	115			
Decis	Between Groups	3.219	5	.644	.937	.460
	Within Groups	75.540	110	.687		
	Total	78.759	115			
ExigEmo	Between Groups	4.649	5	.930	2.117	.069
	Within Groups	48.317	110	.439		
	Total	52.966	115			
Recomp	Between Groups	8.959	5	1.792	1.517	.190
	Within Groups	129.903	110	1.181		
	Total	138.862	115			
ExigQuanti	Between Groups	4.391	5	.878	1.440	.216

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

	Within Groups	67.099	110	.610		
	Total	71.489	115			
Burocra	Between Groups	3.804	5	.761	1.469	.206
	Within Groups	56.973	110	.518		
	Total	60.777	115			
EsconE mo	Between Groups	4.355	5	.871	1.424	.221
	Within Groups	67.270	110	.612		
	Total	71.625	115			
Previs	Between Groups	8.282	5	1.656	3.029	.013
	Within Groups	60.158	110	.547		
	Total	68.440	115			
ApSup	Between Groups	5.818	5	1.164	2.024	.081
	Within Groups	63.243	110	.575		
	Total	69.061	115			
PresTe mpo	Between Groups	2.579	5	.516	2.497	.035
	Within Groups	22.718	110	.207		
	Total	25.297	115			
Inciv	Between Groups	19.038	5	3.808	1.565	.176
	Within Groups	267.681	110	2.433		
	Total	286.719	115			
AutoEfi c	Between Groups	3.869	5	.774	1.675	.147
	Within Groups	50.829	110	.462		
	Total	54.698	115			
Coping	Between Groups	1.418	5	.284	1.030	.404
	Within Groups	30.305	110	.276		
	Total	31.724	115			
ConfTr abFam	Between Groups	2.500	5	.500	.590	.708
	Within Groups	93.265	110	.848		
	Total	95.765	115			
ProbDo rm	Between Groups	3.183	5	.637	.546	.741
	Within Groups	128.220	110	1.166		
	Total	131.403	115			
Stress	Between Groups	1.976	5	.395	.570	.723
	Within Groups	76.319	110	.694		

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

	Total	78.295	115			
WorkB urnoutF	Between Groups	3.804	5	.761	1.909	.099
	Within Groups	43.844	110	.399		
	Total	47.648	115			
WEnga gement	Between Groups	8.321	5	1.664	3.251	.009
	Within Groups	56.310	110	.512		
	Total	64.631	115			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Antiguidade na empresa	(J) Antiguidade na empresa	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
PresTempo	Menos de 1 ano	Entre 1 a 5 anos	-.43346	.18655	.194	-.9745	.1076
		Entre 5 a 10 anos	-.61345*	.20409	.038	-1.2054	-.0215
		Entre 10 a 15 anos	-.46230	.20594	.226	-1.0597	.1350
		Entre 15 a 20 anos	-.54457	.21305	.117	-1.1625	.0734
		Mias de 20 anos	-.62897*	.19522	.020	-1.1952	-.0627
	Entre 1 a 5 anos	Menos de 1 ano	.43346	.18655	.194	-.1076	.9745
		Entre 5 a 10 anos	-.17999	.13208	.749	-.5631	.2031
		Entre 10 a 15 anos	-.02885	.13492	1.000	-.4202	.3625
		Entre 15 a 20 anos	-.11111	.14554	.973	-.5333	.3110
		Mias de 20 anos	-.19551	.11790	.562	-.5375	.1465
	Entre 5 a 10 anos	Menos de 1 ano	.61345*	.20409	.038	.0215	1.2054
		Entre 1 a 5 anos	.17999	.13208	.749	-.2031	.5631
		Entre 10 a 15 anos	.15114	.15829	.931	-.3080	.6103
		Entre 15 a 20 anos	.06888	.16744	.998	-.4168	.5545
		Mias de 20 anos	-.01552	.14406	1.000	-.4334	.4023
	Entre 10 a 15 anos	Menos de 1 ano	.46230	.20594	.226	-.1350	1.0597
		Entre 1 a 5 anos	.02885	.13492	1.000	-.3625	.4202
		Entre 5 a 10 anos	-.15114	.15829	.931	-.6103	.3080

