



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DA MAIA

Nuno Alexandre Caldas Salazar

Aluno nº 21196

**OS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO E A GESTÃO DOS RISCOS
PSICOSSOCIAIS: QUAIS OS QUE MAIS SE VERIFICAM? QUAIS
AS SOLUÇÕES A TOMAR?**

Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

**Trabalho realizado sob a orientação da Professora Doutora Maria João
Cunha, para a obtenção do Grau de Mestre.**

Novembro de 2014

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, por todo o apoio e incentivo que demonstraram, ao longo da realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Chegado o final desta intensa e atribulada jornada, olho para trás e sorrio. Sorrio porque vejo um caminho de sabedoria adquirida, um caminho de novas e duradouras amizades. Um caminho de apoio incondicional. E é a essas pessoas que aproveito agora para demonstrar o meu mais profundo agradecimento.

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus pais pelo incondicional apoio que ao longo destes últimos 5 anos me deram, mas, principalmente, pelo esforço económico-financeiro que fizeram para que eu pudesse escrever estas palavras. Agradeço-lhes ainda por todas as vezes em que me encontraram mais desorientado ao longo deste percurso e me incentivaram a continuar.

De seguida, quero agradecer a todos os professores que ao longo deste mestrado me transmitiram os conhecimentos que dão fundamento a este trabalho. Sendo que, não posso deixar aqui imposto o maior agradecimento aos professores Doutor Célio Alberto Alves Sousa, coordenador do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, que para todas as adversidades burocráticas que foram surgindo sempre se prontificou a ser célere na resolução das mesmas, ao Doutor João Paulo Pereira, que foi o impulsionador e primeiro orientador deste projeto e por fim, mas não menos importante, à Doutora Maria João Cunha, minha orientadora, e que sempre disposta a ajudar, tornou possível a conclusão do mesmo.

No entanto, não posso de deixar de depositar o meu maior agradecimento àqueles que eu considero como sendo uma das partes mais importantes da minha vida, os meus amigos. Salientando alguns, como as minhas afilhadas de curso Mariana, Lígia, Letícia, Cláudia e Filipa, o grupo intitulado “Viscontis da Maia”, ao Grupo de Jovens Rumo A Cristo, paróquia de S. Pedro do Araújo, à Comissão de Praxe do ISMAI, ao Conselho de Veteranos do ISMAI, e às minhas turmas da licenciatura em Solicitadoria, curso iniciado no ano letivo de 2009/2010, e do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, iniciado no ano letivo de 2012/2013, não esquecendo todos aqueles que marcaram a minha vida académica e pessoal.

Por fim quero deixar presente um agradecimento especial ao Mestre Nuno Baptista, por toda a ajuda dada na análise dos dados estatísticos.

A todos os referidos o meu muito e sincero OBRIGADO!

RESUMO

Nos últimos quatro anos o setor da educação tem vindo a sofrer mutações que em nada têm favorecido os profissionais desta área. Estas alterações têm sido mais significativas no setor público da educação, fator que sustenta este estudo, isto é a contratação tardia e descoordenada de pessoal vem provocar alterações significativas no sistema educacional português. Estas alterações, muito graças à falta de uma gestão organizada de recursos humanos, têm vindo a provocar uma crescente vivência de Riscos Psicossociais por parte dos profissionais compreendidos nesta área de Vida Laboral. Burnout e Stress são dois conceitos que muito são falados ao longo deste estudo, são também dois fatores de risco psicossocial que muitas restrições imputam a quem por eles está a passar.

Ao longo deste trabalho procurou-se numa primeira fase interligar duas áreas muito distintas uma da outra, mas que uma vez conjugadas completam-se de forma muito produtiva, falamos assim da Gestão de Recursos Humanos e da Psicologia Ocupacional, na sua vertente de deteção e prevenção de casos de vivência de Riscos Psicossociais.

Numa segunda fase, foram recolhidos dados estatísticos que permitiram ter uma perceção de quais os riscos psicossociais que estavam a ser mais vivenciados, por forma a poder apresentar medidas de combate e prevenção dos mesmos.

ABSTRACT

Over the past four years the education sector has undergone mutations that nothing has favored professionals in this area. These changes have been most significant in the public education sector, a factor that underpins this study that the late and uncoordinated hiring staff has led to significant changes in the Portuguese education system. These changes, thanks largely to the lack of an organized human resource management, have been causing a growing experience of Psychosocial Risks understood by professionals in this area of Working Life. Stress and burnout are two concepts that are spoken much throughout this study, are also two psychosocial risk factors that many restrictions impute to whom they are going.

Throughout this paper we sought to initially connect two very different areas from each other, but once combined complement each other very productive way, we speak well of Human Resource Management and Occupational Psychology in its aspects of detection and preventing cases of Psychosocial Risk experience.

In a second step, statistical data allowing to have a perception of what psychosocial risks that were being more experienced in order to be able to present measures to combat and prevent the same were collected.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS.....	III
RESUMO	V
ABSTRACT.....	VI
INDICE DE FIGURAS	IX
INDÍCE DE GRÁFICOS	X
INDÍCE DE TABELAS	XI
Parte 1 – Análise Conceptual.....	12
CAPÍTULO I	1
1.1 INTRODUÇÃO	1
1.2 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	2
CAPÍTULO II	3
2.1 A GESTÃO DE PESSOAS E OS RISCOS PSICOSSOCIAIS	3
2.1.1 Enquadramento histórico e o relacionamento das duas áreas	3
2.1.2 Conceitos Fundamentais.....	4
2.1.2.1 Conceito de Saúde	5
2.1.2.2 Conceito de Bem-Estar.....	5
2.1.2.3 Conceito de Qualidade de Vida.....	6
Capítulo III.....	7
3.1 Os profissionais do setor da educação e os Riscos Psicossociais.....	7
3.2 O PPJM e a sua utilidade na Gestão dos Recursos Humanos inerentes ao setor da educação	7
Capítulo IV.....	9
4.1 O PPJM: um instrumento de trabalho crucial para a gestão de pessoas e a sua pertinência na realização deste estudo	9
4.2 O PPJM: Fases do processo de avaliação	9
4.3 O PPJM: Objetivos e Caraterísticas	13
Capítulo V.....	14
5.1 Os Riscos Psicossociais: quais são e como se manifestam?.....	14
Parte 2 – Avaliação dos Riscos Psicossociais: quais os mais vivenciados? O que fazer?	17
CAPÍTULO VI	18
6.1 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	18
6.1.1 A amostra	18
6.1.2 Análise dos resultados	19
6.1.3 Discussão de Resultados	28

CAPÍTULO VI	30
7.1 CONCLUSÃO	30
BIBLIOGRAFIA	34
ANEXOS	35
ANEXO 1	36

INDICE DE FIGURAS

Figura 6.1 - Modelo Preditivo de Burnout / Mobbing / Stress / Engagement	24
Figura 6.2 - Modelo Preditivo AVL - Perfil Função / Perfil Pessoal	25
Figura 6.3 - Modelo Preditivo AVL - Perfil Função / Perfil Pessoal - Sexo	27

INDÍCE DE GRÁFICOS

Gráfico 6.1 - Perfil de Avaliação de Risco Psicossocial nos Profissionais do Setor Público da Educação	20
Gráfico 6.2- Perfil de Risco nos Profissionais da Educação no Setor Público	21
Gráfico 6.3 - Perfil Comparativo de Risco Psicossocial - Sexo	22

INDÍCE DE TABELAS

Tabela 4.1 - Apresentação dos Resultados.....	10
Tabela 6.2 - Descrição dos Valores N relativamente ao sexo dos participantes	19

Parte 1 – Análise Conceptual

CAPÍTULO I

1.1 INTRODUÇÃO

A industrialização da sociedade dos dias de hoje veio modificar toda a essência do trabalho, principalmente no que concerne à sua natureza e conteúdo, introduzindo assim uma extrema competitividade, novas tecnologias, maior flexibilidade e, também, alteração dos próprios locais de trabalho. Mas estas alterações vieram com algumas consequências atrás, nomeadamente repercussões nas características laborais e na qualidade de vida do trabalhador português.

Não é novidade nenhuma que os aspetos acima referidos estão em constante mutação e um dos aspetos na qual a lei portuguesa peca é na implementação de medidas preventivas na área da saúde ocupacional, apesar da existência de regulamentos legislatórios (Anexo 1) e que têm vindo a ser alvo de revisão por parte dos nossos governantes, mas que nada fazem para que estes sejam cumpridos.

Verifica-se, então, pertinente investigar, avaliar e intervir seguindo os preceitos da Psicologia da Saúde Ocupacional uma vez que o seu centro de ação incide na prevenção da doença e promoção da saúde no local de trabalho. Neste sentido é importante a atenção sobre os Riscos Psicossociais. Insere-se então aqui o objetivo deste estudo, o de perceber se os profissionais da educação vivenciam ou não com frequência os Riscos Psicossociais, quais os riscos que mais se verificam, quais as melhores abordagens para a resolução destes problemas, mas acima de tudo tentar perceber quais as melhores estratégias para a prevenção dos mesmos.

