

ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
de Oliveira do Hospital

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Elisabete Simões Paredes

**Avaliação dos riscos psicossociais na indústria:
Estudo dos preditores do conflito trabalho-família**

Dissertação de Mestrado em Marketing e Comunicação, na especialidade de Gestão de Marketing, apresentada ao Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais da Escola Superior de Educação de Coimbra e ao Departamento de Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital para obtenção do grau de Mestre

Constituição do júri

Presidente: Professor Doutor Nuno Miguel Fortes Fonseca Santos

Arguente: Professora Doutora Marisa Matias Carvalho Silva

Orientadora: Professora Doutora Maria Cláudia Perdigão Silva Mendes Andrade

Coimbra, 2019

Dedicatória

Para ti Gonçalo, meu pequenino-grande Amor, dedico todo o meu trabalho, dedico toda a minha vida.

Obrigada por tudo o que ensinas à mamã, meu filho, meu tesouro...

Agradecimentos

Alcançar esta etapa não teria sido exequível sem a colaboração, carinho e dedicação de algumas pessoas ao longo da minha vida. Por essa razão, quero agradecer a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a minha viagem até aqui.

Terminar esta dissertação só foi possível graças à persistência da Professora Doutora Cláudia Andrade, que nunca me deixou desistir, mesmo nos momentos de maior desânimo e numa altura de imensa turbulência na minha vida. A si, que foi minha professora e orientadora, manifesto a mais profunda gratidão por toda a simpatia e ajuda no desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço, também, ao meu chefe António por toda a paciência que tem tido, facilidades e ajudas que me tem concedido para poder terminar este Mestrado.

Aos meus pais por acreditarem sempre em mim e pelo orgulho que demonstram nas minhas conquistas.

À minha irmã Inês pela força que me dá e pela paz e tranquilidade que me faz sentir.

Aos meus “amigos-luz” pelo incentivo que me deram, pela amizade e espírito de quietude.

Obrigada!

Título: Avaliação dos riscos psicossociais na indústria: Estudo dos preditores do conflito trabalho-família

Resumo: A conciliação entre o trabalho e a vida pessoal é um assunto complexo e cada vez mais difícil de gerir. As exigências profissionais tendem a ser cada vez maiores e o tempo para a família, lazer e descanso torna-se cada vez mais escasso. Este estudo pretendeu avaliar a presença de possíveis fatores de riscos psicossociais, em particular a existência de conflito entre trabalho e família, nos trabalhadores afetos às linhas de montagem, com horário por turnos, na empresa XIS¹. Procurou-se, também, proporcionar um melhor conhecimento sobre o modo como algumas exigências e recursos, do contexto de trabalho, contribuem como possíveis preditores do conflito trabalho-família.

Recorreu-se ao COPSOQ II (versão longa), que é um dos instrumentos reconhecidos internacionalmente para avaliar riscos psicossociais em contexto laboral. Obtiveram-se 120 respostas, no entanto, nove foram consideradas inválidas. 92 questionários foram respondidos por mulheres e 19 por homens.

O estudo permitiu concluir que os principais preditores do conflito trabalho-família são, por um lado, a nível das exigências de trabalho, o ritmo, a quantidade, o fator emocional e o sentimento de (in)justiça, e por outro lado, a nível dos recursos, apenas a variável recompensas contribui para diminuir este conflito.

Os resultados obtidos foram discutidos no âmbito dos estudos sobre o conflito trabalho-família sendo também apresentadas algumas linhas de orientação para a ação que a organização poderá vir a adotar.

Palavras-chave: riscos psicossociais; conflito trabalho-família; trabalho exigências-recursos

¹ XIS é um nome fictício utilizado para preservar a identidade da empresa

Title: Evaluation of psychosocial risks in industry: study of the predictors of the work-family conflict

Abstract: Reconciling work and personal life is a complex and increasingly difficult subject to manage. Professional life requires so much of the employees that the time for family, leisure and other things becomes more reduced.

This study intended to evaluate the presence of possible psychosocial risk factors, in particular the existence of conflict between work and family, in the workers affected to the assembly lines, with shifted work schedules, in XIS² organization. It also tried to provide a better understanding of how some of the demands and resources of the work context contribute as possible predictors to the work-family conflict.

The COPSOQ II (long version) was applied, being this one of the most recognized international instruments for assessing psychosocial risks in the workplace context. 120 answers were received. Nine were considered invalid. 92 questionnaires were answered by women and 19 by men.

This study concluded that the main predictors of the work-family conflict are rhythm, load, emotional factors and feeling of (in)justice, as related to job demands, and only the variable rewards, regarding job resources, lessens this conflict.

The results were discussed in the context of the work-family conflict studies, and guidelines were also given to the organization for purposes of taking action.

Keywords: psychosocial risks; work-family conciliation; job demands-resources

² XIS is a fictitious name used to preserve the identity of the company

Sumário

Introdução	1
Capítulo I - Enquadramento Teórico	5
1. Riscos psicossociais no trabalho: delimitações do conceito	7
2. O trabalho por turnos	11
2.1 Consequências do trabalho por turnos	15
3. O modelo <i>Job Demands-Resources (J-DR)</i>	18
4. O Conflito trabalho-família	25
4.1. Consequências do conflito trabalho-família	28
Capítulo II - Caraterização da Organização	31
1. A XIS	33
Capítulo III - Estudo Empírico	37
1. Objetivos do estudo	39
2. Caraterização dos participantes	40
3. Instrumento	44
4. Procedimento	49
5. Resultados	50
6. Discussão	58
Capítulo IV – Conclusões e Limitações	63
1. Conclusão	65
2. Limitações e estudos futuros	69
Bibliografia	71
Anexos	85
1. Panfleto	87
2. Questionário	89
3. COPSOQ II – Versão Longa Portuguesa	97

Abreviaturas

COPSOQ - Questionário Psicossocial de Copenhaga

CTF – Conflito Trabalho-Família

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

JD-R - *Job Demands-Resources*

OIT - Organização Internacional do Trabalho

OMS – Organização Mundial de Saúde

SPSS - *Statistical Package for Social Sciences*

STPT – Sindicato dos Trabalhadores do Grupo Portugal Telecom

UGT – União Geral dos Trabalhadores

WHO - *World Health Organization*

Índice de Quadros

Quadro 1 – Fatores indutores de riscos psicossociais no trabalho	9
Quadro 2 – Legenda das variáveis em estudo e índices de consistência interna	51

Índice de Figuras

Figura 1 – O Modelo <i>Job Demands-Resources</i>	21
Figura 2 – O Modelo Conflito Trabalho-Família	39

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Sexo dos participantes	40
Tabela 2 – Idade dos participantes	40
Tabela 3 – Estado Civil dos participantes	41
Tabela 4 – Número de Filhos dos participantes	41
Tabela 5 – Habilitações Literárias dos participantes	42
Tabela 6 – Turno / Horário dos participantes	43
Tabela 7 – Departamento de trabalho dos participantes	43
Tabela 8 – Tempo de trabalho na Empresa	44
Tabela 9 – Média CTF	51
Tabela 10 – Média das Variáveis Exigências	52
Tabela 11 – Média das Variáveis Recursos	52
Tabela 12 – R Pearson CTF Exigências	52
Tabela 13 – R Pearson CTF Recursos	54
Tabela 14 – Regressão Linear Simples para a Variável Exigências	55
Tabela 15 – ANOVA – Regressão: CTF – Exigências	56
Tabela 16 – Preditores do conflito trabalho-família: Exigências	56
Tabela 17 – Regressão Linear Simples para a Variável Recursos	57
Tabela 18 – ANOVA – Regressão: CTF – Recursos	57
Tabela 19 – Preditores do conflito trabalho-família: Recursos	57

Introdução

O mundo do trabalho está a passar por transformações que implicam novos desafios em matéria de segurança e saúde dos trabalhadores. Estas mudanças levam ao surgimento de riscos psicossociais associados ao trabalho que são das questões que maiores desafios apresentam em matéria de segurança e saúde no trabalho. Esses riscos, que estão relacionados com a forma como o trabalho é concebido, organizado e gerido, bem como, com o seu contexto económico e social, suscitam um maior nível de *stress* e podem originar uma grave deterioração da saúde mental e física. Têm um impacto significativo na saúde de pessoas, organizações e economias nacionais, relacionando-se com problemas como o *stress*, a violência, o assédio e a pressão laboral, entre outros, (Matos, 2014).

A Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA, 2007) definiu os riscos psicossociais como os aspetos relativos ao desempenho do trabalho, assim como à organização e gestão e aos seus contextos sociais e ambientais, que têm o potencial de causar danos de tipo físico, social ou psicológico. Consistem, por um lado, na interação entre o trabalho, o seu ambiente, a satisfação no trabalho e as condições físicas da organização e, por outro, nas capacidades do trabalhador, nas suas necessidades, na sua cultura e na sua situação pessoal fora do trabalho, o que através das perceções e experiências, pode influir na saúde, no rendimento e na satisfação do trabalho. Ou seja, os riscos psicossociais englobam os fatores associados com o trabalho, o ambiente fora dele e as características individuais do trabalhador. Esses fatores encontram-se relacionados normalmente com o conteúdo do trabalho, a sobrecarga e ritmo de trabalho, o horário, o controlo, os equipamentos e o ambiente de trabalho, a cultura organizacional, as relações interpessoais, o papel na organização, o desenvolvimento da carreira e o equilíbrio trabalho-família (UGT, 2017).

Cox (1993), citado por Hassard, Teoh, Cox e Dewe (2014) referiu que os fatores laborais associados a riscos psicossociais incluem carga de trabalho e ritmo de trabalho excessivos, insegurança no emprego, horários de trabalho rígidos, horas de trabalho irregulares, imprevisíveis ou fora do horário normal, relações interpessoais

insatisfatórias, falta de participação, indefinição da função a desempenhar na organização, comunicação deficiente, poucas perspectivas de carreira e exigências contraditórias da vida profissional e familiar. Acrescenta ainda que alguns riscos podem ser específicos de determinadas organizações, podendo ser identificados através de avaliações regulares, sendo que poderão também emergir novos riscos à medida que os locais de trabalho evoluem e se modificam (Cox, 1993, citado por Hassard, Teoh, Cox & Dewe, 2014). Além destes fatores de risco psicossociais, tem-se assistido à emergência de fatores relacionados com novas formas de contratação e insegurança laboral, intensificação do trabalho e fortes exigências emocionais no trabalho (EU-OSHA, 2007; Gil-Monte, 2012, citado por Pinho, 2015).

Os riscos psicossociais são as consequências psicológicas, físicas e sociais negativas que decorrem de uma conceção, organização e gestão inadequadas do trabalho. Volumes de trabalho ou limitações temporais excessivas, exigências contraditórias, falta de clareza quanto ao papel do trabalhador, comunicação deficiente, uma mudança organizacional mal gerida, falta de apoio da administração ou dos colegas, relações interpessoais difíceis, assédio, agressão e violência, dificuldade em conciliar os compromissos laborais e familiares. Ou seja, os riscos psicossociais podem comprometer o bem-estar psicológico e físico do trabalhador decorrente da interação entre a conceção e gestão do trabalho, no contexto organizacional e social (Cox & Griffiths, 2005, citado por Hassard, Teoh, Cox e Dewe, 2014).

As mudanças que se têm registado relacionadas com o trabalho são variadas. Elas incluem alterações na população ativa, mudanças na natureza do trabalho e da organização do trabalho, e as mudanças na natureza da vida profissional. Estas representam um desafio significativo para a saúde ocupacional e segurança dos trabalhadores, devido ao seu impacto direto e indireto, mas também por causa do desafio que apresentam para os sistemas de vigilância da saúde usados tradicionalmente (Dollard, 2007, citado por Matos, 2014). A questão mais saliente em relação às consequências de mutações no mundo do trabalho relaciona-se com o aumento da exposição a riscos psicossociais e o surgimento de novos riscos que precisam ser identificados, com o fim de reduzir os riscos associados à saúde e segurança (EU-OSHA, 2007, citado por Matos, 2014). Há fortes evidências que indicam que existe uma associação entre problemas de saúde no local de trabalho e a

exposição a riscos psicossociais, ou a uma interação entre riscos físicos e riscos psicossociais, para uma matriz de resultados de saúde no nível individual e no nível organizacional (Cox, Griffiths & Rial-González, 2000, citado por Matos, 2014).

Os efeitos dos riscos psicossociais no trabalho podem estender-se para além do trabalho. Se há algum tempo, a vida privada era vista como algo que não interferia no trabalho e a relação entre as duas esferas raramente entrava no discurso da gestão, atualmente, estas duas áreas são vistas como estando intrinsecamente ligadas. Assim, os gestores debatem-se com a problemática de como abordar as questões do equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar de modo a que os colaboradores das empresas as considerem relevantes para os seus objetivos profissionais. Conciliar a vida profissional com a vida pessoal gera, por vezes, conflito trabalho-família que afeta negativamente os indivíduos. As características do trabalho (o número de horas de trabalho, flexibilidade de horários, nomeadamente os turnos, as regras e técnicas da organização) interferem com as da família e vice-versa, podendo causar depressão, exaustão, ansiedade, baixa satisfação com o casamento, desempenho reduzido, menor satisfação com o trabalho e maior *stress* (Priyadharshini & Wesley, 2014).

O trabalho por turnos constitui uma prática frequente e necessária ao nível das organizações, sendo uma forma de organização temporal do trabalho que visa assegurar a continuidade da produção de bens ou serviços, graças à presença de várias equipas que trabalham em tempos diferentes num mesmo posto de trabalho, ao longo das 24 horas do dia (Silva, 2000, citado por Lourenço, Ramos & Cruz, 2008). Segundo a Ordem dos Psicólogos Portugueses (2018), grande parte da população ativa tem horários de trabalho irregulares, que incluem o trabalho noturno e por turnos. Esta diversificação do horário de trabalho devia contribuir para o aumento da qualidade de vida, sem interferir com a saúde e o bem-estar dos colaboradores, no entanto em muitas situações, verifica-se que estes horários interferem negativamente com o bem-estar dos funcionários (Costa, 2010). Verificam-se alterações nos ritmos circadianos e perturbações do sono, problemas de saúde física, como perturbações gastrointestinais, doenças cardiovasculares e cancerígenas, infeções respiratórias e até problemas reprodutivos nas mulheres e ainda problemas de saúde psicológica, como depressões e ansiedade. Para além disso, como refere Costa (2010), o trabalho

por turnos é responsável pelo maior desajuste entre a vida profissional e familiar e social.

A interface entre o trabalho e a família tem vindo a ser um alvo de muitas atenções nas últimas décadas provocadas pelas alterações na estrutura da sociedade, especialmente com o aumento de famílias com casais de dupla-carreira (Amstad, Meier, Fasel, Elfering & Semmer, 2011), sendo a capacidade de lidar e equilibrar as esferas do trabalho e da família vista por vários autores como um dos desafios da nossa era (Carlson & Grzywacz, 2008). As profundas alterações sociais e demográficas vêm demonstrar a necessidade crítica das organizações e dos indivíduos compreenderem a dinâmica do conflito trabalho-família, porque só através de uma gestão equilibrada da interface entre o trabalho e a vida privada se conseguirão verdadeiras vantagens competitivas (Stephens & Sommer, 1996).

Com o presente estudo pretende avaliar-se a existência de possíveis fatores de riscos psicossociais, em particular a existência de conflito entre trabalho e família, nos trabalhadores afetos às linhas de montagem, com horário por turnos, numa empresa do sector industrial, em Aveiro. Pretende-se também analisar em que medida alguns recursos e algumas exigências do trabalho podem contribuir para a caracterização do conflito trabalho-família.

A estrutura da dissertação é composta por quatro capítulos:

- I. Enquadramento Teórico: onde é abordado o conceito de risco psicossocial, o trabalho por turnos e suas consequências, o modelo *Job Demands-Resources* e o conflito trabalho-família e suas consequências
- II. Caracterização da Organização: onde se fala da empresa e das preocupações desta para com os colaboradores
- III. Estudo Empírico: onde são definidos os objetivos do estudo, é apresentada a amostra, o instrumento e procedimento de análise assim como apresentação e discussão dos resultados.
- IV. Conclusões, limitações e estudos futuros

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Riscos psicossociais no trabalho: delimitações do conceito

Até há alguns anos, a preocupação das empresas para com os trabalhadores reduzia-se ao cumprimento de determinadas normas, como pagar o salário, trabalhar um determinado número de horas por dia e por semana, mas aos poucos esta preocupação foi-se alargando aos riscos físicos e ambientais do trabalho em geral (Moreno, 2011).

Este pensamento tem evoluído e trazido mudanças significativas nos locais de trabalho de forma a prevenir riscos de acidentes laborais nomeadamente riscos ergonómicos e psicossociais. As organizações esforçam-se cada vez mais para compreender a dimensão humana, tendo em conta que um trabalhador em boas condições físicas e psicológicas trará um impacto positivo na produtividade e na diminuição de custos (Peiró, 2004, citado por Camacho & Mayorga, 2017).

Durante as últimas décadas, a globalização e competitividade caracterizada pela presença da mais avançada tecnologia e pela necessidade de obter resultados de qualidade o mais rápido possível causaram transformações no mercado de trabalho, na dinâmica empresarial, trazendo novos riscos físicos, mentais e emocionais para a saúde dos trabalhadores. Entre esses novos riscos existem os contratos precários, os novos métodos laborais, o sentimento de insegurança, a intensificação do trabalho e a difícil conciliação entre trabalho e família (Peiró, 2004, citado por Camacho & Mayorga, 2017).

