



ISPA | Instituto Superior de Psicologia Aplicada

*STRESS OCUPACIONAL E SATISFAÇÃO
LABORAL NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO*

MÓNICA PORTELA DA PONTE

Orientador de Dissertação:
RUI BÁRTOLO RIBEIRO

Coordenador de Seminário de Dissertação:
RUI BÁRTOLO RIBEIRO

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:
MESTRE EM PSICOLOGIA
Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2009

“Reality is the leading cause of stress amongst those in touch with it ”

Jane Wagner

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Mestre Rui Bártolo Ribeiro, apresentada ao Instituto Superior de Psicologia Aplicada para obtenção do grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações conforme o despacho da DGES, nº 19673/2006 publicado em Diário da República 2ª série de 26 de Setembro, 2006.

Agradecimentos

Embora a Dissertação de Mestrado em causa, seja um trabalho pessoal, por detrás do nome individual está um conjunto de pessoas que tornaram possível a sua realização.

Ao Professor Rui Bártolo Ribeiro, pela competência e prontidão com que me orientou nesta jornada e, especialmente pela forma sempre tão motivadora de abordar as questões relacionadas com o trabalho. A sua orientação ao longo de todo o processo foi imprescindível.

Um especial agradecimento à pessoa que tornou possível a recolha de dados, por ter acreditado no contributo do meu estudo e por se ter mostrado sempre tão disponível.

Aos colaboradores da empresa, pela curiosidade e interesse em participar na investigação.

À minha família por toda a compreensão demonstrada ao longo de toda a minha educação. Que o meu percurso escolar possa servir de exemplo para a minha futura sobrinha.

A um grupo muito especial de pessoas que não posso deixar de referir, um muito e sincero obrigado à Sofia Rocha, à Joana Sousa, ao Felipe Blanco, ao Tiago Faria, ao Jorge Maneira, à Inês Afonso, à Sandrine Fazendeiro, à Joana Ruivo, à Rita Silva, ao André Leiria, à Cátia Barbosa, ao Ervi e à Micas. Obrigada por me terem apoiado de formas tão diferentes, mas tão significativas.

Finalmente, a duas pessoas que me apoiaram e incentivaram incansavelmente, a qualquer hora do dia e independentemente do meu humor, os meus melhores amigos e futuros aventureiros: Marisa Delgado e Luis Miguel Almeida. Que a aventura comece!

Resumo

O objectivo deste estudo é conhecer a relação existente entre *stress* ocupacional e satisfação no trabalho, bem como as estratégias de *coping* mais frequentemente utilizadas no atendimento ao público.

No estudo transversal, foram inquiridos 247 funcionários de uma Empresa de Distribuição, 160 do sexo feminino e 87 do sexo masculino. A média de idades está entre os 25 e os 30 anos e o nível de escolaridade predominante é o ensino secundário.

Foram administrados, para além de um questionário sócio-demográfico, o questionário de Fontes de Pressão no Trabalho e o questionário Estratégias de *Coping*, ambos adaptados da versão portuguesa do *Occupational Stress Indicator* de Cunha, Cooper, Moura, Reis e Fernandes (1992) para medir os níveis de *stress* e as estratégias de *coping* mais frequentemente utilizadas e o *Cuestionário de Satisfacción Laboral S10/12*, traduzido e adaptado de Meliá e Peiró (1998), para medir os níveis de satisfação no trabalho.

Os resultados mostram a existência de uma relação negativa entre os níveis de *stress* e de satisfação laboral, nomeadamente entre as dimensões: Causas Intrínsecas ao Trabalho e Satisfação com a Supervisão; entre Clima e Estrutura e Satisfação com as Prestações Recebidas. As estratégias de *coping* mais utilizadas são a estratégia Envolvimento e a estratégia Relação Casa-Trabalho.

Conclui-se que os sujeitos que sentem maiores níveis de *stress* relativamente a aspectos como o salário, monotonia, ambiguidade das tarefas e valores partilhados, sentem menores níveis de satisfação no apoio recebido por parte dos superiores e com a forma como se processa a negociação na empresa.

Palavras-chave: *stress* ocupacional, satisfação com o trabalho, estratégias de *coping*, atendimento ao público.

Abstract

The main objective of this study is to study the existing relation between occupational stress and job satisfaction, as well as the most usual *coping* strategies in customer service.

In this transversal study, 247 employees of a Goods Company were inquired, 160 females and 87 males. The age mean is between 25 and 30 years old and the dominant educational level is the 12th grade.

In addition to the socio-demographic questionnaire, the *Sources of Pressure* and the *Coping Strategies* questionnaires were used, both adapted from the Portuguese version of *Occupational Stress Indicator* from Cunha, Cooper, Moura, Reis and Fernandes (1992) to measure the levels of stress and the *coping* strategies most frequently used, as well the *Cuestionário de Satisfacción Laboral S10/12*, translated and adapted from Meliá and Peiró (1998), to measure the levels of job satisfaction.

The results show the existence of a negative correlation between the levels of stress and the job satisfaction, in particular between the dimensions: Factors Intrinsic to the Job and Satisfaction with Supervision; between Organizational Structure/Climate and Satisfaction with the Legal Dispositions. The most used *Coping Strategies* are Involvement and Home and Work Relationships.

It can be concluded that the subjects who feel the highest levels of stress due to factors like payment, monotony, role ambiguity and shared values, feel the lowest levels of satisfaction from the lack of support of their supervisors and the way the company deals with the negotiation process.

Key words: occupational stress, job satisfaction, *coping* strategies, customer service.

Índice

1. Introdução.....	1
2. Revisão Teórica	2
2.1. Evolução do Conceito de <i>Stress</i>.....	2
2.2. <i>Stress</i> Ocupacional	9
2.2.1. Modelo de Stress no Trabalho de Cooper e Marshall (1976).....	9
2.2.2. Modelo Exigências/Controlo de Karasek (1979)	13
2.2.3. Modelo Geral de Kahn e Byosiere (1992).....	14
2.2.4. <i>Stressors</i>	15
2.2.5. Moderadores.....	19
2.2.6. Respostas ao <i>Stress (Strains)</i>	22
2.3. <i>Stress</i> no Atendimento ao Público	22
2.4. Satisfação no Trabalho.....	28
2.4.1. Antecedentes da Satisfação no Trabalho.....	28
2.4.2. Potenciais Consequentes da Satisfação no Trabalho.....	32
2.5. <i>Stress</i> Ocupacional e seu Impacto na Satisfação Laboral	34
2.6. Hipóteses.....	37
3. Método	40
3.1. Amostra	40
3.2. Variáveis	46
3.3. Instrumentos.....	46
3.4. Procedimento.....	51

4. Apresentação dos Resultados	52
5. Discussão dos Resultados	64
6. Considerações Finais	69
7. Referências Bibliográficas	72
8. Anexos	80
Anexo A: Instrumentos	81
Anexo B: Estatística Descritiva e Qualidades Métricas dos Questionários	91
Anexo C: Correlações entre a variável independente (Stress) e dependente (Satisfação no Trabalho) e entre as respectivas dimensões	111
Anexo D: Regressão Linear Múltipla entre as variáveis independente e dependente	113
Anexo E: ANOVA one-way, teste de Tukey HSD, Média e Desvio-Padrão para as variáveis independente e dependente	115
Anexo F: Médias e respectiva ANOVA one-way das Estratégias de <i>Coping</i>	122
Anexo G: Regressão Linear Simples à variável moderadora Estratégias de <i>Coping</i>	126

Lista de Figuras

Figura 1: As Quatro Principais Fases do <i>Stress</i>	8
Figura 2: Diagrama do Modelo de <i>Stress</i> no Trabalho de Cooper e Marshall (1976).....	11
Figura 3: Modelo de Exigências/Controlo de Karasek (1979).....	14
Figura 4: Modelo Geral de Kahn e Byosiere (1992).....	15
Figura 5: Perspectivas de <i>Stress</i> Ocupacional (Sager e Wilson, 1995).....	24
Figura 6: Bem-estar e estratégias de <i>coping</i> dos empregados de vendas relativamente a <i>stressors</i> no local de trabalho (Porter, Kraft & Claycomb 2003).....	35
Figura 7: Esquema de moderação das estratégias de <i>coping</i>	62

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Faixa Etária	41
Gráfico 2: Género	41
Gráfico 3: Estado Civil.....	42
Gráfico 4: Habilitações Literárias	42
Gráfico 5: Horário de Trabalho	43
Gráfico 6: Antiguidade na Empresa.....	43
Gráfico 7: Secção	44
Gráfico 8: Atendimento ao Público	45

Lista de Tabelas

Tabela 1: Representatividade de cada secção da empresa	40
Tabela 2: Dimensões do questionário OSI.....	47
Tabela 3: Dimensões do questionário S10/12.....	48
Tabela 4: Dimensões do questionário Estratégias de <i>Coping</i>	50
Tabela 5: Qualidades Métricas dos Instrumentos	52
Tabela 6: Fidelidade e média das dimensões do Questionário Fontes de Pressão.....	53
Tabela 7: Fidelidade e média das dimensões do Questionário Satisfação no Trabalho.....	54
Tabela 8: Fidelidade das dimensões do Questionário Estratégias de <i>Coping</i>	54
Tabela 9: Correlação de Pearson entre Fontes de Pressão e Satisfação no Trabalho	55
Tabela 10: Correlações entre as dimensões de Fontes de Pressão e Satisfação no Trabalho	56
Tabela 11: Análise da Regressão Linear Múltipla e a Satisfação no Trabalho como V.D.....	57
Tabela 12: ANOVA one-way para a Antiguidade na Empresa	57
Tabela 13: Estatística descritiva e comparações múltiplas com o teste de Tukey HSD entre as classes da Antiguidade na Empresa e a Satisfação no Trabalho como V.D..	58
Tabela 14: ANOVA one-way para os Grupos A e B.....	58
Tabela 15: Médias dos Grupos A e B na Satisfação no Trabalho	59
Tabela 16: ANOVA one-way para os Horários de Trabalho	59
Tabela 17: Estatística descritiva e comparações múltiplas com o teste de Tukey HSD entre os Horários de Trabalho e a Satisfação no Trabalho como V.D.....	60
Tabela 18: Médias das Estratégias de <i>Coping</i> consoante os Horários de Trabalho e respectiva ANOVA.....	60

Tabela 19: Médias das Estratégias de <i>Coping</i> consoante a Antiguidade na Empresa e respectiva ANOVA.....	61
Tabela 20: Médias das Estratégias de <i>Coping</i> consoante o atendimento ao público e respectiva ANOVA.....	61
Tabela 21: Análise da Regressão Linear Simples e a Satisfação no Trabalho como V.D....	63

1. Introdução

Os locais de trabalho do século XXI tornaram-se ambientes dinâmicos e altamente estimulantes, trazendo um grande número de benefícios e oportunidades para os que neles estão inseridos. No entanto, a constante mudança de exigências no mundo do trabalho e a actual crise mundial, traz um nível de pressões cada vez maior, podendo assim aumentar os níveis de *stress*. Embora a pressão possa ter um lado positivo e ajude a melhorar a *performance* dos trabalhadores, se essa pressão se tornar excessiva poderá levar ao *stress* e, conseqüentemente a resultados negativos.

De acordo com o Guia da Comissão Europeia sobre *Stress* Relacionado com o Trabalho (2002) o *stress* ocupacional afecta pelo menos 40 milhões de trabalhadores dos 15 Estados-membro da União Europeia e traz custos anuais de 20 biliões de euros, uma vez que contribui para grandes níveis de sofrimento, doenças e mortes, e, conseqüentemente para distúrbios consideráveis ao nível da produtividade e competitividade. Aumentam o absentismo, os atrasos, os problemas disciplinares e a rotatividade, o que por si só indicia que existe uma clara influência dos níveis de *stress* sobre os níveis de satisfação laboral.

Desta forma, o trabalho desenvolvido irá abordar a questão do *stress* ocupacional e sua influência na satisfação do trabalho num contexto onde as vendas e o atendimento ao público estão bem patentes.

Numa primeira fase, é apresentada de forma global a evolução do conceito de *stress* expondo os principais autores que contribuíram para a mesma, tais como Claude Bernard, Walter Cannon, Hans Seyle, entre outros. Em seguida, o tema da investigação começa a ser abordado de forma mais pormenorizada e é definido *stress* ocupacional, seus antecedentes e consequentes. Uma vez que o estudo incidirá sobre o contexto de atendimento ao público e vendas, é pertinente a abordagem do *stress* neste tipo de contextos pois contam com algumas particularidades. Num novo capítulo é a satisfação laboral que se torna o tema central, sendo que também aqui os seus antecedentes e potenciais consequentes tomam alguma importância. A revisão teórica termina com a tentativa de relacionar os dois temas: *stress* ocupacional e satisfação laboral.

Depois de colocadas as hipóteses, a amostra sobre a qual foram aplicados três questionários, é descrita, assim como os instrumentos. Todos esses dados serão descritos e finalmente interpretados à luz da revisão teórica inicial, sendo que haverá uma tentativa de obter conclusões que tornem pertinente a proposta de investigações futuras.

2. Revisão Teórica

2.1. Evolução do Conceito de *Stress*

O termo *stress* não é um termo de fácil tradução em português. Provém do verbo latino *stringo*, *stringere*, *strinxi*, *strictum*, que significa apertar, comprimir, restringir (Serra, 2007). Actualmente, embora não haja uma definição científica consensual, considera-se que *stress* não se limita a uma dimensão exclusivamente biológica, psicológica, social ou cognitiva, uma vez que é um processo simultaneamente externo e interno, ou seja, perante alterações no ambiente, ou a acontecimentos que exercem excessiva pressão sobre nós, os indivíduos poderão ter diferentes percepções, reacções e soluções. Perante as exigências de uma determinada situação, são as avaliações por parte do sujeito em como esta exige recursos para além dos que ele dispõe, que vão requerer uma mudança no funcionamento normal de cada indivíduo para gerir a situação da melhor forma.

Embora este tema tenha sido alvo de um crescente interesse e de muitos trabalhos de investigação nas últimas décadas, a verdade é que já desde o século XIV que este assunto é abordado. Mas é nos primeiros anos do século XX, o século das novas descobertas e do ritmo alucinante de vida, que se dão uma série de desenvolvimentos que conduziram os investigadores para mais perto daquilo que hoje tomamos como certo – o *stress*. Estes desenvolvimentos incluíam um uso cada vez maior do termo *stress* em questões sobre a existência humana, as primeiras preocupações sobre a performance laboral, a preocupação com a fadiga e a higiene mentais e os primeiros passos na direcção, bem como a aceitação, das explicações psicológicas para as doenças (Cooper & Dewe, 2004).

A expressão *stress* existe na língua inglesa desde o século XIV sendo utilizada para exprimir uma pressão ou um constrangimento de natureza física (Mazure & Druss, 1995; cit. por Serra, 2007). No século XVII o conceito ultrapassa a dimensão física e começa a ser visto como uma tensão ou adversidade, evoluindo nos séculos XVIII e XIX para a ideia de tensão exercida sobre qualquer objecto material ou ser humano.

No século XVII, uma contribuição importante para a definição de *stress*, veio dos princípios da engenharia referidos por Robert Hooke. Fazendo o paralelismo com as estruturas construídas pelo Homem, tais como as pontes que devem resistir a cargas pesadas e a acontecimentos naturais (ventos, tremores de terra, etc), na definição de *stress* deve ter-se em

conta três aspectos importantes. O primeiro seria a carga (*stressor*), ou seja os aspectos externos que influenciam as estruturas, tais como o peso. No ser humano esta carga poderá corresponder a problemas familiares, ao desemprego, entre outros. O segundo seria a pressão (*stress*) que essa carga desencadeia na estrutura, ou seja, o *stress* que o ser humano sente, resultado do *stressor* anterior. Por último, a tensão (*strain*), que representa a resposta da estrutura à deformação que é produzida pela acção conjunta da carga e do *stress*. Sabe-se que as pontes deverão ser maleáveis para resistir aos ventos fortes, caso contrário quebrariam. Já no ser humano, o *strain* corresponde às respostas psicofisiológicas que são desencadeadas, para que este possa resistir à pressão (Serra, 2007). No entanto, este processo é um pouco simplista, tendo em conta que o Homem está em constante interacção com o ambiente e com a força dos outros, que pode por exemplo auxiliar na diminuição dos efeitos da carga sentidos.

As primeiras abordagens ao conceito de *stress* surgem com um contributo de cariz fisiológico, representadas essencialmente por três autores principais, que procuraram compreender a resposta do organismo perante as agressões exteriores ao corpo. Em 1865, o fisiologista Claude Bernard (cit. por Lovallo, 2005) começou por questionar como poderiam os organismos vivos mover-se, mesmo quando parecia não haver nenhuma força externa a actuar sobre eles. Dos seus estudos com animais, dos mais simples aos mais desenvolvidos e complexos, concluiu que os seres vivos possuem um ambiente interno responsável pelos seus comportamentos e que a vida está dependente da capacidade do ser vivo manter constante esse meio interno perante qualquer modificação ou agressão do meio externo. Segundo o autor, todos os organismos possuem meios de auto-protecção para o confronto com outros seres e para as mudanças de temperatura. Estes meios de auto-protecção mantêm o ambiente fluido que banha as células corporais constante, aumentando assim a sua probabilidade de sobrevivência.

Na sequência desta teoria, em 1929, surgiu o fisiologista Walter Cannon com a criação do conceito de homeostase, referindo-se à capacidade que os organismos têm em manter o ambiente interno equilibrado, como a glucose no sangue, a pressão do oxigénio e a temperatura interior, perante modificações do ambiente externo. Os mecanismos para manter esta estabilidade requerem sensores para reconhecer discrepâncias entre os valores sentidos e os aceitáveis, e sistemas que reduzam essas discrepâncias, ou seja, sistemas de feedback negativo. No entanto, a linha de pensamento de Cannon, não é restrita aos mecanismos relativos a ameaças físicas. O autor estava ciente do facto de nós também respondermos a ameaças exteriores, através de mudanças comportamentais de forma a alterar o impacto do ambiente envolvente.

Ambos os autores deram uma contribuição significativa para o desenvolvimento do conceito de *stress*. O reconhecimento de Claude Bernard de que as células do nosso corpo estão

em contacto com um ambiente interno que tem de ser mantido estável, levou ao reconhecimento da existência de uma hierarquia de mecanismos de controlo para compensar as mudanças que ocorrem (Lovallo, 2005).

Contudo, ambos nos deixam dúvidas sobre se o termo *stress* significa condições externas ou forças impostas sobre os organismos, ou ainda, alguma resposta presumivelmente universal dos organismos a essas pressões externas (Kahn & Byosiere, 1992).

Por volta dos anos 30, Hans Selye (1973), médico endocrinologista, foi o primeiro a introduzir de forma mais explícita o conceito de *stress*. Segundo o autor, *stress* é uma força que resulta numa tensão ou força oposta que tenta restaurar o estado de *não-stress*. É um conjunto de alterações não específicas (sempre as mesmas, independentemente do agente indutor de *stress*) que ocorrem quando um sistema biológico é exposto a estímulos ameaçadores. O autor propõe então, três estádios universais de como lidar com um estímulo externo, aos quais chamou de Síndrome Geral de Adaptação. Este Síndrome é composto por três fases: pela fase de alarme, onde ocorre uma activação simpática e da medula supra-renal, e vai do momento inicial de “choque” ao momento de reacção ao choque; a fase de resistência, a qual é acompanhada pela activação do córtex da supra-renal, na medida em que o organismo procura restabelecer o equilíbrio, habituando-se ao *stressor* e substituindo a reacção de alarme de forma a adaptar-se; em alguns casos, esta segunda fase dá lugar a uma terceira, visto que a energia necessária à resistência não é interminável. Esta última fase denomina-se de fase da exaustão, onde se dá a reactivação terminal do sistema nervoso vegetativo e da medula supra-renal.

Embora a palavra *stress* tenha uma conotação geralmente negativa, considera-se que existe um nível de *stress*, variando de indivíduo para indivíduo, que poderá fomentar a produtividade ou desempenho das pessoas. Actualmente, todos procuram diferentes tipos de actividades que exijam ou desafiem habilidades que valorizamos, e que incentivem à aquisição de novas. Como tal, Selye (1982), pôs algum ênfase na distinção entre bom *stress* e mau *stress*, ou como ele lhe chamou, *eustress* e *distress*. Estas definições partem do pressuposto que o ser humano é por natureza suposto trabalhar, ou seja, estabelecer tarefas e tentar realizá-las com sucesso. Para o conseguir, estão presentes exigências na mente e no corpo, às quais a sua exposição evoca a sequência fisiológica do Síndrome Geral de Adaptação. Nesse sentido, os *stressors* do *distress* e do *eustress* poderiam parecer semelhantes nos seus efeitos. A diferença parece estar na possibilidade de nos sentirmos satisfeitos ou de atingirmos os nossos objectivos. Sem esses desafios e essas oportunidades para utilizar com sucesso as capacidades existentes, os músculos atrofiam e as habilidades mentais diminuem. Com elas, o processo inevitável de desgaste continuará, mas em

qualquer um dos casos, os *stressors* não podem ser evitados. A ideia aliás é, não evitar o *stress* da vida, mas maximizar a componente do *eustress*.

Selye foi no entanto, bastante criticado por não ter em conta as diferentes situações que potenciam *stress*, nem as condições ambientais das mesmas. Por altura dos anos 60, a abordagem social dos psicólogos organizacionais, embora não tenha resolvido os problemas conceptuais do tema, introduziu um novo parâmetro à definição: variáveis situacionais. Os investigadores organizacionais procuraram estudar variáveis situacionais, que pudessem ser consideradas *stressors*, ou seja, que criassem ansiedade, tensão emocional, perturbação do sono, entre outros. Kahn, Wolfe, Quinn e Snoek, (1964; cit. por Kahn & Byosiere, 1992) num dos seus estudos, concluíram que existe correlação entre duas variáveis situacionais, o conflito e a ambiguidade de papéis nas organizações. Nos anos que se seguiram, foram estudados uma variedade bastante grande de estímulos potenciadores de *stress* no local de trabalho, alguns deles relacionados com características físicas do trabalho, outras com características sociais ou sócio-técnicas ou ainda com características temporais. No entanto, embora os investigadores organizacionais tenham alargado o campo, não resolveram o conflito acerca do termo *stress*, uma vez que mesmo dentro da abordagem social não existe consenso se a definição deve ser usada para designar os estímulos objectivos no local de trabalho, a percepção subjectiva, a avaliação desses estímulos feita pelos indivíduos, ou alguma resposta psicológica subsequente.

Por volta da década de 70, ainda ao nível do *stress* relacionado com o trabalho, surge uma abordagem mais psicanalítica pelo autor Levinson (1980). Segundo o autor, existiam já muitas abordagens acerca do *stress* como consequência de forças na organização. Algumas válidas, outras nem tanto. O que estas trouxeram de positivo é o facto de promoverem uma reflexão sobre estratégias de *coping* pela meditação, relaxamento progressivo, entre outras. Todas elas aliviantes. Porém, o autor considerou que elas não tratavam o *stress* pelas suas causas, mas sim quando este já revelava consequências, ou seja, não actuavam na antecipação do *stress* nas organizações. Para Levinson, a questão central do *stress* no trabalho, aliás de todo o *stress* psicológico, é o aumento que existe entre a distância do ego ideal, ou seja, daquilo que o indivíduo quer ser no futuro, e a auto-imagem, aquilo que de facto o indivíduo é no presente. Existem três circunstâncias em que esse *stress* psicológico pode sofrer um aumento: quando os sentimentos de desamparo ou de inadequação aumentam; quando os valores e as normas pessoais de comportamento são violadas; quando sentem que não se estão a encaminhar para o seu ego-ideal. Estas três situações diminuem a auto-imagem que os indivíduos têm. Assim, quanto maior a distância entre o ego-ideal e auto-imagem, pior os indivíduos se sentem consigo próprios e consequentemente mais

aborrecidos. O aumento dessa raiva ou dessa frustração direccionada para o *self*, produzirá por sua vez, sentimentos de culpa e insuficiência, podendo chegar ao extremo da depressão.

Nos anos 80 emerge uma perspectiva importante, trazida por Lazarus e Folkman (1984), a perspectiva cognitiva do conceito de *stress*. O ênfase da teoria em condições externas crónicas como *stressors*, nos factores cognitivos que intervêm entre tais eventos externos e as suas consequências fisiológicas, emocionais e comportamentais a curto prazo, são especialmente importantes. Lazarus descreve a sua teoria de *stress* como sendo cognitivo-fenomenológica e, consistente com o ênfase acima referido, define *stress* (psicológico) como uma relação atribulada entre o sujeito e o ambiente, na qual uma exigência, constrangimento ou oportunidade no meio, é julgada de modo a exigir ou exceder os recursos de um indivíduo. A relação sujeito-ambiente é mediada por três tipos de avaliação cognitiva, que Lazarus apelida de Primária, Secundária e Re-avaliação. A avaliação Primária é o processo no qual os indivíduos avaliam um acontecimento inesperado relativamente à sua importância para o próprio bem-estar. Significa por isso que é uma avaliação mais egocêntrica. Tenta responder à questão “estou bem ou em maus lençóis?”. A avaliação Secundária levanta a questão do *coping* : “o que é que eu posso fazer em relação a este acontecimento *stressante*?”. Nesta fase o sujeito já faz julgamentos relativamente às suas capacidades e aos recursos existentes, pessoais e sociais, bem como às suas limitações. Finalmente, a Re-avaliação, tal como o termo indica, é na realidade um novo ciclo contínuo, activado por nova informação, por exemplo, informação sobre se as tentativas iniciais de um indivíduo em relação ao *coping* parecem estar a ter o efeito desejado. É desta fase que depende o indivíduo vir a sentir *stress* ou não, assim como as estratégias que vai adoptar.

Concluindo, e de acordo com os autores, os indivíduos fazem continuamente avaliações cognitivas de cada situação, as suas exigências, as suas limitações e as opções disponíveis para lidar com as mesmas. É de acordo com estas avaliações que, posteriormente, o indivíduo reagirá perante as circunstâncias, experimentará vários tipos de emoções e surgirão os resultados da adaptação concretizada. Deve destacar-se o facto de que o que é percebido como *stressor* varia de pessoa para pessoa, assim como a forma de reacção.

Ainda no seguimento de uma abordagem mais cognitiva, Sapolsky (1998; 2004), aborda também esta diferenciação, referindo que as ocorrências de natureza psicológica têm uma importância bastante mais relevante que as de natureza física. Isto significa que, a resposta do organismo aos acontecimentos *stressantes*, não é activada apenas quando existem acontecimentos reais e concretos, mas principalmente devido a indutores psicológicos de *stress*. Aliás, o autor refere mesmo, que são desencadeadas respostas neurofisiológicas quando o ser humano cria expectativas, com razão ou não, sobre acontecimentos negativos de origem física ou psicológica,

que poderão acontecer. Embora as doenças relacionadas com o *stress* surjam da activação frequente de sistemas fisiológicos criados para responder a situações urgentes, a verdade é que actualmente, a importância do *stress* psicológico leva a que as pessoas activem esses sistemas constantemente e de uma forma crónica.

Certamente que a forma de reagir e de viver cada situação, tal como referido anteriormente, poderá variar da avaliação que cada indivíduo faz, das circunstâncias ambientais, das vivências e aprendizagens, dos valores e crenças, entre outros.

Eriksen e Ursin (2004), de uma forma mais formal e precisa, apresentam um modelo cognitivo de *stress* bastante elucidativo, o *CATS* (*Cognitive Activation Theory of Stress*). O termo *stress* é usado perante quatro fases do processo de *stress*: estímulos de *stress*, experiência de *stress*, resposta não-específica ao *stress* e experiência da resposta ao *stress*. No entanto, estes quatro significados podem ser usados separadamente.

De acordo com o *CATS*, a resposta ao *stress* é um alarme geral num sistema homeostático, que produz uma activação neurofisiológica não-específica de um nível de estimulação para outro. Essa resposta ocorre sempre que falta algo, como por exemplo, um desequilíbrio homeostático, ou uma ameaça à homeostasia ou à vida do organismo. Geralmente, o alarme ocorre quando existe uma discrepância entre o valor que uma determinada variável deveria ter e entre aquilo que na realidade tem. Logo, a resposta ao *stress* é uma resposta fisiológica necessária. O mal-estar provocado pelo alarme não é uma ameaça à saúde, a menos que seja prolongado no tempo. De acordo com os autores, o nível e a duração do alarme, depende das expectativas do resultado do estímulo e das respostas específicas de cada um, disponíveis para lidar com a situação. O *CATS* só reconhece como resultados positivos, quando os seres conseguem lidar com o desespero e o desamparo que daí podem advir.

Relativamente aos quatro aspectos do *stress*, e como já foi referido anteriormente, existe um consenso no que diz respeito aos estímulos que provocam o estado de *stress* não serem físicos. A primeira fase do processo – estímulos de *stress* – é agradável ou não, dependendo da avaliação que o sujeito faz da situação, dos conhecimentos anteriores e das características da situação em si, o que vai influenciar consecutivamente a fase seguinte – a experiência de *stress*. Nesta fase existe também alguma unanimidade ao afirmar que todos os estímulos são avaliados pela actividade cerebral, e que os estímulos mais frequentemente referidos são os psicológicos e emocionais (Levin & Ursin, 1991; cit. por Ursin & Eriksen, 2004). Enquanto os seres humanos descrevem os estímulos percebidos negativamente como *stress*, os animais restringem-se a encarar esses estímulos como sendo algo que devem evitar. A terceira fase do *stress* remete para a resposta ao *stress*, sendo caracterizada como uma resposta não-específica a uma situação de

alarme, que proporcionará um aumento de atenção ou activação cerebral, para lidar com os *stressors*. Por fim, a quarta fase – o *feedback* da resposta ao *stress* – refere-se ao feedback constante que provém das alterações ambientais quando voltam ao cérebro para serem processadas, à experiência das respostas ao *stress* e do sentimento de *stress*. As respostas ou estratégias específicas para lidar com a situação de alarme, podem alterar os *stressors*, fazendo com que esses efeitos sejam guardados como expectativas às respostas de *stress*.

O seguinte esquema exemplifica todo este processo:

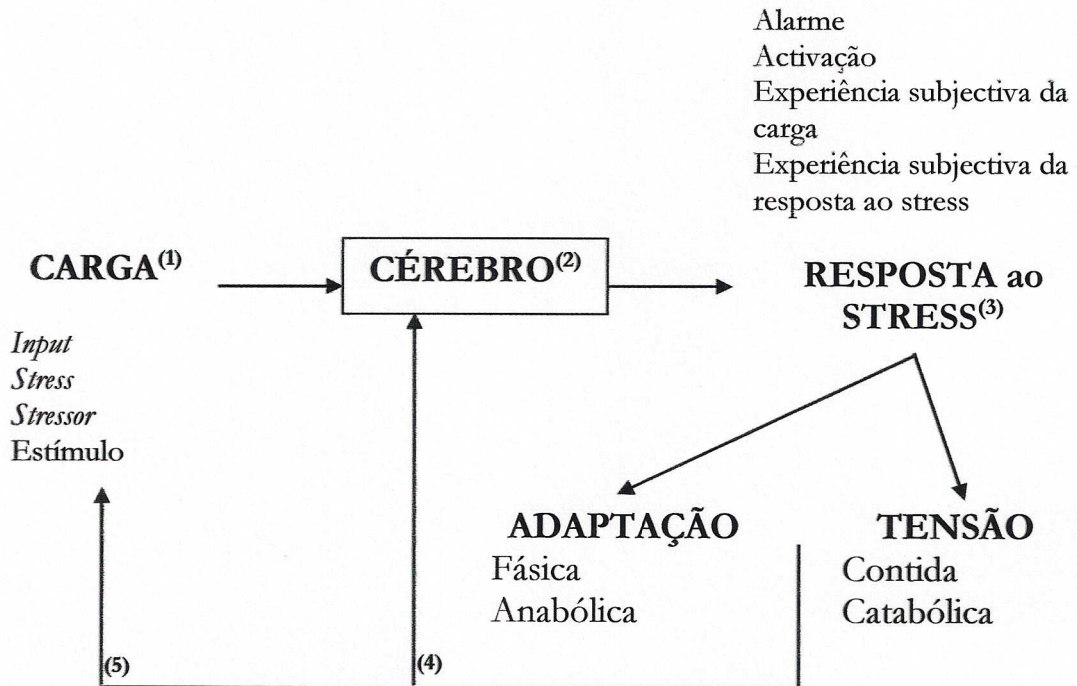


Figura 1. As quatro principais fases do *stress* (Ursin & Eriksen, 2004).

De acordo com os autores, 1) o *stressor* 2) é avaliado pelo cérebro 3) podendo resultar numa resposta ao *stress* e, posteriormente 4) um feedback ao cérebro. A resposta fisiológica ao *stress* pode conduzir a estados de tensão (*strain*) ou de adaptação (*train*) dependendo do tipo de activação. A fase da activação é vista esporadicamente como uma expectativa positiva. Uma activação mais constante poderá levar a algo mais patológico (*strain*). Finalmente, o cérebro pode alterar o estímulo 5) ou as percepções do estímulo, através de expectativas.

Em suma, e de acordo com Lazarus em 1993, quaisquer que sejam as palavras usadas para descrever o processo de *stress*, existem quatro aspectos que deverão estar sempre presentes: uma causa externa, ou um agente interno; uma avaliação que nos ajuda a distinguir o que é ameaçador ou benigno; processos de *coping* usados pela mente ou corpo para lidar com as exigências stressantes; e por fim um conjunto complexo de efeitos ao nível físico e psicológico, mais frequentemente referido como reacção ao *stress*.