Os Riscos Psicossociais são riscos emergentes de saúde ocupacional. Entenda-se por Risco emergente como sendo um risco novo, que está a aumentar e cujos efeitos sobre a saúde dos trabalhadores estão a agravar-se. No âmbito deste estudo pretende-se apurar nos profissionais da área da educação, no setor público, quais os trabalhadores com maior probabilidade de vivência de Riscos Psicossociais. É, também, objetivo deste estudo apresentar em jeito de conclusão apresentar algumas medidas de prevenção dos

Riscos Psicossociais. Compõem os Riscos Psicossociais, fatores com o *Stress*, *Burnout*, Sobrecarga, Cinismo, Maior ou Menor Sentimento de (in)Justiça, entre outros.

No que concerne à metodologia de estudo usada para a recolha de dados que ajudaram à estruturação desta dissertação foi usado o PPJM. O PPJM é um questionário usado na avaliação de Riscos Psicossociais. Apesar de este instrumento ser apenas de uso autorizado a psicólogos, deve ser visto como uma poderosa arma de Gestão de Recursos Humanos, sendo que este instrumento permite-nos apurar dados sobre os profissionais que podem ajudar a prevenir o desgaste da saúde mental dos mesmos. Sendo o ensino, uma área que nos últimos anos tem vindo a sofrer mutações negativas e ao qual, dentro da Gestão de Recursos Humanos, não tem sido dada importância.

1.2 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente investigação está dividida em duas partes distintas. Uma primeira parte de análise conceptual, onde serão abordados vários temas, e uma segunda parte onde se irá tratar do estudo empírico.

Assim sendo, e com o intuito de expor a realidade das escolas públicas, da atualidade, no prisma dos profissionais procurou-se, então, numa primeira parte relacionar-se as duas áreas de intervenção, a Gestão de Recursos Humanos e a Psicologia de Saúde Ocupacional, através da apresentação de conceitos fundamentais e da contextualização dos mesmos nas áreas já referidas.

Numa segunda parte desta investigação serão observados e analisados os dados fornecidos pela Associação Portuguesa de Psicologia Ocupacional. Através desta análise pretende-se apurar quais os problemas presentes nos profissionais do setor público da educação, para que se possam definir estratégias de combate e prevenção dos Riscos Psicossociais.

CAPÍTULO II

2.1 A GESTÃO DE PESSOAS E OS RISCOS PSICOSSOCIAIS

2.1.1 Enquadramento histórico e o relacionamento das duas áreas

Ao abordar o tema dos Riscos Psicossociais na área da Gestão de Pessoas e, por forma, a efetuar um enquadramento histórico e relacionamento das duas áreas é necessário fazer uma breve referência ao desenvolvimento da Gestão de Pessoas, ao longo dos tempos, e à Psicologia da Saúde e à sua emergência, tendo em conta a análise de conceitos como saúde, bem-estar e qualidade de vida.

Assim sendo, as transformações constantes no ambiente organizacional, as mudanças tecnológicas, a globalização da economia e a concorrência entre as empresas estão modificando a forma de administrar as organizações, fazendo com que estas repensem as suas práticas e modelos. Sendo que, na área da Gestão de Recursos Humanos o processo de mudança não se processou de forma muito diferente. Inicialmente, a estrutura era de departamento pessoal, voltada para os trâmites burocráticos. Posteriormente, passou para a gestão do comportamento humano e, atualmente, a gestão estratégica articula a forma de atuar com a estratégia corporativa da empresa.

Saliente-se, então, que as modificações começaram com as grandes organizações, com patrocínios para fazer estudos e pesquisas, o que despoletou um interesse em fenómenos da psicologia organizacional e da sociologia no trabalho.

A designação Administração de Recursos Humanos começou a ser usada na década de 60 e é nas décadas seguintes que se vai introduzindo o carácter estratégico.

O termo Gestão de Pessoas veio modificar a Administração de Recursos Humanos, pois este caracterizava as pessoas apenas como recursos, comparando-as com os recursos materiais e financeiros da organização, eram meros números.

Desde então, que esta área tem passado por uma mudança de atuação tático-operacional, alicerçada como prestadora de serviços, para exercer uma atividade a nível estratégico.

Debrucemo-nos agora um pouco sobre a área da Psicologia da Saúde, uma área relativamente recente que viu iniciar o seu desenvolvimento, principalmente a partir da década de 70. O interesse principal da Psicologia da Saúde está, não na situação que é do foro médico, mas sim na forma como o sujeito vive e experimenta o seu estado de saúde ou de doença, tanto na relação que mantém consigo mesmo, como como as relações que mantém com os outros. De uma forma mais sucinta, objetiva faz com que as pessoas incluam no seu projeto de vida, um conjunto de atitudes e comportamentos ativos que as levem a promover a saúde e a prevenir a doença.

Assim sendo, vejamos agora de que forma se relacionam estas duas áreas tão distintas, mas ao mesmo tempo tão dependentes uma da outra. Atualmente a Gestão de Recursos Humanos é vista principalmente na perspectiva do trabalhador, ou seja, o interesse principal de um Gestor de RH é o interesse, motivação e estado de saúde do trabalhador. E é aqui que entra a Psicologia da Saúde. Ou seja, tal como foi já referido a Psicologia da Saúde interessa na forma como o indivíduo vive a doença. No fundo, a função da Psicologia da Saúde na Gestão de RH é observar o estado de saúde dos trabalhadores e observar de que forma estes vivem os seus problemas laborais, prevenindo situações como a vivência de Riscos Psicossociais.

2.1.2 Conceitos Fundamentais

Por forma a melhor se conseguir compreender os temas que aqui vão ser abordados é necessário perceber alguns conceitos chave inseridos na temática da Psicologia da Saúde. Conceitos esses que em tudo estão relacionados com a Gestão de Pessoas, isto é a saúde mental de um trabalhador é, ou deve ser considerada como um elemento-chave para o bom funcionamento de uma organização.

Assim sendo, neste tópicos irão ser vistos conceitos como a Saúde, o Bem-Estar e Qualidade de Vida.

2.1.2.1 Conceito de Saúde

A Organização Mundial de Saúde (OMS) define o seu conceito chave, a saúde, como um estado de bem-estar total, que inclui três dimensões – física, mental e social – e não a mera ausência de doença ou perturbação (OMS, 2002 citado em Cunha et al., 2014). No entanto, e segundo Loureiro, (2010) esta conceção é considerada básica e, ao mesmo tempo, subjetiva, dado que se deve atender ao desenvolvimento e à perspectiva do ciclo de vida de cada indivíduo.

2.1.2.2 Conceito de Bem-Estar

Ao abordar o Bem-Estar nas organizações, não é possível ignorar o facto de que este conceito trata de uma dimensão positiva e subjetiva da saúde. Sendo que, este pode-se definir como uma grande categoria de realidades, que abrangem, entre outros aspetos, a resposta emocional da pessoa, a satisfação nos vários domínios da sua vida e avaliações globais da satisfação com a vida.

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

Saliente-se o facto de que o conceito de bem-estar é pessoal, subjetivo e multidimensional, e depende sempre das ideologias, da perspectiva do mundo e das vivências de cada indivíduo.

2.1.2.3 Conceito de Qualidade de Vida

Tal como o conceito de bem-estar, o conceito de Qualidade de Vida depreende-se também como sendo pessoal e bastante subjetivo e que pode ser definido através de dois campos, o campo biomédico e o campo biopsicossocial (Ribeiro, 1999). Numa ótica biopsicossocial em 1995 um grupo da OMS, designado por *World Health Organization Quality Of Life/WHOQOL*, define a Qualidade de Vida não só como a ausência de doença, ou seja, a sua conceção acompanha o conceito de saúde, sendo que o constructo deve ser entendido como pluridimensional, que se manifesta em várias dimensões da vida e que está dependente da avaliação que cada um faz ao longo do desenvolvimento do seu ciclo vital (Cunha, et al., 2014). Este último aspeto vem então reforçar a ideia inicialmente avançada de que o conceito de Qualidade de Vida é maioritariamente pessoal.

Capítulo III

3.1 Os profissionais do setor da educação e os Riscos Psicossociais

Fatores como sobrecarga, controlo, recompensas, justiça, valores, engagement, energia, burnout, são o cerne dos Riscos Psicossociais. Em Portugal, e no contexto da educação têm sido relatados alguns casos de Violência/Assédio face aos profissionais desta área. Por norma, os Riscos Psicossociais, encontram-se associados a locais de trabalho com baixos, ou até mesmo inexistentes, recursos para o bom exercício das funções, tal como se tem vindo a verificar, cada vez mais, nas escolas que estão sob a alçada do Estado Português. Tal situação é cada vez mais usual no panorama português. Escolas a fechar, o que obriga à deslocação dos alunos provocando, assim, o aumento das turmas e aumentando o desgaste físico e psicológico de professores e auxiliares de ação educativa. Escasso material educativo, originando um grande descontentamento e falta de motivação para o exercício das funções. Fatores estes maioritariamente provocados pelos incessantes cortes no orçamento de estado. Estes aspetos serão, mais adiante, salientados ao longo da análise e discussão de resultados.