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

	Entre 15 a 20 anos	-.08226	.16969	.997	-.5745	.4099
	Mias de 20 anos	-.16667	.14667	.865	-.5921	.2588
Entre 15 a 20 anos	Menos de 1 ano	.54457	.21305	.117	-.0734	1.1625
	Entre 1 a 5 anos	.11111	.14554	.973	-.3110	.5333
	Entre 5 a 10 anos	-.06888	.16744	.998	-.5545	.4168
	Entre 10 a 15 anos	.08226	.16969	.997	-.4099	.5745
	Mias de 20 anos	-.08440	.15650	.994	-.5383	.3695
Mias de 20 anos	Menos de 1 ano	.62897*	.19522	.020	.0627	1.1952
	Entre 1 a 5 anos	.19551	.11790	.562	-.1465	.5375
	Entre 5 a 10 anos	.01552	.14406	1.000	-.4023	.4334
	Entre 10 a 15 anos	.16667	.14667	.865	-.2588	.5921
	Entre 15 a 20 anos	.08440	.15650	.994	-.3695	.5383

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Anexo M. Diferenças nas medianas do Work Engagement entre os grupos de antiguidade na empresa – TTAEs Passageiros

Kruskal-Wallis Test

		Ranks	
		Antiguidade na empresa	Mean Rank
WEngagement	Menos de 1 ano	N	74.79
	Entre 1 a 5 anos	39	73.76
	Entre 5 a 10 anos	17	58.62
	Entre 10 a 15 anos	16	50.78
	Entre 15 a 20 anos	13	34.58
	Mias de 20 anos	24	46.98
	Total	116	

Test Statistics^{a,b}

WEngagement	
Kruskal-Wallis H	19.974
df	5
Asymp. Sig.	.001

a. Kruskal Wallis Test

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

b. Grouping Variable: Antiguidade na empresa

Anexo N. Diferenças nas médias das variáveis entre trabalhadores com e sem horário especial – TTAEs Passageiros

	Group Statistics				
	Horário Especial	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ExigQuanti	Sim	34	3.6029	.71541	.12269
	Não	82	3.3902	.81280	.08976
Burocra	Sim	34	3.7647	.74999	.12862
	Não	82	3.3943	.69315	.07655
ExigCogni	Sim	34	4.5147	.55712	.09555
	Não	82	4.4878	.49050	.05417
EsconEmo	Sim	34	3.9632	.80513	.13808
	Não	82	3.6616	.77017	.08505
Desenv	Sim	34	3.8824	.92980	.15946
	Não	82	4.0793	.78752	.08697
Previs	Sim	34	2.5147	.70157	.12032
	Não	82	2.9207	.77168	.08522
ApColeg	Sim	34	3.6078	.54105	.09279
	Não	82	3.6138	.65099	.07189
ApSup	Sim	34	2.2941	.67052	.11499
	Não	82	2.5041	.81016	.08947
Signi	Sim	34	3.4706	.96789	.16599
	Não	82	4.0528	.76348	.08431
PresTempo	Sim	34	3.6373	.41059	.07041
	Não	82	3.3848	.47405	.05235
Inciv	Sim	34	4.0539	1.73240	.29710
	Não	82	3.7033	1.51015	.16677
AutoEfic	Sim	34	3.7647	.67684	.11608
	Não	82	3.8415	.69778	.07706
Coping	Sim	34	3.0051	.57128	.09797
	Não	82	3.0366	.50833	.05614
ConfTrabFam	Sim	34	4.1912	.81663	.14005
	Não	82	3.8293	.93366	.10311
ProbDorm	Sim	34	3.5588	1.11983	.19205
	Não	82	3.3232	1.04637	.11555
Stress	Sim	34	3.8750	.88388	.15158
	Não	82	3.4390	.76936	.08496
WorkBurnoutF	Sim	34	3.8782	.64479	.11058
	Não	82	3.4652	.60684	.06701
WEngagement	Sim	34	2.9020	.73437	.12594
	Não	82	3.4133	.70754	.07814

