



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

**Bem-Estar dos profissionais na empresa Mundo
Aquático, SA
- Zoomarine -**

JUDITE TEIXEIRA RODRIGUES DE SOUSA

2018



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

**Bem-Estar dos profissionais na empresa Mundo
Aquático, SA
- Zoomarine –**

JUDITE TEIXEIRA RODRIGUES DE SOUSA

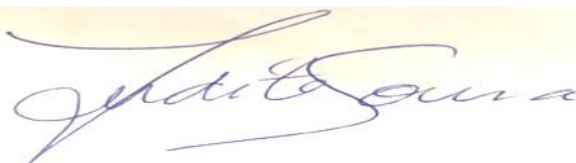
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos
Trabalho efetuado sob a orientação de:
Professora Maria Manuela Neto
Professora Doutora Ileana Pardal Monteiro

2018

Bem-Estar dos profissionais na empresa Mundo Aquático, SA - Zoomarine-

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

A handwritten signature in blue ink, reading "Judite Sousa", is centered on a light yellow rectangular background.

Judite de Sousa

Copyright by

Judite Teixeira Rodrigues de Sousa

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

Dedicatória / Agradecimentos

Quero dedicar este trabalho à minha Mãe que sempre me apoiou e deu força para eu realizar os meus sonhos, sem ela não estaria aqui.

Ao meu Pai e aos meus filhos por me terem acompanhado com paciência e amor ao longo desta caminhada, principalmente nos longos momentos que não me foi possível estar junto deles; por acreditarem em mim e me apoiaram, sempre, nos momentos mais delicados deste percurso.

À Professora Manuela Neto e à Professora Doutora Ileana Monteiro, por terem aceitado o meu convite de serem minhas orientadoras, pela ajuda, pelo apoio nos momentos sufocantes deste percurso, sem vocês seria mais difícil.

Aos colaboradores da empresa Zoomarine, principalmente aos intervenientes neste estudo, por terem permitido desenvolver este trabalho.

Aos meus amigos, por me apoiarem, nos momentos que mais necessitei, principalmente à minha Amiga de coração pela companhia e dedicação nos momentos mais sensíveis. Por me ter proporcionado boa disposição e dinamismo ao longo desta etapa do percurso académico.

“O segredo da alegria no trabalho está em uma palavra - excelência.
Saber como fazer alguma coisa bem é gostar do que se faz”.

Pearl S. Buck

Resumo

Este estudo exploratório teve como principal objetivo avaliar a percepção do bem-estar numa empresa, a sua relação com o stresse ocupacional e a saúde, procurando identificar as similaridades e os contrastes ao nível dos colaboradores de órgãos de direção /chefia e de nível operacional.

Partindo da revisão da literatura para a abordagem e clarificação dos conceitos mais importantes sobre os temas de bem-estar, stresse e qualidade de vida no trabalho, temáticas relevantes no contexto organizacional da atualidade, este estudo empírico pretende evidenciar como a percepção dos indivíduo sobre o seu contexto de trabalho tem implicações na qualidade de vida e saúde das pessoas.

Para o estudo foi utilizado o método de investigação qualitativa, com a aplicação de uma entrevista semiestruturada a 8 colaboradores com funções de direção e chefia e a 8 colaboradores de nível operacional. A entrevista possibilitou a colheita de dados sociodemográficos dos participantes e a avaliação das condições indutoras de stresse segundo o modelo de Sutherland & Cooper, para compreensão do bem-estar.

Os resultados do estudo demonstraram pela análise da percepção dos colaboradores, face a diferentes variáveis do contexto organizacional, que a empresa Mundo Aquático S.A. Zoomarine- promove o seu bem-estar, com preocupações para a promoção do seu equilíbrio ao nível social psicológico e emocional. Para os trabalhadores de uma forma geral a empresa proporciona condições de trabalho, satisfação e políticas amigas da família, promove o crescimento pessoal, a autonomia na função e nos processos decisórios (com maior ênfase ao nível das chefias), fomentando a relação positiva entre pares, para o estímulo do espírito de equipa e do trabalho de grupo, condições determinantes para a felicidade e qualidade de vida no trabalho.

Contudo, fatores como a sazonalidade da região comprometem a saúde e o bem-estar dos colaboradores principalmente pelo aumento significativo da carga de trabalho e pela política da empresa no recrutamento e seleção de novos colaboradores, que devido à sobrecarga de trabalho não se fomenta e promove o comprometimento com a empresa.