3.2 O PPJM e a sua utilidade na Gestão dos Recursos Humanos inerentes ao setor da educação

Ao longo da realização deste estudo foram observados os fatores a seguir enumerados por forma a percebermos quais seriam os que nos profissionais do setor da educação provocavam uma maior ou menor vivência de Riscos Psicossociais.

Assim sendo, o PPJM verifica-se útil para este género de estudos e também para a Gestão de Pessoas na medida em que tem como objetivos apurar os seguintes fatores.

- Perceção de qualidade de vida e bem-estar;
- Horário de trabalho semanal;

- Gestão e organização de tempo pessoal/familiar e de trabalho;
- Variáveis relativas à satisfação com a organização e sua cultura organizacional;
- Interface família – trabalho;
- Turnover e Absentismo;
- Violência e Mobbing (Cunha, et al., 2014).

Capítulo IV

4.1 O PPJM: um instrumento de trabalho crucial para a gestão de pessoas e a sua pertinência na realização deste estudo

O PPJM, Positive Psychology on the Job Model, é um instrumento de trabalho/modelo de Psicologia Positiva no Trabalho que não pretende apenas avaliar os fatores e riscos psicossociais, é um modelo composto por uma série de ferramentas de avaliação de riscos psicossociais, bem como de identificação de recursos pessoais e organizacionais. Este modelo tem como objetivo e pretensão, a realização de ações de intervenção em organizações que evidenciam lacunas, mas também pretendem desenvolver o potencial positivo das pessoas e organizações.

Assim sendo, o PPJM tornou-se a opção mais viável para o objetivo principal desta investigação na medida em que permitiu apurar dados/fatores que na visão da Gestão de Recursos Humanos se percebem os mais importantes para o melhor funcionamento das organizações. Neste caso em concreto, o PPJM veio permitir perceber quais as lacunas na Gestão de Pessoas na Educação.

4.2 O PPJM: Fases do processo de avaliação

O método de investigação usado, o PPJM, para esta investigação divide-se em 8 fases que pretendem construir uma verdadeira alternativa de Análise / Avaliação / Intervenção e Avaliação da Intervenção, cumprindo assim o ciclo exigível para uma resposta global.

Assim as fases do PPJM são as seguintes:

- a) Fase de Diagnóstico: Recolha da informação a partir do questionário, específico para cada tipo de instituição. No caso deste estudo foi utilizado o modelo de questionário direcionado para a educação.
- b) Fase de Análise de Resultados: Os dados recolhidos através do questionário são analisados, interpretados e sintetizados. As técnicas de análise de dados são de cariz qualitativo e quantitativo.
- c) Fase de Avaliação em Profundidade: No caso de os resultados apontarem para a necessidade de se avaliar determinado factor (tecno-stress), poderá proceder-se à utilização de ferramentas específicas.
- d) Fase de Apresentação dos Resultados: Fornecimento de um relatório escrito acompanhado por exposição oral tanto ao nível dos quadros superiores da instituição como também dos diferentes grupos de trabalho. Esta apresentação de resultados contempla os seguintes dados:

Tabela 4.1 - Apresentação dos Resultados

<p>1) Relatório Geral:</p> <p>Perfil de Riscos Psicossociais detetados;</p> <p>Recursos organizacionais e pessoais existentes;</p> <p>Informação estatística;</p> <p>Avaliação de riscos e danos;</p>
<p>2) Relatórios Específicos a grupos de trabalho: Diagnóstico particular de cada um dos grupos, tendo em conta os aspetos anteriormente enumerados.</p>
<p>3) Plano de Intervenção, com o objetivo de:</p> <p>Prevenção dos riscos psicossociais detetados;</p> <p>Correção das situações de dano detetadas;</p> <p>Otimização e potencialização dos aspetos positivos encontrados.</p>

- e) Fase de Feedback: Comunicação dos resultados da avaliação às pessoas que realizaram a avaliação. Consiste na entrega de um relatório que caracteriza os resultados do grupo de trabalho a que pertencem, ou apresentação dos resultados obtidos através do processo de avaliação realizado globalmente a todos os grupos da instituição/organização.
- f) Fase de Ação: Após estas sessões de feedback, é entregue à instituição o Plano de Intervenção, onde se especificam os objetivos para os grupos de trabalho, assim como as estratégias a serem utilizadas.
- g) Fase de Avaliação Intermédia de Intervenção: Numa fase intermédia da intervenção, torna-se pertinente avaliar e analisar a evolução e eficácia do referido programa, traduzindo-se estes resultados em possíveis alterações ou ajustamentos do programa, sempre que se justifique. Pretende-se, assim, que os objetivos delineados sejam alcançados.
- h) Fase de Avaliação da Eficácia da Intervenção: A eficácia da intervenção *Coaching* é realizada em dois momentos distintos:
- a. No final da intervenção de *Coaching*: Avaliação dos objetivos de intervenção propostos. Para tal, realiza-se a comparação entre o grupo que foi alvo de intervenção de *Coaching* e os que não tiverem qualquer mediação. Os dados do grupo que participou no *coaching* são comparados com os dados da primeira avaliação (pré-teste e pós-teste).
 - b. 6 Meses após a intervenção de *Coaching*, realiza-se uma segunda avaliação da eficácia da intervenção. Neste momento, pode/deve proceder-se a nova sessão de feedback com os participantes deste segundo momento avaliativo.

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

4.3 O PPJM: Objetivos e Características

O questionário PPJM tem como objetivo a identificação de:

- a) Fatores de Riscos Psicossociais: identificação dos stressores ou das áreas de trabalho que se apresentam como fatores geradores de trabalho que se apresentam como fatores geradores de stress, devido à elevada incongruência entre pessoa-trabalho.
- b) Recursos Pessoais, grupais e organizacionais: fatores positivos que permitem lidar com as exigências do trabalho e que estão subjacentes ao *Engagement*, Bem-Estar e Qualidade de Vida no Trabalho.
- c) Identificação de Grupos de Risco: Tendo em conta as diretrizes da OMS, no que se refere à atenção a grupos vulneráveis, de que são exemplo os imigrantes e trabalhadores com mais idade.
- d) Identificação de grupos de riscos relacionado com fatores de stress, *mobbing*, trabalho emocional, *burnout*.
- e) Pessoas: pessoas em risco de desenvolverem problemas de saúde, ou que já apresentem quadros clínicos decorrentes de danos psicossociais;
- f) Pessoas/Grupos/Organizações são para potencializar a sua Qualidade de Vida e Bem-Estar (Cunha, et al., 2014).

Capítulo V

5.1 Os Riscos Psicossociais: quais são e como se manifestam?

(Salanova, et al., 2007) referem que “as elevadas exigências laborais, entendidas como aspetos físicos, sociais e organizacionais que requerem ao trabalhador um esforço psicológico recorrente, e estão associados a certos custos fisiológicos e psicológicos”. Assim sendo, no que concerna aos stressores psicossociais e especificamente às exigências no trabalho, a presente bateria de avaliação avalia a Sobrecarga de Trabalho, Conflito de Papéis, Ambiguidade de Papéis, Rotina e ainda o Mobbing e Bullying.

Abordemos agora alguns dos aspetos acima referidos.

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

Por outro lado, a Sobrecarga Mental encontra-se relacionada com o grau em que o trabalho exige muita concentração, precisão, realização de várias tarefas ao mesmo tempo. Por fim, a Sobrecarga Emocional refere-se às exigências emocionais, inerentes à necessidade de socialização com pessoas difíceis (professores, auxiliares de ação educativa, funcionários administrativos) ou por ter que persuadir ou lidar com as emoções das outras pessoas. Concluindo, deve-se entender por Sobrecarga a conjugação de todos os aspetos já referidos acima.

No que respeita ao conflito de papéis este refere-se à incompatibilidade de desempenho de diversos papéis inerentes à atividade laboral, com tarefas incompatíveis entre si, seja porque para realizar uma tarefa terá que deixar de realizar a outra, ou através de uma receção de ordens contraditórias. Por sua vez, outro fator inerente ao

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

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

No que se refere ao Mobbing, este caracteriza-se por isolamento de um trabalhador, por parte dos seus colaboradores, requeridas tarefas demasiado simples considerando as suas competências, limitação intencional das suas tarefas e de quaisquer possibilidades de progressão na carreira, e uma constante avaliação negativa do seu trabalho. O Mobbing pode tratar-se de violência psicológica extrema exercida de forma sistemática (pelo menos uma vez por semana), durante um tempo prolongado (6 meses) (Yerro, et al., 2002).