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
ExigQuanti	Equal variances assumed	.756	.386	1.327	114	.187	.21270	.16030	-.10485	.53024
	Equal variances not assumed			1.399	69.649	.166	.21270	.15202	-.09052	.51592
Burocracia	Equal variances assumed	.294	.589	2.557	114	.012	.37040	.14484	.08347	.65732
	Equal variances not assumed			2.475	57.572	.016	.37040	.14968	.07074	.67005
ExigCogni	Equal variances assumed	1.315	.254	.258	114	.797	.02690	.10417	-.17945	.23326
	Equal variances not assumed			.245	55.294	.807	.02690	.10983	-.19318	.24698
EsconE mo	Equal variances assumed	.007	.933	1.895	114	.061	.30165	.15919	-.01371	.61701
	Equal variances not assumed			1.860	59.313	.068	.30165	.16217	-.02282	.62612
Desenv	Equal variances assumed	1.675	.198	-1.161	114	.248	-.19692	.16955	-.53279	.13896
	Equal variances not assumed			-1.084	53.618	.283	-.19692	.18163	-.56113	.16730
Previs	Equal variances assumed	.522	.472	2.647	114	.009	-.40603	.15340	-.70992	-.10214
	Equal variances not assumed			2.754	67.493	.008	-.40603	.14744	-.70028	-.11177

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

ApColeg	Equal variances assumed	.317	.575	- .047	114	.962	- .00598	.12670	- .25698	.24502
	Equal variances not assumed			- .051	73.6 90	.960	- .00598	.11738	- .23988	.22792
ApSup	Equal variances assumed	2.477	.118	- 1.333	114	.185	- .20995	.15754	- .52203	.10214
	Equal variances not assumed			- 1.441	73.9 97	.154	- .20995	.14570	- .50026	.08036
Signi	Equal variances assumed	3.053	.083	- 3.448	114	.001	- .58226	.16887	- .91678	- .24774
	Equal variances not assumed			- 3.127	50.8 45	.003	- .58226	.18618	- .95605	- .20846
PresTempo	Equal variances assumed	1.374	.244	2.710	114	.008	.25243	.09313	.06794	.43693
	Equal variances not assumed			2.877	70.7 54	.005	.25243	.08774	.07747	.42740
Inciv	Equal variances assumed	1.593	.209	1.090	114	.278	.35067	.32182	- .28685	.98819
	Equal variances not assumed			1.029	54.8 52	.308	.35067	.34071	- .33217	1.03351
AutoEfic	Equal variances assumed	.042	.839	- .544	114	.588	- .07676	.14111	- .35629	.20278
	Equal variances not assumed			- .551	63.4 73	.584	- .07676	.13933	- .35514	.20162
Coping	Equal variances assumed	.262	.610	- .292	114	.771	- .03144	.10756	- .24452	.18164
	Equal variances not assumed			- .278	55.7 75	.782	- .03144	.11292	- .25766	.19478
ConfTrabFam	Equal variances assumed	.386	.536	1.968	114	.051	.36191	.18386	- .00231	.72612
	Equal variances not assumed			2.081	70.0 78	.041	.36191	.17391	.01506	.70876

Diagnóstico dos fatores psicossociais numa empresa do setor da aviação

ProbDo rm	Equal variances assumed	.552	.459	1.08 2	114	.282	.23565	.21788	- .19596	.66727
	Equal variances not assumed			1.05 1	58.1 15	.297	.23565	.22413	- .21298	.68428
Stress	Equal variances assumed	2.410	.123	2.65 8	114	.009	.43598	.16404	.11102	.76093
	Equal variances not assumed			2.50 9	54.7 88	.015	.43598	.17377	.08770	.78425
WorkB urnoutF	Equal variances assumed	.206	.651	3.27 6	114	.001	.41299	.12607	.16325	.66274
	Equal variances not assumed			3.19 4	58.4 78	.002	.41299	.12930	.15421	.67177
WEnga gement	Equal variances assumed	.190	.664	- 3.50 4	114	.001	- .51132	.14593	- .80040	- .22224
	Equal variances not assumed			- 3.45 0	59.6 89	.001	- .51132	.14821	- .80782	- .21482

Anexo O - Correlações de Pearson entre Pressão de tempo e outras variáveis - TTAEs passageiros e placa

Correlations

		Decis	Atenc	Exig Quan ti	Buro cra	Prev is	Exig Emo	Varie dade	Rec omp	Trans pPap	Comp romi	Esco nEmo	Dese nv
Pres Tem po	Pearson Correlati on	.373**	.345*	.450*	.300**	-.132	.514**	.010	-.155	.091	-.182*	.461**	.072