Em 1986, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) definiu risco psicossocial como a interação entre o conteúdo do trabalho, a sua organização e gestão, com outras condições ambientais e organizacionais, por um lado, e as competências e as necessidades dos trabalhadores, por outro.

Os riscos psicossociais são reconhecidos como um problema à escala mundial, que afetam todos os países, todas as profissões e todos os trabalhadores. O aumento da flexibilidade e da precariedade do emprego, a intensificação do trabalho e os problemas de relações no meio de trabalho, tais como a humilhação (*bullying*) e o assédio psicológico (*mobbing*), são alguns dos fatores que estão na origem de um aumento de *stress* relacionado com o trabalho (STPT, 2017).

Guimarães (2006), citado por Serafim, Campos, Cruz e Rabuske (2012) referem que os fatores de risco psicossociais do trabalho são definidos como aquelas características laborais que funcionam como fonte de *stress*, ou seja, que implicam grandes exigências do posto de trabalho, combinadas com recursos insuficientes internos do trabalhador para as enfrentar. Os fatores podem ser também entendidos como as perceções subjetivas que o trabalhador tem (exigências das características físicas do cargo, da personalidade do indivíduo, das experiências anteriores e da situação social do trabalho) e dos fatores de organização do trabalho (carreira, cargo, ritmo, ambiente social e técnico). Outros autores como Sauter, Hurrell, Murphy e Levi (2002) acrescentam que as relações entre os fatores psicossociais presentes no ambiente da organização e nas características do indivíduo relativas à sua história de vida e relações familiares e sociais podem repercutir na eclosão do *stress* no contexto laboral.

Os riscos psicossociais decorrem de deficiências na conceção, na organização e na gestão do trabalho, bem como de um contexto social de trabalho problemático, podendo ter efeitos negativos a nível psicológico (tais como *stress* relacionado com o trabalho, esgotamento, *burnout* ou depressão), físico, social e familiar (EU-OSHA, 2007, citado pela UGT, 2017).

Estudos desenvolvidos em França por Dejours (1987) demonstram que é a organização do trabalho a responsável pelas consequências penosas ou favoráveis para o funcionamento psíquico do trabalhador. Em certas condições emerge um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos e uma organização do trabalho que os ignora (Dejours, 1987, citado por Mendes, 1995).

Consideram-se condições de trabalho as pressões físicas, mecânicas, químicas e biológicas do posto de trabalho. Essas pressões têm como alvo principal o corpo dos trabalhadores, podendo causar desgaste, envelhecimento e doenças psicossomáticas (Dejours & Abdoucheli, 1993). Além disso, as condições de trabalho compreendem elementos estruturais presentes no local de produção e caracterizam a sua infraestrutura, apoio institucional e práticas administrativas (Ferreira & Mendes, 2003). Esses elementos estruturais são o ambiente físico, os instrumentos, os equipamentos, a matéria-prima, o apoio organizacional, o desenvolvimento pessoal e

a remuneração ou outras recompensas e benefícios. Dejours e Abdoucheli (1993) definem a organização do trabalho como a divisão do trabalho (divisão de tarefas entre os colaboradores e o método prescrito) e, por outro lado, a divisão de homens (partilha das responsabilidades e hierarquia). Segundo Ferreira e Mendes (2003), a organização do trabalho é formada pelos elementos prescritos (formal ou informalmente) que manifestam as concepções e a gestão de pessoas e do trabalho existentes no local de produção. As componentes dessa dimensão são a divisão do trabalho, a produtividade esperada, as regras formais, o tempo, os ritmos, o controlo e as características das tarefas. As relações sociais de trabalho são formadas pelos componentes que expressam as relações socioprofissionais de trabalho e caracterizam a sua dimensão social. Os elementos que integram essa dimensão são as interações hierárquicas, as interações coletivas entre os vários grupos e as interações externas.

Para Moreno (2011), os riscos psicossociais laborais podem prejudicar gravemente a saúde física, social e mental do trabalhador e consequentemente a empresa. São riscos reais que podem manifestar-se imediatamente ou a médio e longo prazo. Trivelato (1998) caracteriza situação ou fator de risco como a probabilidade de um resultado adverso ou prejuízo como morte, lesões, doenças e danos à saúde, ao homem, ao meio ambiente e à propriedade.

Quadro 1 – Fatores indutores de riscos psicossociais no trabalho

Características do trabalho	Fatores de risco
Conteúdo do Trabalho	Falta de variedade, trabalho sem sentido, não qualificado, trabalho repetitivo, monótono e com ritmos curtos e acelerados, que exige elevada precisão e provoca posturas desadequadas. Recursos insuficientes.
Sobrecarga e ritmo de trabalho	Volume de trabalho excessivo ou reduzido, ritmo das máquinas. Elevados níveis de pressão impostos

	pelos prazos definidos para as tarefas.
Intensificação do trabalho	Carga de trabalho cada vez maior e uma pressão crescente no âmbito laboral, altos níveis de competitividade no trabalho. Compensação inadequada.
Horário de trabalho	Trabalho por turnos, trabalho noturno, horários inflexíveis, imprevisíveis e/ou longos. Trabalho isolado.
Autonomia/ Controlo	Fraca participação na tomada de decisões e no controlo de ritmos. Falta de autonomia e ausência de controlo sobre o trabalho.
Equipamentos de trabalho	Equipamentos inadequados, sem manutenção ou falta de recursos. Introdução de novas tecnologias e novos processos sem formação e/ou apoio/acompanhamento.
Cultura organizacional e função	Falta de definição de políticas, objetivos e recursos. Estrutura da organização com fraca liderança, deficiente comunicação. Falta de definição ou de consenso sobre objetivos.
Relações interpessoais no trabalho	Isolamento físico ou social, fraco relacionamento com as chefias e os colegas, falta de apoio social. Conflitos interpessoais e exposição à violência.
Papel na organização e responsabilidades	Ambiguidade de papéis e funções, tipo de responsabilidades das pessoas, imprecisão na definição de responsabilidades, sobrecarga / insuficiência de funções, orientações contraditórias.
Desenvolvimento profissional	Estagnação ou incerteza na carreira, falta de progressão, insegurança, reduzido valor social do trabalho. Salários baixos, precariedade.
Conciliação trabalho-família	Conflito entre atividades profissionais e não profissionais, reduzido suporte familiar.

	Incompatibilidade das exigências trabalho/vida privada. Trabalho feminino com reduzido apoio em casa. Desvalorização da componente familiar.
Novas formas de contratação e insegurança	Caraterizam-se pelo surgimento de contratos muito precários, subcontratação e insegurança no posto de trabalho.
Ambiente físico	Ambiente de trabalho com ruído, fumos, produtos químicos, temperaturas altas ou baixas, deficiente iluminação. Posto de trabalho sem conforto.

UGT (2017) - Riscos Psicossociais no Trabalho: Riscos, Efeitos na Saúde e Prevenção, p. 7

2. O trabalho por turnos

Desde os primórdios da Humanidade que se trabalha por turnos: militares que garantiam a segurança das cidades e fortes nas horas normais de sono; pastores que guardavam o gado constantemente; marinheiros de vigia para evitar o naufrágio dos navios; serviçais que tinham de estar totalmente à disposição dos ricos e nobres, entre outros (White & Keith, 1990, citado por Maurício, 2016).

Um marco histórico que promoveu o trabalho por turnos foi a Revolução Industrial (séculos XVIII/XIX), na medida em que milhares de pessoas começaram a trabalhar em grandes fábricas. A introdução da luz artificial em grande escala, permitiu uma produção contínua e mais lucrativa para as grandes fábricas, onde a organização temporal de trabalho gerou grandes vantagens a nível económico. O número de funcionários aumentou e, conseqüentemente, o número de trabalhadores por turnos cresceu devido à necessidade de manutenção da produção fabril (Silva, 2007, citado por Sousa, 2015).

O trabalho por turnos verifica-se quando os trabalhadores ocupam sucessivamente os mesmos postos de trabalho, a um determinado ritmo (que pode ser rotativo), o que significa que podem desempenhar o trabalho a horas diferentes num determinado

período de dias ou semanas. Atualmente, a sociedade portuguesa apresenta uma familiarização crescente com os serviços ininterruptos (24 horas por dia, sete dias por semana) que visa dar resposta às suas necessidades sendo indispensável recorrer à organização temporal do trabalho fora dos horários tradicionais (Barreto, 2008).

Segundo o Código do Trabalho, Lei n.º 7/2009, publicado no Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12, Subsecção V, Artigo 220.º:

“Considera-se trabalho por turnos qualquer organização do trabalho em equipa em que os trabalhadores ocupam sucessivamente os mesmos postos de trabalho, a um determinado ritmo, incluindo o rotativo, contínuo ou descontínuo, podendo executar o trabalho a horas diferentes num dado período de dias ou semanas.”

Disponível em

<https://dre.pt/legislacao-consolidada/-/lc/75194475/201608230300/73440005/diploma/indice>

O trabalho por turnos é necessário para uma situação de laboração contínua ou de linha de montagem; e o horário flexível reduz o tempo de substituição, conserva a energia, o uso do equipamento caro é mais eficaz, para além de permitir um horário de atendimento ao público mais alargado. As diferentes modalidades de organização do tempo de trabalho, permitiram que a flexibilidade no mercado de trabalho aumentasse, devido à introdução de novas tecnologias que levaram a que o tempo de trabalho não fosse restringido a um só horário de funcionamento do local de trabalho, mantendo-se, assim, a produção e a contínua prestação de serviços (Perista, 1999). Segundo a Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (Eurofound, 2014), 35% dos trabalhadores europeus indicam que o seu horário de trabalho muda regularmente:

*“In the EU, 35% of workers indicate that their working time changes regularly (...)
The most common irregular working time arrangements are working a different number of hours every day (42%), and variable starting and finishing times (38%).
The prevalence of the first has increased slightly since 2000, whereas the second has fallen. These two variables of working time variability together with working a*

different number of days during the week and a different number of hours every week were included in a composite indicator of irregular working time.”

Disponível em

https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1443en_0.pdf

Embora o trabalho por turnos exista desde o início da vida social humana, atualmente é utilizado para responder à necessidade da produção contínua e da rentabilização dos equipamentos, para tornar a produção economicamente viável, e até pelo aumento da procura e necessidades de determinados produtos e serviços, como os Correios, Polícia, Segurança Militar, Bombeiros, Hospitais entre outros, (Maurício, 2016).

Analisando as implicações económicas do trabalho por turnos do ponto de vista do empregador, verifica-se que este horário de trabalho permite rentabilizar os meios de produção, um melhor ajuste às necessidades heterogéneas do mercado e implica a existência de mais equipas de trabalho. Quando bem gerido, o trabalho por turnos permite que as instalações da empresa sejam utilizadas por longos períodos de tempo, sem necessidade de abrir novas empresas e sem que os programas estejam parados, sendo uma forma mais eficiente de lidar com o stock e melhorar o serviço ao cliente (Olmsted 1994; Wedderburn 1996; Smith, Folkard, Tucker & MacDonald, 1998, citados por Costa, 2010). Verifica-se um número crescente de empregadores que, para aumentar a produtividade e reduzir os custos, diminuíam o número de trabalhadores e aumentavam o trabalho por turnos (Rubery, Deakin & Horrel 1993; Wedderburn 1996; Wallace 2000; Dawson 2004, citados por Costa, 2010).

O horário de trabalho por turnos é cada vez mais comum na sociedade atual. Silva (2007), citado por Costa (2010), refere que nas últimas décadas se tem verificado o aumento do sistema de horários de trabalho não *standard*, alternativos ou atípicos, onde se inclui o trabalho por turnos. Os setores em que o trabalho por turnos é mais comum correspondem ao setor energético, químico, metalúrgico, fabril, industrial, dos transportes, do papel, de áreas de prestação de serviços como restauração, lojas comerciais, serviços de segurança pública (polícias, bombeiros, seguranças), serviços de saúde (médicos, enfermeiros, pessoal auxiliar), indústria fabril, (Silva, 2007, citado por Costa, 2010), indústria de laticínios (Shen & Dicker, 2008, citado por

Costa, 2010), entre outros. Existem várias definições para o trabalho por turnos, sendo este termo utilizado na literatura como horários de trabalho menos estruturados e irregulares, horários noturnos, ou qualquer horário que se distancie do horário normal. Esta dificuldade em definir o conceito de turno verifica-se porque o trabalho por turnos implica mais do que um único horário ou sistema de trabalho, pois existem diferentes horários de turnos, podem ser turnos fixos da manhã, da tarde, da noite ou turnos rotativos, podendo ainda variar em dias, semanas e meses (Costa, 2010).

Apesar do termo trabalho por turnos ser, por vezes, aplicado na literatura como horários irregulares ou horários noturnos, pode afirmar-se que os turnos consistem numa organização do trabalho, em que vários indivíduos trabalham no mesmo posto de trabalho, em diferentes momentos temporais, de modo a atingirem 24 horas de trabalho diárias, Costa (2010).

O trabalho por turnos é uma forma, diferente da habitual, de combinar as horas de trabalho. Smith, Folkark e Fuller (2003), citados por Costa (2010) identificaram algumas dimensões subjacentes ao trabalho por turnos: o número e a duração dos turnos, o facto de trabalhar ou não durante a noite, a direção e a rapidez da rotatividade, a direção do ciclo dos turnos, o início e o fim de cada turno, o número e a colocação dos dias de folga.

Existem diferentes tipos de sistemas de turnos diurnos e noturnos que são classificados, em função das suas principais características (Silva, 2000, citado por Sousa, 2015): podem ser permanentes / fixos (o colaborador encontra-se sempre a trabalhar no mesmo horário); rotativos (os colaboradores alternam entre os diferentes turnos de acordo com um determinado período de tempo, a alteração pode ser semanal, quinzenal, mensal); contínuos (toda a semana incluindo feriados e fins-de-semana) ou descontínuos (interrupção ao fim-de-semana); e noturnos (o trabalhador trabalha durante a noite).

2.1. Consequências do trabalho por turnos

As pessoas que trabalham por turnos vivem num quotidiano diferente da restante comunidade, em termos da distribuição temporal das suas atividades. Tal situação acarreta complicações, não só ao nível das relações com a sociedade e com a família, como também ao nível da saúde, tanto física como psicológica, (Maurício, 2016). Entre as consequências do trabalho por turnos, encontram-se os problemas de saúde e do foro social, assim como o *stress* em contexto organizacional.

Conforme Bauer (2002), citado por Maurício (2016), o trabalho por turnos pode ser uma fonte de *stress* e ter um efeito sobre o funcionamento do sistema imunológico, ficando as pessoas mais propícias a adoecer, devido ao cansaço do organismo. As reações afetivas parecem resultar principalmente de certos eventos adversos, como prazos para cumprir, ou produção a atingir. A longo prazo, é o bem-estar e a saúde mental e psicológica que pode evidenciar problemas. Muitos estudos sugerem que as situações de trabalho *stressantes* estão associadas a um aumento dos sintomas depressivos e/ou queixas psicossomáticas, que resulta na influência da parte psíquica na parte física do organismo (Sonnentag & Frese, 2003, citado por Maurício, 2016).

Outro problema relacionado com o *stress* e problemas familiares resultantes do trabalho por turnos, é o Síndrome da Má-adaptação ao Trabalho por Turnos (Regis Filho, 1998, citado por Maurício, 2016). Esta síndrome inclui sintomas agudos (sentidos no primeiro mês de trabalho por turnos) e sintomas crónicos (cinco anos ou mais a trabalhar neste sistema). Entre os sintomas agudos, além das perturbações do sono, como as insónias e sonolência excessiva no trabalho, pode sentir-se uma sensação de mal-estar, perturbações do humor, aumento da possibilidade de erros cometidos e até acidentes, e problemas familiares e sociais, os quais poderão provocar demissões precoces ao trabalho (Pavan, 2000, citado por Maurício, 2016). Os sintomas crónicos podem incluir doenças gastrointestinais, como azia, diarreia, gastrite, ulceração péptica e obstipação intestinal; doenças cardiovasculares; perturbações do sono; abuso no consumo de substâncias como o álcool, medicamentos para dormir; depressão; fadiga; disforia - sensação ou estado de mal-estar, ansiedade e depressão; separação conjugal e divórcio; absentismo, demissão do trabalhador, ou até a sua morte (Regis Filho, 1998, citado por Maurício, 2016).

A alteração dos horários de atividade e repouso, impostos pelo trabalho de turnos ou noturno, nunca é pacífico, do ponto de vista fisiológico (Moreno et al, 2008, citado por Maurício, 2016). Além destes problemas mais evidenciados, estudos recentes demonstram que interrupções no normal ritmo biológico, podem trazer consequências nefastas, que vão desde problemas do foro psicológico até problemas oncológicos. Esses mesmos estudos mostraram que os trabalhadores por turnos têm um maior risco de ter cancro no cólon ou mamário, problemas cardíacos, obesidade, ansiedade e depressão (Moulton, 2009, citado por Maurício, 2016). Entre os problemas mais frequentes, este tipo de horários provoca perturbações do sono, problemas gastrointestinais e fadiga, o que, por sua vez, pode causar acidentes de trabalho.

O trabalho por turnos tem consequências também na vida familiar, tende a modificar e alterar os laços, relações e estruturas familiares, tendo o trabalhador por turnos uma maior probabilidade de comprometer os seus papéis de companheiro social, de parceiro sexual, de mentor na educação dos filhos e no cuidado de tarefas como manutenção da casa e do automóvel (Rodrigues, 1998, citado por Maurício 2016).