Por forma a finalizar, e quanto ao Bullying no local de trabalho, este refere-se a agressões físicas e verbais por parte de colega de trabalho ou, até mesmo por um aluno, que ocorrem frequentemente e durante um longo período de tempo. Este tipo de comportamento faz com que o trabalhador/vítima, sinta impotência em lidar com a situação e suscita uma perceção, por parte deste, de inferioridade de poder face ao bully (Einarsen, 2000). Assim, quando no local de trabalho, uma pessoa é exposta a persistentes comportamentos de humilhação, hostilidade e intimidação estamos perante bullying.

Devem ainda, neste tópico, ser abordados aspetos já referidos neste trabalho como o controlo, as recompensas, a justiça e na relação trabalho-família.

Assim sendo, por **Controlo** entende-se a possibilidade de tomar decisões e resolver problemas, dando ao trabalhador um sentimento de responsabilidade. Existe um equilíbrio quando se verifica a congruência entre o controlo e as responsabilidades. A incompatibilidade ocorre quando a pessoa percebe falta de controlo para fazer face às responsabilidades que lhe são atribuídas ou diminuta capacidade de tomada de decisões.

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

Um outro elemento a ser levado em conta é a **Justiça**. Este fator é caracterizado pela existência de um regulamento bem definido e transparente, relativamente à igualdade entre todos os trabalhadores, trazendo como benefícios o respeito pelos membros da organização.

No entanto, e tendo em conta as características do trabalho, com ritmos acelerados, longas horas diárias e outras fontes de *stress* ocupacional, o equilíbrio biopsicossocial é muitas vezes ténue e difícil de manter. Assim sendo, e conjugando todas as dificuldades anteriormente referidas surge, com grande incidência, o **Conflito Trabalho-Família/Família-Trabalho**. Este conflito, definido como uma forma de conflito entre papéis, no qual as pressões dos papéis dos domínios profissional e familiar, são de alguma forma mutuamente incompatíveis. Ou seja, a participação num papel profissional/familiar torna-se mais difícil em virtude da participação no papel familiar/profissional (Quick & Tetrick, 2003). As investigações evidenciam a existência do efeito “*spillover*” de *stress*, entre família e trabalho, de relação entre *stress* do papel e o conflito trabalho-família .

**Parte 2 – Avaliação dos Riscos Psicossociais: quais os
mais vivenciados? O que fazer?**

CAPÍTULO VI

6.1 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

6.1.1 A amostra

Antes de se iniciar qualquer elação sobre qualquer resultado apurado é necessário salientar que todo o processo de recolha da amostra, tratamento estatístico e apresentação dos resultados foi realizado pelos Doutores João Paulo Pereira, Doutor Santiago Gascón, pela Doutora Maria João Cunha, e pelo especialista em Avaliação de Riscos Psicossociais João Maria Cunha, no âmbito da elaboração do relatório da Associação Portuguesa de Psicologia Ocupacional, intitulado “Gerir Pessoas e Competências – Uma estratégia de sucesso. Na sua totalidade esta investigação conta com uma amostra de 38791 inquiridos, sendo que e para a realização deste estudo em concreto apenas foram observados os resultados de 4059 inquiridos, valor correspondente ao setor público da educação. Esta amostra foi recolhida no período compreendido entre janeiro de 2008 e dezembro de 2013. Para tal, e como meio de obtenção de respostas foi usada, e como já foi referido anteriormente, a plataforma eletrónica do PPJM (<http://www.ppjm.pt>). Foram envolvidas neste estudo instituições públicas e privadas de 4 tipos de serviços, sendo estes a saúde, a educação, serviços e distribuição, bem como avaliações inseridas em processos de desenvolvimento de competências.

Assim define-se como objetivo principal deste trabalho, e nesta fase do mesmo, perceber quais os riscos psicossociais mais vivenciados para que, numa fase posterior seja possível discuti-los tendo em vista a definição de estratégias de combate e prevenção, tanto num prisma da psicologia da saúde, mais concretamente naquilo que concerne à saúde mental dos trabalhadores, mas principalmente no prisma da Gestão de Recursos Humanos, na medida em que o gestor deve ser capaz de ter em seu poder as referidas estratégias de modo a que consiga criar condições de vida laboral atrativas nas escolas.

Por fim, pretende-se que este estudo seja o lançamento de uma nova visão da estrutura de cultura organizacional, que se vê escassa, nas escolas portuguesas e, acima de tudo, o lançamento para novas iniciativas relacionadas com o tema, nomeadamente novas investigações que possam complementar o trabalho feito até agora.

Para a realização deste estudo em concreto e, tal como já foi referido anteriormente, foram trabalhados apenas os valores apurados no setor público da educação, dispostos na tabela 2 que em seguida se apresenta.

Tabela 6.2 - Descrição dos Valores N relativamente ao sexo dos participantes

N	Descrição dos Valores N	Número de Inquiridos	Percentagem correspondente
N1	Número total de inquiridos no setor público do ensino	4059	100%
N2	Número de inquiridos, de sexo masculino, inquiridos no setor público do ensino.	1137	28%
N3	Número de inquiridos, de sexo feminino, inquiridos no setor público do ensino.	2922	72%

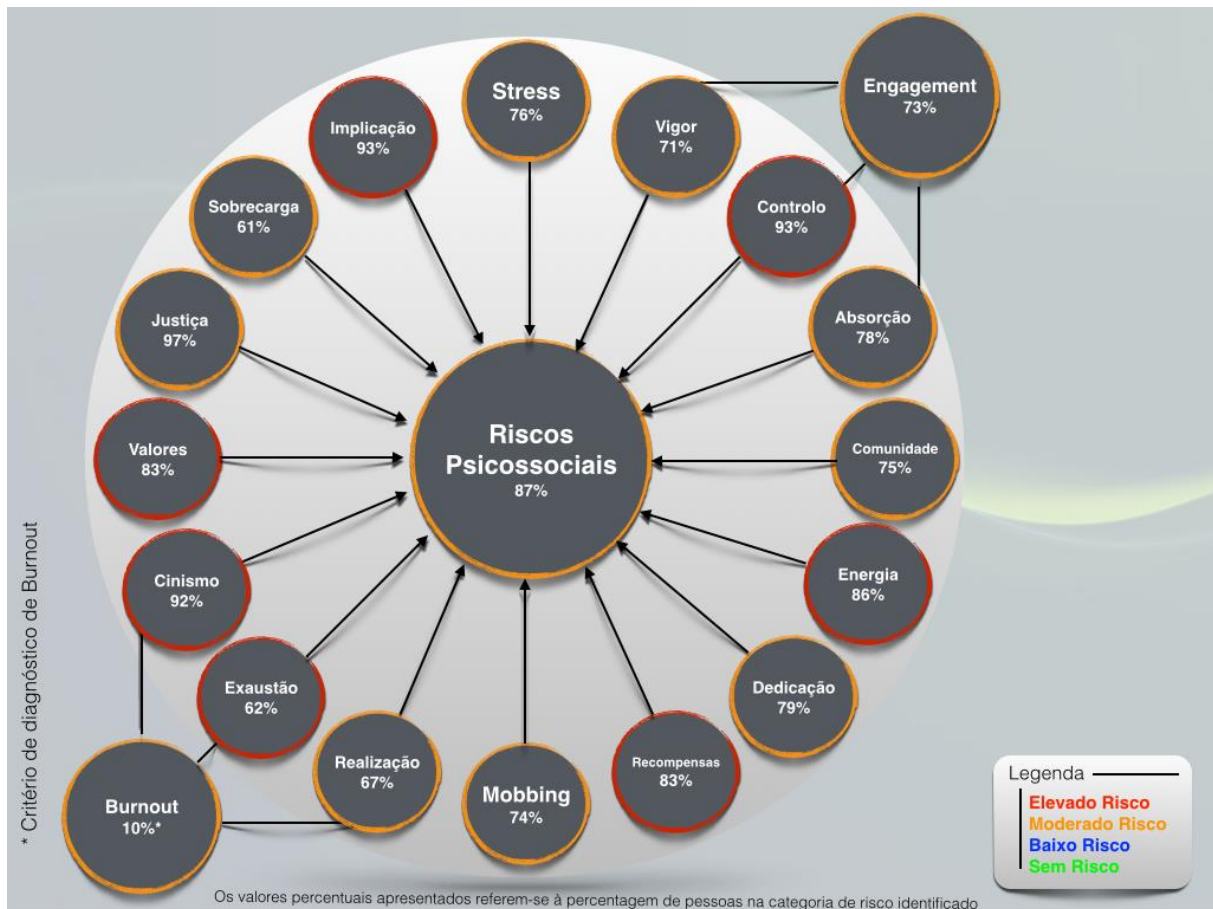
6.1.2 Análise dos resultados

Após recolha da amostra, iremos agora observar a conjugação dos resultados obtidos. Apresentando em primeiro lugar uma avaliação de Risco Psicossocial que procura traduzir o que se passa dentro do setor público, e que se encontra expressa no gráfico 1.