2.2. Stress Ocupacional

Stress no trabalho é uma característica cada vez mais comum da vida moderna. Por isso mesmo, nos últimos anos, o estudo do *stress* nas organizações e as suas repercussões na saúde dos trabalhadores tem sido um dos temas com maior número de investigações. O elevado interesse por esta área, prende-se com o facto das situações de *stress* originarem repercussões negativas do ponto de vista económico, tais como o absentismo, o abandono, o tratamento dos trabalhadores que experienciam situações de maior *stress*, diminuição do desempenho, entre outras. Numa fase em que a economia mundial se encontra em recessão, Peiró e Salvador (1993, cit. por Chambel, 2000), arriscam afirmar que estes factores poderão influenciar consideravelmente a eficácia organizacional, dificultando a sua viabilidade, rentabilidade ou liderança no mercado.

De acordo com o Guia da Comissão Europeia sobre *Stress* Relacionado com o Trabalho (2002), o *stress* ocupacional é condicionado e influencia a maior parte dos problemas ambientais económicos e de saúde. Uma grande porção dos 147 milhões de trabalhadores do mercado europeu (afectando de forma muito semelhante homens e mulheres, com valores de 28% e 29% respectivamente) está exposta a uma enorme variedade de factores e exigências, suspeitas de serem indutoras de *stress* e doença. Assim, o *stress* ocupacional parece ter origem nos desajustes entre os trabalhadores e o trabalho em si, nos conflitos entre os seus papéis dentro do trabalho e fora dele, e na falta de um grau razoável de controlo sobre esse mesmo trabalho e sobre a vida. São vários os *stressors* apontados pelos trabalhadores dos Estados-membro: mais de metade dos trabalhadores relata trabalhar em ritmos muito acelerados (56%) e com prazos apertados (60%); mais de um terço não tem nenhuma influência sobre a ordem das tarefas e 40% relatam ter tarefas monótonas. De acordo com a European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2001), estes *stressors* são indutores da actual situação de saúde, sendo que 15% dos trabalhadores queixa-se de dores de cabeça, 23% de dores no pescoço e ombros, 23% de fadiga, 28% de *stress* e 33% de dores nas costas, para além da influência que estes têm em distúrbios metabólicos e mentais. No entanto, essa influência trazida pelos *stressors* pode ser mediada através de interpretações incorrectas a nível emocional e cognitivo das condições e situações de trabalho, como ameaçadoras, mesmo quando não o são.

2.2.1. Modelo de *Stress* no Trabalho de Cooper e Marshall (1976)

De acordo com Cooper e Marshall (1976) *stress* ocupacional significa *stressors* ou factores ambientais negativos (como por exemplo excesso de trabalho, conflito/ambiguidade de papéis, más condições de trabalho) associados a um emprego em particular. Para além das características ambientais, também as características inerentes aos indivíduos e os seus comportamentos podem

contribuir para a saúde ocupacional. Existem então duas características centrais de *stress* no local de trabalho, cuja interacção determina o comportamento mal ou bem adaptado e a doença relacionada com o *stress*: as dimensões ou características dos indivíduos e potenciais fontes de *stress* do ambiente de trabalho. No entanto, os autores consideram que existe um terceiro conjunto de variáveis extra-organizacionais que podem também ser fontes de *stress*. Estas não estão directamente relacionadas com as características dos indivíduos nem com as do ambiente de trabalho, mas antes com relações e eventos que se concretizam fora do local de trabalho, tais como problemas familiares, dificuldades financeiras, mortes na família, entre outras, que acabam por ter um impacto no local de trabalho.

De seguida é apresentado um esquema do modelo dos autores.

Fontes de *Stress* no Trabalho

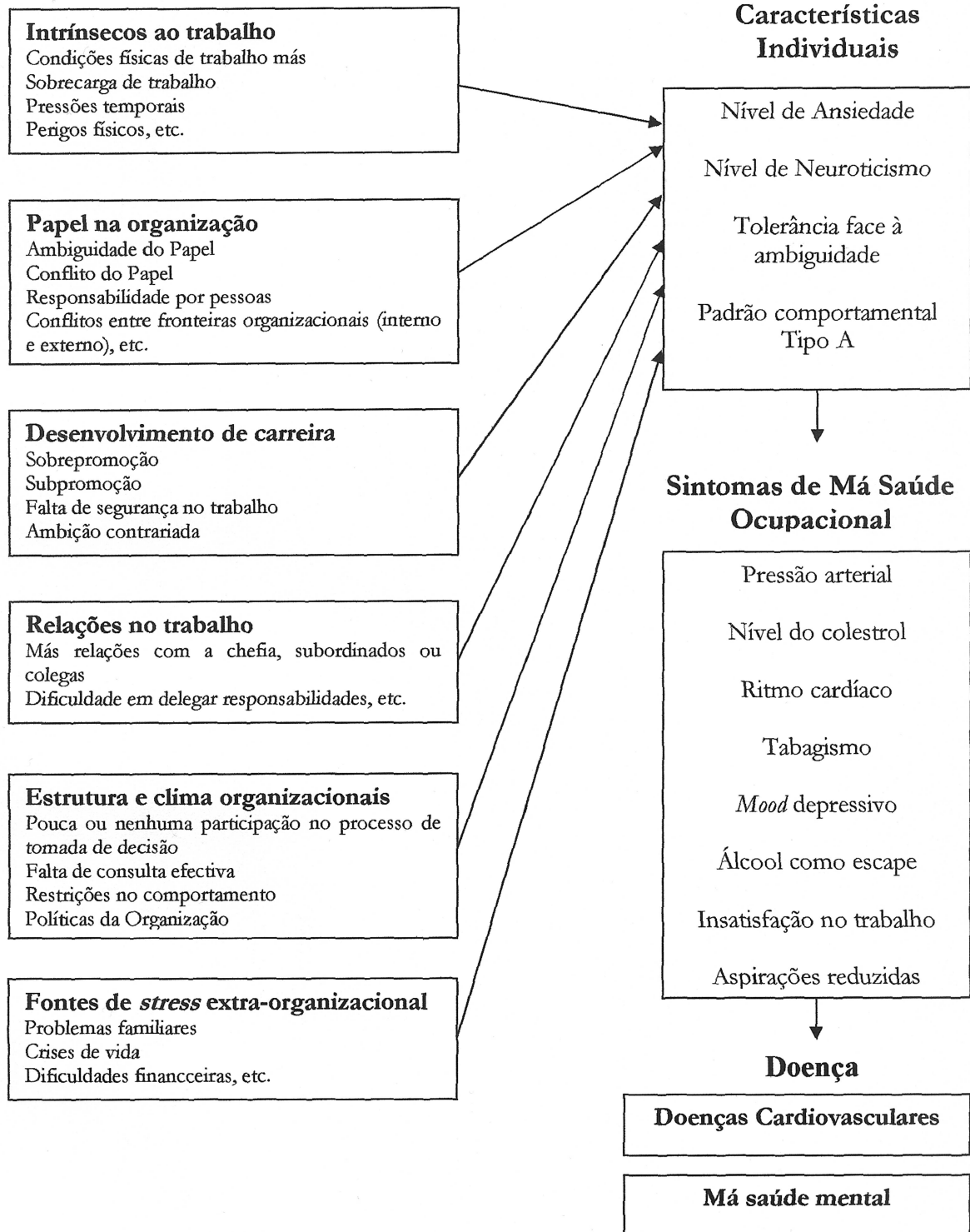


Figura 2. Diagrama do Modelo de *Stress* no Trabalho de Cooper e Marshall (1976).

Como pode ser constatado na figura 2, são vários os factores ambientais que aumentam os níveis de *stress* no trabalho. Eles podem ser: intrínsecos ao trabalho, ou seja, estão relacionados

com factores directamente relacionados com as tarefas e com o ambiente físico, por exemplo, más condições físicas, sobrecarga do trabalho, pressões temporais, etc; o papel que os trabalhadores têm dentro das organizações, sendo que o foco deste factor se prende com a ambiguidade e o conflito de papéis. A ambiguidade existe quando um indivíduo tem informação pouco adequada acerca da sua função no trabalho, ou seja, existe uma falha na clareza dos objectivos do seu papel, das expectativas dos colegas do seu trabalho e acerca das responsabilidades do mesmo. Já o conflito, existe quando um indivíduo, numa função em particular, é confrontado com exigências do trabalho que se contradizem, ou quando tem de executar tarefas que na verdade não quer fazer ou que considera que não fazem parte das suas obrigações (Rizzo, House & Lirtzman, 1970). Outros factores que ainda poderão contribuir para aumentar o *stress* ocupacional são: o desenvolvimento de carreira, que se refere ao impacto da sobrepromoção ou subpromoção, da falta de segurança no trabalho, da incongruência do *status*, etc; a natureza das relações no trabalho quer com os colegas, chefias e subordinados; por último o “estar na organização” que implica aqueles aspectos de uma organização que podem tornar a vida no trabalho mais satisfatória ou mais stressante, tais como: pouca ou nenhuma participação no processo de tomada de decisão, falta de consulta efectiva, restrições no comportamento (e.g. orçamentos), políticas da organização, entre outros.

Para além destes factores, e como referido anteriormente, os autores têm também em consideração fontes de *stress* exteriores à organização que afectam o bem-estar físico e mental dos trabalhadores. Estes factores desempenham um papel importante, actuando como um “círculo vicioso”: problemas fora do trabalho → afectam → o trabalho individual → agravando → os problemas exteriores ao trabalho.

Os factores que podem aumentar os níveis de *stress* no trabalho provocam diferentes reacções em diferentes pessoas. Algumas conseguem reagir de melhor forma a esses factores que outras, conseguindo adaptar o seu comportamento aos desafios que surgem no meio envolvente. Por outro lado, parecem existir pessoas cujas próprias características apresentam uma maior predisposição para o *stress*, ou seja, demonstram possuir mais dificuldades em lidar ou adaptar-se a situações indutoras de *stress*.

De acordo com os autores, tem sido feita alguma pesquisa quanto às diferenças individuais provenientes de doenças relacionadas com o *stress*, nomeadamente doenças cardiovasculares e má saúde mental. Conclui-se que indivíduos que manifestam certos traços comportamentais têm maiores probabilidades de contrair doenças cardiovasculares. Por exemplo, os indivíduos mais dados a problemas coronários que foram caracterizados como Tipo A, são indivíduos que mostram ter um estilo de vida de extrema competitividade, agressividade,

desejosos de alcançar objectivos, com um discurso explosivo, tensão nos músculos faciais, e sentimentos de pressão constante pela escassez de tempo e pelo peso da responsabilidade. Usualmente estes indivíduos parecem estar tão envolvidos com os seus trabalhos, que outros aspectos das suas vidas são relativamente negligenciados. Para além disso, estes indivíduos parecem possuir como factores de risco predominantes, elevados níveis de colesterol, de pressão arterial e de ritmo cardíaco, entre outros. Na figura 2 é apresentado um esquema explicativo da relação entre as fontes de *stress* no trabalho, algumas características individuais mais propensas às doenças relacionadas com o *stress*, e alguns sintomas de má saúde nas empresas.

2.2.2. Modelo Exigências/Controlo de Karasek (1979)

Um outro modelo bastante conhecido para explicar o *stress* no trabalho, é o Modelo Exigências/Controlo de Karasek que procura combinar as situações de trabalho que provocam o aumento de *stress* com a importância de promover a motivação, a aprendizagem e o desenvolvimento dos trabalhadores. Essencialmente, o autor considera que as exigências do trabalho (excesso de trabalho e pressão dos prazos) combinadas com situações de baixo controlo (pouca possibilidade de tomar decisões e de utilizar as suas competências ou desenvolvê-las), correspondem às situações de maior *stress* no trabalho. No entanto, se estas elevadas exigências forem combinadas com um elevado controlo, os efeitos no *stress* ocupacional diminuirão, e aumentará a motivação, a aprendizagem e as oportunidades de desenvolvimento, mostrando assim que, esta última variável tem um efeito moderador na relação entre as exigências e o *stress* organizacional.

Podem então ser distinguidos dois eixos no modelo, como está representado na figura 3, um do nível de actividade, que varia entre passivo e activo, e outro de *strain*, que varia entre baixo e alto.

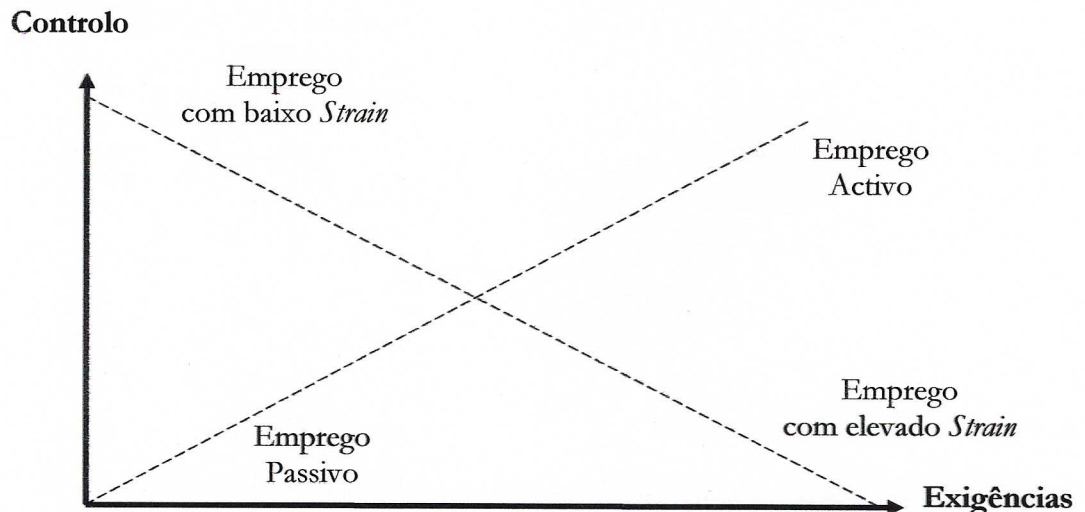


Figura 3. Modelo Exigências/Controlo de Karasek (1979).

Os níveis de actividade não demonstram ter grandes efeitos na saúde, prevendo-se níveis médios quer nos trabalhos activos quer nos passivos. No entanto, níveis elevados de *strain* fazem prever efeitos negativos na saúde física e mental dos trabalhadores, nomeadamente depressão e exaustão quando conjugados com um baixo controlo.

Chambel (2000) refere que, algumas pesquisas empíricas sugerem que o efeito moderador do controlo nas exigências poderá não se fazer sentir de igual forma em todas as categorias profissionais e em todos os indivíduos, uma vez que nem todos assentam a sua motivação no desejo de possuir mais controlo sobre o seu trabalho. Xie (1996), verificou que este papel moderador do controlo não se fazia sentir da mesma forma entre empregados fabris e administrativos, existindo menos para os primeiros. No entanto, o autor adianta que tal facto se poderá ter verificado porque no contexto das fábricas chinesas não existe tanta consciência da possibilidade de maior controlo das tarefas e por isso, valorizarem menos essa variável.

2.2.3. Modelo Geral de Kahn e Byosiere (1992)

Em 1962, French e Kahn (cit. por Kahn e Byosiere, 1992) apresentaram um modelo genérico sobre *stress*, onde referem um conjunto de características no contexto de trabalho que podem favorecer o aparecimento do *stress*. No entanto, essas características só funcionarão como *stressors* se forem percebidas pelos indivíduos como tal. Como consequências a curto prazo, os *stressors* alteram estados afectivos, comportamentais e fisiológicos e, a longo prazo, há uma diminuição da saúde física e mental. Foram ainda introduzidos dois grupos de variáveis moderadoras: características das pessoas e características do contexto organizacional, especialmente natureza das relações interpessoais. Os autores defendem que estes moderadores

podem alterar as seguintes relações: as características objectivas da organização ou do trabalho e a percepção dessas mesmas características por parte dos indivíduos; as percepções dos indivíduos acerca do seu trabalho e da organização e as suas respostas; as suas respostas e os seus subsequentes estados de saúde.

Kahn e Byosiere (1992) desenvolveram o Modelo Geral, incluindo outras variáveis como a cognição ou o sistema de avaliação como um processo que intervém entre os *stressors* e as respostas dadas pelos indivíduos, e especificaram resultados ao nível organizacional, ao lado dos resultados a nível individual. O processo de avaliação dos *stressors* pelo indivíduo parece ser crucial para compreender o *stress* e o bem-estar experienciados pelos sujeitos e, porque face a situações semelhantes, ou face aos mesmos *stressors*, os indivíduos apresentam diferentes níveis de *stress* e bem-estar. Na figura 4, é apresentado um esquema do modelo desenvolvido pelos autores.

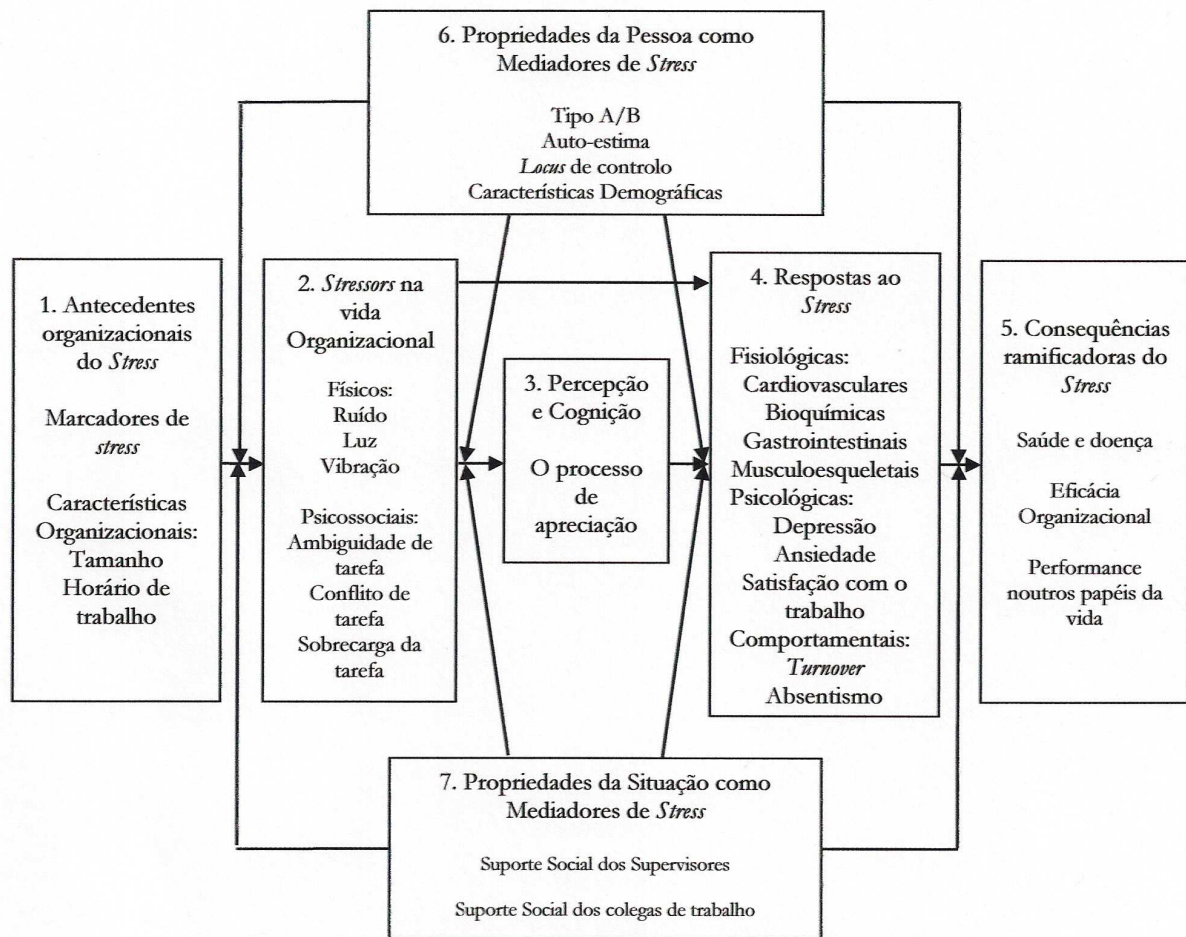


Figura 4: Modelo Geral de Kahn e Byosiere (1992).

2.2.4. Stressors

De uma forma mais sistematizada, podem ser divididas em dois grandes tipos as causas de *stress* ocupacional: as causas organizacionais e as extraorganizacionais. De acordo com Kahn e

Byosiere (1992), ambas podem ter como antecedentes factores sociais (crise económica, desemprego) e as próprias características da organização (dimensão, tecnologia, hierarquia). Assim, dependendo de alguns antecedentes que são enunciados de seguida, os níveis de *stress* poderão aumentar ou diminuir.

Um dos principais *stressors* a ser referido é o papel dos trabalhadores a desempenhar na organização. Kahn, Wolf, Quinn e Rosenthal (1964; cit por Jex, & Beehr, 1991), definem papel na organização como um conjunto de potenciais comportamentos de alguém, esperados pelo próprio e pelos outros. Essas expectativas de papel derivam da experiência dos indivíduos e de mensagens de outras pessoas, tais como, supervisores, clientes, colegas, etc. Infelizmente, estas expectativas nem sempre são comunicadas de forma clara podendo por isso entrar em conflito. A ambiguidade e o conflito de papéis, como já referido anteriormente, constituem fontes de *stress* significativas. Os conflitos podem corresponder a um conflito relacionado com a pessoa, com os seus valores morais, a um conflito de desempenho de papel quando as expectativas de uma pessoa no local de trabalho não correspondem às esperadas fora dele, a um conflito entre empregador e cliente que confronta o trabalhador com os diferentes interesses do empregador e dos clientes e a um conflito intra-pessoal quando surgem tarefas incompatíveis. Já a ambiguidade pode surgir no indivíduo pela falta de clareza com que são comunicadas as funções que tem de cumprir, de discrepâncias que surjam entre superiores hierárquicos acerca das suas responsabilidades, da diferenciação extrema da sua função dentro da restante população ou objectivos da empresa, da vinda de novas chefias, entre outras (Serra, 2007).

Outro *stressor* bastante relevante é a carga de trabalho. Cooper e Marsall (1976) identificaram a sobrecarga de trabalho como um factor significativo para a saúde mental e física dos empregados. Esta sobrecarga pode ser dividida em quantitativa e qualitativa. Enquanto a sobrecarga quantitativa é simplesmente ter muito trabalho para realizar num curto espaço de tempo, a sobrecarga qualitativa ocorre quando as tarefas são demasiadamente difíceis para as capacidades dos trabalhadores. Por outro lado, Serra (2007) também faz referência à subcarga como *stressor*. Esta situação verifica-se quando o indivíduo no seu quotidiano tem demasiado pouco para fazer, ou as suas actividades são demasiado monótonas e repetidas, não se envolvendo nem intelectual nem emocionalmente. O facto de as suas capacidades serem subaproveitadas faz com que não haja estimulação e consequentemente a frustração aumenta.

Um dos *stressors* mais estudados na literatura é o papel que a liderança desempenha no processo do *stress*. De acordo com Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2006) os estilos de liderança que têm sido mais frequentemente associados a sintomas de *strain* são os estilos de liderança autoritários e autocráticos. A falta de consideração pelas necessidades, atitudes e motivações dos

empregados, a sua falta de controlo e tipo de supervisão contribuem bastante para a percepção de *stress* em diversas situações. Embora seja precisa mais pesquisa, pressupõe-se que estilos de liderança demasiado permissivos também suscitem alguns níveis de *stress*, essencialmente se a organização estiver num momento em que as decisões ágeis são cruciais para o seu bem-estar.

Sauter, Murphy e Hurrell (1990) sugerem que as relações interpessoais no trabalho funcionam também como *stressor*, podendo exacerbar ou atenuar os efeitos do confronto com factores de risco a que os empregados estão sujeitos. Boas relações dentro de uma organização levam a um melhor bem-estar dos indivíduos e conseqüentemente a um maior envolvimento na execução das tarefas. O relacionamento entre os indivíduos da mesma empresa, quer ao nível de pares, quer de superiores e subordinados poderá moldar a motivação e a satisfação para com o trabalho, uma vez que funciona como sinal de aceitação e reconhecimento por parte dos outros.

Relativamente à estrutura e clima da organização, esta poderá funcionar igualmente como potenciador de *stress*. Hartley (1995; cit. por Serra, 2007) apresenta quatro factores indutores de *stress* nas organizações que podem afectar o bem-estar físico e mental dos trabalhadores: a incerteza proveniente das alterações económicas que são consideravelmente mais frequentes que no passado, os avanços tecnológicos que, com os níveis actuais de mudança implicam uma adaptação constante por parte dos trabalhadores, a distribuição do trabalho que, constitui uma nova forma de conceber o trabalho, tendo aumentado o número de empregos a *part-time*, com os quais as pessoas se contentam porque “não se encontra nada melhor” e, por fim, o desemprego que atinge valores nunca antes observados, com o aumento de empresas a fundirem-se e a fecharem, deixando empregados de uma certa idade sem qualquer possibilidade de voltar a entrar no mercado de trabalho.

Cooper e Marshall (1976), referem no seu Modelo Teórico de *Stress* no Trabalho que certas características das organizações podem ser indutoras de *stress*, tais como a centralização, formalização, política de tomada de decisão, abertura da comunicação, justiça organizacional e tipo de ocupação. Os autores sugerem que deve ser prestada especial atenção ao ambiente social e psicológico da organização, que seja encorajada a autonomia dos colaboradores e que seja feita sempre a “ponte” entre o trabalho e a casa.

Um outro *stressor* é as condições físicas que rodeiam os trabalhadores. Estas podem influenciar não só a integridade física dos trabalhadores mas também psicológica, o que poderá levar a uma diminuição dos níveis de desempenho. Nesta variável estão compreendidos factores como o ruído, a temperatura demasiado alta ou baixa, a vibração produzida por máquinas, a intensidade de iluminação, a ventilação, o grau de humidade entre outros. (Serra, 2007)

No que concerne ao trabalho por turnos, este tem sido um *stressor* bastante estudado devido ao impacto negativo que tem sobre os trabalhadores que o praticam. Segundo Jex and Beehr (1991), o trabalho por turnos é um termo utilizado para indicar horários de trabalho desviados daquele que é mais usual, das 8h às 17h. Aqueles que trabalham por turnos, trabalham também durante as tardes, usualmente entre as 15h e as 23h, e durante a noite, entre as 23h e as 7h. No entanto, a maior parte das pesquisas têm-se focado no turno da noite, em trabalhadores de ocupações onde se praticam mais frequentemente esses horários, sendo eles agentes da polícia, enfermeiros, trabalhadores industriais, operadores de computadores, bombeiros, entre outros. De acordo com dados relativamente recentes, baseados num inquérito realizado nos países da União Europeia (Paoli & Merlié, 2001), as estatísticas demonstram que 19,3% da população se encontra a trabalhar por turnos. Portugal, comparativamente às estatísticas europeias, não ocupa um dos primeiros lugares, mas apresenta o valor significativo de 8,1%.

Em 1994, Ross e Altmeier (Serra, 2007) referem que o trabalho por turnos acarreta dificuldades a vários níveis. Ao nível da sociedade, o convívio social e o acesso a bens de consumo torna-se mais difícil, pois este está orientado para os horários diurnos e não para os nocturnos. Na família podem trazer dificuldades não só no acompanhamento da educação dos filhos, mas também na comunicação entre o casal devido a desencontros. Biologicamente, o trabalho por turnos colide com o relógio interno dos indivíduos, pois este é o que lhe permite dormir durante a noite e estar acordado durante o dia. Os ritmos circadianos podem ser alterados, principalmente se os turnos rodarem muito rapidamente. A alteração do ritmo circadiano influencia não só aspectos biológicos mas também emocionais, uma vez que o ciclo sono/vigília, o padrão de temperatura e o ritmo de secreção da adrenalina é modificado. Consequentemente, prevê-se que o desempenho laboral possa decair.

Serra (2007), apresenta a carreira profissional como fonte de *stress*. São eles, a insegurança sentida com a manutenção do emprego, a oposição a ambições pessoais, a promoção para funções onde o indivíduo não se sente preparado, a não promoção de alguém que é merecedor de uma ou a mudança profissional, que diz respeito não só a mudanças de empresa, mas também, a modificações dentro da mesma, desde promoções, recolocação em novas áreas profissionais ou reestruturação, implicando necessidades de adaptação a desenvolvimentos científicos, tecnológicos, e a novas responsabilidades. Estes aspectos podem levar a insatisfação e desinteresse pelo trabalho, a um mau relacionamento interpessoal e a absentismo.

Relativamente à situação de desemprego cada vez mais frequente nos dias que correm, Kasl, Rodriguez e Lasch (1998, cit. por Serra, 2007) retiraram algumas conclusões importantes a este respeito de uma compilação de estudos que realizaram. Existe um aumento de risco

biológico, ou seja, a situação de desemprego mantida para além de 9 meses, tem um impacto negativo sobre o sistema imunitário. Existe um impacto negativo também para com a saúde mental e o bem-estar dos indivíduos, sendo que os sintomas depressivos são os que mais associados estão ao desemprego e que se correlacionam positivamente com sintomas de ansiedade e somatização. Este impacto parece ser menor nas áreas rurais do que nas urbanas. Assim que os sujeitos saem da condição de desempregados, os sintomas tendem a diminuir. Relativamente à taxa de mortalidade associada ao desemprego, os indivíduos mais novos tendem a manifestar efeitos mais intensos, sendo que as causas da mortalidade mais frequentes são o suicídio, acidentes e mortes relacionadas com o consumo de álcool. No entanto, em regiões onde o desemprego seja geral, o impacto deste sobre os indivíduos tende a ser menor.

2.2.5. Moderadores

Para além das fontes de *stress* referenciadas, diversas investigações debruçaram-se sobre variáveis moderadoras que interferem na relação entre os *stressors* e os sintomas de *strain*. Estas podem ser características pessoais como a idade, características de personalidade e os estilos de *coping* que cada indivíduo utiliza para lidar com os *stressors*, ou características situacionais, como é o caso do apoio social (Cunha *et al*, 2006).

Jex e Beehr (1991), consideram que a idade representa um moderador importante por três razões. Primeiro, porque de um ponto de vista do desenvolvimento, é pouco provável que empregados em diferentes idades tenham os mesmos objectivos no trabalho. Desta forma, aquilo que é considerado como *stressor* num certo momento da vida de uma pessoa, pode não o ser noutro. Segundo, porque as mudanças físicas próprias da idade, fazem com que os efeitos físicos de determinados *stressors* possam ser mais pronunciados com o aumento da idade. Por fim, devido ao facto de trabalhadores com uma idade mais avançada terem mais experiência do que os empregados mais jovens, os primeiros podem possuir experiências únicas que os ajuda a lidar melhor com os *stressors*.

Um dos estudos que mostra evidências da existência de uma relação negativa entre *strains* psicológicos e fisiológicos é o de Motowidlo, Manning e Packard (1986). Os autores concluíram que, num grupo de enfermeiras com mais anos de experiência no trabalho, estas reportam menos ansiedade, hostilidade e depressão comparadas com enfermeiras mais inexperientes. Possivelmente, isto é constatado porque aquelas que estão naquele emprego há mais tempo, já desenvolveram mais estratégias de *coping* que lhes permite lidar com as fontes de *stress* no seu local de trabalho. Se isso não acontecesse, elas próprias já se teriam auto-excluído da enfermagem. A

consistência destes resultados sugere que a idade pode ser um moderador importante no processo, devido às suas altas correlações com a experiência no trabalho.

Quanto ao género, Jick and Mitz (1985), oferecem três explicações porque é que o processo de *stress* pode diferir devido ao género: genética/biológica, estruturalista e social/psicológica. As razões genéticas reflectem as diferenças inatas entre homens e mulheres. A explicação estruturalista defende que as mulheres ocupam diferentes posições nas organizações, e por isso experienciam diferentes *stressors*. De acordo com o ponto de vista social/psicológico, por causa da socialização, homens e mulheres exibem diferenças cognitivas e diferentes estratégias de *coping* que podem afectar as percepções e reacções ao *stress*. No entanto, os autores defendem que embora as investigações mostrem diferenças consistentes entre homens e mulheres, ainda existe pouco consenso acerca das razões porque isto se verifica.

Um estudo realizado por Liu, Shi e Spector (2008) concluiu que de uma forma mais qualitativa, as expectativas da sociedade relativamente a diferenças entre homens e mulheres, faz com que os mesmos experienciem diferentes *stressors* no trabalho. Enquanto os homens referem mais a sobrecarga de trabalho e os erros no trabalho, as mulheres citam mais os conflitos interpessoais e a falta de autonomia. No entanto, os autores referem que os estudos realizados com o intuito de analisar as diferenças entre os sexos, podem ser muitas vezes enviesados pelo tipo de ocupação que estes possuem. Desta forma, ao controlarem na sua investigação o efeito da ocupação, descobriram que, contrariamente ao que se previa, os conflitos interpessoais têm um impacto maior nos homens do que nas mulheres. Na maior parte dos casos os homens referiram raiva, enquanto as mulheres referiram uma variedade de emoções menos intensas, como frustração. Os autores adiantam como explicação o facto dos homens reagirem mais emocionalmente a conflitos e o facto das mulheres terem melhores capacidades sociais e por isso podem lidar mais facilmente com o conflito.

Relativamente à personalidade, esta é das características que pode afectar o processo de *stress*, mais estudadas, possivelmente pela formação dos investigadores no campo da psicologia. Os aspectos da personalidade mais estudados são a personalidade Tipo A, o *locus* de controlo e a afectividade negativa.

Como referido anteriormente, no Modelo de *Stress* no Trabalho de Cooper e Marshall (1976), a personalidade de tipo A caracteriza-se por um conjunto de comportamentos agressivos, de ambição e competição que podem ser despoletados por *stressors* do meio ambiente, ou seja, existe uma interacção entre pessoa-ambiente, sendo que a predisposição impaciente do indivíduo é despoletada por um desafio. As fontes de pressão associadas a este tipo de personalidade são a falta de controlo individual no desempenho da tarefa e de participação ao nível da tomada de

decisão. No entanto, as reacções associadas a essas fontes geram uma maior dificuldade para as enfrentar.