Os investigadores Nachreimer, Baer, Dickman et al. (1985), citados por Maurício (2016) afirmam que o tempo que os trabalhadores por turnos passam com as famílias e seus filhos, é muito menor que o dos trabalhadores diurnos, dispondo de menos tempos de lazer e momentos favoráveis à vida familiar e social. Este facto cria problemas, sobretudo nas famílias com filhos pequenos (Shen & Dicker, 2008, citado por Maurício, 2016). De acordo com Emídio e Estaca (1998), citado por Maurício (2016), o trabalhador por turnos altera de forma significativa a vida do cônjuge/parceiro, uma vez que se torna necessário conciliar as tarefas domésticas com as horas de sono do trabalhador, ocorrendo também influência no comportamento dos filhos, que se veem obrigados a fazer menos barulho e a diminuir algumas das suas atividades, ao mesmo tempo que convivem menos tempo com o progenitor que trabalha por turnos.

Knauth (2001), citado por Costa (2010), refere que a qualidade das interações familiares pode ser menor porque estes trabalhadores necessitam de tempo para recuperarem mentalmente (Tasto et al., 1978, citado por Costa, 2010).

É verdade que os trabalhadores por turnos têm mais tempo livre mas na maioria das vezes coincide com horários em que o(a) cônjuge está a trabalhar e os filhos estão na escola, o que não permite que o tempo seja rentabilizado. Existem estudos (Mott et al., 1965; Drenth, Hoolwerf & Thierry, 1976; Staines & Pleck, 1984, citados por Costa, 2010) que demonstram que os trabalhadores por turnos sentem mais pressão em conciliar o trabalho com a família comparativamente com a pressão experienciada por trabalhadores nos horários regulares. Os autores são unânimes quando referem que o horário de trabalho por turnos assim como os horários irregulares, comparativamente com os horários de trabalho diurnos fixos, impõem exigências acrescidas na organização das tarefas domésticas e familiares, que resultam das implicações dos diversos horários que têm que ser geridos. Assim, pode verificar-se a redução da realização de atividades familiares nomeadamente a prestação de cuidados às crianças, e a menor probabilidade de o cônjuge ter um emprego, a restrição do papel sexual e do papel de companheiro (Wedderburn, 2000, citado por Costa, 2010).

Do ponto de vista social e familiar são várias as implicações do trabalho por turnos para o indivíduo. No aspeto social, destacam-se as dificuldades no convívio social e de acesso a bens de consumo; no âmbito familiar, a supervisão e a educação dos filhos que, se por um lado pode ser melhorada dada a possibilidade de um maior acompanhamento, por outro, pode comprometer o tempo de repouso dos trabalhadores em turnos em virtude de estes tentarem maximizar o tempo de interação com os filhos. Ainda no contexto familiar, pode dificultar a organização das tarefas de casa (Santos, Franco, Batista, Santos & Duarte, 2008, citados por Sousa 2015). Na vida conjugal, o desencontro entre o casal pode contribuir para dificuldades na comunicação e na relação sexual (Fischer et al., 2002, citados por Sousa 2015). Ainda sobre essa temática, Wedderburn (2000), citado por Sousa (2015) refere que o trabalho por turnos e os horários irregulares, quando comparados com o trabalho diurno fixo, impõem exigências acrescidas na organização das atividades domésticas e familiares, decorrentes da diversidade de padrões horários que têm de ser geridos entre si. A nível social, o mesmo autor refere que a organização de atividades informais fora do contexto familiar no caso dos trabalhadores por turnos é mais difícil do que quando o trabalho é realizado nos

horários ditos “normais”, requerendo um maior esforço dos primeiros, por exemplo, para visitar familiares ou sair à noite com os amigos (Wedderburn, 2000, citado por Sousa, 2015).

3. O modelo *Job Demand-Resources (JD-R)*

Atualmente, o funcionamento das organizações está profundamente afetado pelas mudanças do ambiente externo, especialmente pelo aumento mundial da hipercompetitividade, do surgimento da sociedade da informação, do envelhecimento e da diversificação da mão-de-obra. Para poder sobreviver e prosperar num contexto de mudança contínua, as organizações necessitam de ter empregados motivados e psicologicamente saudáveis, e para que isto aconteça as políticas de saúde ocupacional e de recursos humanos devem estar sincronizadas e bem geridas (Gavino, Wayne & Erdogan, 2012; Salanova, 2008).

Nesta linha, as organizações modernas estão em constante mudança. Tais mudanças organizacionais têm impacto nos postos de trabalho, e conseqüentemente influenciam a segurança, a saúde e o bem-estar dos colaboradores. Desta forma, se não existe uma boa gestão destas mudanças, pode ocorrer o aparecimento de organizações não saudáveis, que se caracterizam pela sua falta de efetividade e de adaptação ao meio. Diante do exposto, a boa gestão dos recursos humanos está a oferecer respostas a estas modificações e exigências que estão a ocorrer nas sociedades atuais (Salanova, 2008).

Deste modo, pode indicar -se que todas as empresas, para além das exigências devem ter recursos de forma a manter colaboradores motivados e satisfeitos, como referem Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli (2001) no modelo exigências-recursos (*Job Demands-Resources / JD-R*).

Este modelo propõe que as condições de trabalho podem ser divididas em duas categorias: *job demands* (exigências de trabalho) e *job resources* (recursos de trabalho). O equilíbrio entre os dois é fundamental tanto para as empresas como para os seus colaboradores.

O modelo *JD-R*, desenvolvido por Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli (2001) é um modelo de saúde ocupacional que procura explicar indicadores organizacionais negativos (*Burnout*) e positivos (*Engagement*) com base nas exigências e recursos presentes no contexto laboral, partindo do pressuposto que todas as profissões têm fatores específicos e únicos associados com os processos de motivação e de *stress* no trabalho (Demerouti & Bakker, 2011).

Uma das ideias centrais do modelo *JD-R* defende que a interação entre qualquer tipo de recursos e qualquer tipo de exigências do trabalho é determinante para o desenvolvimento dos processos de diminuição de saúde e bem-estar, ou *stress*, e de motivação, e que os recursos presentes no contexto de trabalho podem amenizar o impacto das exigências profissionais.

Inspirado nas teorias de desenho do trabalho e nos estudos sobre *stress* e motivação, o modelo *JD-R* descreve, então, a existência de dois processos psicológicos distintos que estão presentes e ocorrem simultaneamente em todos os ambientes profissionais. Por um lado, um processo de diminuição da saúde e do bem-estar no qual a presença de elevadas exigências profissionais ou de exigências crônicas podem esgotar física, psicológica e emocionalmente os trabalhadores, podendo conduzir ao *Burnout* e a problemas de saúde. Por outro lado, um processo motivacional no qual os recursos disponíveis no trabalho podem promover a Motivação e conduzir ao *Engagement* e a uma melhor *Performance*. Por seu turno, *Burnout* e *Engagement* concorrem para a produção de diversos resultados organizacionais (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti & Bakker, 2011).

As **exigências** são aspetos provenientes da profissão e da organização que exigem esforço físico (exigências quantitativas e ritmo de trabalho) e esforço cognitivo e emocional significativo por parte dos trabalhadores (Salanova & Schaufeli, 2009; Simbula, Guglielmi, & Schaufeli, 2011). As exigências do trabalho podem traduzir-se em fontes de *stress* quando é necessário despender um nível esforço dos quais os indivíduos não conseguem recuperar adequadamente.

Estas exigências podem ser quantitativas (sobrecarga e elevado ritmo de trabalho), mentais / cognitivas (concentração extrema e tomadas de decisões complexas), socio-emocionais (ter que mostrar emoções positivas, quando sente o contrário), físicas

(calor, frio, trabalhos de cargas e descargas), organizacionais (conflitos de papéis, ambiguidades de papéis e insegurança do posto de trabalho) e, finalmente, exigências trabalho-família (trabalho noturno ou por turnos e estar encarregue de cuidar de terceiros no seio familiar), (Balducci, Fraccaroli & Schaufeli, 2011; Salanova & Schaufeli, 2009; Simbula, Guglielmi, & Schaufeli, 2011).

Por outro lado, os **recursos laborais** são aspetos do trabalho que podem mitigar as exigências laborais e facilitar, assim, o alcance dos objetivos e metas, como também proporcionar oportunidades de crescimento pessoal. Os recursos podem ser físicos (local de trabalho ergonomicamente bem organizado, boa temperatura), recursos de tarefas (feedback, variedade das tarefas, clareza do papel, autonomia), recursos sociais (apoio social dos colegas, *coaching*), recursos da organização (desenvolvimento de carreira, formação) e recursos trabalho-família (flexibilidade horária, apoio por parte dos seus familiares). Os recursos podem atenuar o conflito entre o exercício do papel profissional e a vida familiar e promover uma melhor conciliação de papéis.

Neste mesmo âmbito do modelo, é de referir que alguns autores consideram identicamente relevante os recursos pessoais (personalidade resistente, autoestima, inteligência emocional, extroversão, otimismo, autoeficácia) como elementos fundamentais (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004; Garrosa, Moreno-Jiménez, Liang & González, 2008).

Entre as exigências laborais, nesta investigação sobre o conflito trabalho-família serão abordadas as quantitativas, cognitivas, as emocionais, o ritmo de trabalho e o sentido de justiça (ou injustiça) por parte do trabalhador. Como recursos laborais serão tidos em consideração o apoio dos colegas, o apoio dos supervisores, o sentido de comunidade social e as recompensas, como se pode verificar na figura 1.



Figura 1 – O Modelo *Job Demands-Resources*
Adaptado do Modelo *Job Demands-Resources*
(Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli, 2001)

A incapacidade de lidar com as **exigências** da profissão quando tais são excessivas, tanto física como psicologicamente, pode provocar *stress*. As exigências relacionam-se, ainda, com elevados níveis de pressão emocional e carga mental (cognitivas), bem como a contínua existência de prazos difíceis de cumprir (ritmo de trabalho), (UGT, 2017)

O nível de *stress* de uma pessoa pode também ser influenciado pelo nível de controlo que essa pessoa possui sobre a carga e sobre o ritmo de trabalho. Por exemplo, quando um trabalhador tem controlo e influência sobre o modo como realiza o seu trabalho, isso ajuda-o a lidar com os desafios que lhe são colocados durante o desenvolvimento das suas tarefas. Mas, por outro lado, se são outras pessoas a

determinar o ritmo ou a forma como trabalha, pode levar o trabalhador a sofrer, levando-o a situações de exaustão, depressão e *stress* e isso, por consequência pode interferir na sua vida familiar (UGT, 2017)

A falta de flexibilidade e as exigências do trabalho, assim como a não participação na tomada de decisões sobre o seu trabalho, também podem contribuir para o surgimento de problemas de ordem psicossocial (UGT, 2017).

As questões relacionadas com o horário de trabalho, tais como o trabalho por turnos, o trabalho noturno, os horários inflexíveis, as horas imprevisíveis e os horários longos (não ter horas para sair do trabalho) não são compatíveis com a preservação do bem-estar, influenciando o equilíbrio entre a esfera pessoal, familiar, social e a profissional. Horários de trabalho longos e imprevisíveis conduzem a um maior desgaste emocional e a um enfraquecimento do sentimento de realização profissional (UGT, 2017).

A justiça refere-se ao modo como os colaboradores são tratados no local de trabalho: de forma justa ou injusta. De um modo geral, são considerados quatro aspetos: a distribuição de tarefas e o reconhecimento; o processo de partilha; a resolução de conflitos; e como são tratadas as sugestões dos trabalhadores. Refere-se à clareza sobre os diferentes papéis e responsabilidades que os colaboradores têm, ou quando esses papéis e responsabilidades resultam em conflito. Por exemplo, pode ser solicitado a um trabalhador que realize tarefas que não considera sua função ou que julga que, por vezes, entram em conflito com colegas, superiores ou outras pessoas. A justiça pode de certa forma associar-se à recompensa, ao apreço e ao respeito. Neste contexto, a justiça organizacional e o modo como esta é percebida pelos colaboradores assume um papel de destaque. Ao nível conceitual, a justiça organizacional tem sido analisada do ponto de vista dos antecedentes e consequentes das percepções de justiça dos colaboradores face à sua organização, bem como sobre os processos e os contextos associados à manifestação de percepções de justiça organizacional (Colquitt, Conlon, Porter & Ng, 2001; Lamego, 1997; Rego, 2002, citados por Simões, Andrade & Gomes, 2016). A análise da justiça organizacional está organizada em torno de três dimensões: a justiça distributiva; a justiça procedimental e a justiça interacional (Colquitt, Conlon, Porter & Ng, 2001, Rego, 2002, citados por Simões, Andrade e Gomes, 2016). A conceitualização do constructo

de justiça distributiva define-se enquanto a dimensão referente à distribuição de recursos económicos, simbólicos ou emocionais, centrando-se a perceção de justiça dos indivíduos nos resultados obtidos a partir das suas relações interpessoais (Lamego, 1997, citado por Simões, Andrade & Gomes, 2016). Trata-se de uma dimensão que se focaliza na justiça de fins alcançados, reportando-se o seu estudo em contextos organizacionais a questões diversificadas, como por exemplo, avaliações de desempenho e salários. As perceções de justiça procedimental encontram-se centradas ao nível da perceção dos determinantes, processos e contextos do impacto de procedimentos justos associados a decisões organizacionais, sendo a justiça percebida dos meios utilizados para determinar os fins da distribuição. A justiça interacional diz respeito ao valor próprio que as interações possuem em situação de troca social que ocorrem em procedimentos organizacionais (Rego, 2002, citado por Simões, Andrade & Gomes, 2016).

No que respeita os **recursos**, o apoio dos colegas quer o apoio dos superiores é importante no equilíbrio do conflito trabalho-família. Esse apoio pode ser fundamental para o trabalhador superar dificuldades na realização das suas tarefas. Esse apoio relaciona-se diretamente com a comunicação, a definição ou acordo dos objetivos organizacionais, a estrutura hierárquica, o estilo de liderança e o reconhecimento no trabalho. Uma supervisão inadequada pode ser fonte de risco psicossocial no local de trabalho, podendo provocar más relações com colegas (UGT, 2017).

As relações interpessoais são vínculos de importância significativa para os seres humanos, revelam que uma pessoa pode influenciar atitudes e comportamentos de outras. Nos últimos anos, vários pesquisadores têm estudado como as relações entre as pessoas contribuem para a vida de cada indivíduo, seja em relação à saúde física, mental ou comportamental (Beehr, Nair, Gudanowski, & Such, 2004; Brough & Pears, 2004, citados por Fonseca, Araújo, Bernardes & Amado, 2013). Avaliar as relações entre os seres humanos implica analisar um conjunto de fatores que envolvem a família, os laços afetivos, os comportamentos, as emoções e o ambiente social onde os indivíduos estão inseridos.

Qualquer ambiente de trabalho em que os funcionários precisem de orientação e supervisão para completar tarefas e cumprir prazos exige um gestor eficaz. Um supervisor competente sabe como comunicar de forma eficaz, solucionar problemas e motivar os funcionários. Jacobs e Gerson (2004), consideram que a existência de perceção de apoio por parte dos supervisores no local de trabalho pode contribuir para um decréscimo das consequências do conflito, e pode funcionar como impulsionador de integração dos papéis laborais e familiares. Tanto os estudos de Allen, Herst, Bruck e Sutton (2000) como de Hill (2005), citados por Simões, Andrade e Gomes (2016), confirmaram a importância do apoio percebido pelo colaborador, em relação ao supervisor ou chefia, como fator que contribui para a redução do conflito entre o trabalho-família. Assumem um papel central na medida em que, em muitos casos, é a eles que compete a tomada de decisão mais imediata na aplicação e uso por parte dos colaboradores de algumas medidas de conciliação de papéis, tanto em situações mais pontuais como com um caráter mais prolongado (Allen et al., 2000).

Outro tipo de suporte social encontrado nas organizações refere-se aos colegas de trabalho. Mais recentemente, alguns autores (Rathi & Barath, 2012; Michel et. al., 2011; Mesmer-Magnus et al., 2010; Breugh & Frye 2008, citados por Silva, 2013) têm vindo comprovar a importância do papel do colega de trabalho, igualmente, como redutor do conflito trabalho-família. Segundo Mesmer-Magnus e Viswesvaran (2009), citados por Silva (2013), a importância dada, hoje em dia, pelas organizações ao trabalho em equipa, o colega de trabalho adquire um papel importante na redução do conflito trabalho-família, por estar numa posição privilegiada, tanto para dar apoio instrumental, bem como, apoio emocional, ao demonstrar empatia pelo *stress* e pressão sentidos aquando do conflito. Recebendo este tipo de apoio, os colaboradores sentem-se ajudados e com a certeza que o desempenho laboral não ficará comprometido.

O sentido de comunidade social é o sentimento de integração e pertença a um grupo. É o estar inserido naquela organização, não sendo vítima de qualquer discriminação. Sarason (1974), citado por Mannarini & Fedi (2009), definiu este conceito como o sentido de que se é parte de uma rede de relações funcionando como suporte mútuo e acessível. Este autor realça que as pessoas precisam de se sentir membros da

comunidade e que as mudanças sociais que favoreçam este sentimento aumentam e promovem o bem-estar individual e a qualidade de vida social (Mannarini & Fedi, 2009). Tem em conta conceitos como pertença, influência, ligação emocional, integração e satisfação de necessidades, McMillan e Chavis (1986), citado por Gonçalves (2009).

As recompensas estão associadas ao valor monetário, como o vencimento, prémios de produtividade e aumentos salariais. Uma compensação financeira justa e adequada é uma das características fundamentais responsável pela motivação e bem-estar no trabalho. No entanto, também podem ser recompensas pelo mérito profissional, como a progressão na carreira. Quando existe estagnação da carreira, quando o trabalhador é promovido sem as competências devidas ou inversamente, quando as tem e as mesmas não são reconhecidas pode haver *stress* e dificuldade em se dedicar à vida familiar (UGT, 2017). As recompensas organizacionais são um fator muito importante para manter um funcionário, que contribui com os seus conhecimentos e habilidades, dentro de uma empresa.