Assim sendo, verificou-se elevado risco ao nível da energia (86%), ou seja os profissionais despendem mais energia do que o pressuposto, sendo que este fator vem originar que estes percam o controlo (93%). Um outro fator a assinalar é a implicação (93%), ou seja este fator sugere que os profissionais em questão sentem que devem implicar-se mais nas suas tarefas originando que fatores como o sentimento de justiça (97%), valores (83%) e de recompensas (83%) apresentem valores que não correspondem ao que seria previsto com os níveis de implicação apresentados. Esta conjugação de valores vem assim justificar os

valores apurados nos prismas do cinismo (92%) e, principalmente, da exaustão (62%) Todas as outras áreas avaliadas surgem como comportando nível moderado de risco muito embora para elevadas percentagens (sempre superiores a 50%) da população em estudo. Ou seja, estamos perante uma situação que traduz incapacidade quase generalizada para gerir sentimentos despoletados pelas experiências laborais e necessidade percebida de

Gráfico 6.1 - Perfil de Avaliação de Risco Psicossocial nos Profissionais do Setor Público da Educação



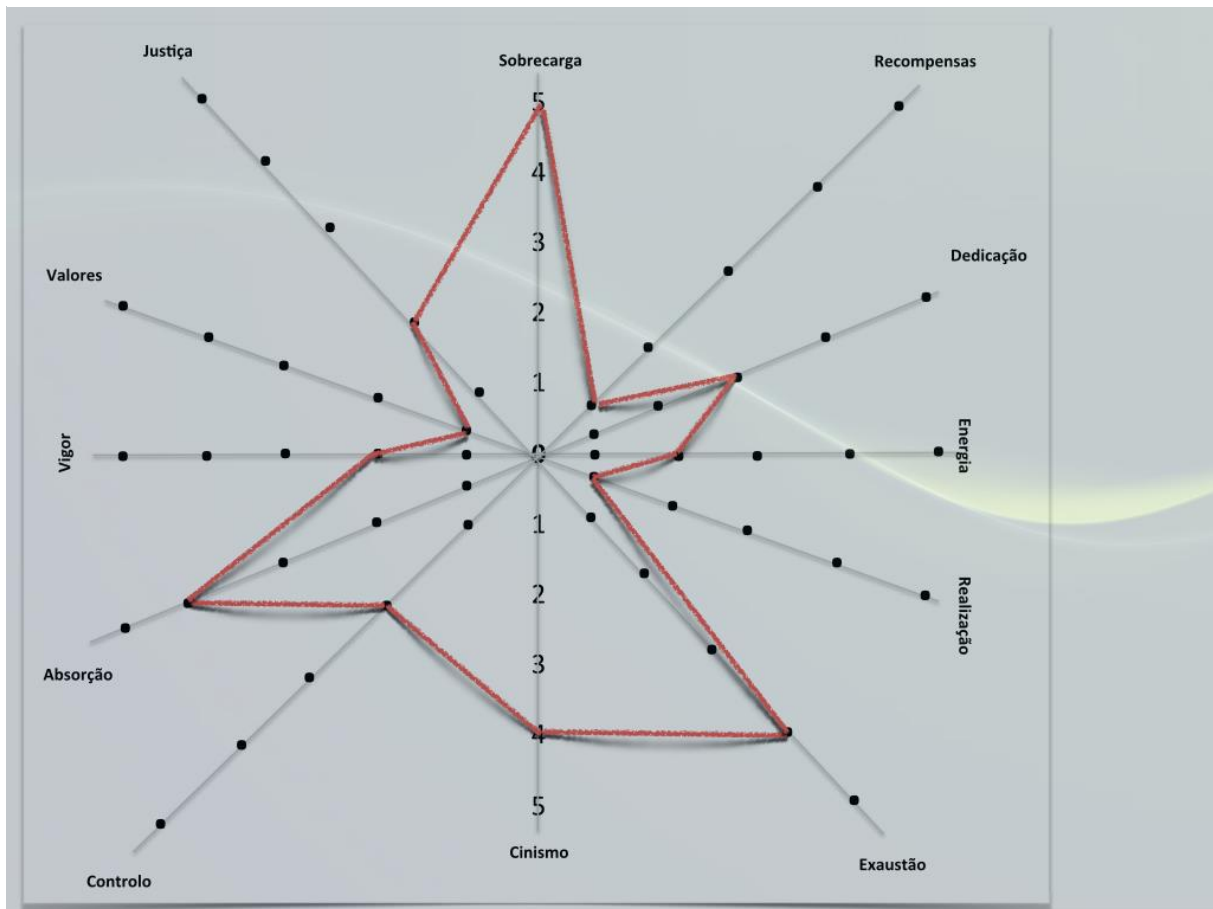
ajustamento a exigências e mudanças impostas.

Os valores dispostos no gráfico 2 vêm completar aquilo que está desposto no gráfico anterior. Assim sendo, depreende-se que valores como o sentido de realização, de recompensa e de realização, bem como os níveis de dedicação e sentimento de justiça apresentam-se baixos, muito devido ao nível de sobrecarga observado.

Observando o gráfico 2 e realizando uma análise mais cuidada, esta revela-nos que o setor público manifesta um grande risco de exposição aos fatores de risco psicossocial, e

consequentemente um perfil mais preocupante, denotando um acentuado alheamento face à sua realidade profissional enquanto encarada como execução, e aprofundando a separação

Gráfico 6.2- Perfil de Risco nos Profissionais da Educação no Setor Público



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

No que se refere à comparação de perfis, e tendo em conta o sexo dos participantes verificamos, pela análise do gráfico 3, que nos aspetos negativos como a sobrecarga e a exaustão são as mulheres que apresentam valores mais elevados, havendo lugar a diferenças de significado estatístico. É necessário frisar que procurou averiguar se haveriam diferenças entre homens e mulheres, utilizando para tal procedimentos estatísticos de comparação de grupos.

Saliente-se ainda que nesta análise estão inseridos Professores, Auxiliares e Administrativos.

Assim sendo, e fazendo uma análise mais profunda do gráfico 3 podemos constatar diferenças ao nível da:

Sobrecarga: as mulheres apresentam níveis de sobrecarga percebida mais elevados do que os homens. Sendo esta disparidade significativa.

Justiça: os homens apresentam níveis de percepção de justiça mais elevados que as mulheres.

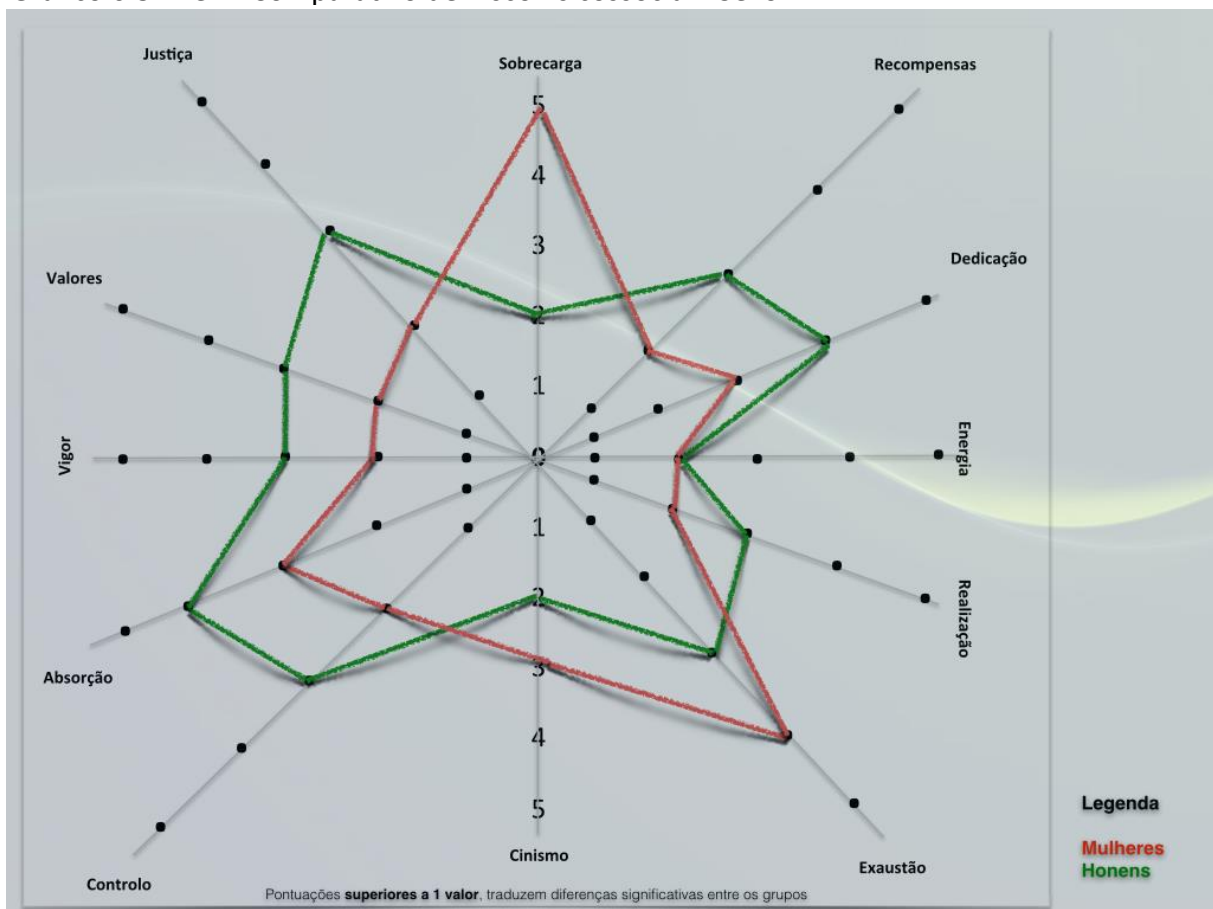
Valores: os homens apresentam níveis de congruência entre valores pessoais e institucionais mais fortes do que as mulheres, no entanto a diferença não é significativa.