Palavras- Chave: Bem-estar, saúde, felicidade no trabalho, satisfação no trabalho, stresse ocupacional.

Abstract

This exploratory study had as main objective to evaluate the perception of well-being in a company and how it is related to occupational stress and health, seeking to identify similarities and contrasts at the level of the employees with management/leadership roles and employees with operational roles.

Starting from the literature review for the approach and clarification of the most important concepts on the topics of well-being, stress and quality at work, relevant themes in today's organizational context. This empirical study intends to show how the individual's perception about their work context has implications on people's quality of life and health.

The qualitative research method was used for this study with the application of a semi-structured interview to 8 employees with management and leadership roles and 8 employees with operational level roles. The interview made it possible to collect sociodemographic data from the participants and evaluation of stress inducing conditions according to the Sutherland & Cooper model, for well-being understanding. The results of the study demonstrated by the analysis of the employees' perception against different organizational context variables, that Mundo Aquatic - S.A. Zoomarine Company promotes its well-being, with concerns for the promotion of their balance at social psychological and emotional levels.

For workers in a general way the company provides working conditions, satisfaction and family friendly policies, promotes personal growth, autonomy in function and decision-making processes (with greater emphasis on management levels) fostering the positive relationship between peers, for the encouragement of team spirit and group work, determinant conditions for happiness and quality of life at work.

However, factors such as the seasonality of the region compromise the health and well-being of employees mainly due to the significant increase in the workload and by the company's policy on the recruitment and selection of new employees which due to the work overload does not encourage and compromises the commitment with the company.

Key words: well-being, health, happiness at work, job satisfaction, occupational stress.

Índice

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA	3
1 – O bem-estar – uma breve abordagem	3
1.1 – O bem-estar subjetivo.....	5
1.2 – O bem-estar psicológico.....	7
1.3 – O bem-estar no trabalho/ felicidade no trabalho	9
2 – A qualidade de vida e o trabalho: fator chave de bem-estar	13
3 – O stresse: considerações gerais	14
3.1 – O stresse profissional.....	18
3.2 – As fontes de stresse	21
CAPÍTULO II – ESTUDO EMPÍRICO	27
4 - Objetivos do estudo	27
5 – Caraterização da Empresa Mundo Aquático, SA- Zoomarine	28
5.1 – Recursos humanos	30
5.2 – Missão, visão e valores.....	32
5.3 – Principais atividades da empresa e as políticas de responsabilidade social	34
5.4 – Considerações gerais sobre as práticas e políticas da empresa Zoomarine ao nível da Gestão dos Recursos Humanos	35
6 – Metodologia	36
6.1 – Tipo de estudo	37
6.2 – A amostra	38
6.3 – O instrumento: Construção e procedimentos metodológicos	40
CAPÍTULO III – RESULTADOS	44
CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS	63
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES	68
Referências Bibliográficas	69

APÊNDICES.....	76
Apêndice A- Guião da Entrevista.....	77
ANEXOS	79
Anexo 1- Breve descrição de um conjunto de atividades que se realizaram desde 1991 até à atualidade:	80
Anexo 2- As principais associações da empresa e distinções científicas	82
Anexo 3- Organograma do Zoomarine.....	84

Índice de Figuras

Figura 1.1 O conceito de bem-estar.....	5
Figura 1.2 Recomendações para a criação de ambientes de trabalho felizes.....	12
Figura 3.1 Sinais e sintomas do stresse no indivíduo em stresse.....	17
Figura 3.2 Condições indutoras de stresse no trabalho de Sutherland e Cooper	22
Figura 5.1 Mapa do Zoomarine.....	29
Figura 5.2 Distribuição por género dos trabalhadores da empresa Zoomarine.....	31

Índice de Tabelas

Tabela 5.1 Habilitações literárias dos trabalhadores da empresa Zoomarine.....	32
Tabela 5.2 Distribuição por género e idade dos trabalhadores da empresa Zoomarine.....	32
Tabela 6.1 Caraterização sociodemográfica da amostra	39
Tabela 6.2 Categorização e tipologia das respostas	43
Tabela 6.3 Tipologia das respostas e unidades de contexto.....	44