Relativamente ao *locus* de controlo, este é o grau em que as pessoas acreditam que os acontecimentos que experienciam são por elas controlados ou não. Os indivíduos com um *locus* de controlo externo, consideram que aquilo que lhes acontece é fortemente influenciado por factores que lhes são exteriores, e aqueles com um *locus* de controlo interno, são os que acreditam que aquilo que lhes acontece é causado pelos próprios (Spector, 1982). Fusilier, Ganster & Mayes (1987) afirmam que aqueles com um *locus* de controlo interno, têm uma maior propensão para enfrentar ou eliminar o *stressor*, para além do que, são mais eficientes a utilizar as fontes de apoio social.

De acordo com Goldberg (1993), a afectividade negativa é uma disposição dos indivíduos para experimentar estados emocionais negativos e *stress* constante, assim como para perceber o mundo de forma negativa e possuir um auto-conceito negativo. Indivíduos com uma maior predisposição para a afectividade negativa, terão tendência a focarem-se mais nos seus próprios erros e no lado negativo do mundo. Como tal, sofrerão mais de *distress* e insatisfação, ou seja, reagirão de forma mais negativa a acontecimentos stressantes, terão estratégias de *coping* diferentes das pessoas com afectividade positiva e sua percepção de risco relativamente à segurança no local de trabalho a longo prazo será maior.

Como referido, os estilos de *coping* funcionam também como variável moderadora no processo neste processo de *stress*: O *coping* é concebido como o conjunto de estratégias utilizado pelas pessoas para se adaptarem a circunstâncias adversas (*stressors*) (Suls, David & Harvey, 1996). Essas estratégias podem estar mais focadas em resolver a situação em si, em afastar o problema e adiar a sua resolução ou em procurar apoio social. Segundo Carver e Scheier (1994), as pessoas desenvolvem formas habituais de lidar com *stress* e estes hábitos ou estilos de *coping* podem influenciar suas reacções em novas situações. Ou seja, os estilos de *coping* irão influenciar a relação *stressor-strain*. No entanto, é importante referir que assim como os *stressors* não funcionam da mesma forma para todas as pessoas, também os estilos de *coping* não têm a mesma eficácia para todos os indivíduos.

Finalmente, o apoio social pode também afectar o bem-estar dos indivíduos que estão sujeitos a situações que consideram de *stress*, e por isso pode funcionar como redutor da experiência de *stress* e como apaziguador do impacto desta sobre a saúde. De acordo com House (1981; cit. por Kahn & Byosiere, 1992) existem quatro tipos de apoio social: o apoio emocional, que envolve a empatia, a confiança e a demonstração de afecto, sendo que este é considerado o mais importante; o apoio instrumental, que diz respeito a comportamentos de ajuda, o apoio

informativa, que envolve a partilha de informações, sugestões ou conselhos e, por último o apoio avaliativo, que consiste em dar informação para comparação social.

2.2.6. Respostas ao *Stress* (*Strains*)

Segundo Beehr e Newman (1978), *strains* são reacções aos *stressors*, e podem ocorrer a um nível individual, grupal ou organizacional. Por exemplo, os efeitos das fontes de *stress* podem ser manifestados pelos indivíduos, exibindo um aumento da ansiedade e sintomas depressivos; pelos grupos, apresentando elevadas taxas de *turnover* e, por sua vez, as organizações tornam-se pouco rentáveis. No entanto, a maior parte da literatura está focada nas respostas individuais (Beehr & Jex, 1991), sendo elas psicológicas, físicas e comportamentais.

Como referido, as respostas psicológicas acabam por se reflectir no comportamento dos indivíduos, nomeadamente nas organizações. Os sintomas psicológicos, resultantes do *stress* ocupacional, mais frequentemente citados são: a baixa satisfação e envolvimento com o trabalho, tensão, ansiedade, depressão, frustração, irritabilidade, exaustão emocional que se caracteriza por uma fadiga intensa, falta de forças para enfrentar o dia de trabalho e sensação de estar a ser exigido além dos limites emocionais, e diminuição da realização pessoal que se expressa através da falta de perspectivas para o futuro, frustração e sentimentos de incompetência e fracasso..

As respostas fisiológicas, por sua vez, incluem sintomas cardiovasculares, como hipertensão, aumento das pulsações, elevada pressão arterial ou aumento do colesterol; sintomas gastrointestinais, como úlceras gástricas e duodenal; dores de cabeça; sinusite; reumatismo e alergias, aumento das catecolaminas, corticoesteróides e ácido úrico, contribuição para o aumento e aparecimento de cancro (Cunha *et al* , 2006).

Por fim, as reacções comportamentais podem ser classificadas em duas categorias: as individuais e as organizacionais (Beehr & Newman, 1978). Os comportamentos que são de maior interesse para as organizações são aqueles que têm um efeito mais directo no funcionamento da organização, por exemplo, o desempenho no trabalho, o absentismo, o *turnover* e talvez alguns acidentes. Os comportamentos ao nível individual são aqueles que afectam mais directamente o funcionamento individual, tais como, o abuso de substâncias como o álcool, tabaco e comportamentos auto-destrutivos como o suicídio.

2.3. *Stress* no Atendimento ao Público

Actualmente, as organizações demonstram cada vez mais interesse em afirmar a sua qualidade através da confirmação da satisfação dos clientes, da qualidade de serviços, e das relações proveitosas a longo termo, como estratégia do negócio. Os grupos de indivíduos dentro das organizações mais directamente responsáveis pela satisfação e percepção de qualidade por

parte dos clientes são os empregados que trabalham directamente com esses mesmos clientes. Embora uma empresa possa ter diferentes grupos de empregados que têm contacto com os clientes, o mais visível e com maior influência é a equipa de vendas (Hoffman & Ingram, 1992; cit. por Flaherty, Dahlstrom & Skinner, 1999).

Comparativamente a outros trabalhadores de outros sectores (como engenharia, recursos humanos, etc), os empregados que trabalham directamente com o público parecem estar particularmente propensos ao *stress* ocupacional. Essa propensão pode ser atribuída a vários factores: os limites do papel a desempenhar que se alargam muito nos empregos de vendas, uma vez que são estes que estabelecem a ponte entre a organização e o exterior, a visibilidade muito marcada do desempenho dos trabalhadores nesta área e, a natureza das relações nesta posição que apresentam elevados níveis de contacto. Os trabalhadores deste sector, operam em limites organizacionais onde o progresso e os resultados dos seus esforços são monitorizados e medidos de forma muito próxima. Essencialmente, um empregado no sector de vendas é um bem capital gerador de receitas. Apesar de ser uma posição crítica, estes empregados possuem pouco ou nenhum controlo formal sobre os seus colegas, em particular, os gerentes de vendas e de apoio ao cliente. Embora se afirme o contrário, os empregados de vendas estão sujeitos a pressões directas e contínuas, por vezes opostas, por parte da gerência e dos clientes. Apesar de tal pressão, estas equipas de vendas têm de manter um contacto regular com essa mesma gerência e clientes de modo a atingir os objectivos da função (Sager & Wilson, 1995). De uma forma geral, os trabalhadores da área de vendas estão especialmente sujeitos a altos níveis de *stress*, devido à natureza do ambiente competitivo, o que os obriga a expandir os limites das suas actividades entre negócios, clientes e ambiente competitivo (Porter, Kraft & Claycomb, 2003).

Em 1995, Sager e Wilson procuraram desenvolver o conceito de *stress* ocupacional como um constructo de investigação, posicionando-o na literatura da gestão de vendas e atendimento ao público. A figura 5 ilustra quatro perspectivas de *stress* ocupacional: perspectiva da forma, do tempo, das manifestações e dos resultados.

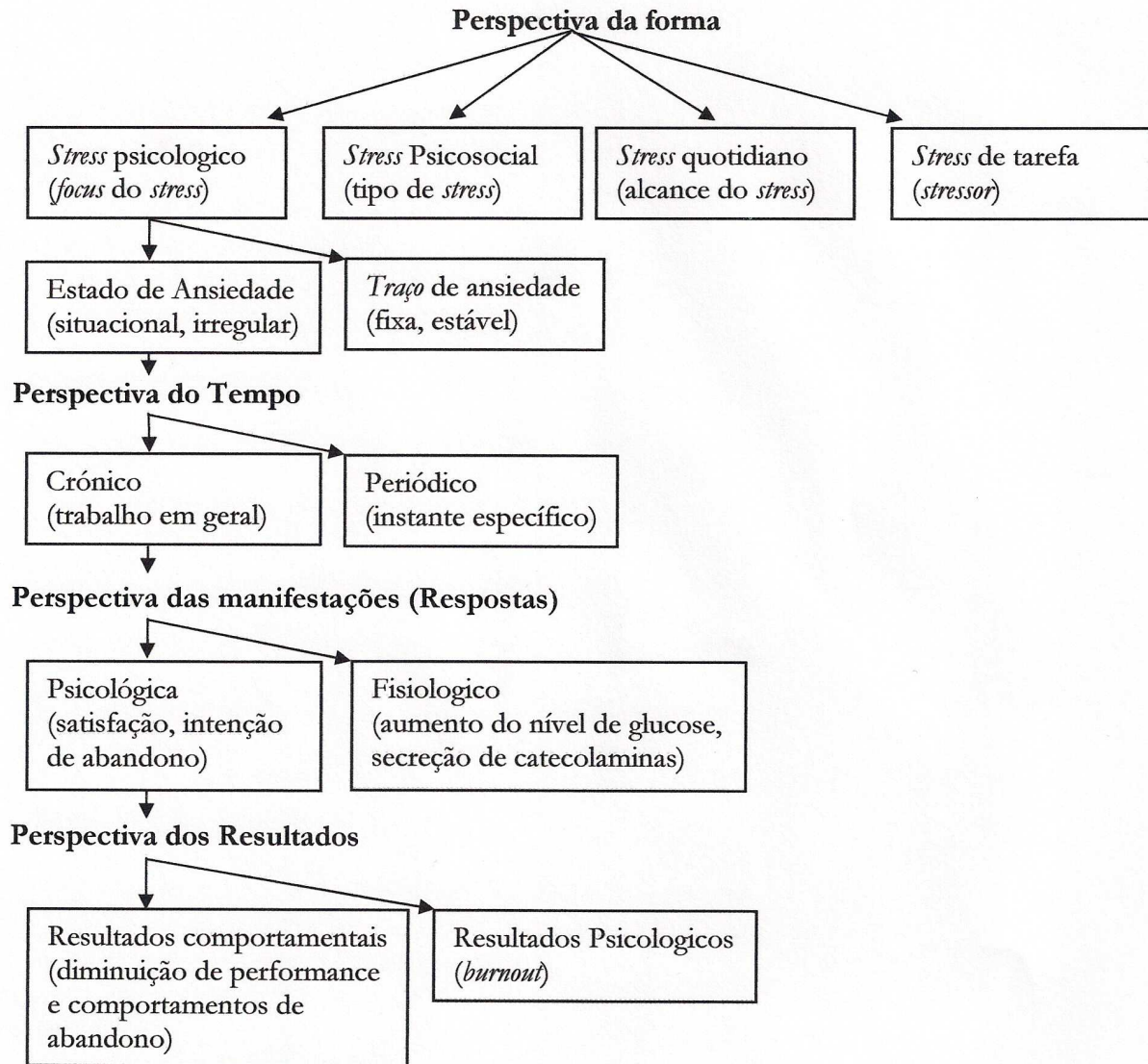


Figura 5. Perspectivas de *Stress* Ocupacional (Sager & Wilson, 1995).

Começando pelo topo do esquema, apresentado na figura 5, as formas gerais de *stress* incluem *stress* psicológico (*stress* que corresponde às percepções dos indivíduos, aos factores cognitivos que levam à avaliação de ameaça), *stress* psicossocial (uma perspectiva em grupo do *stress*, envolve dissolução de uma unidade social como pode ser experienciado numa equipa de vendas), o papel do *stress* (uma categoria de *stressors*, como a ambiguidade, conflito e sobrecarga de papéis foi estabelecido como uma das causas principais de *stress* ocupacional neste sector de emprego por vários autores, (nomeadamente por Sager em 1994) e vida stressante (uma forma global de *stress*).

Esta perspectiva considera o *stress* psicológico como o tipo de *stress* experienciado pelos trabalhadores de atendimento ao público. Por causa da dimensão tão vasta da natureza do trabalho de vendas, as percepções das equipas de vendas acerca de várias fontes de *stress* como as

peessoas, os objectivos e a quantidade de trabalho funcionam como fontes de *stress* ocupacional. Assim, para os trabalhadores deste sector, o *stress* ocupacional constitui um constructo psicológico mais do que psicossocial. Os autores citam Lazarus, Cohen, Folkman, Kanner e Schaefer (1980) para justificar a abordagem psicológica como a melhor perspectiva que explica o *stress* ocupacional das equipas de vendas. De acordo com os mesmos, o factor chave que distingue o *stress* psicológico do *stress* ao nível social e fisiológico é a presunção de que as actividades cognitivas são usadas pelo indivíduo para interpretar e guiar todos os intercâmbios adaptacionais com o ambiente. O indivíduo aprecia cada transacção em curso com o ambiente no que diz respeito à sua significância com o seu bem-estar. Esta dimensão cognitiva da perspectiva psicológica encaixa no ambiente dos empregados de vendas. Estes, avaliam constantemente mudanças em curso com os clientes, com o gerente e com os trabalhadores.

O segundo nível da abordagem da forma delinía a perspectiva ansiedade estado e ansiedade traço, ambas características do *stress* psicológico. A ansiedade estado é algo situacional. Um trabalho que implique contactar com o público no contexto de vendas é um estado crónico, uma situação carregada de *stress*. Pelo contrário, a ansiedade traço é um nível de *stress* individual e fixo, é uma característica pessoal.

A segunda perspectiva diz respeito ao tempo. Compreender um constructo, ou relações entre constructos, necessita de uma perspectiva temporal. Dessa perspectiva, o *stress* ocupacional pode ser crónico ou episódico. Enquanto o crónico diz respeito ao ambiente de trabalho das equipas de vendas, o episódico ocorre como eventos críticos no trabalho. Como o ambiente orientado para o desempenho das equipas de vendas pode ser considerado stressante, os trabalhadores nessas áreas podem experienciar *stress* ocupacional crónico. *Stress* ocupacional crónico e *stress* ocupacional episódico ocorrem no mesmo ambiente, mas representam constructos diferentes.

Existe uma relação crítica entre a perspectiva de *stress* ocupacional da forma e do tempo. Esta relação defende que os trabalhadores no sector das vendas experienciam *stress* ocupacional psicológico como um estado de ansiedade crónico. Juntos, facilitam o foco no aspecto psicologicamente stressante da situação dos trabalhos de vendas ao longo do tempo. A perspectiva da ansiedade estado providencia um foco situacional na ocupação de vendas. Já a perspectiva crónica, facilita o exame, ao mesmo tipo de ocupação, relativamente a outras variáveis que existem constantemente no ambiente de trabalho.

A terceira perspectiva, das manifestações, divide o *stress* ocupacional em duas áreas: respostas fisiológicas e respostas psicológicas. No entanto, ambas as variáveis físicas e psicológicas podem surgir de outras razões, para além do *stress* ocupacional. As respostas

fisiológicas que estão associadas ao *stress* ocupacional incluem várias manifestações médicas: secreção da adrenalina através de uma elevada excreção de catecolaminas, elevada pressão arterial ou tensão muscular. As manifestações psicológicas são mais difíceis de conceber. O *stress* ocupacional pode influenciar várias atitudes no trabalho. A percepção de um trabalhador no sector das vendas de uma situação como stressante, pode manifestar sentimentos de insatisfação, diminuição de envolvimento com a organização ou até pensamentos de abandono da mesma. Estas atitudes e percepções desenvolvidas pelos trabalhadores em questão, podem ser mais influenciados pelos gerentes e supervisores do que as respostas fisiológicas.

A quarta perspectiva apresentada na figura 5 resume os resultados, ou consequências comportamentais e psicológicas do *stress* ocupacional. Os gerentes de loja, estão habitualmente mais preocupados com os resultados comportamentais. Duas questões em particular ilustram essa preocupação: Como é que o *stress* ocupacional crónico influencia a permanência dos trabalhadores ligados às vendas? E poderá o *stress* ocupacional prejudicar o desempenho dos mesmos?

Existem duas razões para a preocupação mais evidente ser relativamente às consequências comportamentais: acredita-se que as consequências comportamentais podem ser medidas mais exactamente do que as psicológicas e que as consequências comportamentais, principalmente o desempenho e a permanência dos trabalhadores, estão directamente ligadas aos objectivos dos empregos direccionados para as vendas. Os trabalhadores desta área são contratados para terem um desempenho elevado e precisam de algum tempo de permanência para conseguirem esses níveis de desempenho. As consequências psicológicas prendem-se essencialmente com o *burnout*. Cordes e Dougherty (1993) observaram que as profissões onde indivíduos ajudam directamente outros são características de *burnout*. Vendas é uma dessas profissões. Uma profissão onde a natureza do papel pressupõe um alargamento de fronteiras entre o interior das organizações e o seu exterior, implica que os trabalhadores se envolvam directamente ao identificar e satisfazer as necessidades dos consumidores. Idealmente as equipas de vendas, tornam-se conselheiros daqueles que tomam a decisão antes e depois da relação estar iniciada. Dada esta relação, a frustração ocorre de uma forma repetida e rotineira.

Este modelo, deixa transparecer a ideia de que o *stress* ocupacional dos empregados de vendas que trabalham essencialmente em contacto com o público, é um constructo psicológico que existe num contexto situacional e que se desenvolve durante uma extensão de tempo, causando manifestações psicológicas e contribuindo para consequências também elas psicológicas e comportamentais.

De acordo com pesquisas e com a imprensa, as pessoas cada vez mais são incapazes de se tratarem com cortesia e respeito no local de trabalho. Comportamentos, no local de trabalho, como gritaria, rudeza e ameaças, têm sido estudados sob diversas formas, incluindo injustiças interacionais, agressões, *bullying*, comportamentos pouco cívicos e conflitos interpessoais. Estes comportamentos estão relacionados com reacções prejudiciais ao trabalho, como *stress*, problemas de saúde, comportamentos retaliatórios, e rotatividade, tornando o tópico, objecto crítico de estudo. (Grandey, Dickter & Sin, 2004). No entanto, a maior parte destas formas de agressão focam-se usualmente nos membros pertencentes às organizações. Desta forma, em 2004, os mesmos autores, referem que é importante o reconhecimento que tais comportamentos anti-sociais, podem provir das pessoas que a organização tenta auxiliar, nomeadamente, os clientes. Os clientes como fonte de agressão são importantes no estudo do *stress*. Primeiro, porque a agressão por parte destes, é provável que seja um problema frequente na vida do trabalhador que funciona como um intermediário entre o público e a organização. Esse tipo de trabalhos requer frequentemente contacto interpessoal, uma característica associada à frequência de agressão no trabalho (LeBlanc & Kelloway, 2002). Segundo, porque o lema "o cliente tem sempre razão", transmite o poder desigual na relação cliente-empregado (Allan & Gilbert, 2002).

Averill (1983), concluiu que, tendo em conta o desconforto do ser humano em ser o alvo de raiva e, o facto deste comportamento comunicar que o objectivo de clientes satisfeitos não está a ser cumprido, é provável que a agressão verbal seja bastante stressante. Quanto mais eventos destes ocorrerem, mais provável é que o evento seja considerado como stressante devido a estados cada vez mais elevados de atenção e apreensão. Por exemplo, segundo LeBlanc e Kelloway (2002), os indivíduos que são mais frequentemente alvos de agressão verbal têm uma maior probabilidade de experienciar mais medo no local de trabalho.

Relativamente às estratégias de *coping* utilizadas, embora os empregados possam ser treinados sobre quais as estratégias a adoptar e como as adoptar, ou seja, como ajudar tecnicamente clientes aborrecidos, haverá alguma incerteza sobre como regular as emoções internas dos empregados perante os clientes. De acordo com Grandey (2000), existem duas formas gerais dos trabalhadores se regularem emocionalmente, através de actuações mais superficiais e de actos mais profundos, sendo que a primeira corresponde em envolvimentos de mudança comportamentais e a segunda em envolvimentos de mudanças cognitivas. As actuações superficiais referem-se então, a mudanças de comportamentos que implicam a supressão ou o fingimento de expressões. Já as actuações mais profundas dizem respeito a mudanças internas, como alterar formas de pensar através do confronto com diferentes perspectivas (reavaliar a

situação levando em conta o ponto de vista de outra pessoa) ou haver uma focagem mais positiva (focar em aspectos positivos para regular os sentimentos).

Grandey *et al* (2004) sugerem que sejam tidos em conta, os vários tipos de agressões não só entre colegas e supervisores, mas também entre clientes. Outra medida que poderá auxiliar, será ajudá-los a sentirem que possuem mais controlo no seu trabalho, pois isso levará a que os clientes mais hostis sejam encarados como menos stressantes.

2.4. Satisfação no Trabalho

Existem, essencialmente, duas razões para que seja dada atenção à satisfação no trabalho, e que podem ser classificadas de acordo com o indivíduo e de acordo com a organização. A perspectiva humanitária é que qualquer pessoa merece ser tratada de forma justa e com respeito. A perspectiva utilitária, defende que a satisfação no trabalho pode levar a comportamentos por parte dos empregados que afectam o funcionamento da organização (Spector, 1997).

Satisfação no trabalho é simplesmente aquilo que as pessoas sentem em relação aos seus empregos. Pode ser considerado como um sentimento geral acerca do trabalho ou um conjunto de vários aspectos ou facetas do trabalho, como a comunicação, os colegas, as condições, a natureza do trabalho em si, a política e os procedimentos da organização, o pagamento, a oportunidade de crescimento e promoção, a supervisão, entre outras.

De acordo com Luthans (2005), existem três dimensões na satisfação com o trabalho. A primeira dimensão, defende que satisfação laboral é uma resposta emocional a uma situação no trabalho. Significa que não pode ser observada directamente, apenas podem ser feitas inferências, através do comportamento dos empregados. A segunda dimensão implica que a satisfação no trabalho seja determinada pela extensão em que as necessidades ou expectativas dos trabalhadores são cumpridas pelo seu trabalho. Finalmente, satisfação laboral pode ainda representar diversas atitudes relativas.

2.4.1. Antecedentes da Satisfação no Trabalho

Os antecedentes da satisfação no trabalho, podem ser classificados em duas grandes categorias. Em primeiro lugar, o ambiente do trabalho e os factores associados ao trabalho são influências importantes na satisfação do mesmo. Estes incluem, a forma como as pessoas são tratadas, a natureza das tarefas do trabalho, relações com as outras pessoas no local de trabalho e recompensas. Em segundo lugar, existem factores individuais que cada pessoa traz para o trabalho. Estes incluem, tanto a personalidade como experiências profissionais anteriores. Ambas as categorias de antecedentes trabalham de modo a influenciar a satisfação dos empregados. A forma como o indivíduo se adapta ao trabalho tem sido reportado como uma influência

importante na satisfação dos empregados (Kristof, 1996; cit. por Spector, 1997). Seguidamente são apresentados alguns antecedentes que têm um impacto, negativo ou positivo sobre a satisfação dos trabalhadores com os seus trabalhos.

Uma das teorias mais marcantes sobre como as características do trabalho influenciam os indivíduos é a de Hackman e Oldham (1980). A base da teoria é que as pessoas podem ser motivadas pela satisfação intrínseca que eles encontram ao realizar as tarefas do seu trabalho. Quando consideram o seu trabalho agradável e com significado, estarão mais propensos para gostar dele e mais motivados para o realizar da melhor maneira possível. As cinco características centrais que podem ser aplicadas a qualquer emprego são: habilidades variadas, identificação com as tarefas, tarefas com significado, autonomia e *feedback* do trabalho. Estas poderão levar a três estados psicológicos, sendo que a variedade de habilidades, a identificação com as tarefas e as tarefas com significado levam à experimentação do trabalho com significado; a autonomia, conduz a sentimentos de responsabilidade e, o *feedback*, ao conhecimento dos resultados dos produtos do trabalho. Estes estados psicológicos, por sua vez contribuem para resultados importantes, tais como a satisfação no trabalho e a motivação dos empregados. Os autores incluíram ainda uma variável moderadora de personalidade, a necessidade de crescimento, que reflecte as necessidades de preenchimento dos indivíduos, como a autonomia e o crescimento pessoal. A teoria considera que, os efeitos motivadores das características do trabalho só ocorrerão em indivíduos que tiverem essa elevada necessidade de crescimento.

Relativamente à importância do *feedback*, Muñoz, Morillejo, Plaza e Méndez (2005) destacaram o facto de, numa amostra de colaboradores da Administração Pública, a relação com os superiores ter um maior impacto na predição da satisfação laboral do que por exemplo a relação com os colegas. Talvez porque, tal como os autores adiantam, os superiores hierárquicos têm um impacto bastante elevado sobre a auto-estima dos trabalhadores e no reforço e reconhecimento do trabalho bem feito. Segundo Solano (2008), quanto menor for a discrepância entre o líder desejado e o líder real maior será o vínculo entre os trabalhadores e os seus superiores e mais positivo será o impacto sobre os mesmos.

De acordo com Spector (1997), parece provável da literatura existente, que as características do trabalho afectem a satisfação do mesmo. É provável que satisfação no trabalho esteja relacionada com as características das tarefas quando os trabalhadores têm aquelas que preferem. No entanto, dever-se-á ter em conta outros antecedentes.

Os constrangimentos organizacionais funcionam também como um antecedente da satisfação no trabalho. Estes referem-se às condições do ambiente do trabalho que interferem

com o desempenho dos trabalhadores e, podem surgir de vários aspectos, como os colegas ou o ambiente físico. Trabalhadores que sintam maiores níveis de constrangimentos tenderão a sentir níveis de satisfação mais reduzidos com o trabalho. O'Connor, Peters, Rudolf e Pooyan (1982; cit. por Spector, 1997) observaram correlações de constrangimentos organizacionais com cinco facetas da satisfação no trabalho, nomeadamente com os colegas, promoções, supervisão, pagamento e com o trabalho em si. A maior correlação verificada com a satisfação da supervisão poderá reflectir que os supervisores são a maior fonte de constrangimentos, visto pelos subordinados.

O padrão comportamental exigido a um empregado numa organização, ou seja, o papel do trabalhador, pode estar associado a posições ou títulos, sendo que cada indivíduo pode ter diversos papéis mas nem toda a gente com o mesmo título num trabalho tem o mesmo papel. A ambiguidade e o conflito de papéis têm sido também bastante investigados e estudos mostram que existe correlação entre estes e a satisfação no trabalho. Jackson e Schuler (1985) encontraram correlações entre a satisfação global no trabalho e a ambiguidade e conflito de papéis, sendo que a faceta da satisfação com a supervisão apresentou a maior correlação. Possivelmente, esta correlação revela que a supervisão é a maior fonte de ambiguidade e conflito de papéis.

Uma outra situação que por vezes influi sobre a satisfação dos sujeitos com os seus trabalhos é o conflito trabalho-casa. Este existe quando as exigências da família e as do emprego interferem umas com as outras, sendo um problema que pode ocorrer com qualquer pessoa com família, mas é especialmente problemático para um casal, ambos com uma carreira e com filhos e para pais solteiros. Os conflitos aparecem mais frequentemente quando as crianças estão doentes ou quando requerem participação dos pais perante as actividades escolares. É ainda provável, que o conflito trabalho-casa afecte de forma diferente homens e mulheres.

Stewart e Barling (1996), conduziram um estudo com o objectivo de explorar o impacto do conflito trabalho-casa e satisfação no trabalho no comportamento dos pais numa amostra de pais empregados. Encontraram fortes evidências em como o conflito contribui para a satisfação no trabalho, o que leva a uma prática parental que afecta o desempenho das crianças na escola.

Curiosamente, as correlações entre o nível de pagamento e a satisfação no trabalho, tende a ser incrivelmente pequena (Spector, 1997). Embora, os níveis salariais não sejam um aspecto muito importante, a justiça desses salários é bastante valorizada. A maior parte dos empregados não se preocupa com o facto de outras pessoas noutros empregos receberem salários mais elevados, mas sim com o nível salarial de pessoas com o mesmo emprego.

No que concerne ao horário de trabalho, habitualmente na sociedade actual é aproximadamente de 8 horas diárias, durante cinco dias por semana. No entanto, a quantidade de

horários que fogem a este padrão está a aumentar, sendo exigidos horários de trabalho mais longos e em dias e horas diferentes dos habituais acabando por ter um impacto por vezes negativo na satisfação com o trabalho. Alguns dos turnos que fogem a esse padrão são: os horários flexíveis, os turnos longos, turnos da noite, e o trabalho a tempo parcial.

Os horários mais estudados são os horários nocturnos e os rotativos. Spector (1997), citando Barton e Folkman (1991) e Jamal e Baba (1992), apresenta resultados de estudos onde foram comparadas pessoas com horários nocturnos permanentes e, temporários devido à rotatividade de turnos. Os empregados com os horários nocturnos temporários apresentaram níveis de satisfação laboral menores. Supõe-se que a rotação dos turnos do dia para a noite tenha efeitos mais prejudiciais nos sentimentos sobre o trabalho.

Tendo em conta que cada vez mais, as empresas contratam pessoas para trabalhar menos do que as 40 horas semanais, este é também um ponto importante. Embora não pareça haver uma grande diferença entre os trabalhadores a tempo parcial e a tempo inteiro, os primeiros poderão ficar menos satisfeitos com as recompensas, mas mais satisfeitos com os aspectos sociais do trabalho, ao nível dos colegas e supervisores. Feldman (1990), notou assim que, existem diferentes causas subjacentes aos níveis de satisfação laboral nos diferentes horários. Por exemplo, muitos empregados a tempo parcial são trabalhadores-estudantes, que consideram o emprego temporário. Assim, a flexibilidade conseguida com o horário de trabalho para poder conciliar os horários escolares podem ser aspectos mais importantes do que benefícios e recompensas.

Para além das investigações feitas à volta das características do trabalho e das características do indivíduo de forma separada, algumas das pesquisas procuraram debruçar-se sobre a interacção entre factores do trabalho e factores dos indivíduos, de forma a perceber se certos tipos de pessoas respondem de forma diferente a certos tipos de empregos. Esta abordagem de adequação sujeito-trabalho, defende que haverá satisfação laboral quando determinadas características do trabalho combinam com determinadas características da pessoa (Edwards & Harrison, 1993). De acordo com os mesmos autores, um dos caminhos seguidos para testar esta abordagem, foi analisar a discrepância entre aquilo que uma pessoa diz que procura num trabalho e aquilo que realmente tem. Quanto menor for a discrepância, maior será a satisfação no trabalho. Estudos que calcularam este procedimento descobriram que, tal como esperado, esta discrepância está relacionada com a satisfação laboral.

Os papéis desempenhados por variáveis demográficas, como a idade e o género, poderão funcionar como antecedentes da satisfação no trabalho, embora não esteja clarificado de maneira sistemática. Por exemplo, White e Spector (1987), indicam que os efeitos da idade sobre a

satisfação no trabalho são indirectos, actuando através de outras variáveis. Assim, os trabalhadores mais idosos estão mais satisfeitos não só porque obtêm uma série de recompensas adicionais, mas também porque a sua antiguidade no trabalho é maior. Bedeian, Ferris e Kacmar (1992), analisaram as relações entre a idade, a antiguidade e a satisfação laboral. Concluíram que a antiguidade é um preditor mais consistente e estável da satisfação no trabalho do que a idade cronológica. Os autores indicam que esta relação é lógica, já que a antiguidade constitui uma base legal para distribuir recompensas de trabalho e para tomar decisões no que diz respeito ao grupo de trabalho.

Também os resultados entre género e satisfação no trabalho são bastante inconsistentes. Por exemplo, Witt e Nye (1992) concluíram, através de uma meta-análise de diferentes estudos, que homens e mulheres têm os mesmos níveis de satisfação laboral, mesmo tendo diferentes empregos. Spector (1997), propõe que tal evento se observa talvez porque as mulheres têm menos expectativas do trabalho e por isso ficam satisfeitas com menos. Esta explicação advém do facto de, durante diversas gerações, as mulheres terem tido de se contentar com menos oportunidades de emprego e pagamentos mais baixos em empregos semelhantes. No entanto, este mesmo facto também pode servir de explicação para os resultados do estudo de Dubno (1985), em que as mulheres revelaram níveis de satisfação mais baixos que os dos homens. Assim, as diferenças demográficas parecem dever-se sempre ao efeito de outras variáveis como o poder, o estatuto e as oportunidades de carreira.

Muñoz, Morillejo, Plaza e Méndez (2005), concluíram também que, o sexo, a idade e a categoria profissional não estão relacionados com o facto dos colaboradores experimentarem mais ou menos satisfação no trabalho.

2.4.2. Potenciais Consequentes da Satisfação no Trabalho

Existem vários comportamentos dos trabalhadores que têm sido ponderados como o resultado de satisfação ou insatisfação no trabalho. Estes incluem não só variáveis que estão relacionadas com o trabalho, tais como o desempenho e o *turnover*, mas também variáveis que não estão relacionadas, como é o caso da saúde e da satisfação com a vida em geral.

A magnitude da correlação entre satisfação e desempenho no trabalho, é de forma inesperada reduzida. No entanto, essa baixa correlação poder-se-á dever ao facto do desempenho no trabalho ser medido através das avaliações realizadas pelos chefes ou supervisores.

Mas se é esperado que a satisfação no trabalho influencie o desempenho, o contrário também o é. As pessoas que estão contentes com os seus trabalhos, estarão mais motivadas, trabalharão mais arduamente e por isso melhor. No entanto, existem também evidências de que

aqueles que têm um melhor desempenho, gostam mais dos seus empregos devido às recompensas que recebem e que estão fortemente associadas ao bom desempenho.