Vigor: as mulheres apresentam níveis de vigor menores do que os homens.

Cinismo: os homens apresentam-se mais resistentes à vivência deste fator de risco comparativamente às mulheres.

Realização: as mulheres sentem-se menos realizadas do que os homens.

Gráfico 6.3 - Perfil Comparativo de Risco Psicossocial - Sexo



Assim sendo, e olhando de forma global para o perfil apresentado, constatamos uma maior exposição aos fatores de risco por parte das mulheres. Note-se que nos anos de 2012 e 2013, principalmente, foram os anos de intensa agitação na área da educação, e onde as lutas laborais e de reconhecimento pelo exercício funcional foi extremamente profunda.

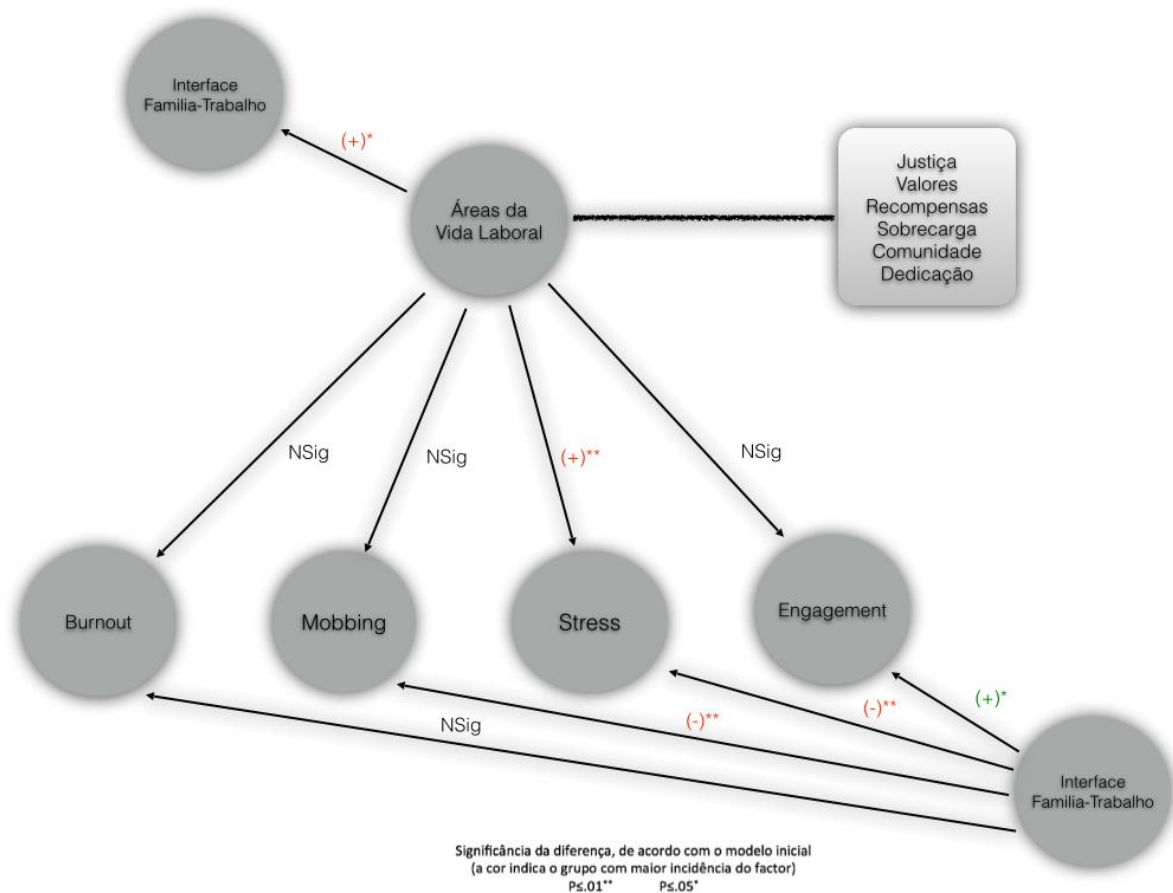
Falamos então de um preocupante número de pessoas que para além de virem certamente a necessitar de cuidados de saúde generalizados e que por isto a sua experiência continuada e persistente no tempo pode alterar parâmetros do funcionamento imunológico, sendo esta alteração índole imunossupressiva, ou seja tornando o indivíduo mais vulnerável do ponto de vista imunológico e logo mais exposto a problemas que comprometem a sua saúde e bem-estar. Impossível é, ainda, não mencionar que ao nível dos fatores biológicos que se relacionam com a vulnerabilidade ao stress, encontramos o envelhecimento, processo natural a que todo o ser humano se encontra sujeito e que se por um lado tem uma vertente positiva porquanto permite o assimilar de experiências que facultam um processo de aprendizagem na forma como se lidam e gerem situações quotidianas, está também associado ao declínio gradual de diversas funções que tornam naturalmente mais vulneráveis os indivíduos expostos a constantes pressões e stress intenso, na medida em que o declínio de capacidades funcionais do organismo impõe num primeiro momento, maiores dificuldades na adaptação ao esforço posteriormente, dificuldades na adaptação ao esforço e posteriormente, dificuldades na recuperação da homeostasia, após as respostas dadas às exigências percebidas.

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

Fica claro com a apresentação destes resultados, como a perceção de justiça, das congruências entre valores pessoais e organizacionais, das recompensas (tanto intrínsecas quanto extrínsecas), da sobrecarga de trabalho, do sentido de comunidade e da dedicação, podem condicionar de forma altamente significativa, o desenvolvimentos de experiências de

Stress, de Burnout, de Mobbing de Engagement e até mesmo do Interface Família-Trabalho, conforme a figura 1.

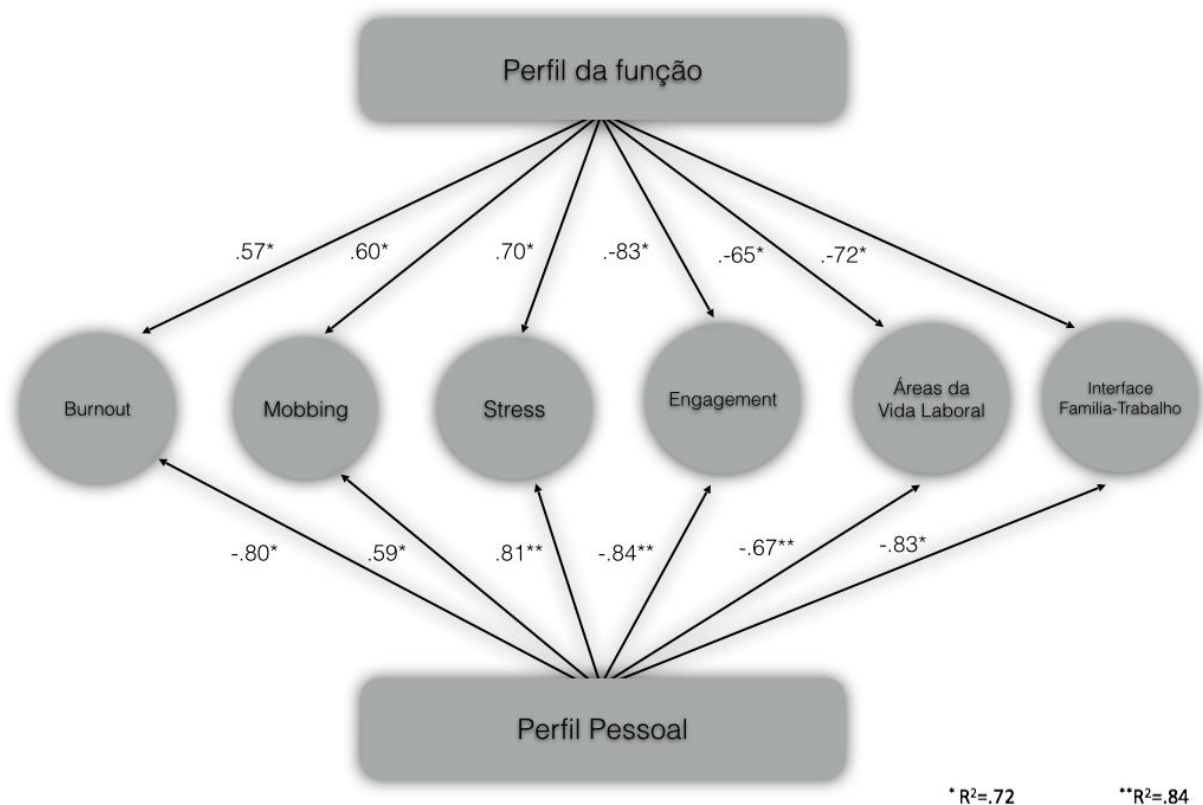
Figura 6.1 - Modelo Preditivo de *Burnout / Mobbing / Stress / Engagement*