Lista de Siglas

BE – Bem-Estar

BEP – Bem- Estar Psicológico

BES – Bem -Estar Subjetivo

BET – Bem -Estar no Trabalho

et al., – e outros

e.g. – isto é

ETF – Enriquecimento do Trabalho na Família

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IBE – Índice de Bem- Estar

IPSSO – Instituto de Prevenção do Stresse e da Saúde Ocupacional

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RSE – Responsabilidade Social da Empresa

INTRODUÇÃO

Os recursos humanos são na atualidade vantagem competitiva para as organizações, constituindo-se, como fator chave para o seu sucesso, face à competitividade dos mercados (Nielsen, Nielsen, Ogbonnaya, Käsälä, Saari & Isaksson, 2017, Srivastava e Kanpur, 2014). Paralelamente, o valor do trabalho é hoje mais do que a mera representação da sobrevivência dos indivíduos e das suas famílias; é importante fonte de realização e crescimento pessoal e o espaço onde o indivíduo passa um elevado número de horas do seu dia, pelo que se torna determinante a felicidade e a paixão com o trabalho, uma vez que trabalhadores felizes têm a capacidade de ser mais criativos, resilientes, socialmente mais integrados, e apresentam comportamentos mais saudáveis e produtivos como refere Gonçalves (2014).

Nesta reciprocidade de trocas, assiste-se ao permanente equilíbrio /desequilíbrio entre as exigências impostas pelo trabalho, e os recursos pessoais, sendo inúmeras as variáveis influenciadoras deste processo dinâmico, quer ao nível do indivíduo, do trabalho, da organização e do meio envolvente (Ramos, 2016). O investigador salienta também que a mudança de paradigma relativamente ao papel dos colaboradores no seio das organizações; trouxe para as políticas de GRH, preocupações com a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. Danna & Griffin (1999) salientam a este respeito a interdependência entre os constructos, uma vez que ambos têm como fatores influenciadores os riscos psicossociais presentes no ambiente do trabalho, as características da personalidade e o stress profissional. Rego, Souto e Cunha (2009) ressaltam que a realização, a satisfação e os sentimentos positivos com a vida, como o prazer e a alegria, se constituem como metas a alcançar na procura incessante da felicidade no trabalho, onde a motivação humana é essencial para o bem-estar no trabalho.

A este respeito, Bakker e Leiter (2010) mencionam que as organizações necessitam de indivíduos com motivação e saudáveis a nível psicológico, de forma a proporcionar um desenvolvimento quer das suas atividades pessoais quer laborais, conduzindo com sucesso ao desenvolvimento assertivo das suas competências e por conseguinte a um aumento da produtividade da organização incrementando um desafio com visão para a excelência. Por seu turno, e olhando às consequências do bem-estar no trabalho, Kuykendall e Tay (2015) deixam

claro que baixos níveis a ausência de bem-estar se repercute no indivíduo em sentimentos e emoções negativas, tais como a insatisfação ou a infelicidade, aumentam os níveis de stresse, o absentismo e a intenção do *turnover*.

A adversidade que caracteriza hoje os ambientes de trabalho, e os desafios a que os indivíduos são forçados a responder no quotidiano das suas vidas, impõem um esforço concertado para promover o bem-estar no trabalho e nas demais dimensões da vida, uma vez que o bem-estar no trabalho se constitui como um importante indicador da qualidade de vida no trabalho e consequentemente para a qualidade de vida em geral.

Consciente da emergência da temática que aponta para a melhoria e implementação de práticas e políticas para o bem-estar no trabalho, ao nível da Gestão de Recursos Humanos, considerou-se pertinente o desenvolvimento deste estudo, no âmbito de uma empresa da região algarvia, tendo-se como objetivos primordiais:

- ▶ Conhecer a qualidade de vida no trabalho numa empresa de diversão, onde a preservação do reino animal e ambiental são pilares estruturantes;
- ▶ Compreender de que forma são os colaboradores afetados a nível da saúde e do bem-estar no desempenho das suas funções na empresa.

Sendo parcos os estudos para a compreensão do bem-estar no trabalho no contexto nacional, pelo menos no que respeita ao conhecimento da investigadora, considerou-se pertinente abordagem da temática, partindo-se de uma pesquisa bibliográfica extensiva, como base de suporte para a abordagem de conceitos, teorias e conhecimentos, relevantes para o desenvolvimento do estudo.