Segundo Camara (2000) o sistema de recompensas é o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo colaborador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.

Wood e Picarelli (1996) definem o sistema de recompensas de uma organização como um conjunto de diferentes formas de recompensas que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais. Os principais objetivos das recompensas são atrair, reter e motivar trabalhadores, reconhecendo que as pessoas são o principal e maior recurso das organizações.

4. O conflito entre o trabalho e a vida familiar

A conciliação entre a vida profissional e familiar é um dos grandes desafios dos países em desenvolvimento e uma das temáticas com maior destaque na União Europeia (Matias, 2007).

No final do século XX verificaram-se mudanças na forma como as famílias portuguesas organizavam as suas vidas. À medida que as mulheres iniciavam a sua entrada para o mercado de trabalho, o modelo familiar de um único elemento a trabalhar fora de casa, que predominou durante anos, deixou de fazer sentido. Atualmente, as famílias de duplo-rendimento ultrapassam em número as famílias com um único rendimento (Matias, 2007).

Estas alterações criaram novos desafios para as atuais gerações portuguesas. Homens e mulheres debatem-se com as novas exigências do seu trabalho e da sua família. Assim, as responsabilidades da profissão, tarefas domésticas e cuidado dos filhos não se confinam mais à divisão tradicional dos papéis de género. Homens e mulheres necessitam de empregos que permitam o suporte económico das famílias, mas sem demasiada exigência que impossibilite a satisfação das necessidades familiares de tempo e atenção. Esta tarefa de conciliação com a qual os trabalhadores têm de lidar promoveu um conjunto de teorias e estudos empíricos sobre o modo como a vida profissional e familiar se cruzam. De facto, o papel profissional e o papel familiar são dois dos aspetos mais centrais da vida do indivíduo (Matias, 2007).

O modo como as mulheres e os homens conseguem encontrar um equilíbrio entre a esfera do trabalho e da família, tem sido considerado um dos maiores desafios da nossa sociedade (Silva, 2016). Duas esferas da nossa vida com uma relação muito próxima e que exigem um constante equilíbrio de recursos como tempo e energia.

A conjuntura económico-social confronta o indivíduo com diversas exigências: os bens essenciais estão cada vez mais caros, os empregos tornam-se difíceis de manter e isso obriga muitas pessoas a colocar de parte a sua vida pessoal para corresponder à profissional. O interesse na forma como se articulam as duas esferas, segundo Andrade (2015) surge como consequência das transformações no mercado de trabalho que vieram não só alargar a tipologia das profissões que podem ser desempenhadas por homens e por mulheres como colocaram, progressivamente, novas exigências para o exercício da atividade profissional que se prendem, entre outros, com níveis de formação mais elevados, necessidades de atualização profissional constante e horários alargados. O aumento das oportunidades de emprego, sobretudo para as mulheres, a par das crescentes exigências económicas para a manutenção da família levou também a uma reconfiguração da família

passando-se de um modelo familiar de elemento masculino como o único sustento económico da família para um modelo em que ambos os elementos do casal contribuem para a economia familiar.

A dificuldade em conciliar as duas “vidas” potencia o surgimento de problemas que começam individualmente a nível profissional e se alargam à vida pessoal, nomeadamente família e sociedade. Fala-se em conflito de papéis entre trabalho e vida pessoal e familiar, devido à exigência de cada um dos papéis, conflito esse que se manifesta ao nível do desempenho dos próprios papéis, isto é, a pressão que cada papel exerce sobre o indivíduo leva a que este sinta dificuldade em atender a todas as pressões em simultâneo. As pressões profissionais são fonte de *stress* e de insatisfação, provocando uma diminuição da produtividade, aumento do absentismo e até a intenção de abandonar o trabalho. Em alguns casos os colaboradores desenvolvem depressão, baixa autoestima e fraca saúde física, consumindo até substâncias psicoativas (Buzanelli, 2008, citado por Santos, 2017). Isto tudo tem consequências ao nível pessoal: não há disponibilidade (nem paciência) para estar com família e amigos, acabando por perder momentos importantes. Os colaboradores ficam desmotivados e pouco empenhados pelas suas tarefas, resultado do seu estado emocional, (Buzanelli, 2008, citado por Santos, 2017).

Segundo Robbins (2007), as emoções são um fator crítico no comportamento dos colaboradores, por isso avaliar o estado emocional é cada vez mais importante. Algumas emoções se exibidas na hora errada, podem comprometer o desempenho dos colaboradores. Mas isso não muda o facto de que eles carregam uma componente emocional todos os dias quando vão trabalhar. Não se pode falar de emoções sem falar de sentimentos e humores. São três palavras que estão intimamente interligadas. O sentimento é um termo genérico que engloba uma grande variedade de sensações, envolvendo tanto as emoções como os estados de humor. As emoções são sentimentos intensos direcionados a alguém ou alguma coisa. Finalmente, os humores são sentimentos que costumam ser menos intensos que as emoções e não possuem um estímulo contextual (Robbins, 2007).

No seu conjunto, estes aspetos contribuem para o estado de ânimo geral do colaborador, que, certamente, terá repercussões no modo como este encara as atividades profissionais e familiares. Deste modo, cada um dos papéis de vida poderá

ser percebido com maior ou menor pressão, podendo mesmo influenciar-se reciprocamente. Como referem Greenhaus e Beutell (1985), o conflito entre trabalho e família ocorre quando as exigências do papel desempenhado numa das dimensões (família ou trabalho) são incompatíveis, interferem ou dificultam o desempenho do papel na outra dimensão. Para os mesmos autores, o conflito entre o trabalho e a família pode ser de três tipos: baseado no tempo, baseado na pressão/tensão ou baseado no comportamento. O conflito baseado no tempo ocorre quando o indivíduo tem dificuldade em desempenhar adequadamente um dos seus papéis devido ao tempo que lhe é exigido pelo outro papel. O conflito baseado na tensão ocorre quando o indivíduo se sente preocupado com as exigências de um dos papéis ao ponto de essa preocupação cognitiva o impedir de desempenhar corretamente o outro. O conflito baseado no comportamento refere-se a comportamentos que o indivíduo manifesta num dos papéis que são contraditórios com os comportamentos desejados ou considerados adequados no outro papel (Greenhaus & Beutell, 1985). O conflito pode também ser classificado como bidirecional, ou seja, o conflito pode ocorrer na direção família-trabalho, quando o desempenho do papel familiar interfere com o desempenho do papel profissional e na direção oposta, quando o desempenho do papel profissional dificulta o desempenho do papel familiar (Gutek, Searle & Klepa, 1991; Netemeyer, Boles & McMurrin, 1996). Segundo Frone, Russel e Cooper (1992), ambas as direções constituem diferentes tipos de conflito.

4.1. Consequências do conflito trabalho-família

O conflito entre trabalho- família gera consequências em cinco domínios: físico, psicológico, comportamental, atitude e organizacional (Geurts & Deemerouti, 2003).

A **nível físico**, existem evidências de que o conflito está relacionado com autorrelatos de fraca saúde em geral e com sintomas de *stress*. Existem também evidências de sintomas somáticos específicos, como dores de cabeça e de costas, problemas gastrointestinais, fadiga, privação de sono e dor no peito (Geurts, Rutte & Peeters, 1999).

A **nível psicológico**, as consequências verificam-se sobretudo em sintomas relacionados com o *stress* psicológico. Existem ainda evidências de correlações negativas entre o conflito trabalho-família e a satisfação com o casamento, com a família e com a vida (Allen et al., 2000; Amstad et al., 2011).

As **consequências comportamentais** relacionam-se com o aumento do consumo de substâncias como tabaco, café e álcool. Allen et al. (2000) encontraram uma correlação positiva do conflito trabalho-família com o consumo de álcool. O conflito surge também associado à diminuição de hábitos saudáveis como a prática de exercício físico (Burke, 1988, citado por Allen et al., 2000).

Ao **nível das atitudes**, foram encontradas correlações negativas entre a satisfação profissional e o conflito trabalho-família e entre o conflito e o empenho organizacional.

Como **consequências organizacionais**, a intenção de saída (*turnover*), o absentismo e a diminuição do desempenho profissional são as mais relevantes. Nas investigações realizadas até ao momento, registam-se correlações positivas entre o conflito trabalho-família e a intenção de saída (Allen et al., 2000; Amstad et al., 2011; Grandey & Cropanzano, 1999; Netemeyer et al., 1996).

Pode concluir-se que o conflito trabalho-família, para além das consequências para o indivíduo, pode também trazer consequências para a organização, dado o seu impacto no comportamento dos indivíduos.

São várias as abordagens e perspetivas teóricas que tentam explicar a ligação entre vida profissional e pessoal e que se debruçam sobre os efeitos mutuamente benéficos ou maléficos que o trabalho e a vida pessoal podem exercer uns sobre os outros. É fundamental perceber como esses domínios podem relacionar-se entre si, como a relação é desenvolvida para que, tanto as organizações como as pessoas, consigam delinear uma estratégia que lide com as consequências do esbatimento dos limites entre os papéis. As abordagens ao estudo da relação entre trabalho e família podem ser agrupadas em três perspetivas: positiva, negativa e integradora, Carlson e Grzywacz (2008). Neste trabalho será abordada apenas a perspetiva negativa, uma vez que o tema se centra no conflito que resulta da conciliação entre trabalho e família. A perspetiva negativa é a visão predominante, centrando-se na constatação de que as pessoas possuem uma quantidade reduzida e finita de recursos que são

requeridos no desempenho de qualquer papel social. Como tal, manter vários papéis diminui a quantidade de recursos disponível, o que leva a que o indivíduo experiencie sentimentos de tensão (Carlson & Grzywacz, 2008).

CAPÍTULO II - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

1. A XIS

De acordo com o site institucional da empresa, na década de 50 foi fundada, em Aveiro, a XIS, como uma pequena empresa familiar que, passou por diversas áreas distintas de negócio. É líder ibérica na produção de um determinado equipamento. Ao longo de mais de 60 anos de história, a XIS recebeu vários prémios: ambientais, certificados *Kaizen*, entre outros reconhecimentos.

De acordo com o diretor de Recursos Humanos (RH) da XIS, no decurso da visita às instalações realizada em dezembro de 2017, é reconhecida a importância de todos os colaboradores para atividade laboral. A indústria integra perto de 400 funcionários, com uma média etária de 39 anos, e tem em conta que não há empresas de sucesso sem os seus colaboradores se envolverem diariamente com o seu trabalho, com disponibilidade e motivação. O mesmo acrescenta que cada colaborador tem o seu papel e todos são importantes. Nesse sentido, a empresa prepara várias atividades quer no trabalho, quer ao ar livre, durante a semana ou ao fim de semana com o objetivo de ter pessoas unidas e motivadas.

A XIS trabalha ininterruptamente 24 horas por dia, sete dias por semana, parando apenas nas férias de Natal, Páscoa e agosto. Existem quatro horários: Horário 1 das 8h às 16h50; Horário 2 das 16h30/50 à 01h20; Horário 3 das 00h45 às 08h25 (ao sábado é das 00h às 08h20); e Horário Rotativo das 00h às 08h, das 08h às 16h e das 16h às 00h. Os colaboradores podem fazer uma pausa de 10 minutos duas vezes por dia para lancharem e têm direito a 30 minutos para almoçar. Não há cantina, mas existe um refeitório com frigorífico e micro-ondas para quem quiser guardar e aquecer a comida. Além disso, existe uma parceria com um restaurante que leva comida a preços reduzidos a quem encomendar, como explicou o diretor de RH. Referiu ainda que a XIS desenvolve várias atividades para que o colaborador se integre, se sinta valorizado e goste de trabalhar na empresa. Todos os dias antes de começarem a jornada de trabalho, os funcionários fazem ginástica laboral, a fim de evitar algumas lesões como tendinites, já que se trata de um trabalho muito repetitivo.

O diretor de RH destacou que a empresa adota as metodologias *Lean* e *Kaizen*. O termo *Lean*, que em inglês significa magro / produção magra, tem uma filosofia que visa eliminar qualquer desperdício que seja inútil e um custo para a organização. É a palavra utilizada para descrever o sistema de produção da Toyota (TPS – Toyota Production System), desenvolvido após a Segunda Guerra Mundial, que produzia mais com menos recursos (Estrategor, 2016).

Tendo por base cinco princípios, como 1) entender e 2) identificar o fluxo de valor, 3) criar o fluxo, 4) *pull* / produção puxada e 5) excelência operacional, o *Lean* pretende maximizar o valor para o cliente e eliminar o desperdício. São vários os benefícios das técnicas de gestão *Lean*, segundo o diretor de RH: reduzem-se os *lead times* de entrega, assim como os stocks do produto, aumenta a qualidade, diminuem os custos e reduz-se o espaço ocupado o que é vantajoso para os clientes e para o negócio. Além disso, neste processo há o envolvimento de todos os colaboradores com uma atribuição clara de responsabilidades, removendo barreiras e fontes de frustração que desmotivem o colaborador. O *Lean* tem uma cultura centrada no cliente e na resolução imediata do problema.

A XIS adota também a filosofia *Kaizen*, uma palavra de origem japonesa que significa mudança para melhor e transmite a noção de melhoria contínua (*Kai* – mudar; *Zen* – melhor). Uma das características deste método é que os grandes resultados vêm de muitas pequenas mudanças acumuladas ao longo do tempo, onde todos estão envolvidos na melhoria contínua, afirmou o diretor de RH.

As equipas de trabalho realizam diariamente o *Daily Kaizen*, uma pequena reunião de cinco a 15 minutos de duração, feita de pé, onde todos podem participar e onde se faz um ponto da situação e se reportam novos problemas que serão resolvidos fora da reunião. Os problemas identificados são registados para não ficarem esquecidos e são atribuídos a um responsável pela sua resolução, desaparecendo apenas do mapa quando estiverem realmente resolvidos e com a garantia de que não voltarão a ocorrer.

O diretor de RH acrescentou ainda que a agenda do *Daily Kaizen* é flexível, mas há aspetos que são abordados diariamente como: segurança e saúde, estado emocional das pessoas da equipa, problemas operacionais e de qualidade do dia anterior, prioridades do dia e análise de objetivos e indicadores. Os colaboradores presentes na reunião devem dar o *feedback* dos temas abordados aos colegas que não estiveram presentes.

Segundo o diretor de RH, a preocupação com os colaboradores é fundamental e nesse sentido, a XIS tem um quadro emocional onde cada colaborador exprime de imediato o seu estado de espírito e o seu grau de satisfação, possibilitando a chefia de falar com o colaborador sobre assuntos que o preocupem e até o ajudar. O quadro emocional permite identificar problemas e referenciar ações, prazos e responsáveis para os resolver.

O diretor explicou que a empresa tem várias medidas de conciliação trabalho-família, sempre com o intuito de ter pessoas motivadas e que se sintam bem a trabalhar: disponibiliza contabilistas para tirar dúvidas sobre o IRS, assim como computadores para entregar a simulação; faz empréstimos e adiantamento dos subsídios de férias e de Natal; dá apoio individualizado; tem protocolos com clínicas médicas, fisioterapia, oculistas, ginásio, oficinas de automóveis e com o hipermercado Continente; tem um serviço de medicina do trabalho com médico e enfermeiro, medicina curativa e fisioterapia; oferece um cabaz de Natal e organiza uma festa de Natal para os filhos dos colaboradores; e organiza o Dia Aberto para os familiares e amigos com um presépio ao vivo, uma peça com fantoches e uma visita à fábrica, levando as crianças num comboio que existe nas instalações. A XIS também não se esquece dos funcionários mais antigos e na comemoração dos 60 anos da empresa ofereceu-lhes uma lembrança. Além disso, disponibiliza aos funcionários prémios de produtividade, assiduidade e de desempenho; tem um sistema de ideias que atribui pontos que podem ser trocados por produtos; atribui prémios à melhor ideia do mês e de rentabilidade da ideia; e dá uma lembrança a quem muda de habilitações literárias.

O diretor de RH afirmou que a empresa tem várias medidas de promoção do envolvimento dos colaboradores, bem-estar e lazer: há semanas da saúde, palestras e vários rastreios; há um programa de ginástica laboral; faz campeonatos de vela; oferece uma lembrança de aniversário aos colaboradores, aos novos pais e mães e a quem tem 25 anos de antiguidade na empresa; há um convívio anual no verão; promove jogos de futebol entre os colaboradores; comemora o Dia das Bruxas (com doces e travessuras), o Dia de S. Martinho (oferece castanhas) e o Dia da Mulher (oferta de uma flor e montagem de um cabeleireiro para as mulheres se arranjarem); e tem uma Mostra de Talentos XIS onde se conhecem os talentos de culinária, pintura de carros e trabalhos manuais que existem na empresa.

A XIS valoriza o trabalho em equipa como forma de alcançar melhores resultados, conforme adiantou o diretor de RH, promovendo relações de confiança e proximidade entre os diversos elementos. Considera que os colaboradores devem ser criativos, proativos, assertivos, ter pensamento crítico, adaptar-se à mudança, trabalhar em equipa e ter agilidade para aprender de forma a se valorizarem no mercado de trabalho.

A empresa tem consciência de que os colaboradores são essenciais e é necessário que se sintam motivados, tal como consta no site institucional da empresa.