Por outro lado, a interface família-trabalho pode contribuir de forma significativa para o Engagement, para o stress, o Mobbing e o burnout. Quer isto dizer que uma gestão positiva neste contexto, facilita o Engagement, como também pode funcionar como fator protetor do stress, do burnout e do Mobbing. Refletindo sobre estes dados, podemos dizer que, ao apostarmos na criação de um adequado interface família-trabalho, criando condições de bem-estar e políticas sociais promotoras de qualidade de vida, podemos prevenir situações nefastas para a saúde, bem-estar e qualidade de vida de trabalho da população ativa portuguesa. O problema aqui reside no facto de em muitas circunstâncias a forma como se conciliam as necessidades familiares com as do trabalho, não serem compatíveis com o flamejado bem-estar. O perfil da função no qual se incluem variáveis como o número de horas de trabalho, o tipo de contrato, o trabalho por turnos, a categoria profissional, o número de

anos na função, o número de anos na instituição e o número de anos de trabalho, tal como podemos observar na figura 2 surge a explicar o *Burnout*, *Mobbing*, *Stress*, *Engagement*, Áreas de Vida Laboral e Interface Família-Trabalho. Neste âmbito, verifica-se que o Perfil da Função (que no fundo retrata as exigências percebidas) surge como preditor da forma como é avaliado o Interface Família-Trabalho, sendo que, quanto mais é percebido como exigente, menos positivamente o interface família-trabalho é percecionado. O mesmo sucede em relação às Áreas de Vida Laboral e ao *Engagement*, mostrando-se ainda como potencializador do *Stress*, *Mobbing* e *Burnout*.

Figura 6.2 - Modelo Preditivo AVL - Perfil Função / Perfil Pessoal



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

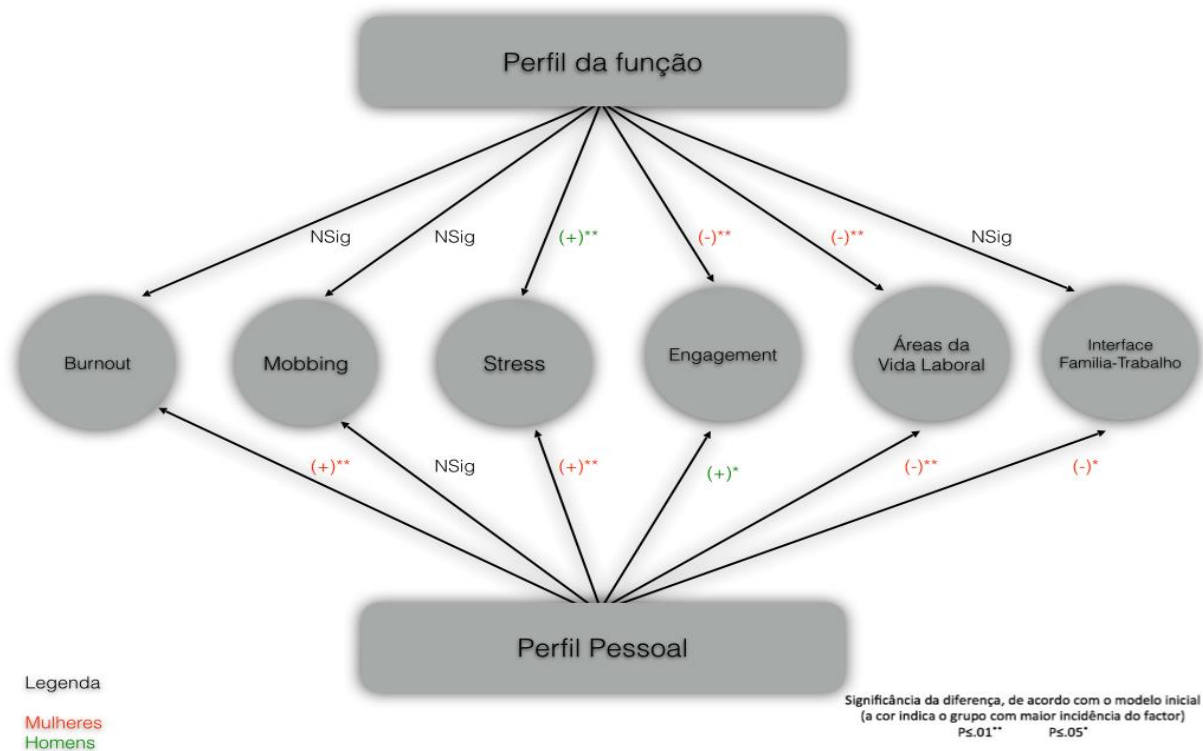
Já o Perfil Pessoal (do qual constam de forma global variáveis como as habilitações literárias, sexo, dados biométricos (tensão arterial e peso), estado civil, situação familiar,

absentismo, existência de quadro clínico de doença crónica, nível de satisfação profissional e realização pessoal) explica a forma como é avaliado o Interface Família-Trabalho, as Áreas de Vida Laboral, o *Engagement* (sendo que nestes casos podemos afirmar que o perfil pessoal prediz problemas na avaliação de qualquer um destes domínios), enquanto potencializa o *Stress*, *Mobbing* e *Burnout*. Estes serão certamente elementos importantes a ter em consideração em processos internos ou externos de recrutamento e seleção, bem como em relação às políticas sociais e medidas relativas à Medicina no Trabalho e à Gestão de Recursos Humanos, que se implementam em contexto organizacional, se bem que não podemos nunca ignorar que os elementos relativos ao perfil pessoal não são estáticos, podendo naturalmente sofrer alterações ao longo do tempo.

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

Quanto às diferenças na análise dos Perfis de Função e Pessoal com base na variável sexo (figura 3), verificamos que no primeiro caso (perfil da função), não encontramos diferenças entre os grupos na forma como o perfil prediz o *Burnout*, o Interface Família-Trabalho e as Áreas de Vida Laboral. Existem contudo diferenças entre homens e mulheres no modo como os seus Perfis de Função explicam o *Mobbing*, o *Stress* e o *Engagement*.

Figura 6.3 - Modelo Preditivo AVL - Perfil Função / Perfil Pessoal - Sexo



Nas mulheres, os perfis que se associam a maior número de horas de trabalho, onde os contratos são mais precários, executados por quadros médios e com mais tempo na função, na instituição e no mercado de trabalho, explicam a existência de índices superiores de percepção de *mobbing* e de menor *engagement*. Já nos casos dos homens estes perfis explicam níveis mais elevados de *stress*.

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

6.1.3 Discussão de Resultados

Atendendo à área de vida laboral, dentro de todas as funções compreendidas no sector do ensino público, verifica-se que esta é um excelente preditor do stress, do Engagement, do Burnout e do Interface Família-Trabalho. Tratam-se então de um conjunto de dimensões que desde logo importa ressaltar e cuidar, na medida em que explicam de forma inequívoca todos os aspectos que comprometem a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida dos trabalhadores portugueses inseridos na área de vida laboral que é a educação, sendo importante referir que a extensão deste problema que acaba por ser do domínio da saúde pública, poderá ter graves implicações não só a nível pessoal, familiar/social, como organizacional e económico, ou seja, falamos de pessoas que provavelmente ficarão incapazes durante longos períodos de tempo, senão definitivamente, para exercerem as suas funções laborais e/ou para serem produtivas; terão de recorrer a cuidados de saúde e ter acesso a tratamentos longos, estarão sob o regime de baixa médica e com dificuldades de manterem a sua autonomia pessoal/familiar.