Caldwell e O'Reilly (1990), providenciaram evidências indirectas em como o desempenho pode conduzir a satisfação no trabalho. Os autores mostram que a combinação das habilidades dos empregados com os requisitos do trabalho, incrementa não só o desempenho, mas também a satisfação no trabalho. Os indivíduos que desempenham melhor os seus papéis tendem a mostrar maiores níveis de satisfação.

Supõe-se que as pessoas que estão felizes com os seus trabalhos, estejam mais dispostas a ir para além daquilo que lhes é pedido. De acordo com Cunha *et al* (2006), esse tipo de comportamentos, designam-se por comportamentos de cidadania organizacional (CCO) e são comportamentos discricionários, não directa ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, não exigidos formalmente pelo papel ou descrição do cargo, mas que, agregadamente, promovem o funcionamento eficaz da organização. Alguns exemplos destes comportamentos são a pontualidade, ajudar os outros, fazer sugestões de melhoria e não desperdiçar tempo. Os autores referem que este tipo de comportamentos é próprio de sujeitos que se sintam mais comprometidos com a organização. Mañas, Salvador, Boada, González e Aguiló (2007), concluíram num estudo em empregados da Administração Pública que, a satisfação no trabalho é a categoria que mais influencia esse compromisso dos empregados com as suas organizações. É por isso pertinente assegurar a satisfação dos colaboradores de forma a que estes sintam vontade em comprometer-se com os seus locais de trabalho.

As pessoas que não estão satisfeitas com os seus trabalhos, tenderão a abandoná-los mais facilmente, ou de forma permanente ou através de absentismo e atrasos. Estes comportamentos de abandono têm sido particularmente relacionados com a investigação de satisfação no trabalho, sendo que esta é uma variável central nas teorias de comportamentos de abandono. Mitra, Jenkins e Gupta (1992), afirmam que muitos investigadores consideram o absentismo e o *turnover*, fenómenos que se relacionam e que têm as mesmas motivações subjacentes: distanciam-se de um trabalho pouco satisfatório. Os mesmos autores confirmam a correlação existente entre o absentismo e o *turnover*. Empregados que desistiram do seu trabalho, apresentam níveis de absentismo mais elevados do que empregados que o mantiveram. Contudo, esta relação não significa necessariamente que o absentismo e o *turnover* são consequências da insatisfação no trabalho.

A relação entre a vida profissional e a vida pessoal é um ingrediente importante para entender as reacções das pessoas no trabalho, uma vez que os trabalhadores não são só influenciados por aquilo que acontece no local de trabalho, mas também por eventos e situações

que ocorrem fora desse mesmo local. Contrariamente, os comportamentos e sentimentos da vida pessoal são influenciados pela experiência no trabalho. Tendo em conta, que o trabalho é uma componente bastante grande da vida das pessoas empregadas, parece óbvio que a satisfação no trabalho e a satisfação com a vida estejam relacionadas. Judge e Watanabe (1993), encontraram evidências em como satisfação com o trabalho e satisfação com a vida estão positiva e reciprocamente relacionadas, no entanto, não existem grandes certezas qual deles pode causar outro.

2.5. *Stress* Ocupacional e seu Impacto na Satisfação Laboral

Actualmente, grande parte da população mundial despende a maior parte do seu tempo nos empregos. Uma vez que um emprego a tempo inteiro requer trabalhar, aproximadamente 40 horas semanais, existe uma inclinação para acreditar que os níveis de *stress* estão negativamente correlacionados com a satisfação no trabalho.

Embora muitos dos custos gastos, consequência dos níveis e da intensidade do *stress* vividos pelos trabalhadores, sejam devidos a lesões relacionadas com a saúde física e mental, existe ainda perdas consideráveis ao nível de importantes resultados e consequências organizacionais, tais como a satisfação com o trabalho (Sullivan & Bhagat, 1992).

Apesar de muitos factores, tais como taxa salarial, segurança no trabalho, e benefícios tenham sido correlacionados com os níveis de satisfação no trabalho, bastantes investigadores demonstraram que um aumento nos níveis de *stress*, está associado a uma diminuição na satisfação com o trabalho (Spector, 1997; Carlson & Thompson, 1995; Ostroff, 1992). Por exemplo, em 1996, Belicki e Woolcott confirmaram, num estudo de *burnout* e satisfação no trabalho num hospital de cuidados crónicos, uma correlação negativa entre o aumento de *stress* e a diminuição da satisfação com o trabalho.

Também têm sido analisados os efeitos de diferentes fontes de *stress* na satisfação com o trabalho. Por exemplo, Drory e Shamir (1988), estudaram os efeitos dos factores intraorganizacionais (tais como, ambiguidade e conflito de papéis, apoio da chefia), dos factores extraorganizacionais (como apoio social, conflito família-trabalho) e das características da função na satisfação com o trabalho e *stress* em 266 guardas prisionais em Israel. Os autores concluíram que os factores extraorganizacionais, principalmente, o apoio social, foram os que deram maior contribuição para explicar a variância (12%) na satisfação com o trabalho. As características das tarefas explicam 4,35% e as variáveis organizacionais 3,4%. Estes resultados sugerem que os tipos de *stress* extraorganizacionais são tão importantes como os intraorganizacionais para determinar o nível de satisfação dos indivíduos.

Embora existam numerosas potenciais causas para o *stress* ocupacional, a posição de empregado em contacto permanente com o público e em contexto de vendas é especialmente stressante devido à própria natureza competitiva do ambiente de vendas, a qual coloca os empregados em actividades onde têm de fazer a ponte entre a organização e o exterior da mesma, entre as quais, os negócios, os clientes e o ambiente competitivo.

O desenvolvimento de estratégias efectivas de *coping* envolve respostas que se ajustam aos *stressors*, pois diminui a probabilidade de comportamentos mal-adaptativos e consequentemente atingir um sentimento de satisfação com o seu trabalho e vida pessoal, ou seja, um estado de bem-estar. Os indivíduos que praticam estilos de vida saudáveis podem ganhar recursos que lhes permitem fazer frente aos *stressors* de maneira mais eficiente do que indivíduos que não possuam esses mesmos recursos.

Porter, Kraft e Claycomb (2003), acreditam que é a capacidade dos trabalhadores destas secções em lidar com o *stress* do emprego que aumenta os seus estados de bem-estar nos seus ambientes de trabalho. Os autores argumentam que estes resultados relacionar-se-ão com os resultados organizacionais, tais como a rotatividade, o empenhamento, satisfação com o trabalho e produtividade.

De forma mais específica, o bem-estar é definido como um estilo de vida consistente com a crença de que cada pessoa é responsável pela sua saúde, um estado de consciência da influência que os factores ambientais e nutricionais têm na saúde pessoal, conhecimento das causas de *stress* e de técnicas para gerir o *stress*, a prática regular de actividades físicas, relações sociais saudáveis e a busca de uma vida espiritual satisfatória.

Na figura 6 é ilustrada a relação entre um estilo de vida saudável e *outcomes* organizacionais estabelecida pelos autores em cima referidos.

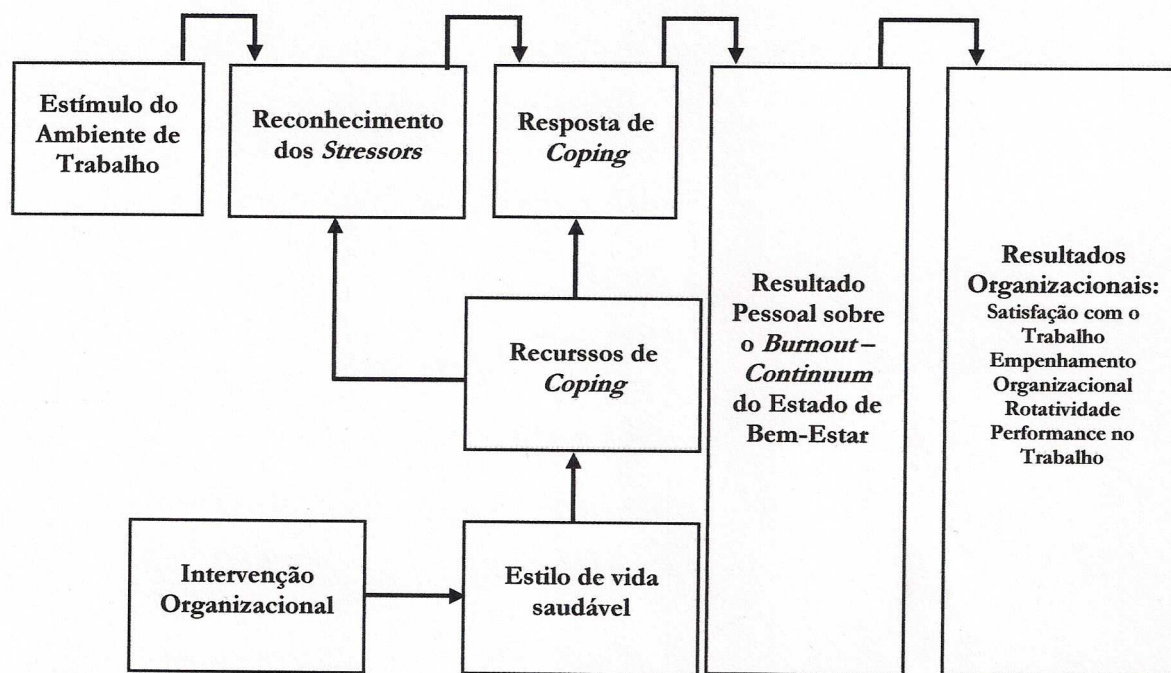


Figura 6. Bem-estar e estratégias de *coping* dos empregados de vendas relativamente a *stressors* no local de trabalho (Porter, Kraft & Claycomb, 2003).

À esquerda temos estímulos ambientais do trabalho que são potenciais *stressors* para os funcionários de atendimento ao público em contexto de vendas. Estes incluem ambiguidade e conflito de tarefa, sobrecarga de trabalho e exigências éticas e dos consumidores relacionadas com a venda pessoal de cada trabalhador. São estímulos que apenas se tornam *stressors* quando vistos como tal pelos indivíduos (Edwards, 1992).

Se os recursos do funcionário são vistos como insuficientes e se do facto de não atingir as exigências do trabalho advir resultados negativos, o empregado interpreta isso como um desvio à homeostase (um estado de estabilidade relativa entre a percepção do trabalhador sobre os recursos utilizados e os resultados desejados) e sente *stress* (Edwards, 1992; Goolsby, 1992). Goolsby (1992), denomina esta fase da percepção como a fase do Reconhecimento, em que o empregado experiencia o estímulo ou a necessidade para uma resposta (“reacção”) de modo a recuperar a homeostase. Quando a discrepância entre os recursos e as exigências é grande, a percepção do *stress* corresponde a um grau elevado de estímulo. Um estado de elevado estímulo, ou *stress* extremo provocado pelo papel, pode conduzir a um decréscimo de desempenho e atitudes relacionadas com o trabalho – um estado de *distress*. Se o nível de exigências dos recursos de *coping* de um funcionário não for largamente ultrapassado, o indivíduo acaba por sentir um nível de *stress* moderado e experiencia um sentimento de controlo e um baixo grau de estímulo – *eustress*. Num estado de *eustress*, os *stressors* relativos ao papel são experienciados como estimulantes

e motivadores (em vez de stressantes) com o efeito potencial de aumentar o nível de desempenho da pessoa (Folkman & Lazarus, 1994).

Depois de se reconhecerem os *stressors* é feita uma avaliação cognitiva da situação de forma a determinar o método da resposta de *coping*. A resposta utiliza os recursos do indivíduo tais como o conhecimento e capacidade cognitiva, capacidade de resolução de problemas, capacidades persuasivas, capacidades interpessoais e suporte social existente (Goolsby, 1992). Estes são visíveis na figura 6 no rectângulo com o título de recursos de *coping*. Porter, Kraft e Claycomb (2003) acreditam que é da orientação para um estilo de vida saudável do empregado que resultam estes recursos de *coping*.

Ao longo do tempo os resultados positivos acumulados de *coping* “orientado para o problema” bem sucedido conduzem a um estado de bem-estar no local de trabalho – um estado psicológico de satisfação com múltiplos aspectos da experiência de cada um (Danna & Griffin, 1999). Resultados negativos de *coping* mal sucedido, cumulativamente, levam a um estado psicológico de *stress* que resulta do facto de os recursos de *coping* de um indivíduo serem suplantados.

A posição do empregado nesse mesmo *continuum* tem numerosas consequências para o indivíduo e implicações significativas para o seu desempenho no trabalho e resultados organizacionais (Danna & Griffin, 1999). Muitos investigadores notaram que tal *stress* continuado derivado de recursos já excedidos leva o vendedor a uma variedade de comportamentos disfuncionais que produzem uma diversidade de resultados organizacionais negativos (Sager, 1994). O modelo teórico apresentado na figura 6 indica a relação entre o *continuum* dos resultados individuais e organizacionais (no lado direito da figura). Uma contribuição chave para este modelo é o facto de se revelar que um estilo de vida saudável é uma fonte onde o funcionário no sector em questão vai buscar recursos de *coping* efectivo.

2.6. Hipóteses

Harter, Schmidt e Hayes (2002), baseados em 7939 departamentos pertencentes a 36 organizações distintas, encontraram evidências claras da relação entre a satisfação dos empregados de um departamento e os resultados dos negócios desse mesmo departamento, tais como, satisfação dos clientes, produtividade, rotatividade, etc. Embora não seja o objectivo deste estudo analisar o desempenho dos colaboradores, a satisfação dos clientes e a produtividade da empresa em questão, estas são facetas fulcrais para o sucesso da mesma. Assim, torna-se importante aclarar quais os aspectos que poderão influir directamente nos resultados finais. Se a satisfação dos colaboradores é um desses factores, o *stress* parece ocupar uma posição

proeminente em todo o processo. Ostroff (1992), Carlson & Thompson (1995), Belicki e Woolcott (1996) Spector (1997), Tabak e Koprak (2007) Sánchez-Anguila, Conde, De la Torre e Pulido (2008), encontraram nos seus estudos relações negativas entre *stress* e satisfação no trabalho.

Se o *stress* tem um impacto negativo na satisfação laboral e esta por sua vez tem um impacto no resultado dos negócios das empresas, será pertinente averiguar, quais os níveis de *stress* e de que forma estes estão a influenciar os níveis de satisfação laboral. Surge assim, a primeira hipótese da investigação:

Hipótese 1: Quanto maiores os níveis de *stress*, menores são os níveis de satisfação com o trabalho.

Caso se confirme esta relação, é importante verificar se existem certas condições na organização que levam a que os níveis de *stress* possam aumentar, ou ser mais significativos, na presença dessas variáveis.

Motowidlo, Manning e Packard (1986), confirmam a hipótese de as enfermeiras com maior antiguidade no desempenho da função apresentarem níveis mais baixos de *stress*. Desta forma, e porque também existe contacto com o público na organização em questão, levanta-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1a: Os colaboradores cuja antiguidade na empresa seja superior, têm níveis de *stress* inferiores.

Cordes e Dougherty (1993) constataram que as profissões onde indivíduos ajudam directamente outros são propícias à ocorrência de *burnout*. Sendo que o contexto de vendas com atendimento ao público é uma dessas profissões, foi colocada a seguinte hipótese:

Hipótese 1b: Os colaboradores cujo posto de trabalho tenha como função central o atendimento ao público, têm níveis de *stress* superiores aos dos colaboradores cujas funções principais não passam pelo atendimento ao público.

Costa, Sartori, Akerstedt (2006) confirmaram que o horário por turnos e o trabalho nocturno têm uma influência significativa nos problemas cardiovasculares, digestivos e distúrbios de sono, assim como na saúde e segurança no trabalho. No entanto, os turnos nocturnos foram os que apresentaram sempre correlações mais elevadas. Sendo assim, a hipótese que se levanta neste sentido, é:

Hipótese 1c: Os colaboradores cujo horário de trabalho seja o noturno, têm níveis de *stress* superiores.

Bedeian, Ferris e Kacmar (1992), analisaram as relações entre a idade, a antiguidade e a satisfação laboral. Concluíram que a antiguidade é um preditor mais consistente e estável da satisfação no trabalho. Logo, levanta-se a hipótese:

Hipótese 2a: Os colaboradores cuja antiguidade na empresa seja superior, têm níveis de satisfação laboral superiores.

Spector (1997), citando Barton e Folkman (1991) e Jamal e Baba (1992), apresenta resultados de estudos onde concluíram que, empregados com horários noturnos temporários, devido à rotatividade apresentam níveis de satisfação laboral menores. Assim, coloca-se a seguinte hipótese:

Hipótese 2b: Os colaboradores cujo horário de trabalho seja o rotativo, têm níveis de satisfação laboral inferiores.

Colocadas as hipóteses anteriormente referidas, procedeu-se à investigação propriamente dita, com a recolha de dados, sua análise no programa estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) e respectiva interpretação.

3. Método

O presente estudo define-se como uma investigação quantitativa, correlacional e transversal, uma vez que este se expressa por entidades abstractas que representam uma contagem, medição ou cálculo, onde se procura analisar as relações existentes entre as variáveis sem que estas sejam manipuladas, focando um único grupo representativo da população em estudo e recolhendo os dados num único período de tempo (Ribeiro, 2007). Ainda de acordo com Ribeiro, esta investigação tem um carácter transversal não só porque o objectivo do mesmo não será fazer intervenções, mas apenas desenvolver procedimentos para que se possam obter informações sobre um grupo que se julga ser representativo da população-alvo, mas também pela possibilidade de criar subgrupos dentro da amostra que são avaliados na mesma altura. Desta forma, os resultados deverão ser encarados como um contributo para o levantamento de novas questões, podendo ser futuramente replicado.

3.1. Amostra

A amostra é uma amostra de conveniência, uma vez que esta foi escolhida pela fácil acessibilidade e por limitações de tempo. É constituída por 247 sujeitos, de uma Empresa de Distribuição, onde o número de trabalhadores efectivos reside nos 388, tendo sido possível desta forma ter acesso a apenas 64% da população, sendo que 31% da mesma se revelou inacessível ao longo de toda a recolha da amostra devido ao contínuo afluxo de clientes. No entanto, será importante referir, que nesse período, cerca de 5% da população não se encontrava presente por motivo de férias e baixa.

Na tabela 1 é possível verificar-se a representatividade de cada secção, tendo em conta o número de trabalhadores de cada uma, e o número de questionários aplicados.

Tabela 1. Representatividade de cada secção da empresa.

Secção	Nº Trabalhadores Efectivos	Nº de Inquiridos	Percentagem
Alimentar	65	53	82 %
Bazar	33	20	60 %
Têxtil	19	10	53 %
Perecíveis	90	31	34 %
Manutenção	6	2	33 %
Recepção e RH	13	10	77 %
Serviço de Apoio ao	17	12	71 %

Cliente			
Caixas	136	104	76 %
Segurança	4	3	75 %
Decoração	5	2	40 %
Total	388	247	64 %

Os seguintes gráficos permitem uma melhor visualização da caracterização da amostra:

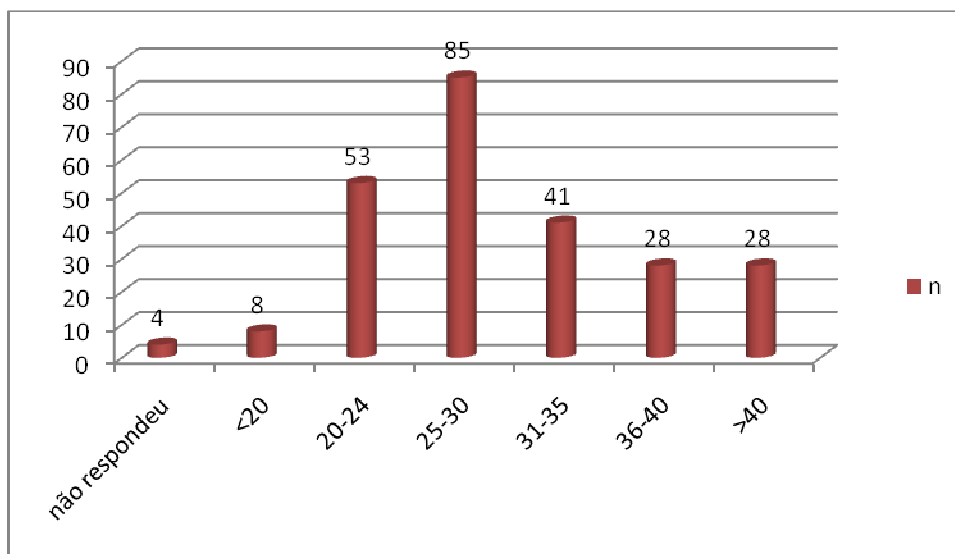


Gráfico 1. Faixa Etária

Como se pode observar pelo gráfico 1, a faixa etária da amostra centra-se entre os 25 e os 30 anos, representando 34,4% da amostra, vindo logo de seguida com 21,5% de representatividade, o intervalo dos 20 aos 24 anos. Conclui-se por isso que a amostra pertence a uma faixa etária maioritariamente jovem.

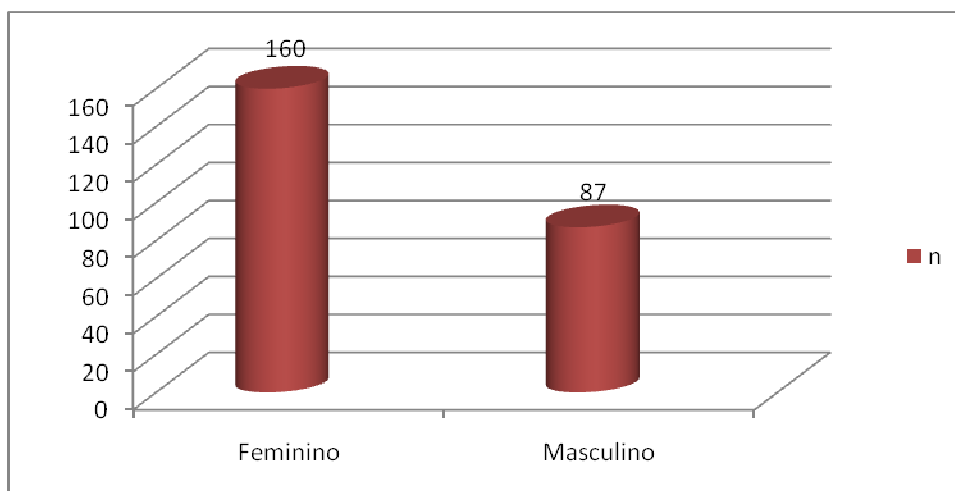


Gráfico 2. Género

No que diz respeito ao género, é evidente a prevalência do sexo feminino, com 64,8%, ao contrário do sexo masculino, que apenas apresenta 35,2% da amostra. Neste aspecto, a amostra parece não ser muito homogénea, mas no capítulo seguinte poder-se-á verificar se existem diferenças ao nível dos resultados.

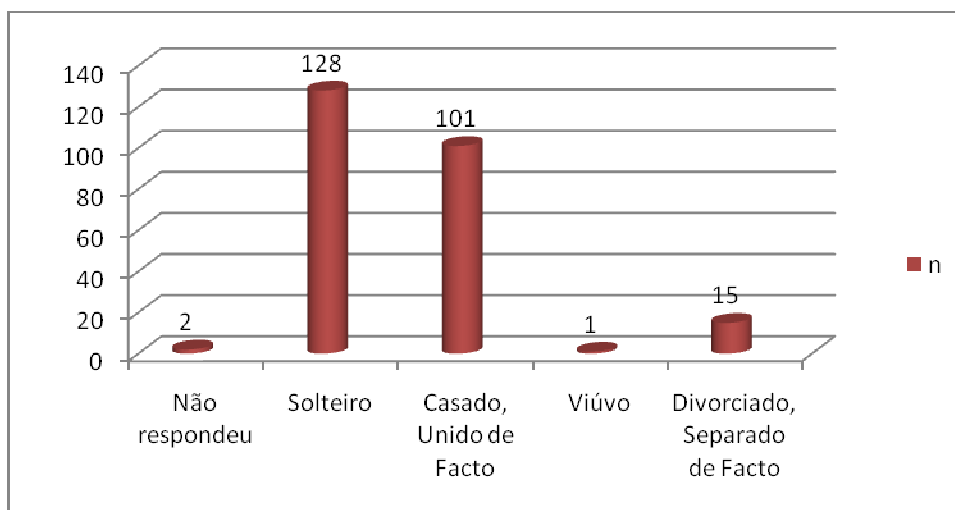


Gráfico 3. Estado Civil

No gráfico 3, pode ser constatado que a prevalência ao nível do estado civil é de indivíduos solteiros com 51,8% e de casados ou unidos de facto de 40,9%. O estado civil com menor prevalência é o de indivíduos viúvos, sendo que apenas um sujeito se encontra nessa situação.

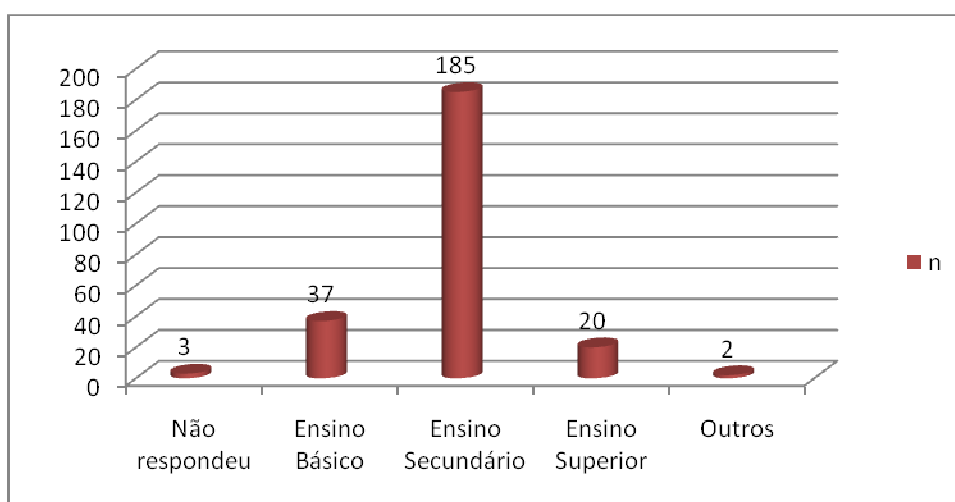


Gráfico 4. Habilitações Literárias

No que concerne às habilitações literárias, o gráfico 4 demonstra que 74,9% da população tem pelo menos o 12º ano completo. Refere-se “pelo menos”, uma vez que grande parte dos

indivíduos referiu aquando do preenchimento dos questionários que frequentavam o ensino superior. De seguida, encontra-se o ensino básico com 15% e o ensino superior com 8,1%.

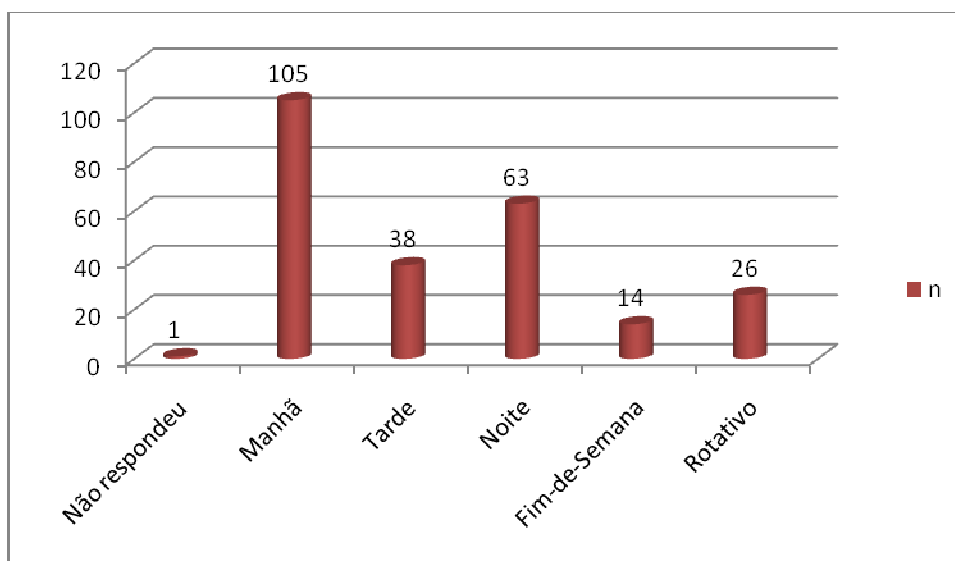


Gráfico 5. Horário de Trabalho

Relativamente ao Horário de Trabalho, constata-se a predominância do horário da Manhã (8h às 17h) com 42,5 %, seguidamente os da Noite (15h às 24h) com 25,5 %, da Tarde (13h às 22h) com 15,4%, o horário Rotativo (quatro semanas no horário da manhã alternadas com quatro semanas no horário da noite) com 10,5% e o de Fim-de-semana (Sexta, Sábado e Domingo) com 5,7%.

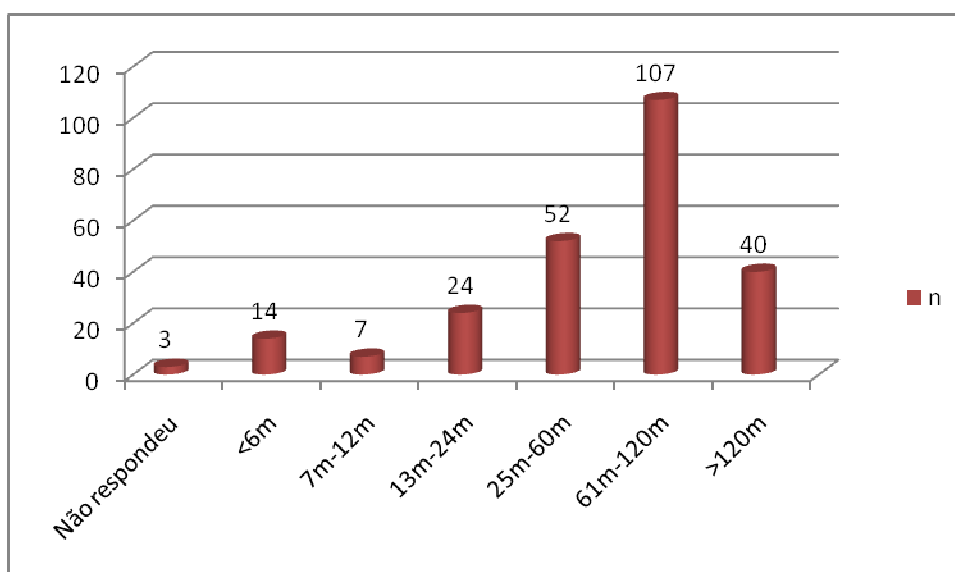


Gráfico 6. Antiguidade na Empresa

O gráfico 6 deixa bem patente a ideia de que grande parte dos funcionários está já a algum tempo na empresa, uma vez que 43,3% da amostra já permanece na empresa entre os 61 e os 120 meses, sendo que entre os 7 e os 12 meses é o período de tempo onde se verifica menos colaboradores com 2,8%.

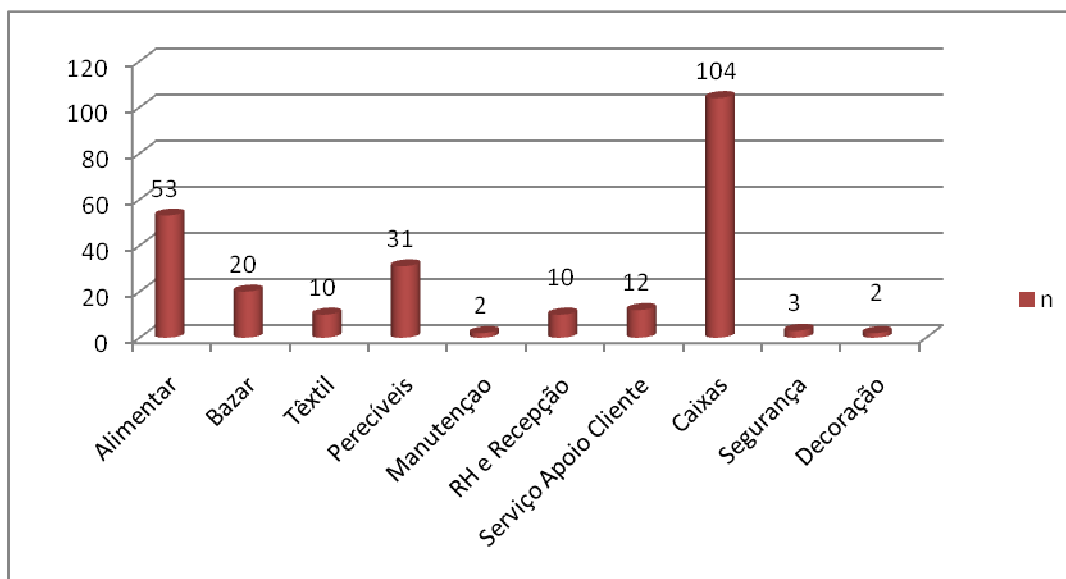


Gráfico 7. Secção

O gráfico 7 apresenta de que forma a amostra está distribuída. É por isso importante descrever cada uma das secções, mais detalhadamente.

As secções Alimentar, Bazar, Têxtil e Perecíveis têm funções bastante idênticas. Embora os produtos a vender sejam claramente diferentes, o objectivo destas quatro secções é colocar os produtos nas prateleiras, repor quando estão em falta, expô-los de forma ordenada, procurar auxiliar os clientes sempre que estes abordam os funcionários para que fiquem esclarecidos, adquiram os produtos da loja e saíam satisfeitos. Embora tenham contacto com os clientes e se procure auxiliar nas vendas da empresa não são postos que trabalhem exclusivamente no atendimento ao público. Na secção Alimentar foram inquiridos 53 indivíduos, na Bazar 20, na Têxtil 10 e na Perecíveis 31.