O estudo encontra-se dividido em cinco capítulos, o primeiro dos quais a revisão da literatura, onde é apresentado o suporte teórico de investigação. No capítulo seguinte procede-se à abordagem do estudo empírico, pela apresentação dos objetivos do estudo, a caracterização sumária da empresa e a descrição dos vários aspetos inerentes à metodologia desenvolvida. Os capítulos subsequentes reportam-se à apresentação e discussão dos resultados, com a identificação de eventuais limitações e sugestões para investigações futuras, sendo que no capítulo final, são apresentadas as principais conclusões decorrentes desta investigação.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo pretende-se a abordagem dos conceitos que se constituem como suporte teórico deste estudo, mais concretamente o bem-estar, a qualidade de vida e o stresse no âmbito dos contextos de trabalho. Impôs-se também a apresentação de modelos teóricos e o aflorar de conhecimentos empíricos, que se consideraram de maior pertinência, no decurso da revisão da literatura, para uma maior compreensão do bem-estar e das suas repercussões para as organizações e para os seus colaboradores.

1 – O bem-estar – uma breve abordagem

O bem-estar é um conceito amplo e transversal a áreas distintas do conhecimento, sendo vulgarmente empregue na vida quotidiana para manifestar sentimentos positivos em relação a situações ou experiências vivenciadas e transporta-se às diferentes esferas da vida dos indivíduos (*e.g.*, família, trabalho, social).

Sendo apanágio para o ser humano, o interesse pela temática tornou profícua a produção de conhecimento científico e colocou em evidência a dificuldade para a definição de um conceito universal de bem-estar como apontam Dodge, Daly, Huyton e Sanders (2012). Esta mesma ideia é partilhada por Edmunds (2010) que na sua reflexão coloca como principais considerações para a complexidade da construção do construto, o facto de o bem-estar ser uma perceção pessoal e individual (o que pode conduzir a diferenças entre indivíduos), e do seu significado se remeter para abordagens distintas no contexto das diferentes áreas ou disciplinas (*e.g.*, saúde, psicologia, economia).

Outra evidência a reter na compreensão do bem-estar, e que decorre de inúmeros estudos desenvolvidos pelo crescente interesse e pertinência da temática no contexto atual da sociedade, da vida em geral e das organizações, é a sua interseção com outros constructos, como a felicidade, a qualidade de vida, a satisfação com a vida ou a saúde (Arora & Bhagat;2016; Ryan & Deci, 2001), o que torna complexo delimitar o seu conceito.

Sendo certa a inevitabilidade das mudanças e das exigências acrescidas no contexto das organizações atuais como garantia do sucesso e da competitividade, importam as preocupações com o bem-estar dos colaboradores, uma vez que estes se constituem como elementos fundamentais da dinâmica organizacional (Gonçalves, 2014). Promover estratégias para a vivência de experiências de trabalho positivas e enriquecedoras do desenvolvimento pessoal, pela implementação de políticas no âmbito da GRH, nomeadamente ao nível do clima organizacional, da autonomia, número de horas de trabalho, suporte social e da clarificação de funções (Gonçalves, 2014; Lee & Asforth, 1996); do equilíbrio do trabalho com as demais esferas da vida (Cunha et al., 2016; Carvalho e Chambel, 2014); da comunicação para a gestão de conflitos e processos de feedback com os colaboradores (Cunha et al., 2016), entre muitas outras, torna-se fator decisivo para a melhoria do bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.

A este respeito Adair (1988, citado por Miguel, Rocha & Roehrich, 2014) refere que para a produtividade de uma empresa, são premissas fundamentais a satisfação e o bem-estar dos profissionais, onde importam medidas eficazes para a gestão do tempo. Para o autor o confronto com as exigências do mundo do trabalho, e a sua estreita relação com as diferentes esferas da vida, suplantam muitas vezes o tempo disponível para o desempenho da multiplicidade de papéis. O planeamento é pois essencial para a eficácia dos processos, tanto ao nível da vida pessoal, mas determinante no contexto das organizações, o que denota a importância significativa dos responsáveis pela GRH.