CAPÍTULO III – ESTUDO EMPÍRICO

1. Objetivos do Estudo

Partindo da avaliação geral dos riscos psicossociais no trabalho o objetivo do presente estudo é caracterizar o conflito trabalho-família junto de trabalhadores industriais que exercem as suas funções em regime de trabalho por turnos. Para tal, e de acordo com os estudos apresentados selecionou-se um conjunto de variáveis de acordo com o seguinte modelo.

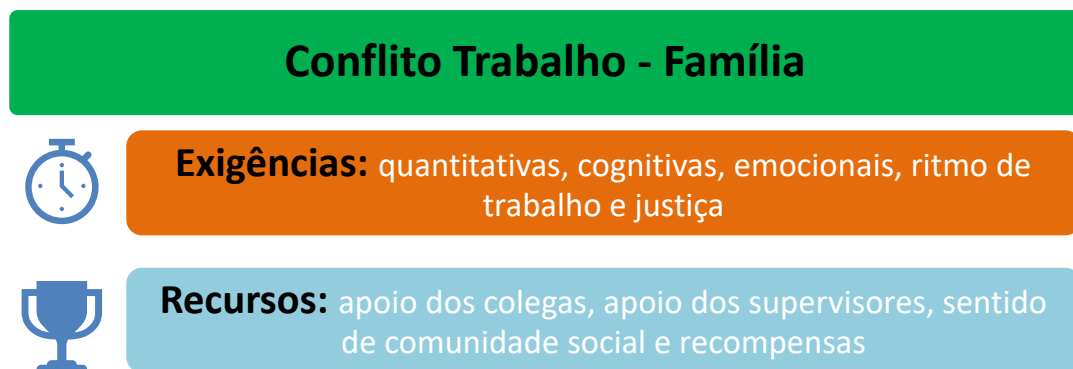


Figura 2 – O Modelo Conflito Trabalho-Família

Este estudo procura, de forma exploratória, perceber se algumas exigências e recursos do contexto de trabalho contribuem como possíveis preditores do conflito trabalho-família.

A questão geral de investigação poderá ser dividida do seguinte modo:

-Em que medida as exigências do contexto de trabalho, nomeadamente, as exigências quantitativas, cognitivas e emocionais associadas ao trabalho, o ritmo de trabalho e a sentimento de (in)justiça predizem a ocorrência do conflito trabalho-família

-Em que medida os recursos disponíveis no contexto de trabalho, nomeadamente, o apoio dos colegas e supervisor, o sentido de comunidade e as recompensas predizem (negativamente) a ocorrência do conflito trabalho-família.

2. Caracterização dos participantes

Responderam 120 colaboradores aos questionários, no entanto, foram considerados nove inválidos por terem múltiplas respostas à mesma questão.

Sexo

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Homem	19	17,1	17,1	17,1
	Mulher	92	82,9	82,9	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

Tabela 1 – Sexo dos participantes

A amostra foi constituída por 19 homens (17.1%) e 92 mulheres (82.9%)

Idade

Média	Mínimo	N	Máximo
38,72	19	71	57

Tabela 2 – Idade dos participantes

A idade média foi de 38.72 (n=71), sendo a idade mínima 19 anos e máxima 57 anos. 40 colaboradores não responderam à questão.

Estado Civil

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Solteiro	36	32,4	32,4	32,4
	casado ou união de facto	70	63,1	63,1	95,5
	Divorciado	5	4,5	4,5	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

Tabela 3 – Estado Civil dos participantes

70 inquiridos são casados ou vivem em união de facto, o que equivale a 63,1%, ou seja mais de metade da amostra. 36 são solteiros (32,4%). Cinco são divorciados (4,5%).

Nº de Filhos

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Sim	75	67,6	68,2	68,2
	Não	35	31,5	31,8	100,0
	Total	110	99,1	100,0	
Omisso	9	1	,9		
Total		111	100,0		

Tabela 4 – Nº de Filhos dos participantes

75 têm filhos, o que equivale a 67,6%, ou seja, mais de metade da amostra. 35 não tem filhos (31,5%). Um não respondeu.

Habilitações Literárias

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	6ºano	23	20,7	21,1	21,1
	9ºano	25	22,5	22,9	44,0
	12ºano	54	48,6	49,5	93,6
	Licenciatura	4	3,6	3,7	97,2
	Mestrado	3	2,7	2,8	100,0
	Total	109	98,2	100,0	
Omisso	9	2	1,8		
Total		111	100,0		

Tabela 5 – Habilitações Literárias dos participantes

Predomina o Ensino Secundário (12º ano) com um total de 54 respostas (48,6%). 23 inquiridos têm o 6º ano. 25 têm o 9º ano. Quatro são licenciados. Três têm o mestrado. Dois inquiridos não responderam.

Turno / Horário

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Turno 1	60	54,1	54,1	54,1
	Turno 2	39	35,1	35,1	89,2
	Turno 3	7	6,3	6,3	95,5
	Horário rotativo	5	4,5	4,5	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

Tabela 6 – Turno / Horário dos participantes

60 inquiridos trabalham no Turno 1 (mais de metade da amostra, 54,1%). 39 trabalham no Turno 2. Sete trabalham no Turno 3. Cinco trabalham em Horário Rotativo.

Departamento

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Logística Externa	8	7,2	7,3	7,3
	Injeção	8	7,2	7,3	14,5
	Manutenção industrial	3	2,7	2,7	17,3
	Montagem	91	82,0	82,7	100,0
	Total	110	99,1	100,0	
Omisso	9	1	,9		
Total		111	100,0		

Tabela 7 – Departamento de trabalho dos participantes

91 inquiridos trabalham na montagem (82%). Oito na Logística Externa. Oito na Injeção. Três na Manutenção Industrial. Um não respondeu.

Tempo na Empresa

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Menos de 5 anos	56	50,5	50,5	50,5
	Entre 6 e 10 anos	3	2,7	2,7	53,2
	Entre 11 e 15 anos	11	9,9	9,9	63,1
	Mais de 15 anos	40	36,0	36,0	99,1
	5	1	,9	,9	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

Tabela 8 – Tempo de trabalho na Empresa

56 inquiridos trabalham há menos de 5 anos na XIS, pouco mais de metade da amostra: 50,5%. 40 trabalham há mais de 15 anos na empresa (36%). 11 trabalham na XIS entre 11 a 15 anos. Três entre 6 a 10 anos. Um não respondeu.

3. Instrumento

Para elaborar este estudo recorreu-se ao Questionário Psicossocial de Copenhaga (COPSOQ II – versão longa), que é um dos instrumentos reconhecidos internacionalmente para avaliar riscos psicossociais em contexto laboral, adaptado

para português por Silva, Amaral, Pereira, Bem-Haja, Pereira, Rodrigues, Cortim, Silvério e Nossa (2011).

O COPSOQ apresenta-se como um instrumento multidimensional, numa metodologia tripartida, que reúne consenso internacional quanto à sua validade, modernidade e compreensão na avaliação de muitas das mais relevantes dimensões psicossociais inerentes ao contexto laboral. Este questionário compreende três versões distintas: (i) uma versão curta (23 dimensões e 40 perguntas), visando a autoavaliação dos trabalhadores ou a aplicação em locais de trabalho com menos de 30 trabalhadores; (ii) uma versão média (28 dimensões e 87 perguntas), destinada ao uso por profissionais de saúde ocupacional, nomeadamente na avaliação de riscos, planificação e inspeção, e (iii) uma versão longa (41 dimensões e 128 perguntas) para fins de investigação (Silva et al., 2011).

A versão portuguesa adaptada por Silva et al. (2011) é respondida de acordo com uma escala de *Likert* de cinco posições, sendo 1- nunca / quase nunca, 2- raramente, 3- às vezes, 4- frequentemente e 5- sempre. Existem, no entanto, duas subescalas relativas ao modo como o trabalho afeta a vida privada e vice-versa em que a resposta na escala de *Likert* é 1 – nada / quase nada, 2- um pouco, 3- moderadamente, 4-muito e 5- extremamente. Também o item 77 que avalia a perceção geral de saúde é respondido numa escala de *Likert* em que 1- excelente, 2- muito boa, 3- boa, 4- razoável e 5- deficitária.

É um método de avaliação desenvolvido para contextos organizacionais, visando a realização de intervenções consistentes no contexto laboral de cariz preventivo, tendo também como objetivo promover o desenvolvimento da investigação.

Criado e desenvolvido por um grupo de investigadores liderado por Tage S. Kristensen e Vilhem Borg no Centro de Investigação Nacional para as Condições de Trabalho, entre 1995 e 2007, este questionário reúne o consenso internacional quanto à sua validade e pela sua abrangência na avaliação das mais relevantes dimensões psicossociais inerentes ao contexto laboral. Aborda várias dimensões do local de trabalho, nomeadamente as exigências do trabalho, organização e conteúdo do trabalho, relações interpessoais e liderança, trabalho e vida privada, valores no local de trabalho, comportamento ofensivo e saúde e bem-estar.

Pode ser utilizado em todos os setores de atividade económica, seja em empresas do setor público ou privado, permitindo efetuar comparações tanto a nível nacional como a nível internacional. Está traduzido em mais de 20 idiomas e é citado como referência em diversos documentos de organizações internacionais (Organização Mundial de Saúde, Organização Internacional do Trabalho), reconhecido enquanto exemplo de boas práticas pela Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho e ainda, utilizado para efeitos de investigação pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho.

De acordo com os objetivos de investigação explicitados anteriormente foram selecionadas as seguintes subescalas do Questionário Psicossocial de Copenhaga (COPSOQ II – versão longa):

CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA

O conflito entre trabalho e família/vida privada refere-se a possíveis consequências do trabalho na vida privada/familiar. Estes conflitos incidem em duas áreas, nomeadamente conflitos relativos a energia (energia mental e física) e ao tempo.

Itens

- O trabalho exige muita energia que acaba por afetar a vida privada negativamente
- O trabalho exige muito tempo que acaba por afetar a vida privada negativamente
- A família e os amigos dizem que trabalha demais

EXIGÊNCIAS

As exigências quantitativas dizem respeito à quantidade de trabalho, à forma como é distribuída e ao tempo que demora a ser feita a tarefa e se contribui para a existência de conflito entre trabalho e família.

Itens

- A carga de trabalho acumula-se por ser mal distribuída
- Com que frequência não tem tempo para completar as tarefas
- Precisa de fazer horas extra

O ritmo de trabalho diz respeito à velocidade com que o colaborador necessita de realizar as tarefas.

Itens

- Precisa de trabalhar muito rapidamente

As exigências cognitivas referem-se à tomada de decisões que usem o pensamento ou a capacidade mental.

Itens

- O seu trabalho exige a sua atenção constante
- O seu trabalho requer que proponha novas ideias
- O seu trabalho requer que tome decisões difíceis

As exigências emocionais dizem respeito à envolvimento sentimental do colaborador com as tarefas realizadas.

Itens

- O trabalho coloca-o em situações emocionalmente perturbadoras
- O trabalho exige emocionalmente de si
- Sente-se emocionalmente envolvido com o seu trabalho

A justiça refere-se em que medida os trabalhadores são tratados de forma justa ou injusta no local de trabalho. De um modo geral, são considerados quatro aspetos: Primeiro, a distribuição de tarefas e o reconhecimento, segundo, o processo de

partilha, terceiro, a resolução de conflitos e quarto, como são tratadas as sugestões dos trabalhadores.

Itens

- Os conflitos são resolvidos de modo justo
- Os trabalhadores são apreciados quando fazem um bom trabalho
- Todas as sugestões dos trabalhadores são tratadas de forma séria pela Chefia
- O trabalho é distribuído de modo justo

RECURSOS

O apoio social de colegas diz respeito à impressão que os trabalhadores têm quanto à possibilidade de obter apoio dos seus colegas no caso de ser preciso.

Itens

- Com que frequência tem ajuda e apoio dos seus colegas de trabalho
- Com que frequência os seus colegas estão dispostos a ouvi-lo(a) sobre os seus problemas de trabalho
- Com que frequência os seus colegas de trabalho falam consigo acerca do modo como você executa bem o seu trabalho

O apoio social de supervisores / superiores diz respeito à impressão que os trabalhadores têm da possibilidade de obter apoio do seu superior hierárquico no caso de ser preciso.

Itens

- Com que frequência é que o seu superior direto está disponível para ouvir os seus problemas no trabalho
- Com que frequência tem ajuda e apoio do seu superior direto
- Com que frequência é que o seu superior direto fala consigo a respeito do seu desempenho no trabalho

O sentido de comunidade refere-se à existência de um sentimento de fazer parte do grupo de trabalhadores no local de trabalho (por exemplo, se as relações entre os trabalhadores são boas e se trabalham bem em grupo).

Itens

- Existe um bom ambiente de trabalho entre si e os seus colegas
- Existe uma boa cooperação entre os colegas de trabalho
- No seu local de trabalho sente-se parte de uma comunidade

As recompensas pelo desempenho do colaborador estão relacionadas com remuneração, prémios, promoção, oportunidades de desenvolvimento de carreira, autonomia no trabalho, reconhecimento, benefícios diversos, entre outros.

Itens

- O seu trabalho é reconhecido e apreciado pela gerência
- Há boas perspetivas no seu emprego
- A gerência respeita-o
- É tratado de forma justa

4. Procedimento

Em setembro de 2017, o Departamento de Recursos Humanos da XIS sentiu necessidade de avaliar os riscos psicossociais dos trabalhadores do setor operacional. Contactaram a escola, na pessoa da Professora Doutora Cláudia Andrade, no sentido de encontrar apoio nessa questão.

Em dezembro de 2017 iniciaram-se os contactos com a XIS para dar seguimento ao estudo solicitado. Foi elaborado um panfleto informativo para a empresa distribuir aos seus colaboradores, onde se procurava incentivar os mesmos a aderirem ao estudo. Para o efeito, criou-se um sorteio para que todos os que respondessem

ficassem habilitados a ganhar um dos cinco cheques-prenda do hipermercado Continente, no valor de 10 euros/cada.

Posteriormente, seguiu-se a visita à empresa com o intuito de abordar o maior número de funcionários, distribuídos pelos vários turnos, a fim de esclarecer o intuito do estudo e apelar à sua participação. No mesmo momento distribuíram-se os inquéritos individualmente, garantindo-se a confidencialidade, sendo apenas indicada informação relativa ao turno.

A empresa colocou uma tómbola para o sorteio e uma caixa selada para a receção dos inquéritos no Departamento de RH.

5. Resultados

Neste capítulo procede-se à apresentação e discussão dos resultados do estudo empírico efetuado. Assim, primeiramente apresentam-se a análise correlacional de todas as variáveis implicadas no estudo. De seguida, efetuou-se a testagem para a amostra global dos preditores do conflito trabalho-família, considerando, separadamente as exigências e os recursos. No final, procede-se à discussão dos resultados à luz do enquadramento teórico efetuado.

Após a recolha dos questionários, procedeu-se à sua inserção numa base de dados construída para o efeito. O tratamento estatístico dos dados foi efetuado no programa SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versões 22.

1.1. Análise descritiva das variáveis

Quadro 2 – Legenda das variáveis em estudo e índices de consistência interna

ConfTF	Conflito Trabalho Família	$\alpha=.78$
Exigquant	Exigências quantitativas	$\alpha=.67$
Exigcogn	Exigências cognitivas	$\alpha=.69$
Exigemoc	Exigências emocionais	$\alpha=.72$
Just	Justiça	$\alpha=.81$
i_4	Ritmo de trabalho	$\alpha=.-----$
Apoicol	Apoio social de colegas	$\alpha=.76$
Apoisup	Apoio social de superiores	$\alpha=.78$
Comun	Comunidade Social no Trabalho	$\alpha=.80$
Recomp	Recompensas	$\alpha=.77$

Médias e Associações entre variáveis

Nas tabelas 9, 10 e 11 apresentam-se as médias obtidas para cada uma das variáveis do estudo.

Como se pode verificar na tabela o valor de conflito é médio, sendo inferior a 3 (=2,7).

Estatísticas

ConfTF		
N	Válido	111
	Omisso	0
Média		2,7087
Desvio Padrão		1,12467

Tabela 9 – Média CTF

No que diz respeito às variáveis consideradas, neste estudo, como exigências, verifica-se que os valores são em geral médios, destacando-se, como valor mais elevado o ritmo de trabalho e como valor mais baixo as exigências quantitativas de trabalho.

EXIGÊNCIAS

Relatório					
	Exigquant	Exigcogn	Exigemoc	Just	i_4
Média	2,4032	3,4877	3,0428	2,9292	3,83
N	105	108	109	106	111
Desvio Padrão	,73626	,66577	1,03747	,75809	1,008

Tabela 10 – Média das variáveis Exigências

Em relação aos recursos os valores são, também, em geral médios com o valor mais elevado obtido para o sentimento de comunidade e valor mais baixo obtido para o apoio do supervisor.

RECURSOS

Relatório				
	Apoicol	Apoisup	Comun	Recomp
Média	3,1742	2,7928	3,6944	3,3621
N	111	111	108	107
Desvio Padrão	,90771	1,07031	,88735	,82146

Tabela 11 – Média das variáveis Recursos

Análise de Correlações e Regressões

A administração do questionário de investigação foi efetuada em apenas um momento, pelo que as variáveis deste projeto – dependentes e independentes - foram recolhidas simultaneamente. Deste modo é possível analisar a relação entre elas, através de análise correlacional.

Para as características das variáveis em estudo recorreu-se ao coeficiente de correlação R de *Pearson* para ser possível quantificar a relação entre as variáveis (confrontar Tabela 12).