Toda esta conjugação de fatores, e numa perspetiva mais pessoal, vem de certa forma provocar um alastramento generalizado pelos restantes profissionais da área da educação. Ou seja, a atual crise económica na qual Portugal se encontra, e atendendo ao fator de que quem se encontra a vivenciar Riscos Psicossociais não poder exercer as suas funções por se encontrar de baixa médica, vem impedir que as escolas do setor público contratem outros profissionais para os lugares de vago, fazendo com que aqueles que se encontram em “perfeitas” condições para exercer o seu trabalho tenham que acumular funções, aumentando assim a probabilidade de virem a vivenciar Riscos Psicossociais.

Sistematizando os dados anteriormente apresentados, observe-se que a contribuição para o perfil de risco, e conseqüentemente para o efetivo Risco Psicossocial, se distribui entre as **Características Organizacionais**, onde destacamos, e sem minimizar a questão da organização de tempos, as questões relacionadas como a organização do trabalho e as da cultura organizacional, e as **Características Pessoais**, nas quais se destacam, as variáveis de percepção da organização e aquelas que se associam à forma como as pessoas organizam a sua atividade e fazem a gestão do seu tempo.

É então evidente que, por um lado, a disfunção ou incongruência entre percepção individual e dinâmica organizacional, acrescida de uma profunda incapacidade sentida pelas pessoas para serem intervenientes diretos e conseqüentes no processo de mudança, se

assume como um meio potencializador da grande maioria das variáveis de risco. Por outro lado, as organizações, que se encontram também em processo adaptativo a uma dinâmica distinta daquilo que estava subjacente ao seu planejamento inicial, também não estão a conseguir traçar planos de ação, demonstrando imensas vezes, um perfil reativo, que potencializa todo um conjunto de condições para que a eficiência pessoal e organizacional, e consequente desenvolvimento de condições para serem integradas em organizações saudáveis, não sejam as mais fáceis.

CAPÍTULO VI

7.1 CONCLUSÃO

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

Será, eventualmente, um lugar-comum referir que após toda a informação disponibilizada, a(s) estratégia(s) mais adequada(s), sem que haja uma “receita” mas sim uma posição de adaptação de metodologias à realidade organizacional, passam sempre por responsabilização de todos os intervenientes e pela abertura para encontrar soluções comuns. Mas sendo esta a verdade, também não é menos importante perceber que a realidade cultural é um fator central, até porque a adesão e disponibilidade de pessoas e organizações para a mudança passa, em muito, pela forma como cada um é capaz de ser retratado no contexto.

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

Olhando de um ponto de vista generalista, provocamos agora algumas reflexões que posteriormente irão ser o “*pé de chamada*” para a apresentação das soluções.

- 1) A importância da Congruência entre a Realidade Organizacional e a Percepção Individual sobre ela;
- 2) A pertinência dos processos administrativos de Gestão de Pessoas serem constituídos por uma especificidade organizacional muito concreta;
- 3) A centralidade da importância de planeamento concreto e realista das necessidades em termos de Recursos Humanos, Necessidade de Formação, Análise

e Qualificação de Funções de Desenvolvimento de Condições para uma Gestão Participada;

- 4) A relevância do Desenvolvimento de Competências e Gestão de Competências, quer de nível Organizacional, quer de nível Individual;
- 5) A competitividade organizacional, e a sua eficiência, está intimamente dependente do bem-estar e sentimento de autoeficácia das pessoas que se envolvem no desenvolvimento das atividades que proporciona a materialização dos objetivos organizacionais.

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

Evidentemente que a atual situação sócio-económico-financeira pela qual Portugal está a atravessar, enquadrada no devido momento histórico, servirá como auxílio para a descoberta de algumas explicações, e substancialmente aquelas que se encontram relacionadas com as consequências de uma menor capacidade de ação, planeamento e estratégia, e mais centrada em comportamentos de reação, o que potencializa as variáveis de risco global. No entanto, sabe-se, também, que as mudanças de paradigma implicam uma cada vez maior abertura e honestidade organizacional, quer para com as pessoas que desenvolvem a sua atividade laboral nestas instituições, quer para a reorganização de objetivos, e este facto demonstra-se como sendo potencializador das sinergias entre todos os atores destes contextos.

Pelo que ficou referenciado, e aos 5 (cinco) pontos em cima referidos, permite-me agora apresentar as seguintes soluções:

- a) Criação e Desenvolvimento de um renovado Sentido de Vida de Trabalho;
- b) Desenvolvimento de “novas” competências pessoais, nomeadamente aquelas que permitem uma mais rápida adequação às necessidades de mudanças mais rápidas,

- como por exemplo a Resiliência, o desejo de Aprendizagem Constante, Maior e Mais Eficiente Engagement e Involvement com a organização e com a vida pessoal;
- c) Capacidade de redimensionar objetivos de vida e coordenar o Interface Família-Trabalho de forma mais assertiva;
 - d) Readaptação de todos os processos administrativos de gestão de pessoas, aos novos desafios, e uma mais concreta adequação à realidade social que independentemente da globalização a que assistimos, continuará a ser o ADN de Portugal, e que não será de *per sí* fator limitador das questões multiculturais que cada vez mais vivemos.
 - e) Redimensionar as perspetivas de espaço e tempo, bem como criação de competências para adequação às novas organizações de trabalho, tais como Co-Working, escritórios virtuais, sistemas de *e e b-learning*, ou seja, e numa perspetiva mais globalizante, o *Work outside the office*.

Com o decorrer desta investigação deu-se lugar a uma consciencialização da dificuldade que é o desenvolvimento destes “novos” sistemas, mas também é sabido que, percentualmente existem mais pessoas que trabalhos, com dificuldade de adesão a estas condições e, por isso mesmo, o desafio continua e o trabalho a ser feito passa muito pelo já referido fator cultural, nomeadamente naquilo que é a perceção de segurança e estabilidade laborais, a redefinição do que é uma carreira profissional, bem como o que significa a questão da “especialidade” de cada um, e do que é efetivamente um perfil adequado ao mercado de trabalho, e qual ou quais as competências mais adequadas, e a sua ordenação por relevância que deve ser dada mediante os desafios que vão sendo colocados, e aos quais deveremos responder. Deve ser ainda salientado que existem leis que regulamentam estas condições de trabalho, mas que muito raramente são aplicadas, apesar de estas serem regularmente revistas, como pode ser percebido pelo disposto nos anexo 1 deste trabalho.

É ainda de grande obrigatoriedade salientar que a interligação das duas áreas desenvolvidas neste trabalho, a Gestão de Recursos Humanos e a Psicologia Ocupacional, é quase que obrigatória na medida em que, apesar de ambas serem totalmente independentes uma da outra, quando encontradas a trabalhar em direção a um mesmo objetivo e estando lado a lado, conseguem produzir resultados deveras interessantes tal como as medidas apresentadas anteriormente.

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

BIBLIOGRAFIA

1. Cunha, M. J., Pereira, J. P., Cunha, J. M. & Gascón, S., 2014. *Gerir Pessoas e Competências - uma estratégia de sucesso*. 1ª ed. Lisboa: APPSO - Associação Portuguesa de Psicologia Ocupacional.
2. Einarsen, S., 2000. Harassment and bullying at work: A review of the scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(Bullying), pp. 379-401.
3. Galinha, I. & Ribeiro, J. P., 2005. História e Evolução do Conceito de Bem-Estar Subjectivo. *Psicologia, Saúde & Doenças*, VI(Bem-Estar), pp. 203-214.
4. Leiter, M. P. & Maslach, C., 1999. SIX AREAS OF WORK LIFE: A Model of the Organizational Context of Burnout. *Journal of Health and Human Services Administration*, XXI(Burnout), pp. 472-489.
5. Loureiro, C., 2010. *Percepção da Saúde Psicológica face ao fluxo/sobrecarga de trabalho na polícia de segurança pública: resultados de uma intervenção com base em modelos da Psicologia da Saúde Ocupacional Positiva..* Dissertação no âmbito do Mestrado de Psicologia da Saúde Ocupacional ed. Castelo da Maia: Instituto Superior da Maia.
6. Quick, J. C. & Tetrick, L. E., 2003. *Handbook of Occupational Health Psychology*. 1ª ed. Washington D.C.: APA - American Psychological Association.
7. Ribeiro, J. L. P., 1999. *Investigação e avaliação em psicologia e saúde*. 1ª ed. Lisboa: Climepsi Editores.
8. Salanova, M., 2010. *Psicología de la Salu Ocupacional*. 1ª ed. Madrid: Síntesis.
9. Salanova, M., Cifre, E., Llorens, S. & Martinez, I., 2007. *Caso a caso en la prevencion de riesgos psicosociales*. 1ª ed. Bilbao: Lettera Publicaciones.
10. Yerro, J. G., Martin, M. L. & Bacaicoa, M. R., 2002. *Acoso Psicológico en el Trabajo: "Mobbing"*, Pamplona: Instituto Navarro de Salud Laboral.

ANEXOS

ANEXO 1

Lei 3/2014