Relativamente à Manutenção, foram apenas inquiridos dois sujeitos. Nesta secção, o objectivo dos funcionários é controlar o bom funcionamento dos equipamentos e infra-estruturas, desde as temperaturas das arcas frigoríficas às instalações sanitárias.

Nos Recursos Humanos e Recepção as tarefas têm um cariz mais administrativo. Se na primeira essas tarefas se prendem com gestão de ordenados, horários, quadro de pessoal, recrutamento e selecção, avaliação de desempenho, apoio aos colaboradores, entre outras. A

segunda funciona como complemento, auxiliando na recepção de mercadorias. Desta secção foram reunidos 10 questionários.

O Serviço de Apoio ao Cliente e as Caixas, serão as duas secções onde as funções dos colaboradores que aqui trabalham são quase exclusivamente atender o cliente. No Serviço de Apoio ao Cliente as funções recaem maioritariamente em serviços de Pós-Venda, como reclamações, elogios, devoluções, reservas de entregas ao domicílio e esclarecimento de dúvidas. Foram inquiridos 12 funcionários. No Serviço de Caixas, as funções prendem-se com o registo de compras, com o esclarecimento de dúvidas no acto do pagamento. Esta é a secção mais direccionada para o cliente, é o rosto da loja pois os operadores de caixa são geralmente os últimos a interagir com o cliente. Foram inquiridos 104 sujeitos.

A Segurança é como o próprio nome indica uma equipa que tem o objectivo de assegurar o bem-estar dos clientes, dos funcionários, da loja e seu conteúdo. Foram inquiridos 3 sujeitos.

A Decoração está responsável pela gestão visual da loja, como por exemplo cartazes indicadores de preços, cartazes para campanhas de promoção e feiras temáticas. Nesta secção apenas 2 sujeitos foram inquiridos.

De uma forma geral, a Empresa incide bastante na formação virada para o atendimento e satisfação do cliente em todas as secções, de forma a alcançar maiores níveis de venda.

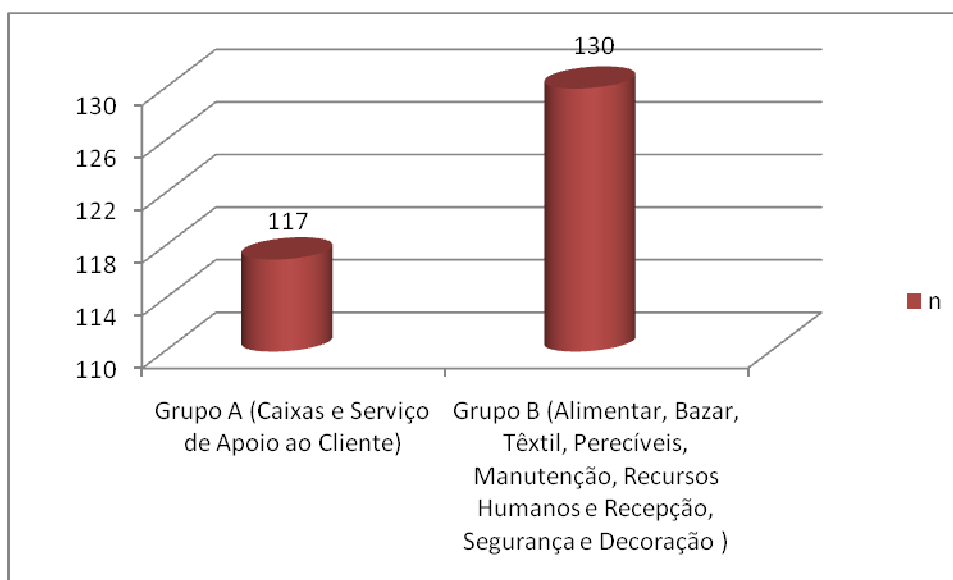


Gráfico 8. Atendimento ao Público

No gráfico 8, procurou-se reunir em dois grupos, por um lado, os funcionários que desempenham funções em secções onde as tarefas se prendem apenas com o atendimento ao público, nomeadamente as secções de Caixas e Serviço de Apoio ao Cliente (Grupo A) e por outro, os funcionários que desempenham funções nas restantes secções onde mesmo com algum

contacto com o público, esse não é o principal objectivo, ou seja, as secções do Alimentar, Bazar, Têxtil, Percíveis, Manutenção, Recursos Humanos e Recepção, Segurança e Decoração (Grupo B). Assim, o Grupo A ficou constituído por 117 funcionários, e o Grupo B 130, representando respectivamente 47,4% e 52,6% da amostra total.

3.2. Variáveis

As variáveis principais em estudo são o *stress* e a satisfação no trabalho. A variável independente da investigação é o *stress*, cuja operacionalização se concretiza nos níveis obtidos através da aplicação do Questionário de Fontes de Pressão no Trabalho adaptado da versão portuguesa do *Occupational Stress Indicator* (OSI) (Cunha, Cooper, Moura, Reis & Fernandes, 1992), constituído por seis dimensões: Causas Intrínsecas ao Trabalho, Papel da Chefia, Relações Interpessoais, Carreira e Realização, Clima e Estrutura da Organização e Interface Casa-Trabalho.

Relativamente à variável dependente, satisfação no trabalho, a sua operacionalização materializa-se a partir dos níveis obtidos na aplicação do *Cuestionário de Satisfacción Laboral S10/12*, adaptado de Meliá e Peiró (1998), constituído por três dimensões: Satisfação com a Supervisão, Satisfação com o Ambiente Físico e Satisfação com as Prestações Recebidas.

As variáveis demográficas são também estudadas, essencialmente em três dimensões: os postos de trabalho que tem como opção de resposta as secções Alimentar, Bazar, Têxtil, Percíveis, Manutenção, Recursos Humanos e Recepção, Serviço de Apoio ao Cliente, Caixas, Segurança, e Decoração; os turnos praticados pelos colaboradores, sendo as possibilidade os turnos da Manhã (8h às 17h), da Tarde (13h às 22h), da Noite (15h às 24h), de Fim-de-semana (Sexta, Sábado e Domingo) e Rotativo (quatro semanas no horário da manhã alternadas com quatro semanas no horário da noite); e por fim a antiguidade de cada empregado na empresa, que se distribui pelas seguintes classes de meses, <6m, 7m-12m, 13m-24, 25m-60m, 61m-120m e >120m.

3.3. Instrumentos

Para a recolha da informação e operacionalização das variáveis foram aplicados 3 questionários: em primeiro lugar um questionário sócio-demográfico; em segundo lugar o Questionário de Fontes de Pressão no Trabalho (adaptado da versão portuguesa do *Occupational Stress Indicator* de Cunha, Cooper, Moura, Reis & Fernandes, 1992); e, por último, o Questionário de Satisfação no Trabalho (adaptado de *Cuestionário de Satisfacción Laboral S10/12*, Meliá & Peiró, 1998). (ver Anexo A).

O Questionário Sócio-Demográfico utilizado, mede as seguintes variáveis: a idade, o sexo, habilitações literárias, estado civil, posto que ocupa na empresa, horário de trabalho, e antiguidade na empresa.

Para medir o *stress* ocupacional foi utilizada a escala de Fontes de Pressão no Trabalho. Composta por 61 itens divididos por seis sub-escalas, cujas respostas variam segundo a escala de Likert entre 1 e 6, sendo que 1 representa “Não é com toda a certeza uma fonte de pressão”, 5 “É com toda a certeza uma fonte de pressão” e 6 “Não se aplica a mim/à minha função” sendo elas. De acordo com Cunha *et al* (1992), o *alpha* de Cronbach para este questionário foi de 0,91, o que demonstra uma boa fidelidade. Relativamente à validade de constructo, os autores referem que não foi possível validar esta dimensão do questionário OSI pois não foram encontradas medidas portuguesas alternativas.

No quadro seguidamente apresentado, são descritas de forma pormenorizada as dimensões que constituem o OSI.

Tabela 2. Dimensões do questionário OSI.

Dimensão	Descrição	Itens	Exemplo	Pontuação mínima - máxima
Causas Intrínsecas ao Trabalho	Diz respeito às características do trabalho, a sua ambiguidade, sobrecarga ou introdução de novas tecnologias	1, 8, 14, 20, 33, 36, 40, 47, 55 (9 itens)	“Demasiada ou muito pouca variedade no trabalho que faço”	9 - 45
Papel da Chefia	Refere-se às funções desempenhadas pelos superiores hierárquicos	2, 9, 15, 21, 24, 31, 38, 44, 45, 51, 57 (11 itens)	“Ter de assumir um papel negativo (tal como despedir alguém)”	11 - 55
Relações Interpessoais	Compreende o relacionamento entre subordinados, colegas e superiores hierárquicos no local de trabalho	5, 6, 17, 18, 26, 27, 34, 37, 50, 56 (10 itens)	“Sentir-me isolado”	10 - 50
Carreira e	Diz respeito às perspectivas de progressão na carreira que	3, 10, 25, 30, 32, 39, 52,	“Ter de mudar de	

Realização	os empregados têm, ou gostariam de ter, e o sentimento de realização pessoal adjacente	54, 58 (9 itens)	emprego para progredir na carreira”	9 - 45
Clima e Estrutura da Organização	Contém afirmações sobre a forma como a organização está estruturada, como o trabalho é dividido e apreendido e o tipo de atitudes e valores partilhados	11, 12, 16, 22, 23, 28, 35, 42, 48, 53, 61 (11 itens)	“Características da estrutura e organograma da organização”	11 - 55
Interface Casa-Trabalho	Aborda a interacção entre os aspectos do <i>stress</i> ocupacional e os aspectos pessoais, fora do trabalho	4, 7, 13, 19, 29, 41, 43, 46, 49, 59, 60 (11itens)	“Ausência de estabilidade ou segurança na vida familiar”	11 - 55

Relativamente ao Questionário de Satisfação no Trabalho, este constitui uma versão mais reduzida do *Cuestionário de Satisfacción Laboral S4/82*, sendo que os itens seleccionados apresentam um conteúdo relevante para grande parte das funções em qualquer organização. O S10/12 foi desenhado para obter uma avaliação útil e rápida da Satisfação Laboral, levando muito em conta as importantes restrições motivacionais e temporais a que o sujeito ou o investigador pode estar, sem prejuízo para as qualidades métricas da medida. A consistência interna verificada pelo autor, apresenta um *alpha* de 0,88, revelando ser bastante fiel.

O S10/12 apresenta três factores seguidamente descritos, cujas respostas são pontuadas numa escala de Likert, variando entre 1 e 7, sendo que 1 representa “Muito Satisfeito” e 7 “Muito Insatisfeito”.

Tabela 3. Dimensões do questionário S10/12.

Dimensão	Descrição	Itens	Exemplo	Pontuação mínima - máxima
Satisfação com a Supervisão	Refere-se às oportunidades de formação que a empresa oferece, à supervisão recebida, à proximidade e frequência da	5, 6, 7, 8, 9, 10	“O grau em que a sua empresa cumpre	6 - 42

	supervisão, à forma como os supervisores julgam a tarefa, ao apoio recebido por parte dos superiores e à igualdade e justiça de tratamento recebidos por parte da empresa	(6 itens)	as convenções, as disposições e leis laborais”	
Satisfação com o Ambiente Físico	A esta está inerente a limpeza e higiene do local de trabalho, o ambiente físico e o espaço de que se dispõe para trabalhar, assim como a temperatura para além dos objectivos e metas de produção que devem ser alcançados, no item 1.	1, 2, 3, 4 (4 itens)	“A temperatura do seu local de trabalho”	4 - 28
Satisfação com as Prestações Recebidas	O seu conteúdo refere-se ao grau em que a empresa cumpre o estabelecido, as disposições e leis laborais e a forma como se processa a negociação na empresa sobre aspectos laborais.	11, 12 (2 itens)	“O apoio que recebe dos seus superiores”	2 - 14

Como complemento, foi aplicada a escala Estratégias de *Coping* da versão portuguesa do *Occupational Stress Indicator* de Cunha, Cooper, Moura, Reis e Fernandes em 1992 (ver Anexo A).

Este questionário é constituído por 28 itens, cujas respostas seguem uma escala de Likert de 1 a 6, sendo que 1 representa “nunca utilizado por mim” e o 6 “muito frequentemente utilizado por mim”. Apresenta uma boa fidelidade de 0,82. Relativamente à validade de constructo, os autores também referem que não foi possível validar esta dimensão do questionário OSI pois não foram encontradas medidas portuguesas alternativas.

O questionário está dividido em 6 dimensões sendo elas descritas na seguinte tabela:

Tabela 4. Dimensões do questionário Estratégias de *Coping*.

Dimensão	Descrição	Itens	Exemplo	Pontuação mínima - máxima
Suporte/Apoio Social	Remete para o apoio, junto de superiores hierárquicos, amigos e familiares.	6, 12, 18, 28 (4 itens)	“Procurar apoio e conselhos junto dos meus superiores”	4 - 24
Estratégias viradas para a Tarefa	Estratégias que auxiliem a encarar o trabalho de uma forma menos stressante.	2, 5, 15, 20, 23, 24, 27 (7 itens)	“Reorganizar o meu trabalho”	7 - 42
Lógica	Apresenta uma procura maior de objectividade para enfrentar as situações stressantes.	8, 10, 12 (3 itens)	“Enfrentar a situação com objectividade, de modo não emocional”	3 - 18
Relações Casa-Trabalho	Refere-se a uma tentativa de consólio entre o trabalho e a família.	7, 11, 13, 17 (4 itens)	“Fazer deliberadamente a separação entre casa e trabalho”	4 - 24
Gestão de Tempo	Esta dimensão vai no sentido de gerir o tempo de forma a enfrentar melhor as situações que se apresentam como stressantes.	1, 3, 9, 25 (4 itens)	“Gerir eficazmente o tempo”	4 - 24
Envolvimento	Esta dimensão está direccionada para estratégias que aumentem o interesse e o foco nas actividades desenvolvidas.	2, 4, 14, 16, 19, 26 (6 itens)	“Procurar encontrar maneiras de tornar o trabalho mais interessante”	6 - 36

Importa referir que foi realizado um pré-teste aos questionários. Daqui resultaram algumas pequenas alterações ao nível da formulação dos itens para que estes se tornassem mais perceptíveis. Após essas alterações e não se tendo encontrado dificuldades de maior, procedeu-se à realização do estudo.

3.4. Procedimento

Para que os questionários pudessem ser aplicados na Empresa de Distribuição escolhida, foi levada a cabo uma reunião com o Director da Empresa a fim de apresentar o objectivo do estudo e obter a autorização necessária para a concretização do mesmo. A Empresa mostrou sempre bastante disponibilidade, pelo que após ter recebido as autorizações necessárias, procedeu-se aos preparativos da aplicação dos questionários. Para tal, realizou-se algumas reuniões com todas as chefias de cada secção da empresa, com o intuito de combinar o início dos momentos de aplicação e a melhor forma de chegar ao máximo de colaboradores possível.

A aplicação dos questionários prolongou-se ao longo de duas semanas e meia no mês de Fevereiro de 2009. Ao longo dessas semanas, os questionários foram aplicados numa sala de formação para onde cada colaborador da Empresa se dirigia consoante a indicação dos seus superiores, tendo sempre a opção de colaborar ou não na investigação. Cada grupo continha em média 9 elementos. A todos foi explicado o objectivo, elucidado acerca da intenção de divulgação do resultado final do estudo sendo no entanto garantido, o seu anonimato e confidencialidade.

Por cada sujeito foram distribuídos os seguintes questionários, pela ordem que são referidos: Questionário Sócio-Demográfico, Questionário de Fontes de Pressão no Trabalho, Questionário de Estratégias de *Coping* e Questionário de Satisfação no Trabalho. O tempo de aplicação do material de avaliação variou em média entre os 15 e os 20 minutos.

A sua aplicação, em formato grupal e de auto-preenchimento, decorreu durante o horário de trabalho dos colaboradores, procurando-se utilizar o mesmo procedimento com todos os participantes, para que as condições de realização fossem as mais uniformes possíveis.

A reacção dos sujeitos aos questionários foi um pouco queixosa relativamente à sua extensão, mas mostraram uma grande curiosidade desde o momento em que foram informados de uma aplicação dos mesmos até à sua realização. Foi ainda perceptível em vários momentos, a vontade de maior intervenção no estudo, no sentido em que se sentiu da parte dos colaboradores necessidade em partilhar experiências, discutir e acrescentar informação.

Apresentação dos Resultados

Com o intuito de verificar se as hipóteses colocadas no estudo se confirmam, foi utilizado o programa estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) 15.0. Numa primeira fase foram analisadas as qualidades métricas dos questionários, nomeadamente a sensibilidade, fidelidade e validade. Em seguida, de forma a testar a relação entre a variável independente e a variável dependente procedeu-se à elaboração de uma Regressão Linear, tendo em conta cada uma das respectivas dimensões para compreender o impacto das mesmas. Finalmente, para testar a influência de cada variável nas variáveis de controlo, sendo elas a antiguidade na empresa, o horário de trabalho e a secção que ocupa tendo em conta a frequência de contacto com o público. Para concluir de que forma esta influência se processa, foi realizada uma ANOVA one-way para cada uma das variáveis. Seguidamente, são apresentados os resultados extraídos dos procedimentos referidos.

No que concerne às qualidades métricas dos questionários, as informações expostas na tabela 5, dão informações importantes (ver Anexo B).

Tabela 5. Qualidades Métricas dos Instrumentos.

	Fontes de Pressão	Satisfação no Trabalho	Estratégias de Coping
Média	2,86	4,22	4,22
Nota Mínima	1,15	1,00	1,25
Nota Máxima	4,60	6,50	5,82
Desvio-Padrão	0,64	1,07	0,65
Coefficiente de Assimetria	- 1,16	- 1,63	- 5,4
Coefficiente de Achatamento	- 1,03	-0,30	- 0,31
Kolmogorov-Smirnov (sig)	0,079	0,032	0,033
Alpha de Cronbach	0,94	0,89	0,89
KMO	0,852	0,882	0,894
Teste de Bartlet	1,000	0,000	0,000

No que diz respeito ao Questionário Fontes de Pressão no trabalho, os coeficientes de assimetria e de achatamento revelam que a distribuição das respostas obedecem à distribuição

normal, confirmada pelo teste Kolmogorov-Smirnov ($\text{sig}=0,079$) para um nível de significância de 0,05. Assim, pode-se afirmar que o instrumento em questão é sensível.

A partir do *alpha* de Cronbach de 0,94, poderia ser referido que o questionário tem uma fidelidade elevada, no entanto, este *alpha* poderá estar a ser influenciado pelo número elevado de itens (61). Na tabela 6, pode ser constatado o *alpha* de Cronbach para todas as dimensões do questionário e, dessa forma, observar quais as dimensões com maior e menor fidelidade. Todas apresentam um *alpha* superior ao 0,7 aconselhado na literatura.

Tabela 6. Fidelidade e média das dimensões do Questionário Fontes de Pressão.

	Causas Intrínsecas ao Trabalho	Papel da Chefia	Carreira e Realização	Interface Casa-Trabalho	Relações Interpessoais	Clima e Estrutura
<i>Alpha</i> de Cronbach	0,70	0,72	0,72	0,82	0,77	0,81
Nº Itens	9	11	9	11	10	11
Média	2,77	2,81	3,05	2,72	2,81	2,95
N	247	247	247	247	247	247

Quanto à validade de constructo, embora o resultado no teste de Bartlett não seja o indicado, o KMO é bastante elevado (0,852), assumindo-se por isso que a recomendação relativamente à Análise Factorial de acordo com Pestana e Gageiro (2000) é boa. No entanto, da Análise Factorial elaborada não se extraíram as dimensões já estabelecidas, talvez por não se ter tido acesso ao processo da Análise Factorial utilizado originalmente pelos autores, sendo que a rotação varimax foi a escolhida neste caso. Para além disso, uma vez que os itens agrupados nas dimensões que surgiram abordavam temas demasiado diferentes optou-se por utilizar as dimensões já estabelecidas pelos autores para estudar os resultados obtidos e as suas correlações.

Tal como no questionário Fontes de Pressão, o questionário de Satisfação no Trabalho, também revela através dos coeficientes de assimetria e de achatamento adequados à distribuição normal. Assim, apesar do valor do Kolmogorov-Smirnov (0,032) rejeitar a hipótese da normalidade, os coeficientes de assimetria e achatamento, estão dentro dos parâmetros considerados normais.

Relativamente à consistência interna, o *alpha* de Cronbach tem um valor elevado (0,89). Embora este questionário tenha apenas 12 itens, foi calculado também o *alpha* de Cronbach para

cada uma das três dimensões, concluindo pela tabela 4 que apenas a dimensão “satisfação com o ambiente físico” tem uma consistência interna mais reduzida ($\text{sig}=0,69$).

Tabela 7. Fidelidade e média das dimensões do Questionário Satisfação no Trabalho.

	Satisfação com o Ambiente Físico	Satisfação com a Supervisão	Satisfação com as Prestações Recebidas
<i>Alpha</i> de Cronbach	0,69	0,89	0,82
Nº Itens	4	5	2
Médias	4,09	4,26	4,38
N	247	247	247

Na tabela 5, conclui-se que o questionário tem validade de constructo pois os valores do KMO e o teste de Bartlett assim o indicam (0,882 e 0,000 respectivamente). Com estes valores procedeu-se à Análise Factorial, da qual surgiram as mesmas dimensões que as originais menos dois itens, pelo que se optou por seguir as originais no decorrer do estudo.

No que concerne ao Questionário Estratégias de *Coping* o coeficiente de assimetria é bastante proeminente para o lado esquerdo, e por isso mesmo a distribuição tem um enviesamento à direita na distribuição, embora sendo mesocúrtica. Tal como o valor do coeficiente de assimetria (-5,4) não se encontra dentro dos parâmetros considerados normais (-1,96; 1,96), também o sig do Kolmogorov-Smirnov (0,033) revela que a amostra não segue distribuição normal.

Relativamente à consistência interna, o *alpha* de Cronbach de 0,89 mostra que o questionário tem elevada fidelidade. No entanto, ao observar a consistência interna de cada dimensão constatamos que o número de itens poderá estar a influenciar esse *alpha* de 0,89. Na tabela 8, são apresentados os valores mais reduzidos do *alpha* de Cronbach de cada dimensão do questionário em questão, que se situam abaixo do valor sugerido como satisfatório (0,7).

Tabela 8. Fidelidade das dimensões do Questionário Estratégias de *Coping*.

	Gestão de Tempo	Envolvimento	Estratégias virada para a Tarefa	Suporte/Apoio Social	Relações Casa-Trabalho	Lógica
<i>Alpha</i> de Cronbach	0,21	0,68	0,69	0,55	0,58	0,56
Nº Itens	4	6	7	4	4	3

O Questionário Estratégias de *Coping*, apresenta um KMO de 0,894 e um resultado do teste de Bartlett de 0,000, entendendo-se por isso, que não só se verifica validade de constructo, como se verificam bons índices para avançar com a Análise Factorial. Neste caso, assim como no Questionário de Fontes de Pressão, não foram retiradas novas dimensões uma vez que os itens agrupados abordavam temas demasiado diferentes. Assim, as dimensões utilizadas para estudar os resultados obtidos e as correlações entre os mesmos, foram mais uma vez as originais propostas pelos autores.

Relativamente às médias obtidas nas dimensões do Questionário Fontes de Pressão, estas ocupam em média o valor 2 numa escala de Likert de 1 a 5, sendo que a dimensão que é sentida como uma maior fonte de pressão é a Carreira e Realização (3,05) e como menor, a dimensão Interface Casa-Trabalho (2,72). No entanto, todas ultrapassam o ponto médio da escala, o que poderá significar que os níveis de *stress* ocupacional estão um pouco acima do valor médio.

No que concerne os níveis de satisfação sentidos no local de trabalho, numa escala de 1 a 7, a média ronda os 4. Embora os valores obtidos tenham sido bastante semelhantes, existe uma ligeira diferença entre o valor mais elevado na Satisfação com as Prestações Recebidas (4,38), e o valor da Satisfação com o Ambiente Físico (4,09). No geral, os níveis de Satisfação no Trabalho estão acima da média.

Em seguida inicia-se a apresentação dos resultados que testam as hipóteses propostas no estudo. Para testar a hipótese 1 que se debruça sobre a influência dos níveis de *stress* sobre a satisfação laboral, procedeu-se à correlação das variáveis no sentido de verificar se faria sentido avançar com uma Regressão Linear. (ver Anexo C)

Tabela 9. Correlação de Pearson entre Fontes de Pressão e Satisfação no Trabalho.

		Fontes de Pressão
Satisfação no Trabalho	Pearson Correlation	- 0,156
	Sig. (2-tailed)	0,014
	N	247

Com o intuito de aprofundar as correlações em cima realizadas, prosseguiu-se com correlações entre as dimensões de ambos os questionários.

Tabela 10. Correlações entre as dimensões de Fontes de Pressão e Satisfação no Trabalho.

		Satisfação com a Supervisão	Satisfação com o Ambiente Físico	Satisfação com as Prestações Recebidas
Causas Intrínsecas ao Trabalho	Pearson Correlation	- 0,216	- 0,155	- 0,183
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,015	0,004
	N	247	247	247
Papel da Chefia	Pearson Correlation	- 0,162	- 0,149	- 0,153
	Sig. (2-tailed)	0,011	0,019	0,016
	N	247	247	247
Carreira e Realização	Pearson Correlation	- 0,163	- 0,078	- 0,084
	Sig. (2-tailed)	0,010	0,222	0,187
	N	247	247	247
Interface Casa-Trabalho	Pearson Correlation	- 0,023	- 0,047	- 0,001
	Sig. (2-tailed)	0,720	0,460	0,988
	N	247	247	247
Relações Interpessoais	Pearson Correlation	- 0,081	- 0,072	- 0,073
	Sig. (2-tailed)	0,205	0,259	0,253
	N	247	247	247
Clima e Estrutura	Pearson Correlation	- 0,190	- 0,067	- 0,208
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,293	0,001
	N	247	247	247

Uma vez realizada a correlação entre as variáveis, procedeu-se à Regressão Linear Múltipla entre as mesmas, utilizando o método *Enter* (ver Anexo D).

Tabela 11. Análise da Regressão Linear Múltipla e a Satisfação no Trabalho como V.D.

Variáveis	Coefficientes da Regressão (sig.)	Adjusted R Square R^2_a	ANOVA da Regressão (sig)
Causas Intrínsecas ao Trabalho	0,349	0,058	0,002
Papel da Chefia	0,190		
Carreira e Realização	0,718		
Interface Casa-Trabalho	0,025		
Relações Interpessoais	0,374		
Clima e Estrutura	0,024		

O Modelo de Regressão Linear Múltipla em cima resumido, mostra-nos que apenas 5,8% da variabilidade total em Y (satisfação no trabalho) é explicada pelas variáveis independentes presentes no modelo de Regressão Linear. A ANOVA mostra um *sig* de 0,002.

Para compreender melhor quais as variáveis independentes que têm um efeito significativo na predição da satisfação no trabalho, estão também presentes na tabela 11 os coeficientes da regressão para cada uma.

De forma a testar as hipóteses relativas às variáveis demográficas foram realizadas ANOVA's One-Way, acompanhadas do teste de Tukey e da estatística descritiva com o objectivo de verificar se existem diferenças entre que médias e de que forma se manifestam.

A seguinte tabela, apresenta informações relevantes acerca das hipóteses 1a) e 2a) referentes aos níveis de *stress* e satisfação laboral consoante a antiguidade dos colaboradores (ver Anexo E):

Tabela 12. ANOVA one-way para a Antiguidade na Empresa.

	F	Sig.
Fontes de Pressão	1,219	0,301
Satisfação no Trabalho	3,490	0,005

Assim, no que diz respeito à variável Antiguidade na Empresa os p-values da ANOVA foram 0,301 para as Fontes de Pressão e 0,005 para a Satisfação no Trabalho.

De seguida, são apresentados os resultados do teste de Tukey para confirmar quais as médias que diferem.

Tabela 13. Estatística descritiva e comparações múltiplas com o teste de Tukey HSD entre as classes da Antiguidade na Empresa e a Satisfação no Trabalho como V.D.

(I) Antiguidade na Empresa	(J) Antiguidade na Empresa	Sig.	Média	Desvio- Padrão
	6m		5,00	0,93
	7m-12m	0,481	4,14	1,03
	13m-24m	0,086	4,08	1,13
<6m	25m-60m	0,005	3,89	1,11
	61m-120m	0,067	4,20	1,08
	>120m	0,691	4,54	0,86

Através das médias obtidas, constata-se que os colaboradores que se encontram há menos tempo na empresa sentem maior satisfação (5) decaindo até aos que estão entre os 25 e os 60 meses (3,89), voltando a aumentar passado esse período.

Para verificar se existem diferenças nos níveis de *stress* sentidos pelo Grupo A (Caixas e Serviço de Apoio ao Cliente) e pelo Grupo B (Alimentar, Bazar, Têxtil, Percíveis, Manutenção, Recursos Humanos e Recepção, Segurança e Decoração) apresenta-se a seguinte tabela (ver Anexo E):

Tabela 14. ANOVA one-way para os Grupos A e B.

	F	Sig.
Fontes de Pressão	0,925	0,337
Satisfação no Trabalho	4,366	0,038

Os resultados obtidos na ANOVA revelam um *sig* de 0,337 para as Fontes de Pressão e embora não tenha sido elaborada uma hipótese relativamente à Satisfação no Trabalho entre o Grupo A e B foi calculado um *sig* de 0,038, justificando por isso a apresentação das médias obtidas pelo Grupo A e B na Satisfação no Trabalho.

Tabela 15. Médias dos Grupos A e B na Satisfação no Trabalho.

	Média
Grupo A	4,37
Grupo B	4,08

Finalmente, as tabelas seguintes demonstram os dados referentes às hipóteses 1c) e 2b) que abordam os Horários de Trabalho dos colaboradores (ver Anexo E):

Tabela 16. ANOVA one-way para os Horários de Trabalho.

	F	Sig.
Fontes de Pressão	0,304	0,875
Satisfação no Trabalho	3,424	0,010

A ANOVA relativa a esta variável demográfica apresenta p-values de 0,875 e 0,010 no domínio das Fontes de Pressão e na Satisfação no Trabalho respectivamente.

O teste de Tukey presente na tabela 17 mostra as comparações entre as médias da mesma variável, sendo complementado com as respectivas médias dos Horários de Trabalho na Satisfação laboral.

Tabela 17. Estatística descritiva e comparações múltiplas com o teste de Tukey HSD entre os Horários de Trabalho e a Satisfação no Trabalho como V.D.

(I) Horário de Trabalho	(J) Horário de Trabalho	Sig.	Média	Desvio-Padrão
	Fim-de-Semana		4,24	1,10
	Manhã	0,468	4,38	1,18
	Tarde	0,823	3,86	0,97
Fim-de-Semana	Noite	0,044	4,73	0,90
	Rotativo	0,975	4,52	0,93

Embora não tenham sido consideradas hipóteses acerca das estratégias de *coping*, o questionário aplicado sobre as mesmas permitiu extrair algumas considerações. Nos quadros seguintes estão reunidas informações acerca da média das estratégias usadas consoante as variáveis de controlo, bem como os resultados obtidos na ANOVA que permite fazer a comparação de médias (ver Anexo F).

Tabela 18. Médias das Estratégias de *Coping* consoante os Horários de Trabalho e respectiva ANOVA.

	Gestão de Tempo	Envolvimento	Estratégias viradas para a Tarefa	Suporte Social	Relação Casa-Trabalho	Lógica
Manhã	3,98	4,36	4,16	4,29	4,32	4,03
Tarde	4,12	4,34	4,14	4,37	4,65	4,01
Noite	3,98	4,40	4,20	4,31	4,34	3,97
Fim-de-Semana	3,88	4,09	4,33	4,31	4,63	3,57
Rotativo	4,11	4,37	4,16	4,16	4,43	4,26
Média Total	4,01	4,35	4,18	4,30	4,40	4,00
F (ANOVA)	0,620	0,463	0,180	0,210	1,116	1,247
Sig.	0,649	0,763	0,949	0,933	0,349	0,292

Tabela 19. Médias das Estratégias de *Coping* consoante a Antiguidade na Empresa e respectiva ANOVA.

	Gestão de Tempo	Envolvimento	Estratégias viradas para a Tarefa	Suporte Social	Relação Casa-Trabalho	Lógica
<6 m	3,80	4,14	3,82	4,33	4,27	4,02
7m-12m	3,89	4,02	4,20	4,37	4,61	3,95
13m-24m	3,86	4,32	4,30	4,32	4,49	4,00
25m-60m	4,06	4,43	4,30	4,29	4,50	4,00
61m-120m	4,04	4,37	4,15	4,37	4,29	4,03
>120m	4,01	4,32	4,14	4,04	4,47	4,00
Média Total	4,00	4,35	4,18	4,29	4,39	4,01
F (ANOVA)	0,661	0,606	1,051	0,838	0,573	0,014
Sig.	0,654	0,695	0,389	0,524	0,720	1,000

Tabela 20. Médias das Estratégias de *Coping* consoante o atendimento ao público e respectiva ANOVA.

	Gestão de Tempo	Envolvimento	Estratégias viradas para a Tarefa	Suporte Social	Relação Casa-Trabalho	Lógica
Grupo A	4,04	4,37	4,23	4,30	4,48	4,01
Grupo B	3,97	4,33	4,12	4,29	4,34	4,01
Média Total	4,00	4,35	4,18	4,30	4,40	4,01
F (ANOVA)	0,726	0,173	1,130	0,004	1,285	0,003
Sig.	0,395	0,678	0,289	0,952	0,258	0,956

Após a apresentação dos resultados, impõe-se uma questão que poderá ser pertinente: tendo em conta as diferentes variáveis demográficas, se os níveis de *stress* são semelhantes e as únicas diferenças que se verificam são ao nível da satisfação laboral, será que a relação *stress* ocupacional e satisfação laboral poderá estar a ser moderada pelas estratégias de *coping*?