EXIGÊNCIAS

		Correlações					
		ConfTF	i_4	Exigquant	Exigcogn	Exigemoc	Just
ConfTF	Correlação de Pearson	1	,386**	,411**	,229*	,543**	-,378**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,017	,000	,000
	N	111	111	105	108	109	106
i_4	Correlação de Pearson	,386**	1	,164	,112	,250**	-,214*
	Sig. (bilateral)	,000		,095	,249	,009	,027
	N	111	111	105	108	109	106
Exigquant	Correlação de Pearson	,411**	,164	1	,285**	,405**	-,353**
	Sig. (bilateral)	,000	,095		,004	,000	,000
	N	105	105	105	102	104	100
Exigcogn	Correlação de Pearson	,229*	,112	,285**	1	,445**	-,069
	Sig. (bilateral)	,017	,249	,004		,000	,484
	N	108	108	102	108	106	104
Exigemoc	Correlação de Pearson	,543**	,250**	,405**	,445**	1	-,161
	Sig. (bilateral)	,000	,009	,000	,000		,103
	N	109	109	104	106	109	104

Just	Correlação de Pearson	-,378**	-,214*	-,353**	-,069	-,161	1
	Sig. (bilateral)	,000	,027	,000	,484	,103	
	N	106	106	100	104	104	106

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Tabela 12 – R Pearson CTF Exigências

Pode verificar-se que existem correlações significativas entre Conflito Trabalho Família e i_4 Ritmo de Trabalho ($r=.386$, $p=.000$), entre Conflito Trabalho Família e Exigências Quantitativas ($r=.411$, $p=.000$), entre Conflito Trabalho Família e Exigências Emocionais ($r=.543$, $p=.000$), entre Conflito Trabalho Família e (in)Justiça ($r= -.378$, $p=.000$).

RECURSOS

		Correlações				
		ConfTF	Apoicol	Apoisup	Comun	Recomp
ConfTF	Correlação de Pearson	1	-,151	-,234*	-,238*	-,358**
	Sig. (bilateral)		,114	,014	,013	,000
	N	111	111	111	108	107
Apoicol	Correlação de Pearson	-,151	1	,328**	,444**	,183
	Sig. (bilateral)	,114		,000	,000	,059
	N	111	111	111	108	107
Apoisup	Correlação de Pearson	-,234*	,328**	1	,276**	,465**
	Sig. (bilateral)	,014	,000		,004	,000
	N	111	111	111	108	107
Comun	Correlação de Pearson	-,238*	,444**	,276**	1	,441**
	Sig. (bilateral)	,013	,000	,004		,000
	N	108	108	108	108	104
Recomp	Correlação de Pearson	-,358**	,183	,465**	,441**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,059	,000	,000	
	N	107	107	107	104	107

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Tabela 13 – R Pearson CTF Recursos

Pode verificar-se que existe correlação significativa entre Conflito Trabalho Família e Recompensas ($r=-.358$, $\rho=.000$).

Análise das regressões múltiplas

Para analisar a natureza da associação entre as variáveis estudadas e para inferir sobre os valores das relações das variáveis independentes na variável dependente, procedeu-se à análise das regressões lineares simples, que estão representadas nas Tabelas 14 a 19.

A nível das **exigências**, verifica-se que, no seu conjunto, as variáveis Ritmo de Trabalho (i_4), Exigências Cognitivas, Justiça, Exigências Quantitativas, Exigências Emocionais são significativas para explicar a variável conflito trabalho-família ($F=15,439$; $p=.000$). Este modelo explica 42,9% das variações da variável dependente conflito trabalho-família (Adj. R-Sq.=,429). No que diz respeito às variáveis predictoras do conflito trabalho-família apenas exigências emocionais ($\beta=.520$, $p=.000$) e o ritmo trabalho ($\beta=.266$, $p=.003$) apresentam valores significativos.

Sumarização do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,677 ^a	,459	,429	,84585

a. Preditores: (Constante), i_4 , Exigcogn, Just, Exigquant, Exigemoc

Tabela 14 – Regressão Linear Simples para a Variável Exigências

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	55,228	5	11,046	15,439	,000 ^b
	Resíduo	65,107	91	,715		
	Total	120,334	96			

a. Variável Dependente: ConfTF

b. Preditores: (Constante), i_4, Exigcogn, Just, Exigquant, Exigemoc

Tabela 15 – ANOVA – Regressão: CTF - Exigências

		Coeficientes ^a				
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	,920	,738		1,247	,216
	Exigquant	,178	,135	,117	1,320	,190
	Exigcogn	-,155	,147	-,094	-1,057	,293
	Exigemoc	,520	,100	,490	5,225	,000
	Just	-,227	,128	-,150	-1,770	,080
	i_4	,266	,087	,246	3,047	,003

a. Variável Dependente: ConfTF

Tabela 16 – Preditores do Conflito Trabalho-Família: Exigências

Relativamente às variáveis consideradas como **recursos** verifica-se que a função é significativa para explicar a variável conflito trabalho família ($F=4,015$; $p=.001$). Este modelo explica 10,5% das variações da variável dependente conflito trabalho-família ($\text{Adj. } R\text{-Sq.}=,105$). No que diz respeito às variáveis preditoras do conflito trabalho-família apenas as Recompensas obtiveram valor significativo ($\beta=-.375$, $p=.017$).

Sumarização do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,374 ^a	,140	,105	1,05543

a. Preditores: (Constante), Recomp, Apoicol, Apoisup, Comun

Tabela 17 – Regressão Linear Simples para a Variável Recursos

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	17,890	4	4,473	4,015	,005 ^b
	Resíduo	110,279	99	1,114		
	Total	128,170	103			

a. Variável Dependente: ConfTF

b. Preditores: (Constante), Recomp, Apoicol, Apoisup, Comun

Tabela 18 - ANOVA – Regressão: CTF - Recursos

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	4,659	,546		8,533	,000
	Apoicol	-,002	,132	-,002	-,018	,985
	Apoisup	-,064	,112	-,063	-,570	,570
	Comun	-,133	,141	-,108	-,948	,345
	Recomp	-,375	,154	-,278	-2,434	,017

a. Variável Dependente: ConfTF

Tabela 19 – Preditores do Conflito Trabalho-Família: Recursos

6. Discussão de resultados

As análises efetuadas permitiram identificar a existência de um conjunto de variáveis pertencentes à dimensão Exigências que contribuem para a predição do Conflito Trabalho-Família. No que diz respeito aos Recursos verifica-se que apenas uma variável permite prever o Conflito Trabalho Família.

A variável “**exigências**”, como se verifica neste modelo, é predita pelas variáveis Ritmo de trabalho (*i_4*), Exigências Quantitativas (quantidade de trabalho), Exigências Emocionais e (in)Justiça.

Sendo a XIS uma empresa com uma tipologia de trabalho por turnos, nalguns casos rotativo, considera-se que pode provocar um desgaste emocional e cansaço que pode ser “transportado” para casa e prejudicar a vida familiar e, de alguma forma, causar conflito entre trabalho e família. Como referem alguns estudos, o trabalho por turnos pode causar uma vida familiar e social perturbada, fadiga e insatisfação com o trabalho, (Shen & Dicker, 2008, citado por Costa, 2010).

Por outro lado, tendo também em consideração que a amostra é maioritariamente feminina (82,9%), deve ter-se em conta que as exigências emocionais do trabalho possam estar associadas à ocorrência de existência de conflito trabalho-família. Alguns estudos indicam que, por comparação com os homens as mulheres tendem a sentir maiores níveis de conflito trabalho-família (Andrade, 2011; Matias, Andrade & Fontaine, 2011; Andrade, 2011). Na divisão de funções, mesmo que igualitária entre um casal, as mulheres realizam tarefas de carácter rotineiro e diário, como por exemplo, tratar da cozinha ou da limpeza da casa, já os homens responsabilizam-se por tarefas mais esporádicas como, por exemplo, a manutenção de um carro ou de avarias no lar (Matias, Andrade & Fontaine, 2012). Deste modo, os homens conseguem ter mais controlo do momento em que contribuem na esfera privada, em relação às mulheres que parecem cuidar de situações de urgências ou de pequenas tarefas “desdenhadas” pelo cônjuge. Aquando da existência de filhos, as mulheres tendem a contribuir mais para o cuidado da casa, deixando o cuidado de crianças ao homem. Como resultado, as mulheres mostram, em maior número que os homens, sentimentos de *stress*, doenças e problemas emocionais (Matias, Andrade & Fontaine, 2012).

Um estudo de Perista (2002), citado por Matias, Andrade e Fontaine (2011), “*sobre os usos do tempo demonstra que as mulheres portuguesas, independentemente do seu estatuto profissional, desempenham a maior parte das tarefas familiares e domésticas.*” (p.13)

Sendo uma fábrica com um trabalho com tarefas repetitivas, que têm que ser feitas a um ritmo acelerado, mas também dependente de máquinas, envolve o colaborador e faz com que este tenha que estar o mais concentrado possível e envolvido com a tarefa. É um trabalho que tem que ser feito ao longo do dia, isto é, não levam trabalho para casa, o que é benéfico, mas a uma velocidade rápida que exige concentração e não dá azo a outras distrações, o que a nível emocional pode contribuir para o desgaste que pode ser “transportado” para a vida familiar.

No que se refere à dimensão da justiça verificou-se que os colaboradores não se sentem injustiçados no modo como são tratados no local de trabalho e isso contribui negativamente para o conflito trabalho-família. Isso pode ter a ver com o facto da XIS se preocupar com o colaborador e as suas emoções. Por exemplo, como já foi referido, existe um quadro emocional que permite identificar problemas e referenciar ações, prazos e responsáveis para os resolver. Por outro lado, parece que não consideram que o trabalho é exigente do ponto de vista cognitivo, ou seja, não é um trabalho para pensar, embora requeira alguma atenção. Este resultado parece que poderá ser devido ao facto de que as tarefas que executam são na maioria simples e rotineiras.

Ao nível dos “**recursos**” é interessante que só a variável Recompensas contribui para o conflito trabalho-família. Ou seja, para estes trabalhadores é muito importante sentirem-se recompensados. Por outro lado, o apoio dos colegas, do supervisor e o sentido de comunidade não são preditores do conflito trabalho-família.

Este resultado não se enquadra com o que é referido na literatura. Por exemplo, autores como Allen et al. (2000) ou Jacobs e Gerson (2004) que evidenciam a importância do apoio percebido pelo colaborador em relação aos seus superiores como um fator importante para reduzir o conflito entre trabalho e família. Ou autores como Rathi e Barath (2012); Michel et. al. (2011); Mesmer-Magnus et al. (2010); Breaugh & Frye (2008), citados por Silva (2013) referem a importância do papel do colega de trabalho, como redutor do conflito trabalho-família. Segundo os autores,

atualmente as organizações dão relevância ao trabalho em equipa de forma a reduzir o conflito trabalho-família, colocando os colegas de trabalho numa posição privilegiada, tanto para dar apoio instrumental, como emocional, ao demonstrar empatia pelo *stress* e pressão sentidos aquando do conflito. Deste modo, os colaboradores sentem-se ajudados e o desempenho laboral não fica comprometido. De facto, a XIS valoriza o trabalho em equipa como forma de alcançar melhores resultados, promovendo relações de confiança e proximidade entre os diversos elementos. No entanto, os resultados revelam que o apoio prestado pelo supervisor e pelos colegas ou sentirem-se membros de uma comunidade não são os elementos mais importantes para atenuar o conflito entre trabalho e família. A possível justificação pode dever-se ao facto do trabalho ser por turnos, em cadeia, com um ritmo rápido, com pouco tempo para interações entre os colaboradores. O apoio externo, seja de chefes ou de colegas, pouca diferença poderá fazer, e, desta forma, quanto mais recompensado, apreciado e respeitado for o colaborador, pela organização, menor é o sentimento de conflito. O colaborador sempre trabalha em troca de uma recompensa, seja o salário, *status* ou a satisfação pessoal e profissional, em contrapartida, para atingir os seus objetivos, a empresa depende destes colaboradores, e por isso precisa investir na remuneração, não só através dos salários, mas também dos benefícios (Favarim, 2011). A remuneração e o salário trazem para o trabalhador uma recompensa financeira em troca da sua prestação de serviço, seja ela manual ou intelectual. O processo de remuneração observado no século XX procurou conciliar empresa e produção com as pessoas e os salários, o trabalhador deixou de ser visto apenas como executor de ordens, e através de pesquisas de relações humanas, percebeu-se que o salário isolado não estimula o trabalhador, passando-se a considerar fatores como motivação e satisfação na hora de remunerar (Araújo, 2006, citado por Favarim, 2011). Atualmente, muitos trabalhadores vendem o seu trabalho em troca da remuneração para satisfazer somente as suas necessidades básicas, mas há também os trabalhadores que buscam no trabalho, muito mais do que isso, buscam a satisfação pessoal e profissional, que é resultado de diversos agentes motivadores e benefícios encontrados no próprio mercado de trabalho.

Como já foi referido anteriormente, no Capítulo II (Caraterização da Organização), a XIS tem várias formas de recompensas como prémios de produtividade, assiduidade

e de desempenho, empréstimos e adiantamento dos subsídios de férias e de Natal, protocolos com clínicas médicas, de fisioterapia, oculistas, ginásio, oficinas de automóveis e com o hipermercado Continente. Disponibiliza contabilistas para tirar dúvidas sobre o IRS, assim como computadores para entregar a simulação, entre outras medidas como já foi dito antes, tudo com a consciência de que os colaboradores são essenciais e é necessário que se sintam motivados.

CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES

1. Conclusão

O mundo organizacional está em mudança, o fenómeno da globalização generalizou-se e trouxe consigo o aumento da competitividade criando um ambiente organizacional onde todos os fatores diferenciadores são explorados. Como consequência desse ambiente, as organizações e condições de trabalho transformaram-se e foram pressionadas para uma melhoria das condições de trabalho dadas aos seus trabalhadores, focando-se agora, na melhoria no seu capital humano. Estas mudanças levam a que as organizações estejam mais atentas aos riscos psicossociais associados ao trabalho que são das questões que maiores desafios apresentam em matéria de segurança e saúde no trabalho. Esses riscos, que estão relacionados com a forma como o trabalho é concebido, organizado e gerido, bem como, com o seu contexto económico e social, suscitam um maior nível de *stress* e podem originar uma grave deterioração da saúde mental e física. Têm um impacto significativo na saúde de pessoas, organizações e economias nacionais, relacionando-se com problemas como o *stress*, a violência, o assédio e a pressão laboral, entre outros, (Matos, 2014).

Os riscos psicossociais englobam os fatores associados com o trabalho, o ambiente fora do trabalho e as características individuais do trabalhador. Esses fatores encontram-se relacionados normalmente com o conteúdo do trabalho, a sobrecarga e ritmo de trabalho, o horário, o controlo, os equipamentos e o ambiente de trabalho, a cultura organizacional, as relações interpessoais, o papel na organização, o desenvolvimento da carreira e o equilíbrio trabalho-família (UGT, 2017).

Apesar do exercício do papel profissional ser indispensável à manutenção económica da família, a gestão das obrigações familiares e profissionais não está isenta de conflito. O modo como as mulheres e os homens conseguem encontrar um equilíbrio entre a esfera do trabalho e da família, tem sido considerado um dos maiores desafios da sociedade atual. Duas esferas com uma relação muito próxima e que exigem um constante equilíbrio de recursos como tempo e energia. O interesse na forma como se articulam as duas esferas, segundo Andrade (2015) surge como consequência das transformações no mercado de trabalho que vieram não só alargar a tipologia das profissões que podem ser desempenhadas por homens e por mulheres como

colocaram novas exigências para o exercício da atividade profissional que se prendem com níveis de formação mais elevados, necessidades de atualização profissional constante e horários alargados. A dificuldade em conciliar as duas “vidas” potencia o surgimento de problemas que começam individualmente a nível profissional e se alargam à vida pessoal, nomeadamente família e sociedade. Fala-se em conflito de papéis entre trabalho e vida pessoal e familiar, devido à exigência de cada um dos papéis, conflito esse que se manifesta ao nível do desempenho dos próprios papéis. As pressões profissionais são fonte de *stress* e de insatisfação, provocando uma diminuição da produtividade, aumento do absentismo e até a intenção de abandonar o trabalho. Em alguns casos os colaboradores desenvolvem depressão, baixa autoestima e fraca saúde física, consumindo até substâncias psicoativas (Buzanelli, 2008, citado por Santos, 2017). Isto traz consequências a nível pessoal: não há disponibilidade (nem paciência) para estar com família e amigos, acabando por perder momentos importantes. Os colaboradores ficam desmotivados e pouco empenhados pelas suas tarefas, resultado do seu estado emocional, (Buzanelli, 2008, citado por Santos, 2017).

O conflito entre trabalho e família gera consequências físicas, psicológicas, comportamentais, de atitude e organizacionais, (Geurts & Deemerouti, 2003). Deste modo, é importante que todas as organizações atenuem as exigências laborais com determinados recursos de forma a manter os colaboradores motivados e satisfeitos. Nesta investigação usou-se como exemplo o *Job Demands-Resources*, desenvolvido por Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli (2001), é um modelo de saúde ocupacional que procura explicar indicadores organizacionais negativos (*Burnout*) e positivos (*Engagement*) com base nas exigências e recursos presentes no contexto laboral, partindo do pressuposto que todas as profissões têm fatores específicos e únicos associados com os processos de motivação e de *stress* no trabalho (Demerouti & Bakker, 2011). Uma das ideias centrais do modelo *JD-R* defende que a interação entre qualquer tipo de recursos e qualquer tipo de exigências do trabalho é determinante para o desenvolvimento dos processos de diminuição de saúde e bem-estar, ou *stress*, e de motivação, e que os recursos presentes no contexto de trabalho podem amenizar o impacto das exigências profissionais, e neste caso específico diminuir o sentimento de conflito entre trabalho e família.