Assim, coloca-se a seguinte hipótese *post-hoc*:

H3: A relação entre os níveis de *stress* e os níveis de satisfação laboral é moderada pelas estratégias de *coping* adoptadas.

Apresentando-se o esquema de moderação, ilustra-se de forma mais clara a hipótese acima colocada:

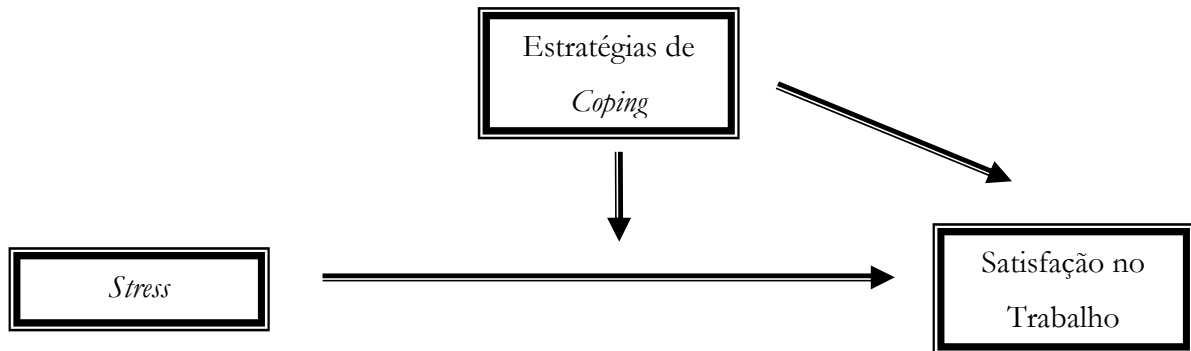


Figura 7. Esquema de moderação das Estratégias de *Coping*.

Para testar o modelo procedeu-se a uma Regressão Linear Simples utilizando o método *Enter*, da qual se pode extrair os seguintes resultados (ver Anexo G):

Tabela 21. Análise da Regressão Linear Simples e a Satisfação no Trabalho como V.D.

Variáveis (Estratégias de <i>Coping</i>)	Coefficientes da Regressão (sig.)	Adjusted R Square R^2_a	ANOVA da Regressão (sig)
Lógica	0,457	0,026	0,113
Suporte Social	0,650		
Gestão de Tempo	0,401		
Casa-Trabalho	0,461		
Estratégias viradas para a Tarefa	0,818		
Envolvimento	0,284		

Dos quadros acima apresentados, pode-se constatar que apenas 2,6% da variabilidade total em Y (satisfação no trabalho) é explicada pela variável estratégias de *coping* e que o *sig* obtido na ANOVA foi de 0,113. No quadro 21 é ainda possível verificar as interações entre os níveis de *stress* e cada uma das estratégias de *coping*, observando-se que nenhum dos *sigs* é inferior ao *alpha* de 0,05.

5. Discussão dos Resultados

O objectivo deste estudo era de verificar quais os níveis de *stress* numa Empresa de Distribuição, quais os principais *stressors*, de que forma esses níveis de *stress* se relacionam com a satisfação laboral e se essa relação poderia ser influenciada pelas variáveis demográficas: horário de trabalho, antiguidade na empresa e atendimento ao público.

As primeiras conclusões a serem retiradas do estudo, é que os níveis de *stress* na empresa em questão não são alarmantes ($M=2,86$) comparativamente com os resultados obtidos num estudo de Melo, Gomes e Cruz (1997), cuja média dos níveis de *stress* foi de 3,11.

As principais fontes de pressão identificadas na investigação, foram essencialmente Causas Intrínsecas ao Trabalho e Clima e Estrutura, indo assim de encontro a outros estudos (Cruz, 1990; López-Araújo, Segovia & Peiró, 2007). Neste contexto, a monotonia das tarefas é uma realidade uma vez que são funções que não têm muita variedade nem exigem grande nível de escolaridade ou capacidades intelectuais. Relativamente à fonte de pressão, Clima e Estrutura, esta poderá estar relacionada com o ambiente competitivo que pode surgir nestes contextos, a pouca participação nos processos de tomada de decisão, ou segundo Hartley (1995; cit. por Serra, 2007) a incertezas provenientes das alterações económicas que, como já referido têm sido actualmente bastante frequentes.

Os níveis de satisfação obtidos na investigação são confortáveis ($M=4,22$), embora sejam inferiores em comparação com um estudo de Villanueva e Verdú (2003), cuja média atinge os 4,70. Curiosamente, os diferentes níveis de satisfação são semelhantes ao estudo referido, sendo que em ambos, os níveis superiores se fazem sentir na Satisfação com as Prestações Recebidas, seguida da Satisfação com os Supervisores e por fim, na Satisfação com o Ambiente Físico.

No campo da suposição, o que estes níveis de *stress* e de satisfação nos podem indicar dentro da organização, é que possivelmente, este equilíbrio conseguido poderá ser reflexo de *eustress*. Ou seja, o nível de exigências dos recursos de *coping* dos funcionários não estará a ser ultrapassado, pois estes sentem níveis de *stress* moderados, podendo assim experienciar um sentimento de controlo e um baixo grau de estímulo. Neste caso, Folkman e Lazarus (1994), consideram que os *stressors* são experienciados mais como estimulantes do que como stressantes, aumentando o desempenho da pessoa e possivelmente a satisfação no trabalho.

A hipótese 1) correspondente à correlação negativa entre *stress* ocupacional e satisfação laboral foi confirmada ($sig=0,156$) indo de encontro aos estudos de Carlson e Thompson (1995) numa amostra de professores do ensino público, Belicki e Woolcott (1996) em empregados de um hospital de cuidados crónicos, López-Araújo, Segovia e Peiró (2007) em soldados profissionais do Exército, Tabak & Koprak (2007) em enfermeiras e Sánchez-Anguila, Conde, De

la Torre & Pulido (2008) em empregadas de limpeza. Das correlações elaboradas as estatisticamente significativas são: entre a dimensão Causas Intrínsecas ao Trabalho e Satisfação com a Supervisão ($r=-0,216$; $sig=0,001$); entre Clima e Estrutura e Satisfação com a Supervisão ($r=-0,190$; $sig=0,003$); entre Causas Intrínsecas ao Trabalho e Satisfação com as Prestações Recebidas ($r=-0,183$; $sig=0,004$); e finalmente, entre Clima e Estrutura e Satisfação com as Prestações Recebidas ($r=-0,208$; $sig=0,001$). É de notar, que em todas as correlações a relação que se verifica é negativa, mostrando mais uma vez que quando uma das variáveis aumenta a outra diminui.

Como confirmação destes dados, surgem os resultados retirados da Regressão Linear Múltipla para prever a satisfação no trabalho a partir das fontes de pressão. O Clima e a Estrutura como uma das dimensões mais correlacionadas com a satisfação no trabalho, nomeadamente a satisfação com a Supervisão e com as Prestações Recebidas ($sig=0,024$). Estes resultados vão de encontro ao estudo de López-Araújo, Segovia e Peiró (2007) onde também se observa que o Clima e a Estrutura é a fonte de pressão mais correlacionada com a satisfação laboral ($sig=0,001$). Pode-se concluir a partir destes resultados, que a satisfação no trabalho dos colaboradores desta empresa está relacionada com o salário, com o clima em geral que se vive na organização, com o número de funcionários com que a empresa conta no momento da aplicação dos questionários entre outros aspectos.

Outra dimensão que afecta a variável Satisfação no Trabalho é a Interface Casa-Trabalho ($sig=0,025$). Este resultado, não será surpreendente: as pressões por parte das organizações em exigir cada vez mais do tempo livre dos indivíduos têm a vindo a crescer, a crise económica mundial por si só pressiona para que os trabalhadores cedam a essas pressões por dificuldades económicas tão patentes em Portugal, deixando assim cada vez menos tempo disponível para o convívio em família. Se se tiver em conta, que a amostra do estudo é 40% casada, ou unida de facto, esta dimensão ganha particular interesse se não existe uma boa gestão por parte da organização entre o trabalho e a vida pessoal dos colaboradores. Embora Byron (2005) não tenha encontrado relação entre o género e o conflito casa-trabalho, ou conflito trabalho-casa, na cultura portuguesa talvez ainda faça algum sentido acreditar-se numa possível relação. Desta forma, o facto de 70% da amostra ser do sexo feminino poderá ter alguma influência.

Importa referir que estas conclusões retiradas da Regressão Linear Múltipla, não devem ser generalizadas uma vez que, embora o modelo seja significativo (sig ANOVA=0,002), a variável *stress* explica apenas 5,8% da variabilidade total da satisfação no trabalho, bastante inferior aos 16,5 % obtidos por exemplo por López-Araújo, Segovia e Peiró (2007). Isto significa que na empresa estudada, a satisfação laboral não pode ser prevista apenas pelos níveis de *stress*.

Relativamente às hipóteses 1a) e 2a), referentes respectivamente ao *stress* e à satisfação laboral dependendo da antiguidade na empresa, não foram confirmadas, uma vez que não são os colaboradores com maior antiguidade na empresa que registaram níveis de *stress* inferiores e níveis de satisfação superiores. Embora Motowildo, Manning e Packard (1986) numa amostra de enfermeiras, tenham confirmado que maior antiguidade reflecte níveis mais baixos de *stress* e Tabak e Koprak (2007) tenham encontrado evidências em como maior antiguidade e idade está associado a baixos níveis de *stress* e a altos níveis de satisfação no trabalho, a presente investigação apenas conseguiu constatar uma diferença significativa nas médias da satisfação ($sig=0,005$), que parece fazer sentido, mas que não vai de encontro ao afirmado pelos autores. Do entusiasmo inicial com um novo emprego onde se registaram maiores níveis de satisfação em indivíduos há menos de 6 meses na empresa, ($M=5$) os resultados mostram que essa satisfação pode reduzir nos sujeitos entre os 25 e os 60 meses ($M=3,89$), talvez por saturação, por falta de variedade nas tarefas ou por expectativas não cumpridas. Embora os níveis de satisfação não sejam tão elevados como nos primeiros meses ($M=4,54$), constata-se que, depois da fase de maior insatisfação, o agrado pelo trabalho volta a aumentar nos sujeitos há mais de 120 meses na empresa. Existem algumas razões para que isto se verifique: as opções para diferentes formas de resolver conflitos que surjam poderão ser maiores para funcionários mais antigos e poderão estar menos disponíveis para os funcionários menos experientes; depois de uma fase em que é provável haver alguma saturação, aqueles que decidem manter-se no emprego, acabam por encontrar estratégias que façam aumentar de novo a satisfação laboral; associadas à antiguidade estão as promoções, as posições mais desejadas e menos expectativas principalmente se a antiguidade pressupor mais idade. E ainda, os trabalhadores mais antigos e com mais idade adaptam os seus valores e ambições aos seus empregos e possibilidades.

No que diz respeito à variável de controlo, atendimento ao público, a hipótese 1b) colocada no âmbito de maiores níveis de *stress* em funções cujo atendimento ao público é uma constante, não foi confirmada sendo que não se constatarem diferenças significativas entre as médias ($sig=0,337$) e por isso não indo ao encontro das afirmações de Cordes e Dougherty (1993) nesse sentido. No entanto, observou-se diferenças na satisfação laboral entre os dois grupos ($sig=0,038$). Poderá acontecer que o facto de ter uma função em que a satisfação do cliente é o objectivo primordial, implique maior número de exigências, objectivos mais rígidos, supervisão mais apertada, mas também maior reconhecimento. Em níveis controlados a exigência e a competitividade, poderá funcionar como estimulante e levar a maiores níveis de satisfação. Assim, coloca-se a hipótese *post-hoc*: funcionários cujas funções requerem maioritariamente o atendimento ao público mostram maiores níveis de satisfação laboral do que funções que não

tenham essa vertente. Seria pertinente numa futura investigação, a confirmação ou não desta hipótese.

No que concerne à variável horário, as hipóteses que sugeriam o horário nocturno como o mais stressante (hipótese 1c) e o rotativo como o menos satisfatório (hipótese 2b), não se confirmaram. Os níveis de *stress* não mostraram quaisquer diferenças significativas consoante o horário ($sig=0,875$). No entanto, os níveis de satisfação laboral variaram significativamente em dois tipos de horários ($sig=0,010$), mas não naquele que seria esperado, não indo por isso, ao encontro dos estudos de Barton e Folkman (1991) e Jamal e Baba (1992), citados por Spector (1997). O horário que mostrou um nível de satisfação superior foi o de Fim-de-Semana ($M=4,73$) confirmando as conclusões de Eberhardt e Shani (1984) e Jackofsky e Peters (1987). Barling e Gallagher (1996; cit. por Spector, 1997) referem que é natural que os trabalhadores a tempo parcial estejam menos satisfeitos com as regalias mas mais satisfeitos com os aspectos sociais do trabalho. Uma das razões que se pode apontar como explicação deste facto, é os motivos que levam a que se procurem empregos a tempo parcial. Grande parte dos empregados a tempo parcial são estudantes, sendo por isso mais importante a flexibilidade dos horários que lhes permita conciliar com as aulas, do que as recompensas e benefícios do emprego. Quanto aos menores níveis de satisfação, estes ocorreram no horário nocturno ($M=3,86$). Tendo em conta que a maior parte da amostra é casada ou unida de facto, este poderá ser o aspecto que mais influencia a insatisfação, pois a probabilidade de ter horários desencontrados com as famílias é elevada.

Relativamente às estratégias de *coping* utilizadas, o que se depreendeu foi que independentemente das variáveis de controlo, ou seja, independentemente do horário de trabalho dos colaboradores, da antiguidade destes na empresa ou das suas funções terem ou não contacto com o público, as estratégias usadas são as mesmas. Ao analisar as duas dimensões que mais afectam a variável satisfação laboral, e que com esta se correlacionam negativamente, constata-se algum nível de correspondência. São elas a Interface Casa-Trabalho e o Clima e Estrutura da empresa. Talvez para combater as fraquezas que podem estar a ocorrer nestas duas dimensões, a estratégias de *coping* mais utilizadas são precisamente a Relação Casa-Trabalho e a Envolvimento que pode estar a ser usada para combater a monotonia e repetitividade das tarefas e aumentar o interesse e o foco nas actividades desenvolvidas.

Segundo Carver e Scheier (1994), as pessoas desenvolvem formas habituais de lidar com *stress* e estes hábitos ou estilos de *coping* podem influenciar suas reacções em novas situações. Por esta razão foi colocada a hipótese *post-hoc* relativa às estratégias de *coping* como variáveis moderadoras da relação entre *stress* ocupacional e satisfação laboral. No entanto, apenas 2,6% da

variabilidade total da satisfação laboral é explicada pelas estratégias de *coping*. Ao analisar ainda as interações entre os níveis de *stress* e cada uma das estratégias de *coping*, observa-se que não existe uma interação significativa. Uma vez que o modelo não é significativo a hipótese é rejeitada, concluindo que neste estudo em concreto as estratégias de *coping* não estão a moderar a relação entre os níveis de *stress* ocupacional e os níveis de satisfação laboral.

6. Considerações Finais

Da presente investigação, concluiu-se que existe uma relação negativa entre o *stress* e a satisfação laboral, num contexto onde está patente o atendimento ao público e a pressão diária das vendas. Isto significa que à medida que os níveis de *stress* aumentam os níveis de satisfação diminuem. Em particular, a amostra avaliada refere como principais fontes de *stress*, aspectos relacionados com o clima e estrutura da empresa e com a relação casa-trabalho. Tendo em conta, que os próprios funcionários utilizam mais frequentemente estratégias de *coping* direccionadas para a conjugação entre o trabalho e a família, e para o envolvimento nas tarefas, este estudo poderá trazer uma mais-valia para a própria organização, no sentido em que, tem acesso aos pontos mais sensíveis, e poderá desbravar caminho nessas áreas percebidas pelos funcionários como mais fracas.

Existem, contudo, algumas limitações neste estudo, que não devem ser esquecidas. Primeiramente o tamanho reduzido da amostra para a extensão dos instrumentos utilizados. Este, poderá ter tido alguma influência nas qualidades métricas dos questionários e por isso, os futuros estudos que pretendam ter esta investigação como modelo, deverão ter este aspecto em conta. O facto das qualidades métricas dos instrumentos em questão não atingirem níveis de excelência implica a não generalização dos resultados para a população em geral. Exemplo disso é o coeficiente de Assimetria de -5,4 do Questionários das Estratégias de *Coping* que transparece uma predominância muito forte dos resultados no mesmo sentido. Neste caso em concreto, a maioria dos sujeitos referiu que usa muito frequentemente grande parte das estratégias de *coping* apontadas no questionário. O facto de a amostra ser de conveniência também pressupõe a não generalização dos resultados (Ribeiro, 2007). Em futuras investigações seria pertinente, conseguir uma amostra mais representativa da população que trabalhe no atendimento ao público ao invés de se centrar numa só empresa.

Relativamente ao questionário utilizado para avaliar as Fontes de Pressão, o OSI, tem vindo a ser substituído por um novo instrumento, o ASSET (*An Organizational Stress Screening Tool*) da autoria de Cooper e Johnson (2003). Segundo os autores este tem uma dimensão mais reduzida e é direccionado para toda e qualquer ocupação laboral, sendo por isso mais indicada a sua utilização. Uma sugestão importante será a sua aferição para a população portuguesa.

Uma outra limitação tem a ver com o facto dos dados terem sido recolhidos dentro da empresa e durante o horário de trabalho dos colaboradores. Os resultados poderão ter sido influenciados e enviesados, na medida em que um colaborador que está verdadeiramente stressado ou desgostoso com determinados factores do seu trabalho ou da organização poderá ocultá-lo com receio de os seus superiores terem acesso a essa informação. Para tentar controlar

este facto, os funcionários foram informados do estudo com alguma antecedência e foi referido o seu anonimato. No futuro seria proveitoso procurar fazer esta recolha de dados fora do horário e local de trabalho.

Um dos aspectos que se poderia aprofundar no futuro, seria verificar qual a percentagem de trabalhadores-estudantes que fazem parte do horário parcial e dentro desse mesmo horário, verificar se existem diferenças de forma a poder comprovar a suposição referida sobre os trabalhadores-estudantes darem importância a diferentes factores de pressão. Para além disso, poderá ser apontada como uma falha desta investigação não ter sido apurada a carga horária de cada sujeito, que pode ter uma influência considerável na percepção das fontes de pressão.

Uma vez que esta é uma empresa onde a satisfação do cliente é o objectivo final, será pertinente a realização de estudos longitudinais que permitam clarificar as pontuações nas variáveis estudadas ao longo do tempo, facilitando assim a identificação dos factores que estão na base do *stress* ocupacional na população e em concreto em funções de atendimento ao público. Nesses estudos poderá ser interessante, averiguar o impacto que a variação da satisfação nos colaboradores tem na satisfação dos clientes.

Uma pesquisa literária permite afirmar que a avaliação cuidadosa sobre a intervenção prática na prevenção do *stress* é bastante reduzida e pouco conclusiva, talvez porque a própria existência de planos para diminuir os *stressors* nas organizações também ela é reduzida. Esta seria uma área a desenvolver, pois a avaliação do impacto destes programas preventores não só nos indivíduos, mas também nos resultados organizacionais, poderão impulsionar o desenvolvimento das empresas e a qualidade de vida da população.

No contexto actual das empresas, à velocidade a que o mercado se transforma e se torna mais exigente, e sendo o trabalho um aspecto cada vez mais importante na vida das pessoas é imprescindível que haja uma intervenção por parte das próprias organizações no sentido de actuar de forma preventiva, evitando situações de risco para a saúde em contexto laboral.

Chambel (2000), considera que podem ser feitas intervenções ao nível do indivíduo e ao nível da organização. As intervenções dirigidas ao indivíduo passam por ajudá-lo a lidar, a mudar a sua visão ou a modificar as suas respostas às características adversas do trabalho. Por exemplo, aos trabalhadores com contacto com o público poderão ser desenvolvidas intervenções dirigidas ao treino das competências sociais, particularmente interpessoais e de assertividade; poderá desenvolver-se estratégias que tenham como objectivo desenvolver características do indivíduo como a auto-eficácia e a auto-estima face a situações ambíguas do trabalho; finalmente, poderá ajudar-se o indivíduo a ter um melhor conhecimento dos sinais fisiológicos que acompanham as

reações ao *stress*, por exemplo ensinando-o a aplicar técnicas de relaxação ou fomentando a prática do exercício físico. Relativamente às intervenções a nível organizacional a autora sugere que se deve intervir directamente nas características da organização e nas condições de trabalho para evitar o *stress*. Para isso, é imprescindível começar por elaborar um diagnóstico das condições adversas e dos recursos disponíveis, seja através de questionários, de entrevistas aos próprios colaboradores, ou através da contratação de consultores especializados nesse papel. Aconselha-se a definição clara e concisa das funções, responsabilidades e objectivos dos indivíduos, o desenvolvimento de programas de enriquecimento do trabalho para evitar a monotonia e a expansão de uma cultura baseada na comunicação e no apoio social entre colaboradores. Seria enriquecedor conciliar esta última característica, como as vantagens da prática do exercício físico, promovendo eventos fora da organização mas entre os seus funcionários, como por exemplo festas, convívios relaxantes, eventos desportivos, onde as diferenças hierárquicas se esbatem. Seria interessante poder envolver nesses eventos, as respectivas famílias uma vez que como se conclui na empresa em questão, a estratégia de *coping* mais utilizada é precisamente o apoio familiar.

Para concluir, é importante deixar claro que na gestão dos *stressors* no trabalho, é indispensável identificar, aceder e controlar *stressors*, mas também é importante evitar remover os aspectos recompensadores do trabalho. *Distress* não é a consequência inevitável dos *stressors* ocupacionais: quando as exigências são geridas de forma apropriada, o crescimento e as mudanças positivas podem ocorrer, assim que os desafios são encarados e ultrapassados. Embora o *distress* tenha vindo a tornar-se uma preocupação cada vez maior, não é fiável remover todos os *stressors* do trabalho e, na verdade isso não deve ser desejável. O reconhecimento do potencial dos resultados positivos do processo de *stress* aumenta a possibilidade de identificar formas de incrementar o foco nas tarefas para, conseqüentemente, aumentar a satisfação e o desempenho. O desafio reside em providenciar os instrumentos necessários para aumentar a gestão efectiva das exigências do trabalho.

7. Referências Bibliográficas

- Allan, S & Gilbert, P. (2004). Anger and anger expression in relation to perceptions of social rank, entrapment and depressive symptoms. *Personality and Individual Differences*, 32 (3), 551-565.
- Averill, J. R. (1983). Studies on anger and aggression: Implications for a theory of emotion. *American Psychologist*, 38, 1145-1160.
- Bedeian, A., Ferris, G. & Kacmar, K. (1992). Age, tenure and job satisfaction: A tale of two perspectives. *Journal of Vocational Behavior*, 40 (1), 33-48.
- Beehr, T. & Newman, J. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: a facet analysis, model and literature review. *Personal Psychology*, 31, 665-699.
- Belicki, K. & Woolcott, R. (1996). Employee and patient designed study of burnout and job satisfaction in a chronic care hospital. *Employee Assistance Quarterly*, 12, 37-46.
- Bernhardt, K., Donthu, N. & Pamela, A. (2000). A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research*, 47(2), 161-171.
- Burke, M. J., Brief, A. P. & George, J. M. (1993). The role of negative affectivity in understanding relations between self-reports of stressors and strains: A Comment on the Applied Psychology Literature. *Journal of Applied Psychology*, 78 (3), 402-412.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169-198.
- Caldwell, D. & O'Reilly, C. (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 648-657.
- Cannon, W. (1929). Organization for physiological homeostasis. *Physiological Review*, 9, 399-431.
- Carlson, B. C. & Thompson, J. A. (1995). Job burnout and job leaving in public school teachers: Implications for stress management. *International Journal of Stress Management*, 2, 15-29.
- Carver, C. S., & Scheier, M.F. (1994). Situational coping and coping dispositions in a stressful transaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 184-195.

- Chambel, M. (2000). *Stress e bem-estar nas organizações*. In A.M. Pinto & A.L. Silva (Eds.), *Stress e bem-estar : modelos e domínios de aplicação* (pp. 105-134). Lisboa: Climepsi Editores.
- Cooper, C. & Marshall, J. (1976) Occupational sources of *stress*. A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal occupational Psychology*, 49, 11-28.
- Cooper, C. Johnson, S. (2003). The construct validity of the ASSET *stress* measure. *Stress and Health*, 19, 181-185.
- Cooper, C. & Dewe, P. (2004). *Stress: a brief history*. United Kingdom: Blackwell Publishing. Consultado a 2 de Fevereiro de 2009, através de: <http://books.google.pt/books?id=bgn16Xbm4AC&printsec=frontcover&dq=a+brief+history+of+stress#PPA10,M1>
- Cordes, C.L., & Dougherty, T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18, 321-656.
- Costa, G., Sartori, S. & Akerstedt, T. (2006). Influence of flexibility and variability of working hours on health and well-being. *Chronobiology International*, 23 (6), 1125-1137.
- Cruz, J. F. (1997). *Stress*, ansiedade e competências psicológicas em atletas de elite e de alta competição: Relação com o sucesso desportivo. In J. Cruz & A.R. Gomes (Eds.) *Psicologia aplicada ao desporto e à actividade física*. (pp 111-140). Braga: Universidade do Minho.
- Cunha, R. C., Cooper, C. L., Moura, I. M, Reis, M. E. & Fernandes, P. (1992). Portuguese version of the OSI: A study of reliability and validity. *Stress Medicine*, 8, 247- 251.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cardoso, C. C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Danna, K. & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25 (3), 357-384.
- Drory, A., Shamir, B. (1988). Effects of organizational and life variables on job satisfaction and burnout. *Group & Organization Studies*, 13 (4), 441-455.
- Dubno, P. (1985). Attitudes toward women executives: A longitudinal approach. *Academy of Management Journal*, 28 (1), 235-239.

- Edwards, J. R. (1992). A cybernetic theory of *stress, coping*, and well-being in organizations. *Academy of Management Review*, 17 (2), 238-274.
- Edwards, J. R., & Harrison, R. V. (1993). Job demands and worker health: Three-dimensional reexamination of the relationship between person-environment fit and strain. *Journal of Applied Psychology*, 78, 628-648.
- European Commission. (2002). *Guidance on work-related stress. Spice of life or kiss of death? — Executive summary*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Eberhardt, B. e Shani, A. (1984). The effects of full-time versus part-time employment status on attitudes toward specific organizational characteristics and overall job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 27(4), 893-900.
- Feldman, D.C. (1990). Reconceptualizing the nature and consequences of part-time work. *Academy of Management Review*, 15, 103-12.
- Flaherty, T. B., Dahlstrom, R & Sknner, S. J. (1999). Organizational values and role *stress* determinants of customer-oriented selling performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9 (2), 1-18.
- Fusilier, M. R., Ganster, D. C. & Mayes, B. T. (1987). Effects of social support, role *stress* and locus of control on health. *Journal of Management*, 13 (3), 517-528.
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychological Association*, 48 (1), 26-34.
- Goolsby, J. R. (1992). A theory of role *stress* in boundary spanning positions of marketing organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (2), 155-164.
- Grandey, A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labour. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95-110.
- Grandey, A., Dickter, D. & Sin, H. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 397-418.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. California: Addison-Wesley.

- Harter, J., Schmidt, F. & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268-279.
- Jackofsky, E. e Peters, L. (1987). Part-time versus full-time employment status differences: A replication and extension. *Journal of Occupational Behaviour, 8* (1), 1-9.
- Jackson, S. & Schuler, R. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 36*, 16-78.
- Jex, S. M & Beehr, T. A. (1991). Emerging theoretical and methodological issues in the study of work-related stress. *Personnel and Human Resources Management, 9*, 311-365.
- Jick, T. D. & Mitz L. F. (1985). Sex differences in work stress. *Academy of Management Review, 10*, 408-420.
- Judge, T. & Watanabe, S. (1993). Another Look at the Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship. *Journal of Applied Psychology, 78* (6), 939-948.
- Kahn, R & Byosiere, P. (1992). *Stress in Organizations*. In M. D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 571-650). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*, 285-308.
- Kemery, E. R., Mossholder, K. W., Bedeian, Arthur G. (1987). Role stress, physical symptomatology, and turnover intentions: A causal analysis of three alternative specifications. *Journal of Occupational Behaviour, 8* (1), 11-23.
- Lazarus, R. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Lazarus, R. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology, 44* (1), 1-21.
- LeBlanc, M. M. & Kelloway, E. K. (2002). Predictors and outcomes of workplace violence and aggression. *Journal of Applied Psychology, 87*, 444-453.

- Levinson, H. (1980). Power, leadership, and the management of *stress*. *Professional Psychology*, 11 (3), 497-508.
- Lovallo, W. (2005). Stress and health: biological and psychological interactions. *Psychophysiology*, 42, 763-764.
- Liu, C., Shi, L. & Spector, P. F. (2008). Use of both qualitative and quantitative approaches to study job *stress* in different gender and occupational groups. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13 (4), 357-370.
- Lima, M. L., Vala, J. & Monteiro, M. B. (1994). A satisfação organizacional: confronto de modelos. In J. Vala (Eds.) *Psicologia Social e das Organizações: Estudos em Empresas Portuguesas*. (pp 101-122). Oeiras: Celta.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Company.
- Mañas, M., Salvador, C., Boada, J., González, E. & Aguilló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19 (3), 395-400.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter M. P. (2001) Job burnout. *Annual Review Psychology*, 52, 397-422.
- Meliá, J.L. & Peiró, J.M. (1989). El Cuestionario de Satisfacción S10/12: Estructura factorial, fiabilidad y validez. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 4 (11), 179-187.
- Melo, B., Gomes, A. & Cruz, J. (1997). *Stress* ocupacional em profissionais da saúde e do ensino. *Psicologia: teoria, investigação e prática*, 2, 53-72.
- Mitra, A., Jenkins, D. & Gupta, N. (1992). A meta-analytic review of the relationship between absence and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77 (6), 879-889.
- Motowidlo, S. J., Packard, J. S. & Manning, M. R. (1986). Occupational *stress*: Its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71 (4), 618-629.
- Muñoz, C., Morillejo, E., Plaza, S., & Méndez, M. (2005). Determinantes de la satisfacción laboral en trabajadores de la administración pública: El valor de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. *Ansiedad y Estrés*, 11 (2-3), 247-264.

- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 963-974.
- Paoli, P. & Merlié, D. (2001). *Third european survey on working conditions 2000*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Pestana, M. H., Gageiro, J. N. (2000). *Análise de dados para ciências sociais: complementaridade do spss*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, S. S., Kraft, F. B & Claycomb, C. (2003). The practice of a wellness lifestyle in a selling environment: a conceptual exploration. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23 (3), 191-204.
- Ribeiro, J. (2007). *Metodologia de investigação em psicologia e saúde*. Porto: Livpsic.
- Rizzo, J., House, R. & Lirtzman, S. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15 (2), 150-163.
- Sager, J. K. (1994). A structural model depicting salespeople's job stress. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 74-84.
- Sager, J. K. & Wilson, P. H. (1995). Clarification of the meaning of job stress in the context of sales force research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15 (3), 51-63.
- Sánchez-Anguila, A., Conde, J., De la Torre, A. & Pulido, M. (2008). Ansiedad y satisfacción laboral en trabajadoras sanitárias. *Ansiedade y Estrés*, 14 (1), 55-69.
- Sapolsky, R. (2004). *Why zebras don't get ulcers?* New York: Henry Holt and Company.
- Sauter, S. L, Murphy, L. R. & Hurrell, J. J. (1990). Prevention of work-related psychological disorders: A national strategy proposed by the National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). *American Psychologist*, 45,1146-1158.
- Selye, H. (1973). The evolution of the stress concept. *American Scientist*, 61(6), 692-699.
- Selye, H. (1982). History and present status of the stress concept. In L. Goldberger (Ed.), *Handbook of stress: Theoretical and clinical aspects* (pp. 7-17). New York: Free Press.
- Serra, A. V. (2007). *O stress na vida de todos os dias*. Coimbra: MinervaCoimbra.

- Solano, A. (2008). Teorías implícitas del liderazgo, calidad de la relación entre líder y seguidor y satisfacción. *Anuario de Psicología*, 39 (3), 339-350.
- Spector, P. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91(3), 482-497.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks: Sage.
- Stewart, W. & Barling, J. (1996). Fathers' work experiences effect children's behaviors via job-related affect and parenting behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 17 (3), 221-232.
- Strutton, D & Lumpkin, J. R. (1993) The relationship between optimism and *coping* styles of salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13 (2), 71-82.
- Sullivan, S. E. & Bhagat, R. S. (1992). Organizational *stress*, job satisfactions and job performance: Where do we go from here? *Journal of Management*, 18 (2), 353-374.
- Suls, J., David, J.P., & Harvey, J.H. (1996). Personality and *coping*: three generations of research. *Journal of Personality*, 64, 711-735.
- Tabak, N. & Koprak, O. (2007). Relationship between how nurses resolve their conflicts with doctors, their *stress* and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 15, 321–331.
- Ursin, H. & Eriksen, R. (2004). The cognitive activation theory of *stress*. *Psychoneuroendocrinology*, 29, 567–592.
- Usala, P. D. & Hertzog, C. (1991). Evidence of differential stability of state and trait anxiety in adults. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60 (3), 471-479.
- Villanueva, M., Jiménez, I & Verdú, R. (2003, Fevereiro). *Satisfação laboral en personal docente*. I Congresso Europeo sobre Prevenção de Riscos. Apresentação de poster no I Congresso Europeu sobre Prevenção e Risco, Madrid.
- White, A. & Spector, P. An investigation of age-related factors in the age-job-satisfaction relationship. *Psychology and Aging*, 2 (3), 261-265.
- Witt, L. & Nye, L. (1992). Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 77 (6), 910-917.
- Xie, J. L. (1996). Karasek's model in the people's Republic of China effects of job demands, control, and individual differences. *Academy of Management Journal*, 39 (6), 1594-1618.