O presente estudo realizado na empresa XIS, permitiu concluir que a nível de exigências verificou-se que a tipologia de trabalho por turnos, as tarefas repetitivas, feitas a um ritmo acelerado, obrigando a rapidez e concentração, sem haver lugar para outras distrações provocam desgaste emocional. Isso faz com que os colaboradores da empresa percecionem um sentimento de conflito entre trabalho e família. As exigências emocionais, a quantidade e o ritmo de trabalho são os fatores que mais contribuem para esse conflito. No entanto, verificou-se, também, que os colaboradores sentem que são tratados de forma justa (justiça na divisão de tarefas e na resolução de problemas) no seu local de trabalho, e quanto menos injustiçados se sentem, menor é o conflito trabalho-família.

Estas exigências são atenuadas pelos recursos, principalmente, pelas recompensas. Neste estudo concluiu-se que para os colaboradores da XIS, o mais importante é sentirem-se recompensados pela gerência da organização. Recompensas que podem ser monetárias, de progressão de carreira, mas que neste caso, podem ligar-se aos valores Justiça e Respeito, sentirem-se apreciados e tratados de forma justa.

Como foi dito neste estudo, a XIS reconhece a importância de todos os colaboradores para atividade laboral e considera que não há empresas de sucesso sem os seus colaboradores se envolverem diariamente com o seu trabalho, com disponibilidade e motivação. Cada colaborador tem o seu papel e todos são importantes. E, por isso, a empresa desenvolve várias atividades para que o colaborador se integre, se sinta valorizado e goste de trabalhar na empresa. Desta forma tem várias formas de recompensas como prémios de produtividade, assiduidade e de desempenho, empréstimos e adiantamento dos subsídios de férias e de Natal, protocolos com clínicas médicas, de fisioterapia, oculistas, ginásio, oficinas de automóveis e com o hipermercado Continente. Disponibiliza ainda contabilistas para tirar dúvidas sobre o IRS, entre outras medidas como já foi dito no capítulo II (Caraterização da Organização), tudo com a consciência de que os colaboradores são essenciais e é necessário que se sintam motivados.

Pode concluir-se que a XIS é uma empresa preocupada e consciente com os seus colaboradores, trata-os com justiça e recompensa-os de forma a mantê-los motivados pois todos são essenciais para o bom funcionamento da empresa, como referiu o diretor de RH da empresa.

No entanto, verifica-se que apesar do esforço aparente para que haja trabalho em equipa, a conclusão que se tira da análise de dados é que não existe apoio de colegas, o que pode fragilizar o espírito de equipa, camaradagem ou solidariedade.

Outro aspeto que merece atenção é o facto de os colaboradores não considerarem importante o apoio do supervisor, quando a maioria da literatura defende, como foi referido ao longo do estudo, que a existência de perceção de apoio por parte dos supervisores no local de trabalho pode contribuir para um decréscimo das consequências do conflito trabalho-família. Se isto não acontece, é porque a comunicação poderá não ser eficaz, podendo o supervisor melhorar a sua forma de comunicação com os seus colaboradores, para os motivar a solucionar os seus problemas.

Desta forma, as principais questões a resolver na XIS não têm a ver com a organização, mas sim com a forma como colaboradores e supervisores comunicam e interagem entre si. Face aos resultados do estudo, aconselha-se que este aspeto deverá ser alvo da atenção do departamento de gestão de recursos humanos da empresa.

A XIS, enquanto organização, já tem boas medidas de conciliação trabalho-família, com o intuito de ajudar os seus colaboradores e familiares. No entanto, há sempre mais medidas que poderia equacionar implementar, sobretudo, tendo em consideração os trabalhadores das linhas de montagem dado que são sobretudo mulheres, como por exemplo:

Aumentar o número de protocolos com associações que promovam o acolhimento de crianças e de idosos. Como referem Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006) a prestação de serviços de acolhimento de crianças, mas também a possibilidade de os colaboradores, homens ou mulheres, beneficiarem de regimes de trabalho facilitadores da prestação de apoio aos seus familiares idosos contribuiu exemplarmente para a conciliação entre vida profissional e vida familiar. Por outro lado, também de acordo com Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006) garantir aos pais trabalhadores licenças para apoio à família, numa distribuição equilibrada entre mulheres e homens de licenças para apoio à família permite mais facilmente às mulheres assumirem responsabilidades no plano profissional e progredirem na respetiva carreira. Pode atenuar também a cultura da “disponibilidade total” por parte

dos homens, que se verifica nalguns locais de trabalho, quase os impedindo muitas das vezes do “direito à vida privada”. Por outro lado, não marginaliza o papel do pai na educação dos filhos nem rouba às crianças o direito de receberem cuidados e de estabelecerem vínculos com o pai (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006). Cabe às empresas que visam a aplicação de políticas de conciliação entre o emprego e a vida familiar dos seus trabalhadores proporcionar uma cultura organizacional que reconheça a importância do papel do pai na socialização da criança e recomende o uso das licenças específicas criadas para pais trabalhadores, garantindo-lhes para isso a continuidade do seu posto de trabalho e a manutenção do sistema de promoções e prémios (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006).

Estes investimentos podem ampliar as medidas que já existem na Empresa Xis incentivando, entre outros, a criatividade e a motivação dos trabalhadores, facilitando a introdução de novos métodos de trabalho e de novas tecnologias, proporcionando nomeadamente uma maior utilização do capital humano.

2. Limitações e Estudos Futuros

No presente estudo reconhecem-se algumas limitações. A primeira foi a impossibilidade de apresentar os objetivos do estudo a todos os colaboradores das linhas de montagem. Foi disponibilizado apenas um dia, em horário diurno, para abordar os colaboradores e pedir que colaborassem no estudo, sendo impossível falar com os funcionários do horário noturno. O questionário foi respondido maioritariamente por colaboradores dos Horários 1 e 2, o que não permite comparar todos os turnos.

Para além disso, o instrumento de análise é extenso, apresenta itens semelhantes o que poderá ter desmotivado a participação de alguns dos colaboradores. A existência de um número elevado de ausência de respostas em alguns itens e de poucas respostas dos Horários 3 e Rotativo poderão ter influenciado nos resultados da perceção de conflito trabalho-família. Este aspeto deverá ser considerado em estudos futuros que envolvam colaboradores de todos os turnos.

Também ao nível da amostra não houve uma distribuição equitativa, uma vez que a maioria, 82,9% eram mulheres e o restante homens. Sabe-se à partida que as mulheres dedicam mais tempo às atividades domésticas do que os homens, mesmo que se fale em igualdade de géneros, com 82,9% da amostra feminina a probabilidade de sentimento de conflito trabalho-família é ligeiramente maior.

Uma das limitações deste estudo reside no facto de ser um estudo transversal, ou seja, é realizado num único momento, não sendo possível obter dados sobre a evolução das consequências do Conflito nos trabalhadores. As opiniões contidas neste trabalho apenas cobrem o momento em que o questionário foi respondido. O desenvolvimento de estudos longitudinais em estudos futuros poderá permitir uma análise mais aprofundada.

Considera-se também importante aprofundar os resultados obtidos, passando mais tempo junto dos colaboradores, realizando entrevistas individuais e observando as suas tarefas e rotinas diárias.

Bibliografia

- Allen, T. D., Herst, D. E, Bruck, C. S. & Sutton, M. (2000). “Consequences Associated With Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A. & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151-169. Disponível em <http://meierl.myweb.usf.edu/pdf/Amstad2011JOHP.pdf>
- Andrade, C. (2011). Work-Life Balance: Condições de trabalho facilitadoras da integração do papel profissional e familiar. *Revista Exedra, Número Temático Comunicação nas Organizações*, 41-53.
- Andrade, C. (2015). Trabalho e vida pessoal: exigências, recursos e formas de conciliação. *DEDiCA. Revista de Educação e Humanidades*, 8, 117-130
- Balducci, C., Fraccaroli, F. & Schaufeli, W.B. (2011). The Job Demands-Resources model and counterproductive work behaviour: The Role of job-related affect. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 467-496
- Barreto, D. F. (2008). *Implicações do trabalho por turnos na vida social e familiar dos trabalhadores de turnos industriais* (Monografia de Licenciatura, Universidade Fernando Pessoa). Disponível em <https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/888/2/Monografia%20final.pdf>

Bakker, A.B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 43*, 83-104.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*, 309–328

Camacho, A. & Mayorga, D. R. (2017). Riesgos laborales psicosociales. Perspectiva organizacional, jurídica y social. *Revista Prolegómenos Derechos y Valores, 20*(40), 159-172. Disponível em <http://www.scielo.org.co/pdf/prole/v20n40/v20n40a11.pdf>

Camara, P. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2ª ed.). Lisboa: Dom Quixote, p. 87.

Carlson, D. S. & Grzywacz, J. G. (2008). Reflections and Future Directions on Measurement in Work-Family Research. In K. Korabik, D. Lero, & D. Whitehead (Eds.), *Handbook of Work-Family Integration: Research, Theory, And Best Practices*, (pp. 57-73). Disponível em <https://books.google.pt/books?id=JXiphWwbVxsC&pg=PA57&lpg=PA57&dq=Reflections+and+Future+Directions+on+Measurement+in+Work-Family+Research&source=bl&ots=MIUTT9Axq&sig=fy-IYI9zaJZEDBNht96rfGouOCk&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwiIiZTR7svaAhUIApoKHRnjDjkQ6AEIRjAE#v=onepage&q=Reflections%20and%20Future%20Directions%20on%20Measurement%20in%20Work-Family%20Research&f=false>

COPSOQ – Questionário Psicossocial de Copenhaga. Disponível em <http://copsoq.pt/questionario/>

- Costa, M. M. A. (2010). *O Horário de Trabalho e o Impacto a nível Familiar e Social*. (Dissertação no âmbito do Mestrado Integrado em Psicologia, Universidade do Porto)
- Dejours, C. & Abdoucheli, E. (1993). Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In C. Dejours, E. Abdoucheli & C. Jayet (Eds), *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho* (pp. 119-145).
- Demerouti E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands-Resource Model: Challenges for future research. *Journal of Industrial Psychology*, 2, 1-9.
- Diário da República Eletrónico n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12. *Código do Trabalho*. Disponível em <https://dre.pt/legislacao-consolidada/-/lc/75194475/201608230300/73440005/diploma/indice>
- Estrategor – Consultores de Gestão (2016). *A importância da Metodologia Lean em processos produtivos*. Disponível em <http://www.estrategor.pt/blog/lean/importancia-da-metodologia-lean-processos-produtivos/>
- EU-OSHA (2017). *Riscos psicossociais e stresse no trabalho*. Disponível em <https://osha.europa.eu/pt/themes/psychosocial-risks-and-stress>

- Eurofound and EU-OSHA (2014), *Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention*, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Disponível em https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1443en_0.pdf
- Favarim, F. N. (2011). Remuneração e salário: uma abordagem jurídico/administrativa. *Revista de Ciências Gerenciais*, 15(21), 209-224. Disponível em <http://pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/viewFile/2246/2146>
- Ferreira, M. C., & Mendes, A. M. (2003). *Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da Previdência Social Brasileira*. Brasília, DF: Ler, Pensar, Agir.
- Fonseca, I. S. S., Araújo, T. M., Bernardes, K. O. e Amado, N. (2013). Apoio social e satisfação no trabalho em funcionários de uma empresa de petróleo. *Psicología para América Latina*, 25, 43-56. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psilat/n25/a04.pdf>
- Frone, M. R., Russell, M. e Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77 (1), 65-78.
- Gabinete de Estudos da Ordem dos Psicólogos Portugueses (2018). *O Trabalho Nocturno e por Turnos enquanto Riscos Psicossociais*. Lisboa
- Garrosa, E., Moreno-Jiménez, B., Liang, Y., & González, J.L. (2008). The relationship between socio-demographic variables, job stressors, burnout,

and hardy personality in nurses: An exploratory study. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 418-427.

- Gavino, M., Wayne, S., & Erdogan, B. (2012). Discretionary and transactional human resource practices and employee outcomes: The role of perceived organizational support. *Human Resource Management*, 51(5), 665–686.
- Geurts, S. A. E., Rutte, C., & Peeters, M. (1999). Antecedents and consequences of work-home interference among medical residents. *Social Science & Medicine*, 48(9), 1135–1148.
- Geurts, S. A. E., & Demerouti, E. (2003). Work/non-work interface: A review of theories and findings. In M. Schabracq, J. Winnubst & C. Cooper (Eds.), *The handbook of work & health psychology* (283-310). Disponível em <http://www.al-edu.com/wp-content/uploads/2014/05/Handbook-of-Work-and-Health-Psychology-2Ed-2003.pdf>
- Gonçalves, A. C. C. G. (2009). *O Sentido de Comunidade, o Suporte Social Percebido e a Satisfação com a Vida*. (Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa). Disponível em http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/2153/1/22286_ulfp034907_tm.pdf
- Grandey, A. A. & Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work–family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 350-370. Disponível em <http://www.personal.psu.edu/users/a/a/aag6/Grandey&CropanzanoJVB.pdf>

Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/258214>

Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Psychology*, 63, 510-531. Disponível em <https://pdfs.semanticscholar.org/25cc/7fae1de304e522b4455971de145eb19d42b8.pdf>

Greenhaus, J. H., Callanan, G. A. & Godshalk, V. M. (2010). *Career Management*. 4^a ed. Disponível em https://books.google.pt/books?id=FQoPkp7_PzIC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ViewAPI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Guerreiro, M. D., Lourenço, V. e Pereira, I. (2006). *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar. Manual para as Empresas*. (4^a ed.) Lisboa: CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

Gutek, B. A., Searle, S. & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology* 76, 560-568.

Hassard, J., Teoh, K., Cox, T. Dewe, P., Cosmar, M., Gründler, R., Flemming, D. Cosemans, B. & Broek, K. V. (2014). *Calculating the costs of work-related stress and psychosocial risks*. (Relatório nº TE-WE-14-003-EN-

N). Disponível em <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/c8328fa1-519b-4f29-aa7b-fd80cffc18cb/language-en>

Hochschild, A. (1989). *The Second Shift: Working Parents and the Revolution at Home*. Disponível em <http://www.unc.edu/~kleinman/handouts/second%20shift.pdf>

Huang, P. (2010). Exploring the Relationship Between Work-Life and Stress. *Work Life Law*, 1-16. Disponível em <http://worklifelaw.org/publications/ExploringtheRelationshipBetweenWork.pdf>

Jacobs, J.A., & Gerson, K. (2004). *The time divide: work, family and gender inequality*. Cambridge: Harvard University Press.

Kaizen Institute. (2016). Portal do Kaizen Institute. *O que é Kaizen?* Disponível em <https://pt.kaizen.com/quem-somos/significado-de-kaizen.html>

Kossek, E. E. (2016). Managing work-life boundaries in the digital age. *Organizational Dynamics Journal*, 45(3), 258-270.

Lourenço, R. A. P., Ramos, S. I. V. e Cruz, A. G., (2008). Implicações do Trabalho por Turnos na Vida Familiar de Enfermeiros: Vivências dos Parceiros. *PsicoLogia.com.pt O Portal dos Psicólogos*, 1-20

Mannarini, T. & Fedi, A. (2009). Multiple senses of community: the experience and meaning of community. *Journal of community psychology*, 37, 211-227.

- Matias, M. (2007). *Vida Profissional e Familiar: Padrões de Conflito e Facilitação na Gestão de Múltiplos Papéis*. (Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto)
- Matias, M., Andrade, C. e Fontaine, A. M. (2011). Diferenças de Género no Conflito Trabalho-Família: Um Estudo com Famílias Portuguesas de Duplo-Emprego com Filhos em Idade Pré-Escolar. *Psicologia*, XXV(1), 9-32.
- Matias, M., Andrade, C. & Fontaine, A. M. (2012). The interplay of gender, work and family in Portuguese families. *Work, Organization, Labour and Globalization*, 6(1), 11-26.
- Matos, S. S. (2014). *Riscos Psicossociais em Trabalhadores na Arábia Saudita*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal). Disponível em <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/8202/1/Tese%20-%2024-02-2015.pdf>
- Maurício, P. M. C. (2016). *O trabalho por turnos e suas consequências nos Trabalhadores: O caso de Técnicos de Reparação/Manutenção num Centro de Finishing*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal)
- Mendes, A. M. B. (1995). Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours. *Psicologia Ciência e Profissão*, 15(1-3), 34-38. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/pcp/v15n1-3/09.pdf>

- Moreno, B. & Rodríguez, R. (2013). Sociología de la salud laboral. In *Salud laboral, riesgos laborales, psicosociales y bienestar laboral*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrin, R. (1996). Development and validation of work-family conflicts and work-family conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410. Disponível em <https://pdfs.semanticscholar.org/0bc1/2fa3305c632f931169a30034824ed730144c.pdf>
- OMS (1948). Portal da Organização Mundial de Saúde. Disponível em <http://www.who.int/eportuguese/countries/prt/pt/>
- Perista, H. (1999). *Os usos do tempo e o valor do trabalho – Uma questão de género*. Lisboa: CESIS
- Pinho, R. (2015). *Fatores de risco/riscos psicossociais no local de trabalho*. Direção Geral de Saúde
- Priyadharshini, R. & Wesley, R. (2014). “Personality as a Determinant of Work-Family Conflict”, *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7(5), 1037-1060
- Robbins, S. (2007). *Comportamento Organizacional*. (11ª ed.). Pearson Prentice Hall, 19-163
- Salanova, M. (2008). Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva. In C. Vázquez y G. Hervás (Eds.), *Psicología*

Positiva: Bases científicas del bienestar y la resiliencia. Madrid: Alianza Editorial.

Salanova, M. & Schaufeli, W.B. (2009). *El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión.* Madrid: Alianza Editorial.

Santos, I. S. (2017). Influência das drogas na saúde ocupacional do trabalhador: estudo de caso de resultados dos programas de combate às drogas em empresas de diversos setores. *Xxxvii encontro nacional de engenharia de produção*, Joinville, SC, Brasil, 1-12. Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_241_397_32181.pdf

Sauter, S. L., Hurrell J. R., J. J., Murphy, L. R., & Levi, L. (2002). Factores psicosociales y de organización. In *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo* (capítulo 34). Disponível em <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo2/34.pdf>

Serafim A. S., Campos I. C. M., Cruz, R. M. & Rabuske, M. M. (2012). Riscos psicossociais e incapacidade do servidor público: um estudo de caso. *Psicologia: ciência e profissão*, 32(3), 686-705. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/pcp/v32n3/v32n3a13.pdf>

Simbula, S., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2011). A three wave study on job resources, self-efficacy and work engagement among Italian school teachers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 285-305.

- Simões, F. Andrade, C. e Gomes, D. R. (2016). Apoio Organizacional e Conflito Trabalho-Família: a justiça interacional e a comunicação interna como mediadores. *International Journal on Working Conditions*, 12, 71-85.
- Silva, A.R.D. (2013). *Relação Trabalho-Família: Um estudo com motoristas profissionais*. (Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho)
- Silva, A.N.P. (2016). Estudo do conflito trabalho-família entre os militares da Marinha Portuguesa: O caso da Esquadilha de Submarinos. (Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares Navais, Escola Naval)
- Silva, C., Amaral, V., Pereira, A., Bem-Haja, P., Pereira, A., Rodrigues, V., Cotrim, T., Silvério, J. e Nossa P. (2011). *Copenhagen Psychosocial Questionnaire: Portugal e países africanos de língua oficial portuguesa*. Universidade de Aveiro. Análise Exacta - Consultadoria, Formação e Edição de livros.
- Sousa, M. F. N. (2015). *Perceção de Stress, Qualidade de Vida, Saúde e Bem-estar nos Trabalhadores em Regime de Turnos*. (Dissertação de Mestrado em Psicologia Clínica e da Saúde)
- STPT (2017). *Estudo para a Prevenção dos Riscos Psicossociais na PT Portugal*. Disponível em http://stpt.pt/anexos/RISCOS_PSICOSSOCIAIS_PT.pdf
- Stephens, G. & Sommer, S. (1996). The measurement of work to family conflict. *Educational and Psychological Measurement*, 3(56), 475-486.
- Trivelato, G. C. (1998). *Metodologias de reconhecimento e avaliação qualitativa de riscos ocupacionais*. São Paulo: Fundacentro.

UGT (2017) *Riscos Psicossociais no Trabalho: Riscos, Efeitos na Saúde e Prevenção*. Portugal.

WHO (2017). Portal da World Health Organization. Disponível em <http://www.who.int/en/>

Wood, T. & Picarelli, V. (1996). *Remuneração estratégica – a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Editora Atlas, 83.

ANEXOS

1. Panfleto

Dê a sua opinião!



Obrigada!

Responda até dia 20 de dezembro e habilite-se a um sorteio **5 cartões-prenda** do Continente no valor de 10€.

INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
ESEC / ESTGOH

Andreia Dias
andrea.dias@gmail.com

Elisabete Paredes
beta.paredes@gmail.com

Orientação:
Doutora Cláudia Andrade
mcandrade@esec.pt

**Estaremos consigo
no dia 4 de
dezembro!**

Alguna dúvida procure os
Recursos Humanos da

Questionário sobre o
impacto do trabalho na
vida dos colaboradores

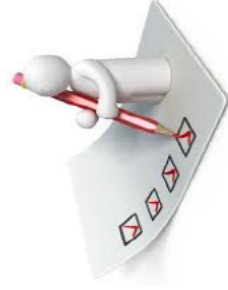
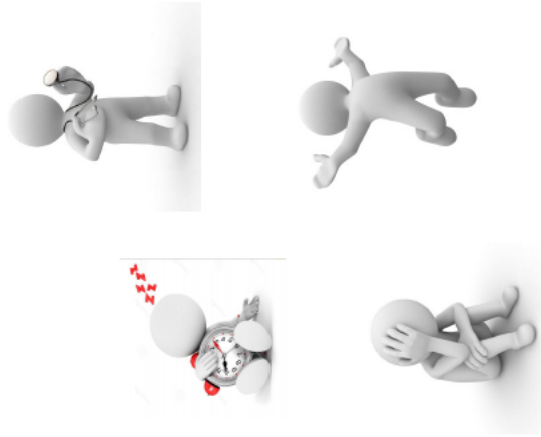
Questionário sobre o impacto do trabalho na vida dos colaboradores

Este questionário pretende avaliar os fatores psicossociais no trabalho, na saúde e bem-estar dos colaboradores da [REDACTED]

O trabalho muda e a nossa vida também.

Responda ao questionário deixo na caixa de recolha no DRH

Ajude-nos a ajudar-vos!



As respostas ao questionário são confidenciais e anónimas!

2. Questionário

COPSOQ II - Versão Longa

Questionário sobre o impacto do trabalho na vida dos colaboradores que pretende avaliar os fatores psicossociais no trabalho, na saúde e bem-estar dos colaboradores da

Responda por favor. Ajude-nos a ajudar-vos!



1. Assinale o quadrado abaixo antes de iniciar o questionário

Declaro que fui informado(a) sobre os objetivos do estudo e sobre a utilização dos dados recolhidos para fins académicos.

Dados sociodemográficos

2. Sexo

- Homem
 Mulher

3. Idade

4. Estado Civil

- Solteiro(a)
 Casado(a)/ União de facto
 Divorciado(a)
 Viúvo(a)

5. Tem filhos?

- Sim
- Não

6. Habilitações
Literárias.

- 6º Ano
- 9º Ano
- 12º Ano
- Licenciatura
- Mestrado

7. Turno(s) em que
trabalha

- Turno 1
- Turno 2
- Turno 3
- Horário rotativo

8. Departamento

- Logística Externa
- Injeção
- Manutenção Industrial
- Montagem

9. Há quanto tempo
está na empresa?

- Menos de 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Entre 11 e 15 anos
- Mais de 15 anos

COPSOQ II – Versão Longa

(Kristensen, T., 2001)

(Tradução e adaptação de Silva, C. et al., 2011)

Das seguintes afirmações indique (X) a que mais se adequa à sua resposta de acordo com as seguintes alternativas:

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

	1	2	3	4	5
1. A sua carga de trabalho acumula-se por ser mal distribuída?					
2. Com que frequência não tem tempo para completar todas as tarefas do seu trabalho?					
3. Precisa fazer horas-extra?					
4. Precisa trabalhar muito rapidamente?					
5. O seu trabalho exige a sua atenção constante?					
6. O seu trabalho requer que seja bom a propor novas ideias?					
7. O seu trabalho exige que tome decisões difíceis?					
8. O seu trabalho coloca-o em situações emocionalmente perturbadoras?					
9. O seu trabalho exige emocionalmente de si?					
10. Sente-se emocionalmente envolvido com o seu trabalho?					
11. O seu trabalho requer que não manifeste a sua opinião?					
12. O seu trabalho requer que esconda os seus sentimentos?					
13. É-lhe exigido que trate todas as pessoas de forma igual embora não se sinta satisfeito com isso?					
14. É-lhe exigido que seja simpático com todos, embora sinta que o mesmo não lhe é retribuído?					
15. Tem um elevado grau de influência no seu trabalho?					
16. Participa na escolha das pessoas com quem trabalha?					
17. Pode influenciar a quantidade de trabalho que lhe compete a si?					
18. Tem alguma influência sobre o tipo de tarefas que faz?					
19. O seu trabalho exige que tenha iniciativa?					
20. O seu trabalho permite-lhe aprender coisas novas?					
21. O seu trabalho permite-lhe usar as suas habilidades ou perícias?					
22. O seu trabalho é variado?					
23. No seu local de trabalho, é informado com antecedência sobre decisões importantes, mudanças ou planos para o futuro?					
24. Recebe toda a informação de que necessita para fazer bem o seu trabalho?					

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

	1	2	3	4	5
25. O seu trabalho apresenta objectivos claros?					
26. Sabe exactamente quais as suas responsabilidades?					
27. Sabe exactamente o que é esperado de si?					
28. O seu trabalho é reconhecido e apreciado pela gerência?					
29. Há boas perspectivas no seu emprego?					
30. A gerência do seu local de trabalho respeita-o?					
31. É tratado de forma justa no seu local de trabalho?					
32. Faz coisas no seu trabalho que uns concordam mas outros não?					
33. No seu trabalho são-lhe colocadas exigências contraditórias?					
34. Por vezes tem que fazer coisas que deveriam ser feitas de outra maneira?					
35. Por vezes tem que fazer coisas que considera desnecessárias?					
36. Com que frequência tem ajuda e apoio dos seus colegas de trabalho?					
37. Com que frequência os seus colegas estão dispostos a ouvi-lo(a) sobre os seus problemas de trabalho?					
38. Com que frequência os seus colegas falam consigo acerca do seu desempenho laboral?					
39. Com que frequência o seu superior imediato fala consigo sobre como está a decorrer o seu trabalho?					
40. Com que frequência tem ajuda e apoio do seu superior imediato?					
41. Com que frequência é que o seu superior imediato fala consigo em relação ao seu desempenho laboral?					
42. Existe um bom ambiente de trabalho entre si e os seus colegas?					
43. Existe uma boa cooperação entre os colegas de trabalho?					
44. No seu local de trabalho sente-se parte de uma comunidade?					

Em relação à sua chefia directa até que ponto considera que...

	1	2	3	4	5
45. Oferece aos indivíduos e ao grupo boas oportunidades de desenvolvimento?					
46. Dá prioridade à satisfação no trabalho?					
47. É bom no planeamento do trabalho?					
48. É bom a resolver conflitos?					

As questões seguintes referem-se ao seu local de trabalho no seu todo.

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

	1	2	3	4	5
49. Os funcionários ocultam informações uns dos outros?					
50. Os funcionários ocultam informação à gerência?					
51. Os funcionários confiam uns nos outros de um modo geral?					
52. A gerência confia nos seus funcionários para fazerem o seu trabalho bem?					
53. Confia na informação que lhe é transmitida pela gerência?					
54. A gerência oculta informação aos seus funcionários?					
55. Os conflitos são resolvidos de uma forma justa?					
56. Os funcionários são apreciados quando fazem um bom trabalho?					
57. As sugestões dos funcionários são tratadas de forma séria pela gerência?					
58. O trabalho é igualmente distribuído pelos funcionários?					
59. Os homens e as mulheres são tratados da mesma forma?					
60. Existe lugar para funcionários de diferentes raças e religiões?					
61. Existe lugar para funcionários com doenças ou deficiências?					
62. Existe lugar para funcionários da terceira idade?					

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

	1	2	3	4	5
63. O seu trabalho tem significado?					
64. Sente que o seu trabalho é importante?					
65. Sente-se motivado e envolvido com o seu trabalho?					
66. Gosta de falar com os outros sobre o seu local de trabalho?					
67. Sente que os problemas do seu local de trabalho são seus também?					
68. O seu local de trabalho é de grande importância pessoal para si?					
Em relação ao seu trabalho em geral, quão satisfeito está com...					
69. As suas perspectivas de trabalho?					
70. As condições físicas do seu local de trabalho?					
71. A forma como as suas capacidades são utilizadas?					
72. O seu trabalho de uma forma global?					
Sente-se preocupado com...					
73. Ficar desempregado?					
74. Que uma nova tecnologia o torne dispensável?					
75. Dificuldade em conseguir outro trabalho caso ficasse desempregado?					
76. Ser transferido para outro local de trabalho contra a sua vontade?					

	Excelente	Muito boa	Boa	Razoável	Deficitária
77. Em geral, sente que a sua saúde é:					

As próximas três questões referem-se ao modo como o seu **trabalho afecta a sua vida privada**:

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

	1	2	3	4	5
78. Sente que o seu trabalho lhe exige muita <u>energia</u> que acaba por afectar a sua vida privada negativamente?					
79. Sente que o seu trabalho lhe exige muito <u>tempo</u> que acaba por afectar a sua vida privada negativamente?					
80. A sua família e os seus amigos dizem-lhe que trabalha demais?					

As próximas três questões referem-se ao modo como **a sua vida privada afecta o seu trabalho**:

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

	1	2	3	4	5
81. Sente que a sua vida privada lhe exige muita <u>energia</u> e que acaba por afectar o seu trabalho negativamente?					
82. Sente que a sua vida privada lhe exige muito <u>tempo</u> e que acaba por afectar o seu trabalho negativamente?					

Com que frequência durante as **últimas 4 semanas** sentiu...

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

	1	2	3	4	5
83. Dificuldade a adormecer?					
84. Dormiu mal e de forma sobressaltada?					
85. Acordou demasiado cedo e depois teve dificuldade em adormecer novamente?					
86. Acordou várias vezes durante a noite e depois não conseguia adormecer novamente?					
87. Cansado?					
88. Esgotado?					
89. Fisicamente exausto?					

Com que frequência durante as **últimas 4 semanas** sentiu...

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

	1	2	3	4	5
90. Emocionalmente exausto?					
91. Dificuldades em relaxar?					
92. Irritado?					
93. Tenso?					
94. Ansioso?					
95. Triste?					
96. Falta de auto-confiança?					
97. Peso na consciência ou sentimento de culpa?					
98. Falta de interesse por coisas quotidianas?					
99. Dores de barriga?					
100. Aperto ou dor no peito?					
101. Dores de cabeça?					
102. Palpitações?					
103. Tensão em vários músculos?					
104. Dificuldade em concentrar-se?					
105. Dificuldade em tomar decisões?					
106. Dificuldade em lembrar-se de algo?					
107. Dificuldade em pensar claramente?					

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

	1	2	3	4	5
108. Sou sempre capaz de resolver problemas, se tentar o suficiente.					
109. Mesmo que as pessoas trabalhem contra mim, encontro sempre forma de atingir o que pretendo.					
110. É-me fácil seguir os meus planos e atingir os meus objectivos.					
111. Sinto-me confiante em lidar com acontecimentos inesperados.					
112. Quando tenho um problema, usualmente tenho várias maneiras de lidar com o mesmo.					
113. Independentemente do que acontecer, costumo encontrar soluções para os meus problemas.					

Nos últimos **12 meses**, no seu **local de trabalho**:

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

	1	2	3	4	5
114. Tem-se envolvido em conflitos ou discussões?					
115. Tem sido alvo de rumores ou calúnias?					
116. Tem sido alvo de insultos ou provocações verbais?					
117. Tem sido exposto a assédio sexual indesejado?					
118. Tem sido exposto a ameaças de violência?					
119. Tem sido exposto a violência física?					

Obrigado pela sua colaboração.

Por favor deposite o seu questionário na Caixa de recolha no DRH

3. COPSQ II – Versão Longa Portuguesa

Estrutura	Subescalas	Perguntas nº	Nº de itens	Total
Exigências no trabalho	Exigências quantitativas	1, 2, 3	3	14
	Ritmo de trabalho	4	1	
	Exigências cognitivas	5, 6, 7	3	
	Exigências emocionais	8, 9, 10	3	
	Exigências para esconder emoções	11, 12, 13, 14	4	
Organização e Conteúdo do Trabalho	Influência no trabalho	15, 16, 17, 18	4	14
	Possibilidades de desenvolvimento	19, 20, 21	3	
	Variação no trabalho	22	1	
	Significado do trabalho	63, 64, 65	3	
	Compromisso face ao local de trabalho	66, 67, 68	3	
Relações Interpessoais e Liderança	Previsibilidade	23, 24	2	23
	Transparência do papel laboral desempenhado	25, 26, 27	3	
	Recompensas	28, 29, 30, 31	4	
	Conflitos laborais	32, 33, 34, 35	4	
	Apoio Social de Colegas	36, 37, 38	3	
	Apoio Social de Superiores	39, 40, 41	3	
	Qualidade da Liderança	45, 46, 47, 48	4	
Interface Trabalho e Vida Privada	Satisfação no trabalho	69, 70, 71, 72	4	14
	Insegurança laboral	73, 74, 75, 76	4	
	Conflito trabalho/família	78, 79, 80	3	
	Conflito família/trabalho	81, 82	2	
Valores no Local de Trabalho	Comunidade social no trabalho	42, 43, 44	3	13
	Confiança horizontal	49, 50, 51	3	
	Confiança vertical	52, 53, 54	3	
	Justiça e Respeito	55, 56, 57, 58	4	
	Responsabilidade social	59, 60, 61, 62	4	
Saúde Geral	Saúde geral	77	1	1
Saúde e Bem-Estar	Problemas em dormir	83, 84, 85, 86	4	26
	Extenuação	87, 88, 89, 90	4	
	<i>Stress</i>	91, 92, 93, 94	4	
	Sintomas depressivos	95, 96, 97, 98	4	
	<i>Stress</i> somático	99, 100, 101, 102, 103	5	
	<i>Stress</i> cognitivo	104, 105, 106, 107	4	
Personalidade	Auto-eficácia	108, 109, 110, 111, 112, 113	6	
Comportamento Ofensivo	Comportamento ofensivo	114, 115, 116, 117, 118, 119	6	6
Total				119