ANEXOS

Anexo A: Instrumentos

Questionário Sócio-Demográfico

- IDADE: _____ anos
- SEXO:
 - 1. Masculino
 - 2. Feminino
- HABILITAÇÕES LITERÁRIAS
 - 1. Ensino Básico
 - 2. Ensino Secundário
 - 3. Ensino Superior
 - 4. Outro. Qual? _____
- ESTADO CIVIL
 - 1. Solteiro
 - 2. Casado, Unido de Facto
 - 3. Viúvo
 - 4. Separado, Divorciado de Facto
- FUNÇÃO QUE OCUPA NA EMPRESA
 - 1. Reposição
 - 2. Alimentar
 - 3. Bazar
 - 4. Têxtil
 - 5. Percíveis
 - 6. Manutenção
 - 7. Recursos Humanos e Recepção
 - 8. Serviço de Apoio ao Cliente
 - 9. Caixas
 - 10. Segurança
 - 11. Decoração
 - 12. Direcção
- HORÁRIO
 - 1. Manhã
 - 2. Tarde
 - 3. Noite
 - 4. Fim-de-Semana
- ANTIGUIDADE NA EMPRESA
_____ anos _____ meses

Questionário de *Stress* Ocupacional (OSI – adaptado da versão portuguesa do *Occupational Stress Indicator* de Cunha, Cooper, Moura, Reis e Fernandes, 1992)

Fontes de pressão no seu emprego

Quase tudo se pode tornar uma fonte de pressão (para alguém), num dado momento, e os indivíduos percebem de modo diferente as potenciais fontes dessa pressão.

Os itens que se seguem são potenciais fontes de pressão. Pede-se que os classifique de acordo com o grau de pressão que cada um deles exerce sobre si, no caso de se verificarem no seu local de trabalho. Responda, colocando uma cruz sobre o número correspondente à sua resposta, utilizando a escala de 1 a 6 que se segue.

Atenção que não existem respostas certas nem erradas.

Responda de forma sincera e espontânea.

1. Não é com toda a certeza uma fonte de pressão
2. Não é geralmente uma fonte de pressão
3. É uma fonte de pressão a um nível moderado
4. É, verdadeiramente, uma fonte de pressão
5. É com toda a certeza uma fonte de pressão
6. **Não se aplica a mim/à minha função**

1.	Ter uma afluência excessiva de clientes	1	2	3	4	5	6
2.	Falta de poder e influência	1	2	3	4	5	6
3.	Grau demasiado elevado de promoção (ser promovido para além do meu nível de capacidades)	1	2	3	4	5	6
4.	Não ter suficiente quantidade de trabalho para fazer	1	2	3	4	5	6
5.	Dirigir ou supervisionar o trabalho de outras	1	2	3	4	5	6

	peessoas						
6.	Lidar com "intrigas de secção"	1	2	3	4	5	6
7.	Levar trabalho para casa	1	2	3	4	5	6
8.	Nível salarial (incluindo benefícios próprios da instituição) tendo em conta a função que desempenha	1	2	3	4	5	6
9.	Valores pessoais em conflito com os da organização	1	2	3	4	5	6
10.	Falta de promoção na carreira - ter uma função abaixo do meu nível de capacidade	1	2	3	4	5	6
11.	Orientação e apoio, por parte dos superiores	1	2	3	4	5	6
12.	Falta de comunicação e não ser consultado na tomada de decisão	1	2	3	4	5	6
13.	Não conseguir "desligar do trabalho" em casa	1	2	3	4	5	6
14.	Manter-me a par com novas técnicas, ideias, procedimentos tecnologias ou inovações ou novos desafios	1	2	3	4	5	6
15.	Papel profissional de natureza ambígua	1	2	3	4	5	6
16.	Má qualidade ou inadequação da formação	1	2	3	4	5	6
17.	Participar em reuniões de secção	1	2	3	4	5	6
18.	Falta de apoio por parte dos outros colegas no emprego	1	2	3	4	5	6
19.	Atitude do meu cônjuge relativamente ao meu trabalho e à minha carreira	1	2	3	4	5	6
20.	Ter de trabalhar durante longos períodos de tempo seguido	1	2	3	4	5	6

21.	Tarefas e exigências contraditórias no meu papel profissional	1	2	3	4	5	6
22.	Discriminação e favoritismo encobertos	1	2	3	4	5	6
23.	Realizar tarefas monótonas	1	2	3	4	5	6
24.	Incapacidade de delegar responsabilidades	1	2	3	4	5	6
25.	Fortes probabilidades de vir a ser dispensado ou reformado antecipadamente	1	2	3	4	5	6
26.	Sentir-me isolado	1	2	3	4	5	6
27.	Falta de encorajamento, por parte dos superiores hierárquicos	1	2	3	4	5	6
28.	Número de trabalhadores no quadro de pessoal	1	2	3	4	5	6
29.	As exigências do meu trabalho no relacionamento com o meu cônjuge/filhos	1	2	3	4	5	6
30.	Ser subvalorizado no meu emprego	1	2	3	4	5	6
31.	Ter de correr riscos no desempenho das minhas funções	1	2	3	4	5	6
32.	Ter de mudar de emprego para progredir na carreira	1	2	3	4	5	6
33.	Demasiada ou muito pouca variedade no trabalho que faço	1	2	3	4	5	6
34.	Trabalhar com pessoas do sexo oposto	1	2	3	4	5	6
35.	Receber inadequada informação acerca do meu desempenho profissional	1	2	3	4	5	6
36.	Auxiliar na abertura de novas lojas	1	2	3	4	5	6
37.	Má utilização do tempo, por parte das outras pessoas	1	2	3	4	5	6

38.	Ser visto simplesmente como chefe	1	2	3	4	5	6
39.	Perspectivas de promoção pouco claras	1	2	3	4	5	6
40.	Os efeitos cumulativos de tarefas menores	1	2	3	4	5	6
41.	Ausência de apoio emocional por parte das outras pessoas, fora do trabalho	1	2	3	4	5	6
42.	Segurança salarial e recursos disponíveis para trabalhar	1	2	3	4	5	6
43.	As repercussões que as exigências do meu trabalho têm na minha vida privada/social	1	2	3	4	5	6
44.	As modificações no modo de trabalhar que nos são solicitadas	1	2	3	4	5	6
45.	Estar simplesmente "visível" ou "disponível"	1	2	3	4	5	6
46.	Falta de apoio prático por parte das outras pessoas, fora do trabalho	1	2	3	4	5	6
47.	Factores que não estão sob o nosso controlo directo	1	2	3	4	5	6
48.	Compartilhar, equitativamente, trabalho e responsabilidade	1	2	3	4	5	6
49.	A vida no lar, estando o cônjuge a seguir também uma carreira	1	2	3	4	5	6
50.	Lidar com situações ambíguas ou "delicadas"	1	2	3	4	5	6
51.	Ter de assumir um papel negativo (tal como despedir alguém)	1	2	3	4	5	6
52.	Não ter qualquer possibilidade de progredir na carreira	1	2	3	4	5	6
53.	O moral e "clima" da instituição	1	2	3	4	5	6

54.	Atingir os meus próprios níveis pessoais de desempenho	1	2	3	4	5	6
55.	Tomar decisões importantes	1	2	3	4	5	6
56.	Conflitos com os outros, derivados do "choque de personalidades"	1	2	3	4	5	6
57.	As implicações dos erros que possamos cometer	1	2	3	4	5	6
58.	Oportunidades de desenvolvimento pessoal	1	2	3	4	5	6
59.	Ausência de estabilidade ou segurança na vida familiar	1	2	3	4	5	6
60.	Para avançar numa carreira, ter de sacrificar a vida no lar	1	2	3	4	5	6
61.	Características da estrutura e organograma da organização	1	2	3	4	5	6

Como lida com o *stress*

Se bem que haja diferenças no modo como os indivíduos reagem aos agentes causadores do *stress* e aos seus efeitos, acontece que, em geral, todos nós temos uma certa expectativa quanto à maneira de lidar com estas dificuldades - consciente ou subconscientemente.

Este questionário final é uma listagem de possíveis estratégias de acção. Irá indicá-las de acordo com o grau em que, na realidade, as utiliza, como métodos de lidar com o *stress*.

Assinale com uma cruz o número que corresponde à sua resposta, utilizando a seguinte escala:

1. Nunca utilizado por mim
2. Raras vezes utilizado por mim
3. Poucas vezes utilizado por mim
4. Algumas vezes utilizado por mim
5. Frequentemente utilizado por mim
6. Muito frequentemente utilizado por mim

1	Enfrentar os problemas, logo que eles surgem	1	2	3	4	5	6
2	Procurar reconhecer as minhas próprias limitações	1	2	3	4	5	6
3	“Ganhar tempo”, adiando o problema	1	2	3	4	5	6
4	Procurar encontrar maneiras de tornar o trabalho mais interessante	1	2	3	4	5	6
5	Reorganizar o meu trabalho	1	2	3	4	5	6
6	Procurar apoio e conselhos junto dos meus superiores	1	2	3	4	5	6
7	Recorrer a hobbies e passatempos	1	2	3	4	5	6

8	Enfrentar a situação com objectividade, de modo não emocional	1	2	3	4	5	6
9	Gerir eficazmente o tempo	1	2	3	4	5	6
10	Suprimir as emoções e esforçar-me por não deixar transparecer o <i>stress</i>	1	2	3	4	5	6
11	Ter um lar que sirva de refúgio	1	2	3	4	5	6
12	Falar com amigos compreensivos	1	2	3	4	5	6
13	Fazer deliberadamente a separação entre “casa” e “trabalho”	1	2	3	4	5	6
14	“Manter-me ocupado”	1	2	3	4	5	6
15	Fazer planos para o futuro	1	2	3	4	5	6
16	Não deixar acumular a tensão, sendo capaz de a aliviar	1	2	3	4	5	6
17	Ter interesses e actividades fora do trabalho	1	2	3	4	5	6
18	Ter relacionamentos estáveis	1	2	3	4	5	6
19	Ter atenção selectiva (concentração em problemas específicos)	1	2	3	4	5	6
20	Utilizar meios de distração (fazer com que o espírito se liberte da realidade)	1	2	3	4	5	6
21	Estabelecer prioridades e enfrentar os problemas de acordo com eles	1	2	3	4	5	6
22	Procurar distanciar-me do problema e pensar com maior objectividade	1	2	3	4	5	6
23	Recorrer às leis e regulamentos	1	2	3	4	5	6
24	Delegar (responsabilidades, problemas)	1	2	3	4	5	6
25	Empenhar-me em modificar o comportamento e estilo de vida no sentido de se tornarem mais calmos	1	2	3	4	5	6

26	Aceitar a situação e aprender a viver com ela	1	2	3	4	5	6
27	Procurar evitar a situação	1	2	3	4	5	6
28	Procurar obter o máximo de apoio social possível	1	2	3	4	5	6

Questionário de Satisfação no Trabalho S10/12 (Adaptado de Meliá e Peiró, 1998)

Habitualmente o nosso trabalho e os diferentes aspectos do mesmo, produzem algum grau de satisfação ou insatisfação. Classifique de acordo com as seguintes alternativas o grau de satisfação ou insatisfação que os diferentes aspectos do seu trabalho produzem em si. Escolha sempre para cada pergunta, uma das sete alternativas de resposta e marque com uma cruz, sendo que:

Insatisfeito			Indiferente				Satisfeito	
Muito	Bastante	Algo				Algo	Bastante	Muito
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.	Os objectivos, metas e níveis de produção que deve alcançar.	1	2	3	4	5	6	7
2.	A limpeza e higiene do seu local de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
3.	O ambiente físico e os espaço de que dispõe no seu local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4.	A temperatura do seu local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5.	As oportunidades de formação que a empresa oferece.	1	2	3	4	5	6	7

6.	A supervisão que exercem sobre você.	1	2	3	4	5	6	7
7.	A proximidade e frequência com que é supervisionado.	1	2	3	4	5	6	7
8.	A forma como os seus superiores julgam a sua tarefa.	1	2	3	4	5	6	7
9.	A igualdade e justiça que recebe da sua empresa.	1	2	3	4	5	6	7
10.	O apoio que recebe dos seus superiores.	1	2	3	4	5	6	7
11.	O grau em que a sua empresa cumpre as convenções, as disposições e leis laborais.	1	2	3	4	5	6	7
12.	A forma como se negocia na sua empresa sobre aspectos laborais.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo B: Estatística Descritiva e Qualidades Métricas dos Questionários

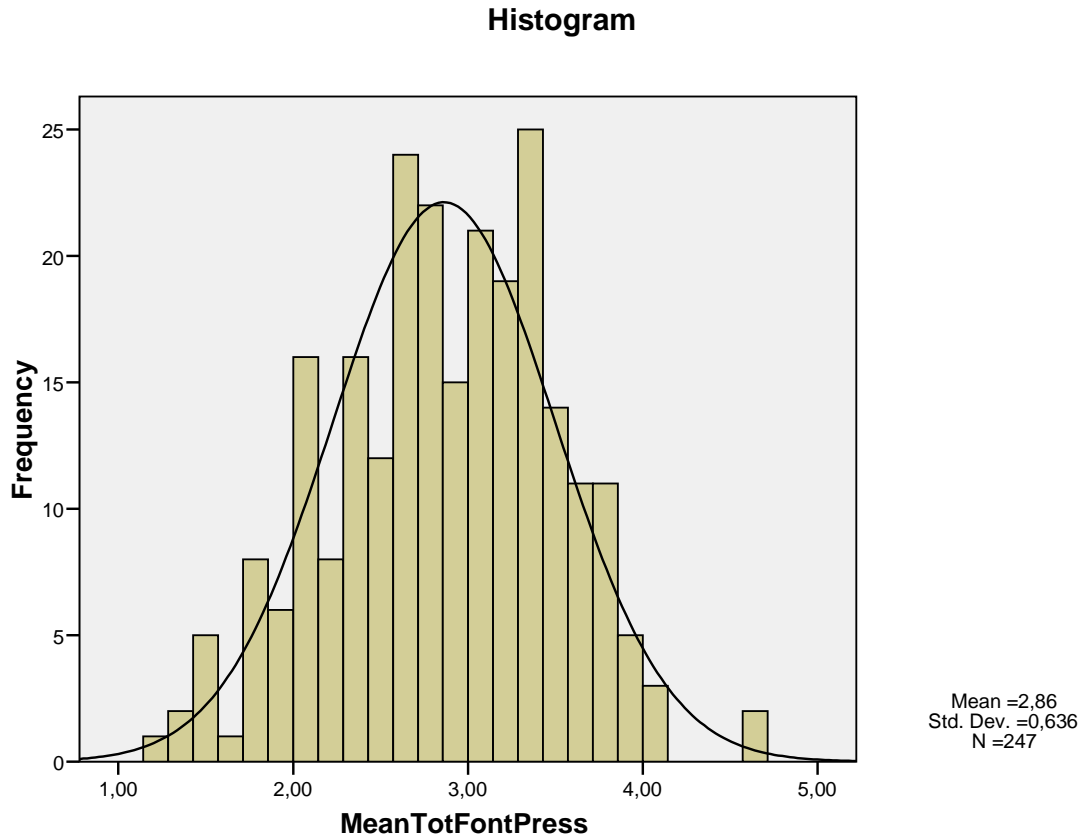
Statistics

		Meansatisf_trab	MeanTotFontPr ess	MeanCoping
N	Valid	247	247	247
	Missing	0	0	0
Mean		4,2212	2,8630	4,2216
Median		4,3333	2,8750	4,2857
Mode		4,33	3,34(a)	4,11
Std. Deviation		1,07289	,63618	,65319
Skewness		-,384	-,180	-,837
Std. Error of Skewness		,155	,155	,155
Kurtosis		-,095	-,318	2,109
Std. Error of Kurtosis		,309	,309	,309
Minimum		1,00	1,15	1,25
Maximum		6,50	4,60	5,82

a Multiple modes exist. The smallest value is shown

Fontes de Pressão

- Sensibilidade



Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
MeanTotFontPress	,054	247	,079	,991	247	,150

a. Lilliefors Significance Correction

- Fidelidade

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	10,1
	Excluded(a)	222	89,9
	Total	247	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,940	61

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
FP_causas intrínsecas ao trabalho1	180,84	1018,807	,357	,940
FP_papel da chefia2	181,44	1011,840	,459	,939
FP_carreira e realização3	181,24	995,523	,525	,939
FP_interface casa-trabalho4	181,32	1023,060	,229	,941
FP_relações interpessoais5	181,60	1021,000	,327	,940
FP_relações interpessoais6	181,12	991,193	,524	,939
FP_interface casa-trabalho7	181,64	1004,240	,416	,940
FP_causas intrínsecas ao trabalho8	181,32	1019,560	,355	,940
FP_papel da chefia9	181,12	989,943	,638	,938
FP_carreira e realização10	180,72	1012,377	,424	,940
FP_clima e estrutura da organização11	181,72	1018,210	,289	,940
FP_clima e estrutura da organização12	180,76	1012,190	,394	,940
FP_interface casa-trabalho13	181,04	1016,290	,257	,941
FP_causas intrínsecas ao trabalho14	182,16	1019,723	,375	,940
FP_papel da chefia15	181,88	1005,110	,516	,939
FP_clima e estrutura da organização16	181,12	989,110	,689	,938
FP_relações interpessoais17	182,52	1020,427	,364	,940
FP_relações interpessoais18	181,08	1011,493	,368	,940
FP_interface casa-trabalho19	182,20	984,500	,705	,938
FP_causas intrínsecas ao trabalho20	181,12	1007,943	,431	,940
FP_papel da chefia21	180,92	1009,577	,491	,939
FP_clima e estrutura da organização22	180,44	984,757	,727	,938

FP_clima e estrutura da organização23	180,92	1007,660	,522	,939
FP_papel da chefia24	181,28	1003,960	,481	,939
FP_carreira e realização25	180,76	1002,107	,400	,940
FP_relações interpessoais26	180,64	1004,157	,452	,939
FP_relações interpessoais27	180,60	989,917	,657	,938
FP_clima e estrutura da organização28	181,24	996,273	,544	,939
FP_interface casa-trabalho29	181,52	978,427	,777	,937
FP_carreira e realização30	180,96	1022,957	,267	,940
FP_papel da chefia31	181,12	1017,527	,324	,940
FP_carreira e realização32	181,24	1005,690	,481	,939
FP_causas intrínsecas ao trabalho33	181,56	1020,090	,345	,940
FP_relações interpessoais34	183,04	1046,873	-,163	,941
FP_clima e estrutura da realização35	181,36	1001,323	,535	,939
FP_causas intrínsecas ao trabalho36	182,32	1025,227	,259	,940
FP_relações interpessoais37	180,96	1012,790	,392	,940
FP_papel da chefia38	181,48	999,843	,520	,939
FP_carreira e realização39	180,88	1007,527	,480	,939
FP_causas intrínsecas ao 40	181,28	1019,960	,403	,940
FP_interface casa-trabalho41	181,12	992,277	,548	,939
FP_clima e estrutura da organização42	180,92	1003,077	,511	,939
FP_interface casa-trabalho43	181,52	1018,427	,378	,940
FP_papel da chefia44	181,56	1013,757	,431	,940
FP_papel da chefia45	181,88	1014,110	,334	,940
FP_interface casa-trabalho46	182,00	1003,250	,498	,939
FP_causas intrínsecas ao trabalho47	181,36	1007,573	,433	,940
FP_clima e estrutura da organização48	181,96	1030,790	,130	,941
FP_interface casa-trabalho49	181,96	984,373	,691	,938
FP_relações interpessoais50	181,36	1002,323	,582	,939
FP_papel da chefia51	180,24	1005,190	,472	,939
FP_carreira e realização52	180,32	1010,560	,428	,940

FP_clima e estrutura da organizaçãõ53	180,76	1009,107	,517	,939
FP_carreira e realizaçãõ54	181,44	1036,340	,046	,942
FP_causas intrínsecas ao trabalho55	180,96	995,373	,552	,939
FP_relações interpessoais56	180,48	1019,010	,355	,940
FP_papel da chefia57	180,44	1008,257	,517	,939
FP_carreira e realizaçãõ58	181,56	1003,423	,512	,939
FP_interface casa-trabalho59	180,60	1010,667	,394	,940
FP_interface casa-trabalho60	180,40	1026,667	,205	,941
FP_clima e estrutura da organizaçãõ61	181,48	1010,343	,525	,939

- **Validade**

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,852
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1595,890
	df	1830
	Sig.	1,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,309	27,072	27,072	7,309	27,072	27,072	4,200	15,556	15,556
2	1,673	6,197	33,269	1,673	6,197	33,269	2,321	8,598	24,154
3	1,564	5,791	39,061	1,564	5,791	39,061	2,293	8,492	32,646
4	1,316	4,875	43,936	1,316	4,875	43,936	2,006	7,431	40,077
5	1,251	4,632	48,567	1,251	4,632	48,567	2,006	7,429	47,506
6	1,120	4,147	52,714	1,120	4,147	52,714	1,406	5,208	52,714
7	1,109	4,106	56,820						
8	1,075	3,981	60,801						
9	,996	3,687	64,488						
10	,938	3,475	67,963						
11	,786	2,911	70,875						
12	,772	2,859	73,734						
13	,715	2,648	76,382						
14	,616	2,282	78,664						

15	,598	2,214	80,878					
16	,581	2,151	83,029					
17	,575	2,128	85,157					
18	,524	1,943	87,099					
19	,494	1,829	88,929					
20	,482	1,785	90,714					
21	,437	1,619	92,332					
22	,410	1,520	93,852					
23	,409	1,514	95,366					
24	,345	1,279	96,646					
25	,330	1,224	97,869					
26	,300	1,113	98,982					
27	,275	1,018	100,000					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix(a)

	Component					
	1	2	3	4	5	6
FP_carreira e realizaçã030	,599					
FP_relacões interpessoais27	,598					
FP_papel da chefia21	,597					
FP_carreira e realizaçã039	,588					
FP_clima e estrutura da organizaçã022	,548					
FP_carreira e realizaçã010	,544					
FP_clima e estrutura da realizaçã035	,490					
FP_carreira e realizaçã032	,446		,418			
FP_clima e estrutura da organizaçã053	,439					
FP_clima e estrutura da organizaçã016						
FP_causas intrínsecas ao trabalho20						
FP_interface casa-trabalho41		,701				
FP_interface casa-trabalho43		,642				
FP_causas intrínsecas ao 40		,569				
FP_interface casa-trabalho46		,562				
FP_clima e estrutura da organizaçã042		,546				
FP_relacões interpessoais37		,475				
FP_papel da chefia44		,455				
FP_papel da chefia45		,443				

FP_causas intrínsecas ao trabalho47		,416			
FP_causas intrínsecas ao trabalho33		,407			
FP_interface casa-trabalho19					
FP_clima e estrutura da organização28					
FP_clima e estrutura da organização23					
FP_papel da chefia31					
FP_carreira e realização54			,678		
FP_causas intrínsecas ao trabalho55			,651		
FP_carreira e realização58			,617		
FP_clima e estrutura da organização48			,594		
FP_causas intrínsecas ao trabalho36			,570		
FP_interface casa-trabalho49			,539		
FP_relações interpessoais50			,476		
FP_papel da chefia57			,465		
FP_clima e estrutura da organização61					
FP_clima e estrutura da organização11				,619	
FP_papel da chefia15				,593	
FP_papel da chefia2				,530	
FP_causas intrínsecas ao trabalho14				,485	
FP_clima e estrutura da organização12				,478	
FP_causas intrínsecas ao trabalho8				,467	
FP_papel da chefia9				,454	
FP_relações interpessoais17				,430	
FP_relações interpessoais34					
FP_carreira e realização25					,584
FP_interface casa-trabalho13					,560
FP_relações interpessoais26	,415				,557
FP_relações interpessoais6					,514
FP_relações interpessoais56					,509
FP_papel da chefia51					,482

FP_relações interpessoais18	,408				,477	
FP_carreira e realização3					,440	
FP_interface casa-trabalho7						
FP_papel da chefia24						
FP_relações interpessoais5						
FP_interface casa-trabalho29						
FP_interface casa-trabalho4						
FP_papel da chefia38						
FP_interface casa-trabalho60						,620
FP_carreira e realização52						,555
FP_interface casa-trabalho59						,537
FP_causas intrínsecas ao trabalho1						,469

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 16 iterations.

- **Fidelidade das Dimensões do Questionário Fontes de Pressão**
- Relações Interpessoais
- Causas Intrínsecas ao Trabalho

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	142	57,5
	Excluded(a)	105	42,5
	Total	247	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,697	9

- Papel da Chefia

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	65	26,3
	Excluded(a)	182	73,7

Total	247	100,0
-------	-----	-------

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,722	11

- Carreira e Realização

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	148	59,9
	Excluded(a)	99	40,1
	Total	247	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,722	9

- Interface Casa-Trabalho

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	79	32,0
	Excluded(a)	168	68,0
	Total	247	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,815	11

- Clima e Estrutura da Organização

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	148	59,9
	Excluded(a)	99	40,1
	Total	247	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

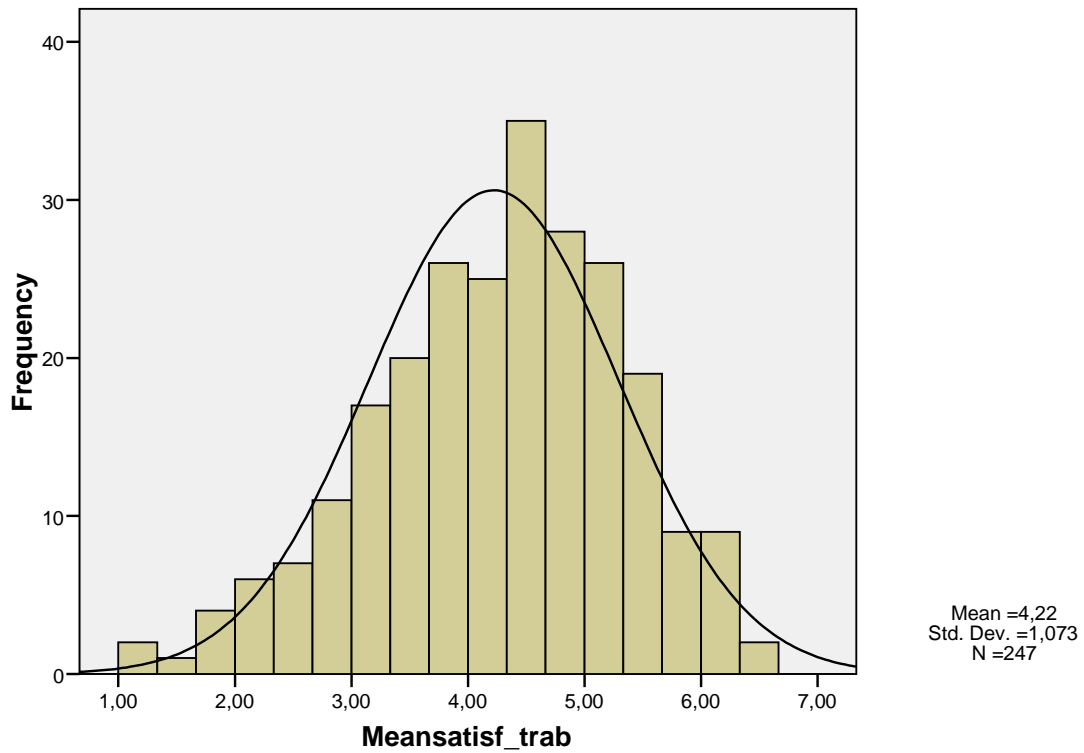
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,806	11

Satisfação no Trabalho

- Sensibilidade

Histogram



Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Meansatisf_trab	,060	247	,032	,987	247	,023

a Lilliefors Significance Correction

- **Fidelidade**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	236	95,5
	Excluded(a)	11	4,5
	Total	247	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,894	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S10_Satisfação com o Ambiente Físico1	45.79	155.935	.413	.894
S10_Satisfação com o Ambiente Físico2	46.24	145.767	.504	.892
S10_Satisfação com o Ambiente Físico3	46.67	144.018	.591	.886
S10_Satisfação com o Ambiente Físico4	47.42	149.597	.429	.895
S10_Satisfação com a Supervisão5	46.19	143.599	.591	.886
S10_Satisfação com a Supervisão6	46.31	143.466	.688	.882
S10_Satisfação com a Supervisão7	46.35	145.198	.680	.883
S10_Satisfação com a Supervisão8	46.27	139.601	.688	.881
S10_Satisfação com a Supervisão9	46.91	137.673	.709	.880
S10_Satisfação com a Supervisão10	46.15	138.640	.687	.881
S10_Satisfação com as Prestações Recebidas11	46.06	142.750	.671	.882
S10_Satisfação com as Prestações Recebidas12	46.46	143.185	.637	.884

- Validade

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,882
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1437,712
	df	66
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,565	46,379	46,379	5,565	46,379	46,379	3,527	29,394	29,394
2	1,374	11,454	57,832	1,374	11,454	57,832	2,509	20,910	50,304
3	,966	8,053	65,885	,966	8,053	65,885	1,870	15,581	65,885
4	,848	7,066	72,951						
5	,668	5,566	78,517						
6	,560	4,663	83,181						
7	,517	4,305	87,486						
8	,454	3,787	91,273						
9	,334	2,781	94,054						
10	,292	2,437	96,491						
11	,256	2,130	98,621						
12	,166	1,379	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix(a)

	Component		
	1	2	3
S10_Satisfação com o Ambiente Físico1			,688
S10_Satisfação com o Ambiente Físico2			,748
S10_Satisfação com o Ambiente Físico3		,405	,668
S10_Satisfação com o Ambiente Físico4		,541	
S10_Satisfação com a Supervisão5	,473		
S10_Satisfação com a Supervisão6	,842		

S10_Satisfação com a Supervisão7	,859	
S10_Satisfação com a Supervisão8	,822	
S10_Satisfação com a Supervisão9	,618	,510
S10_Satisfação com a Supervisão10	,689	,493
S10_Satisfação com as Prestações Recebidas11		,786
S10_Satisfação com as Prestações Recebidas12		,764

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

- **Fidelidade das dimensões do Questionário de Satisfação no Trabalho**
- Satisfação com o Ambiente Físico

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	243	98,4
	Excluded(a)	4	1,6
	Total	247	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,693	4

- Satisfação com a Supervisão

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	240	97,2
	Excluded(a)	7	2,8
	Total	247	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,887	6

- Satisfação com as Prestações Recebidas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	244	98,8
	Excluded(a)	3	1,2
	Total	247	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

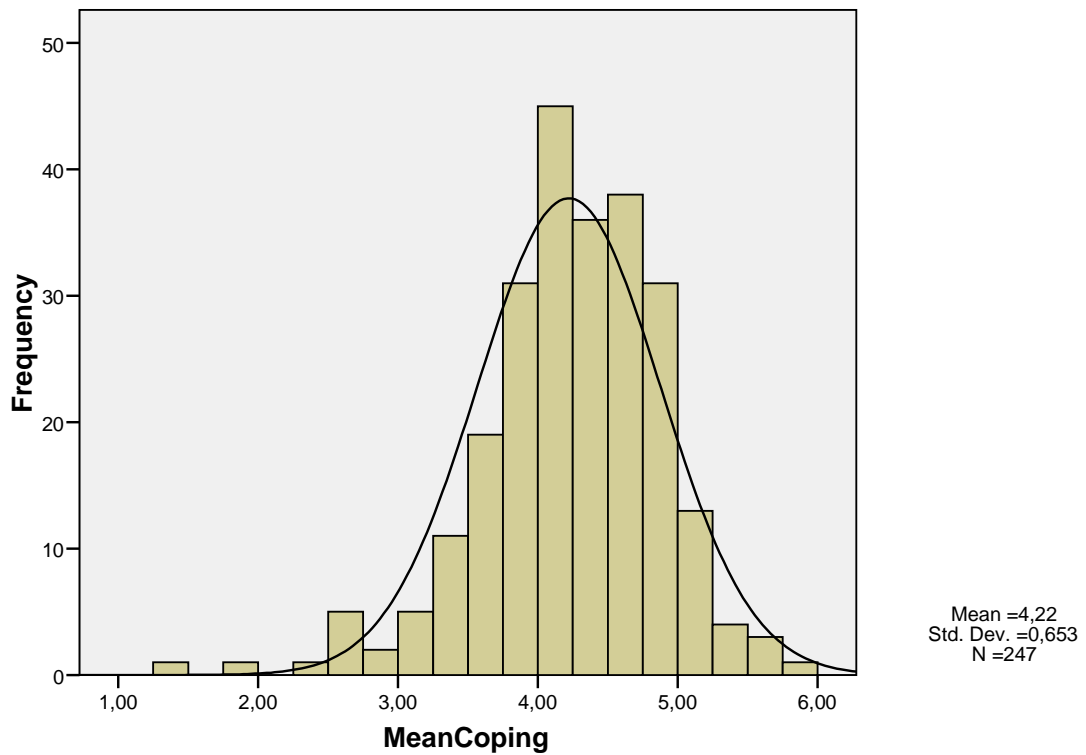
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,821	2

Estratégias de Coping

- Sensibilidade

Histogram



Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
MeanCoping	,060	247	,033	,964	247	,000

a Lilliefors Significance Correction

- **Fidelidade**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	225	91,1
	Excluded(a)	22	8,9
	Total	247	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,888	28

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EC_gestão de tempo1	113,20	320,940	,359	,886
EC_envolvimento2	113,33	320,107	,396	,886
EC_gestão de tempo3	115,23	334,634	,023	,894
EC_envolvimento4	113,40	317,330	,435	,885
EC_estratégiasviradasparatarefa5	113,14	317,489	,456	,884
EC_suporte/apoio social6	113,81	317,885	,384	,886
EC_relções casa-trabalho7	114,02	317,513	,331	,887
EC_lógica8	113,92	316,744	,446	,884
EC_gestão de tempo9	113,20	319,110	,469	,884
EC_lógica10	113,74	316,031	,404	,885
EC_relções casa-trabalho11	113,36	312,688	,411	,886
EC_suporte/apoio social12	113,35	311,782	,468	,884

EC_realções casa-trabalho13	113,11	310,242	,535	,882
EC_envolvimento14	113,21	311,737	,556	,882
EC_estratégiasviradaspa ratarefa15	113,26	316,719	,395	,886
EC_envolvimento16	113,72	309,272	,552	,882
EC_relações casa-trabalho17	113,15	310,593	,553	,882
EC_suporte/apoio social18	112,85	315,313	,461	,884
EC_envolvimento19	113,53	312,304	,592	,882
EC_estratégiasviradaspa ratarefa20	113,58	311,066	,507	,883
EC_estratégiasviradaspa ratarefa21	113,24	312,882	,620	,881
EC_lógica22	113,82	309,924	,606	,881
EC_estratégiasviradaspa ratarefa23	114,08	312,047	,445	,885
EC_estratégiasviradaspa ratarefa24	114,43	318,692	,355	,887
EC_gestão de tempo25	113,61	312,229	,552	,882
EC_envolvimento26	113,81	313,164	,460	,884
EC_estratégiasviradaspa ratarefa27	114,10	316,994	,361	,887
EC_suporte/apoio social28	114,20	313,560	,442	,885

- **Validade**

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,866
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1949,595
	df	351
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,309	27,072	27,072	7,309	27,072	27,072	4,200	15,556	15,556
2	1,673	6,197	33,269	1,673	6,197	33,269	2,321	8,598	24,154
3	1,564	5,791	39,061	1,564	5,791	39,061	2,293	8,492	32,646
4	1,316	4,875	43,936	1,316	4,875	43,936	2,006	7,431	40,077
5	1,251	4,632	48,567	1,251	4,632	48,567	2,006	7,429	47,506
6	1,120	4,147	52,714	1,120	4,147	52,714	1,406	5,208	52,714
7	1,109	4,106	56,820						
8	1,075	3,981	60,801						
9	,996	3,687	64,488						
10	,938	3,475	67,963						
11	,786	2,911	70,875						
12	,772	2,859	73,734						
13	,715	2,648	76,382						
14	,616	2,282	78,664						
15	,598	2,214	80,878						
16	,581	2,151	83,029						
17	,575	2,128	85,157						
18	,524	1,943	87,099						
19	,494	1,829	88,929						
20	,482	1,785	90,714						
21	,437	1,619	92,332						
22	,410	1,520	93,852						
23	,409	1,514	95,366						
24	,345	1,279	96,646						
25	,330	1,224	97,869						
26	,300	1,113	98,982						
27	,275	1,018	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component					
	1	2	3	4	5	6
EC_envolvimento2	,423			,456		
EC_gestão de tempo3			,438		,424	
EC_envolvimento4	,472	,548				
EC_estratégiasviradasparatarefa5	,510	,408				
EC_suporte/apoio social6	,419	,541				
EC_relações casa-trabalho7					,500	
EC_lógica8	,494				,454	
EC_gestão de tempo9	,544					
EC_lógica10	,453				,410	

EC_relações casa-trabalho11	,475			,491	
EC_suporte/apoio social12	,511			,510	
EC_realções casa-trabalho13	,602				
EC_envolvimento14	,627				
EC_estratégiasviradaspa ratarefa15	,457				
EC_envolvimento16	,607				
EC_relações casa-trabalho17	,622				
EC_suporte/apoio social18	,500				
EC_envolvimento19	,652				
EC_estratégiasviradaspa ratarefa20	,591				
EC_estratégiasviradaspa ratarefa21	,686				
EC_lógica22	,673				
EC_estratégiasviradaspa ratarefa23	,486				
EC_estratégiasviradaspa ratarefa24	,420				
EC_gestão de tempo25	,618				
EC_envolvimento26	,495				
EC_estratégiasviradaspa ratarefa27	,405		,584		
EC_suporte/apoio social28	,486				

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 6 components extracted.

- **Fidelidade das dimensões do Questionário de Estratégias de *Coping***
- **Gestão de Tempo**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	246	99,6
	Excluded(a)	1	,4
	Total	247	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,209	4

- Envolvimento

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	239	96,8
	Excluded(a)	8	3,2
	Total	247	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,676	6

- Estratégias viradas para a Tarefa

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	240	97,2
	Excluded(a)	7	2,8
	Total	247	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,688	7

- Suporte/Apoio Social

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	238	96,4
	Excluded(a)	9	3,6
	Total	247	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,548	4

- Relações Casa-Trabalho

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	244	98,8
	Excluded(a)	3	1,2
	Total	247	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,583	4

- Lógica

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	245	99,2
	Excluded(a)	2	,8
	Total	247	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,562	3

Anexo C: Correlações entre a variável independente (*Stress*) e dependente (*Satisfação no Trabalho*) e entre as respectivas dimensões

Correlations

		Meansatisf_trab	MeanTotFontPress
Meansatisf_trab	Pearson Correlation	1	-,156(*)
	Sig. (2-tailed)		,014
	N	247	247
MeanTotFontPress	Pearson Correlation	-,156(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,014	
	N	247	247

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

Correlations

		Causas Intrinsecas Trabalho	Papel Chefia	Relacoes Interpessoais	Carreira Realizacao	Clima Estrutura	Interface Casa Trabalho	Satisfacao Suoer visao	Satisfacao Ambiente Fisico	Satisfacao Prestacoes Recebidas
Causas Intrinsecas Trabalho	Pearson Correlation	1	,657(*)	,636(**)	,583(**)	,658(*)	,499(*)	-	-	-
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,015	,004
	N	247	247	247	247	247	247	247	247	247
Papel Chefia	Pearson Correlation	,657(**)	1	,647(**)	,609(**)	,631(*)	,574(*)	-	-	-
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,011	,019	,016
	N	247	247	247	247	247	247	247	247	247
Relacoes Interpessoais	Pearson Correlation	,636(**)	,647(*)	1	,588(**)	,615(*)	,523(*)	-,081	-,072	-,073
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,205	,259	,253
	N	247	247	247	247	247	247	247	247	247
Carreira Realizacao	Pearson Correlation	,583(**)	,609(*)	,588(**)	1	,568(*)	,511(*)	-	-,078	-,084
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,010	,222	,187
	N	247	247	247	247	247	247	247	247	247
Clima Estrutura	Pearson Correlation	,658(**)	,631(*)	,615(**)	,568(**)	1	,401(*)	-	-,067	-
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,003	,293	,001
	N	247	247	247	247	247	247	247	247	247
Interface Casa Trabalho	Pearson Correlation	,499(**)	,574(*)	,523(**)	,511(**)	,401(*)	1	-,023	-,047	-,001
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,720	,460	,988

	tailed)									
	N	247	247	247	247	247	247	247	247	247
SatisfS uoervis ao	Pearson	-	-	-,081	-,163(*)	-	-,023	1	,510(*)	,598(*)
	Correlatio n	,216(**)	,162(*)			,190(*)				
	Sig. (2- tailed)	,001	,011	,205	,010	,003	,720		,000	,000
	N	247	247	247	247	247	247	247	247	247
SatisfA mbient eFisico	Pearson	-	-	-,072	-,078	-,067	-,047	,510(*)	1	,501(*)
	Correlatio n	,155(*)	,149(*)							
	Sig. (2- tailed)	,015	,019	,259	,222	,293	,460	,000		,000
	N	247	247	247	247	247	247	247	247	247
SatisfP restaco esRece bidas	Pearson	-	-	-,073	-,084	-	-,001	,598(*)	,501(*)	1
	Correlatio n	,183(**)	,153(*)			,208(*)				
	Sig. (2- tailed)	,004	,016	,253	,187	,001	,988	,000	,000	
	N	247	247	247	247	247	247	247	247	247

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

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

Anexo D: Regressão Linear Múltipla entre as variáveis independente e dependente

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MeanFP_climaestrutura , MeanFP_interfacecasatrabalho, MeanFP_carreirarealizaçao, MeanFP_causasintrinsecastrabalho, MeanFP_relacoesinterpessoais, MeanFP_papelchefia(a)		Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Meansatisf_trab

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,284(a)	,081	,058	1,04158

a Predictors: (Constant), MeanFP_climaestrutura, MeanFP_interfacecasatrabalho, MeanFP_carreirarealizaçao, MeanFP_causasintrinsecastrabalho, MeanFP_relacoesinterpessoais, MeanFP_papelchefia

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,796	6	3,799	3,502	,002(a)
	Residual	260,373	240	1,085		
	Total	283,169	246			

a Predictors: (Constant), MeanFP_climaestrutura, MeanFP_interfacecasatrabalho, MeanFP_carreirarealizaçao, MeanFP_causasintrinsecastrabalho, MeanFP_relacoesinterpessoais, MeanFP_papelchefia

b Dependent Variable: Meansatisf_trab

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	5,131	,310		16,549	,000
	MeanFP_causasintrinsecastrabalho	-,146	,156	-,093	-,938	,349

MeanFP_papelchefia	-,233	,177	-,153	-1,316	,190
MeanFP_carreirarealizaç ao	,045	,123	,033	,362	,718
MeanFP_interfacecasatra balho	,259	,114	,201	2,263	,025
MeanFP_relacoesinterpe ssoais	,126	,141	,091	,892	,374
MeanFP_climaestrutura	-,353	,155	-,242	-2,277	,024

a Dependent Variable: Meansatisf_trab

Anexo E: ANOVA one-way, teste de Tukey HSD, Média e Desvio-Padrão para as variáveis dependente e independente

- Antiguidade na Empresa

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
MeanTotFontPress	<6meses	15	2,6042	,54962	,14191	2,2998	2,9086	1,71	3,43
	7m-12m	7	2,8026	,57288	,21653	2,2728	3,3325	2,05	3,50
	13m-24m	24	2,7217	,64060	,13076	2,4512	2,9922	1,56	4,06
	25m-60m	52	2,9432	,58175	,08067	2,7812	3,1052	1,77	4,02
	61m-120m	106	2,9232	,66701	,06479	2,7947	3,0516	1,15	4,60
	>120m	40	2,7848	,65900	,10420	2,5741	2,9956	1,41	3,64
	Total	244	2,8619	,63835	,04087	2,7814	2,9424	1,15	4,60
Meansatisf_trab	<6meses	15	5,0000	,93435	,24125	4,4826	5,5174	3,42	6,50
	7m-12m	7	4,1429	1,02708	,38820	3,1930	5,0927	2,83	5,25
	13m-24m	24	4,0764	1,13383	,23144	3,5976	4,5552	1,25	5,67
	25m-60m	52	3,8912	1,11262	,15429	3,5814	4,2009	1,42	6,17
	61m-120m	106	4,1984	1,08239	,10513	3,9899	4,4068	1,00	6,50
	>120m	40	4,5356	,86490	,13675	4,2590	4,8122	2,00	6,08
	Total	244	4,2239	1,07871	,06906	4,0878	4,3599	1,00	6,50

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
MeanTotFontPress	Between Groups	2,472	5	,494	1,219	,301
	Within Groups	96,549	238	,406		
	Total	99,020	243			
Meansatisf_trab	Between Groups	19,316	5	3,863	3,490	,005
	Within Groups	263,442	238	1,107		
	Total	282,758	243			

Multiple Comparisons

Dependent Variable		(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
		antiguidade na empresa	antiguidade na empresa				Lower Bound	Upper Bound	
MeanTotFontPress	Tukey HSD	<6meses	7m-12m	-,19844	,29154	,984	-1,0361	,6392	
			13m-24m	-,11750	,20964	,993	-,7198	,4848	
			25m-60m	-,33898	,18667	,457	-,8753	,1973	
			61m-120m	-,31896	,17570	,458	-,8238	,1858	
			>120m	-,18060	,19284	,937	-,7346	,3734	
		7m-12m	<6meses	,19844	,29154	,984	-,6392	1,0361	
			13m-24m	,08093	,27360	1,000	-,7051	,8670	
			25m-60m	-,14055	,25642	,994	-,8773	,5962	
			61m-120m	-,12053	,24855	,997	-,8346	,5936	
			>120m	,01784	,26095	1,000	-,7319	,7676	
		13m-24m	<6meses	,11750	,20964	,993	-,4848	,7198	
			7m-12m	-,08093	,27360	1,000	-,8670	,7051	
			25m-60m	-,22148	,15718	,722	-,6731	,2301	
			61m-120m	-,20146	,14398	,727	-,6151	,2122	
			>120m	-,06310	,16445	,999	-,5356	,4094	
		25m-60m	<6meses	,33898	,18667	,457	-,1973	,8753	
			7m-12m	,14055	,25642	,994	-,5962	,8773	
			13m-24m	,22148	,15718	,722	-,2301	,6731	
			61m-120m	,02002	,10783	1,000	-,2898	,3298	
			>120m	,15838	,13395	,845	-,2265	,5432	
		61m-120m	<6meses	,31896	,17570	,458	-,1858	,8238	
			7m-12m	,12053	,24855	,997	-,5936	,8346	
			13m-24m	,20146	,14398	,727	-,2122	,6151	
			25m-60m	-,02002	,10783	1,000	-,3298	,2898	
	>120m		,13837	,11819	,850	-,2012	,4779		
	>120m	<6meses	,18060	,19284	,937	-,3734	,7346		
		7m-12m	-,01784	,26095	1,000	-,7676	,7319		
		13m-24m	,06310	,16445	,999	-,4094	,5356		
		25m-60m	-,15838	,13395	,845	-,5432	,2265		
		61m-120m	-,13837	,11819	,850	-,4779	,2012		
	Scheffe	<6meses	7m-12m	-,19844	,29154	,993	-1,1767	,7799	
			13m-24m	-,11750	,20964	,997	-,8210	,5859	
			25m-60m	-,33898	,18667	,655	-,9654	,2874	
			61m-120m	-,31896	,17570	,655	-,9085	,2706	
			>120m	-,18060	,19284	,972	-,8277	,4665	
			7m-12m	<6meses	,19844	,29154	,993	-,7799	1,1767
				13m-24m	,08093	,27360	1,000	-,8371	,9990
				25m-60m	-,14055	,25642	,998	-1,0010	,7199
				61m-120m	-,12053	,24855	,999	-,9546	,7135
				>120m	,01784	,26095	1,000	-,8578	,8935
			13m-24m	<6meses	,11750	,20964	,997	-,5859	,8210
				7m-12m	-,08093	,27360	1,000	-,9990	,8371
		25m-60m		-,22148	,15718	,851	-,7489	,3059	

			61m-120m	-,20146	,14398	,854	-,6846	,2817
			>120m	-,06310	,16445	1,000	-,6149	,4887
		25m-60m	<6meses	,33898	,18667	,655	-,2874	,9654
			7m-12m	,14055	,25642	,998	-,7199	1,0010
			13m-24m	,22148	,15718	,851	-,3059	,7489
			61m-120m	,02002	,10783	1,000	-,3418	,3819
			>120m	,15838	,13395	,924	-,2911	,6079
		61m-120m	<6meses	,31896	,17570	,655	-,2706	,9085
			7m-12m	,12053	,24855	,999	-,7135	,9546
			13m-24m	,20146	,14398	,854	-,2817	,6846
			25m-60m	-,02002	,10783	1,000	-,3819	,3418
			>120m	,13837	,11819	,927	-,2582	,5350
		>120m	<6meses	,18060	,19284	,972	-,4665	,8277
			7m-12m	-,01784	,26095	1,000	-,8935	,8578
			13m-24m	,06310	,16445	1,000	-,4887	,6149
			25m-60m	-,15838	,13395	,924	-,6079	,2911
			61m-120m	-,13837	,11819	,927	-,5350	,2582
Meansatisf_trab	Tukey	<6meses	7m-12m	,85714	,48158	,481	-,5265	2,2408
	HSD		13m-24m	,92361	,34629	,086	-,0713	1,9185
			25m-60m	1,10883(*)	,30835	,005	,2229	1,9947
			61m-120m	,80163	,29023	,067	-,0322	1,6355
			>120m	,46439	,31854	,691	-,4508	1,3796
		7m-12m	<6meses	-,85714	,48158	,481	-2,2408	,5265
			13m-24m	,06647	,45194	1,000	-1,2320	1,3649
			25m-60m	,25169	,42357	,991	-,9653	1,4687
			61m-120m	-,05551	,41057	1,000	-1,2351	1,1241
			>120m	-,39275	,43105	,943	-1,6312	,8457
		13m-24m	<6meses	-,92361	,34629	,086	-1,9185	,0713
			7m-12m	-,06647	,45194	1,000	-1,3649	1,2320
			25m-60m	,18522	,25963	,980	-,5607	,9312
			61m-120m	-,12198	,23783	,996	-,8053	,5613
			>120m	-,45922	,27165	,539	-1,2397	,3213
		25m-60m	<6meses	-	,30835	,005	-1,9947	-,2229
			7m-12m	1,10883(*)	,42357	,991	-1,4687	,9653
			13m-24m	-,18522	,25963	,980	-,9312	,5607
			61m-120m	-,30720	,17813	,517	-,8190	,2046
			>120m	-,64443(*)	,22127	,045	-1,2802	-,0087
		61m-120m	<6meses	-,80163	,29023	,067	-1,6355	,0322
			7m-12m	,05551	,41057	1,000	-1,1241	1,2351
			13m-24m	,12198	,23783	,996	-,5613	,8053
			25m-60m	,30720	,17813	,517	-,2046	,8190
			>120m	-,33724	,19523	,515	-,8981	,2237
		>120m	<6meses	-,46439	,31854	,691	-1,3796	,4508
			7m-12m	,39275	,43105	,943	-,8457	1,6312
			13m-24m	,45922	,27165	,539	-,3213	1,2397
			25m-60m	,64443(*)	,22127	,045	,0087	1,2802
			61m-120m	,33724	,19523	,515	-,2237	,8981
	Scheffe	<6meses	7m-12m	,85714	,48158	,674	-,7588	2,4731
			13m-24m	,92361	,34629	,217	-,2384	2,0856
			25m-60m	1,10883(*)	,30835	,027	,0741	2,1435
			61m-120m	,80163	,29023	,182	-,1723	1,7755
			>120m	,46439	,31854	,831	-,6045	1,5333

7m-12m	<6meses	-,85714	,48158	,674	-2,4731	,7588
	13m-24m	,06647	,45194	1,000	-1,4500	1,5830
	25m-60m	,25169	,42357	,996	-1,1696	1,6730
	61m-120m	-,05551	,41057	1,000	-1,4332	1,3222
	>120m	-,39275	,43105	,975	-1,8392	1,0537
13m-24m	<6meses	-,92361	,34629	,217	-2,0856	,2384
	7m-12m	-,06647	,45194	1,000	-1,5830	1,4500
	25m-60m	,18522	,25963	,992	-,6860	1,0564
	61m-120m	-,12198	,23783	,998	-,9200	,6761
	>120m	-,45922	,27165	,722	-1,3708	,4523
25m-60m	<6meses	-	,30835	,027	-2,1435	-,0741
		1,10883(*)				
	7m-12m	-,25169	,42357	,996	-1,6730	1,1696
	13m-24m	-,18522	,25963	,992	-1,0564	,6860
	61m-120m	-,30720	,17813	,704	-,9049	,2905
61m-120m	>120m	-,64443	,22127	,136	-1,3869	,0980
	<6meses	-,80163	,29023	,182	-1,7755	,1723
	7m-12m	,05551	,41057	1,000	-1,3222	1,4332
	13m-24m	,12198	,23783	,998	-,6761	,9200
	25m-60m	,30720	,17813	,704	-,2905	,9049
>120m	>120m	-,33724	,19523	,702	-,9923	,3179
	<6meses	-,46439	,31854	,831	-1,5333	,6045
	7m-12m	,39275	,43105	,975	-1,0537	1,8392
	13m-24m	,45922	,27165	,722	-,4523	1,3708
	25m-60m	,64443	,22127	,136	-,0980	1,3869
61m-120m	,33724	,19523	,702	-,3179	,9923	

* The mean difference is significant at the .05 level.

- **Atendimento ao Público**

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
MeanTotFontPress	sim	117	2,8220	,64847	,05995	2,7032	2,9407	1,15	4,02
	nao	130	2,9000	,62510	,05483	2,7915	3,0084	1,41	4,60
	Total	247	2,8630	,63618	,04048	2,7833	2,9427	1,15	4,60
Meansatisf_trab	sim	117	4,3706	,97625	,09025	4,1918	4,5493	1,67	6,17
	nao	130	4,0868	1,14003	,09999	3,8890	4,2846	1,00	6,50
	Total	247	4,2212	1,07289	,06827	4,0868	4,3557	1,00	6,50

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
MeanTotFontPress	Between Groups	,375	1	,375	,925	,337
	Within Groups	99,188	245	,405		
	Total	99,562	246			

Meansatisf_trab	Between Groups	4,958	1	4,958	4,366	,038
	Within Groups	278,211	245	1,136		
	Total	283,169	246			

- Horário de Trabalho

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
MeanTotFontPress	Manhã	105	2,8864	,66382	,06478	2,7580	3,0149	1,15	4,60
	Tarde	38	2,7745	,70036	,11361	2,5443	3,0047	1,52	4,58
	Noite	63	2,8969	,59639	,07514	2,7467	3,0471	1,56	4,06
	Fim-de-Semana	14	2,8887	,55838	,14923	2,5663	3,2111	1,81	3,59
	Rotativo	26	2,8138	,59612	,11691	2,5730	3,0546	1,43	3,60
	Total	246	2,8643	,63716	,04062	2,7843	2,9443	1,15	4,60
Meansatisf_trab	Manhã	105	4,2374	1,10355	,10770	4,0239	4,4510	1,00	6,50
	Tarde	38	4,3804	1,17771	,19105	3,9933	4,7675	1,25	6,17
	Noite	63	3,8599	,96720	,12186	3,6163	4,1035	1,92	6,00
	Fim-de-Semana	14	4,7321	,89882	,24022	4,2132	5,2511	2,58	6,00
	Rotativo	26	4,5224	,92663	,18173	4,1482	4,8967	2,08	6,00
	Total	246	4,2211	1,07508	,06854	4,0861	4,3561	1,00	6,50

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
MeanTotFontPress	Between Groups	,499	4	,125	,304	,875
	Within Groups	98,966	241	,411		
	Total	99,465	245			
Meansatisf_trab	Between Groups	15,228	4	3,807	3,424	,010
	Within Groups	267,940	241	1,112		
	Total	283,168	245			

Multiple Comparisons

Dependent Variable		(I) horário de trabalho	(J) horário de trabalho	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Upper Bound	Lower Bound
MeanTotFontPress	Tukey HSD	Manhã	Tarde	,11193	,12132	,888	-,2215	,4454
			Noite	-,01043	,10212	1,000	-,2911	,2703
			Fim-de-Semana	-,00224	,18233	1,000	-,5034	,4989
		Tarde	Rotativo	,07266	,14037	,986	-,3132	,4585
			Manhã	-,11193	,12132	,888	-,4454	,2215
			Noite	-,12236	,13162	,885	-,4841	,2394
	Fim-de-Semana	Rotativo	-,11417	,20035	,979	-,6648	,4365	

		Rotativo	,20971	,34953	,975	-,7510	1,1704
	Rotativo	Manhã	,28502	,23097	,732	-,3498	,9199
		Tarde	,14205	,26836	,984	-,5956	,8797
		Noite	,66253	,24578	,058	-,0130	1,3381
		Fim-de-Semana	-,20971	,34953	,975	-1,1704	,7510
Scheffe	Manhã	Tarde	-,14297	,19961	,972	-,7626	,4767
		Noite	,37751	,16804	,286	-,1441	,8991
		Fim-de-Semana	-,49473	,30000	,607	-1,4260	,4366
		Rotativo	-,28502	,23097	,822	-1,0020	,4320
	Tarde	Manhã	,14297	,19961	,972	-,4767	,7626
		Noite	,52047	,21658	,220	-,1518	1,1928
		Fim-de-Semana	-,35176	,32965	,888	-1,3751	,6716
		Rotativo	-,14205	,26836	,991	-,9751	,6910
	Noite	Manhã	-,37751	,16804	,286	-,8991	,1441
		Tarde	-,52047	,21658	,220	-1,1928	,1518
		Fim-de-Semana	-,87223	,31155	,101	-1,8394	,0949
		Rotativo	-,66253	,24578	,126	-1,4255	,1004
	Fim-de-Semana	Manhã	,49473	,30000	,607	-,4366	1,4260
		Tarde	,35176	,32965	,888	-,6716	1,3751
		Noite	,87223	,31155	,101	-,0949	1,8394
		Rotativo	,20971	,34953	,986	-,8753	1,2948
	Rotativo	Manhã	,28502	,23097	,822	-,4320	1,0020
		Tarde	,14205	,26836	,991	-,6910	,9751
		Noite	,66253	,24578	,126	-,1004	1,4255
		Fim-de-Semana	-,20971	,34953	,986	-1,2948	,8753

* The mean difference is significant at the .05 level.

Anexo F: Médias e respectiva ANOVA one-way das Estratégias de *Coping*

• Horário de Trabalho

horário de trabalho		MeanEC_g estaotempo	MeanEC_en volvimento	MeanEC_estr ategiastarefa	MeanEC_sup ortesocial	MeanEC_cas atrabalho	MeanEC _lógica
Manhã	Mean	3,98	4,36	4,16	4,2944	4,3167	4,0254
	N	105	105	105	105	105	105
	Std. Deviat ion	,760	,865	,876	,96694	1,03906	,97231
Tarde	Mean	4,12	4,34	4,14	4,3684	4,6513	4,0088
	N	38	38	38	38	38	38
	Std. Deviat ion	,592	,680	,877	,73691	,89959	,95699
Noite	Mean	3,98	4,40	4,20	4,3122	4,3360	3,9735
	N	63	63	63	63	63	63
	Std. Deviat ion	,605	,736	,715	,87169	,90844	,92613
Fim-de-Semana	Mean	3,88	4,09	4,33	4,3095	4,6250	3,5714
	N	14	14	14	14	14	14
	Std. Deviat ion	,634	,684	,614	1,01823	,78293	1,02472
Rotativo	Mean	4,11	4,37	4,16	4,1635	4,4327	4,2564
	N	26	26	26	26	26	26
	Std. Deviat ion	,575	,591	,520	,79982	,91804	,70747
Total	Mean	4,01	4,35	4,18	4,2974	4,4031	4,0081
	N	246	246	246	246	246	246
	Std. Deviat ion	,671	,768	,788	,89119	,96161	,93880

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
MeanEC_gestaotempo	Between Groups	1,124	4	,281	,620	,649
	Within Groups	109,248	241	,453		
	Total	110,372	245			
MeanEC_envolvimento	Between Groups	1,102	4	,276	,463	,763
	Within Groups	143,348	241	,595		
	Total	144,451	245			
MeanEC_estrategiastarefa	Between Groups	,452	4	,113	,180	,949
	Within Groups	151,531	241	,629		
	Total	151,982	245			
MeanEC_suportesocial	Between Groups	,675	4	,169	,210	,933
	Within Groups	193,911	241	,805		
	Total	194,586	245			
MeanEC_casatrabalho	Between Groups	4,122	4	1,030	1,116	,349
	Within Groups	222,430	241	,923		
	Total	226,552	245			
MeanEC_lógica	Between Groups	4,379	4	1,095	1,247	,292
	Within Groups	211,549	241	,878		
	Total	215,928	245			

- **Antiguidade na Empresa**

antiguidade na empresa		MeanEC_gestaotempo	MeanEC_envolvimento	MeanEC_estrategiastarefa	MeanEC_suportesocial	MeanEC_casatrabalho	MeanEC_lógica
<6meses	Mean	3,80	4,14	3,82	4,3333	4,2667	4,0222
	N	15	15	15	15	15	15
	Std. Deviation	,739	,672	,787	,88976	1,10787	,99576
7m-12m	Mean	3,89	4,02	4,20	4,3690	4,6071	3,9524
	N	7	7	7	7	7	7
	Std. Deviation	,610	,597	,638	,89087	,76181	,84828
13m-24m	Mean	3,86	4,32	4,30	4,3229	4,4896	4,0000
	N	24	24	24	24	24	24
	Std. Deviation	,542	,673	,568	,82251	,63194	,96309
25m-60m	Mean	4,06	4,43	4,30	4,2917	4,5032	4,0000
	N	52	52	52	52	52	52
	Std. Deviation	,628	,771	,763	,89335	,86018	,98352
61m-120m	Mean	4,04	4,37	4,15	4,3734	4,2948	4,0252
	N	106	106	106	106	106	106

>120m	Std. Deviation	,678	,789	,848	,92383	1,01641	,92633
	Mean	4,01	4,32	4,14	4,0396	4,4687	4,0000
	N	40	40	40	40	40	40
Total	Std. Deviation	,772	,842	,792	,84711	1,07892	,95780
	Mean	4,00	4,35	4,18	4,2937	4,3941	4,0109
	N	244	244	244	244	244	244
	Std. Deviation	,672	,770	,790	,89131	,96038	,94020

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
MeanEC_gestaotempo	Between Groups	1,502	5	,300	,661	,654
	Within Groups	108,250	238	,455		
	Total	109,752	243			
MeanEC_envolvimento	Between Groups	1,809	5	,362	,606	,695
	Within Groups	142,116	238	,597		
	Total	143,925	243			
MeanEC_estrategiastarefa	Between Groups	3,271	5	,654	1,051	,389
	Within Groups	148,208	238	,623		
	Total	151,479	243			
MeanEC_suportesocial	Between Groups	3,341	5	,668	,838	,524
	Within Groups	189,707	238	,797		
	Total	193,048	243			
MeanEC_casatrabalho	Between Groups	2,667	5	,533	,573	,720
	Within Groups	221,459	238	,931		
	Total	224,126	243			
MeanEC_lógica	Between Groups	,061	5	,012	,014	1,000
	Within Groups	214,743	238	,902		
	Total	214,804	243			

- **Atendimento ao Público**

secções só de atendimento ao público		MeanEC_gestaotempo	MeanEC_envolvimento	MeanEC_estrategiastarefa	MeanEC_suportesocial	MeanEC_casatrabalho	MeanEC_lógica
sim	Mean	4,04	4,37	4,23	4,2999	4,4829	4,0142
	N	117	117	117	117	117	117
	Std. Deviation	,563	,694	,753	,83413	,87637	,98494
nao	Mean	3,97	4,33	4,12	4,2929	4,3436	4,0077
	N	130	130	130	130	130	130

	Std. Deviation	,755	,829	,814	,93991	1,03731	,89713
Total	Mean	4,00	4,35	4,18	4,2962	4,4096	4,0108
	N	247	247	247	247	247	247
	Std. Deviation	,671	,767	,786	,88958	,96502	,93782

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
MeanEC_gestaotempo	Between Groups	,327	1	,327	,726	,395
	Within Groups	110,300	245	,450		
	Total	110,627	246			
MeanEC_envolvimento	Between Groups	,102	1	,102	,173	,678
	Within Groups	144,581	245	,590		
	Total	144,683	246			
MeanEC_estrategiastarefa	Between Groups	,698	1	,698	1,130	,289
	Within Groups	151,315	245	,618		
	Total	152,013	246			
MeanEC_suptesocial	Between Groups	,003	1	,003	,004	,952
	Within Groups	194,671	245	,795		
	Total	194,674	246			
MeanEC_casatrabalho	Between Groups	1,195	1	1,195	1,285	,258
	Within Groups	227,897	245	,930		
	Total	229,092	246			
MeanEC_lógica	Between Groups	,003	1	,003	,003	,956
	Within Groups	216,357	245	,883		
	Total	216,360	246			

Anexo G: Regressão Linear Simples à variável moderadora Estratégias de *Coping*

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MeanTotFontPress, MeanEC_lógica, MeanEC_suportesocial, MeanEC_gestaotempo, MeanEC_casatrabalho, MeanEC_estrategiastarefa, MeanEC_envolvimento, X1X7, X1X5, X1X6, X1X2, X1X4, X1X3(a)		Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Meansatisf_trab

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,279(a)	,078	,026	1,05860

a Predictors: (Constant), MeanTotFontPress, MeanEC_lógica, MeanEC_suportesocial, MeanEC_gestaotempo, MeanEC_casatrabalho, MeanEC_estrategiastarefa, MeanEC_envolvimento, X1X7, X1X5, X1X6, X1X2, X1X4, X1X3

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,061	13	1,697	1,514	,113(a)
	Residual	261,108	233	1,121		
	Total	283,169	246			

a Predictors: (Constant), MeanTotFontPress, MeanEC_lógica, MeanEC_suportesocial, MeanEC_gestaotempo, MeanEC_casatrabalho, MeanEC_estrategiastarefa, MeanEC_envolvimento, X1X7, X1X5, X1X6, X1X2, X1X4, X1X3

b Dependent Variable: Meansatisf_trab

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	5,708	2,065		2,764	,006
	MeanEC_gestaotempo	,343	,585	,215	,587	,558
	MeanEC_envolvimento	-,049	,624	-,035	-,078	,938
	MeanEC_estrategiastarefa	-,558	,587	-,409	-,951	,343
	MeanEC_suportesocial	-,194	,450	-,161	-,431	,667
	MeanEC_casatrabalho	-,250	,467	-,225	-,537	,592
	MeanEC_lógica	,605	,456	,529	1,328	,186
	X1X2	-,152	,205	-,500	-,744	,457
	X1X3	,100	,219	,347	,454	,650
	X1X4	,169	,201	,597	,842	,401
	X1X5	,113	,153	,414	,738	,461
	X1X6	,037	,161	,142	,230	,818
	X1X7	-,168	,156	-,605	-1,073	,284
	MeanTotFontPress	-,792	,739	-,469	-1,071	,285

a Dependent Variable: Meansatisf_trab