Contudo, e com intuito de evidenciar aspetos que se consideram pertinentes ao nível do comportamento organizacional, impõem-se apresentar o conceito de bem-estar de Dodge et al., (2012, p. 230), “ *the balance point between na individual’s resource pool and the challenges faced*”, representado na figura 1.1. Este conceito coloca em evidência a influência de fatores internos e externos ao indivíduo na sua perceção de bem-estar. Conforme implícito nesta definição, perante uma mudança ou novo evento significativo de vida, o confronto com desafios e exigências (físicas, psicológicas e sociais), impõem ao indivíduo, na procura contínua do seu bem-estar e da homeostasia, a utilização de recursos (físicos, psicológicos e sociais). Se as exigências se sobrepõem aos recursos, ou se estes são superiores às exigências, compromete-se o bem-estar.

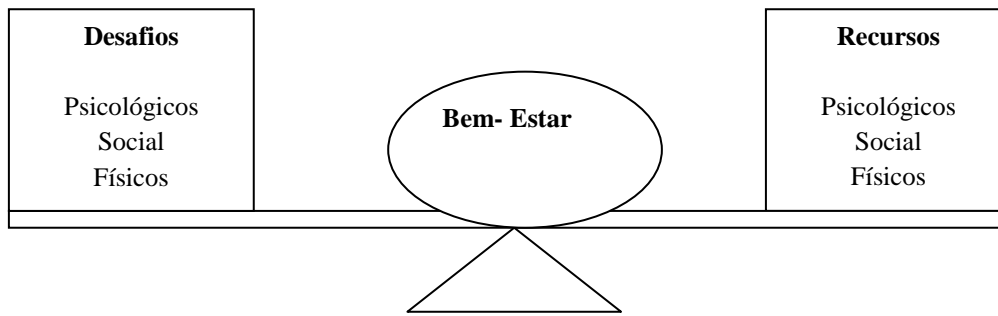


Figura 1.1 – O conceito de bem-estar. Fonte: Adaptado de Dodge et al., (2012, p. 230)

Outro ponto a salientar, e como já anteriormente referido, são múltiplas as abordagens do bem-estar, sendo no entanto na literatura duas as “correntes” que mais têm denotado o maior interesse dos investigadores; o **bem-estar subjetivo** (e.g., Diener, Oishi, & Lucas, 2003) e o **bem-estar psicológico** (e.g., Ryff, & Singer, 2008, Ryff, 1989), que seguidamente se desenvolvem, objetivando-se a ligação com a esfera do trabalho e das organizações.

1.1 – O bem-estar subjetivo

O bem-estar subjetivo (BES) tem a sua origem no campo da Psicologia Positiva e reporta-se a sentimentos como o prazer e a felicidade ou a satisfação com a vida, tendo subjacente o pressuposto de que na vivência das experiências da vida em geral, o indivíduo tendencialmente se mobiliza para a procura da felicidade, não se limitando apenas a evitar a ausência de mal-estar (Galinha, 2008).

Sendo um construto complexo Danna e Griffin (1999), tal como Diener (1984) e Galinha (2008) identificam para o BES duas dimensões distintas: a **dimensão cognitiva**, que se reporta à satisfação com a vida em geral; e a **dimensão afetiva** que se refere ao sentimento geral de felicidade. Da dimensão afetiva fazem parte as emoções positivas e as emoções negativas, sendo determinante para o BES, segundo (Keyes, Shmotkin & Ryff, 2002), a predominância da relação positiva no que respeita às emoções dos indivíduos no confronto com os acontecimentos de vida, ou seja importa para o BES que os indivíduos percecionem mais emoções positivas do que emoções negativas.

Para Diener (1984), na compreensão do bem-estar é fundamental a consideração de três aspetos inerentes ao seu construto: a subjetividade (pois reporta-se às experiências pessoais); o facto de ser uma medida de avaliação global (já que se estende e tem a influencia de

diferentes aspetos da vida); e o facto de encerrar fatores positivos e negativos que se traduzem em emoções positivas (*e.g.*, alegria, felicidade ou o orgulho) ou negativas (*e.g.*, tristeza, ansiedade ou o stresse), em função dos acontecimentos. Esta posição foi reforçada em investigações subsequentes (*e.g.*, Diener, Oishi, & Lucas, 2003).

Quanto às teorias e modelos explicativos do BES, é possível distinguir na literatura duas abordagens absolutamente opostas; as teorias *bottom-up* e as teorias *top-down*, como aponta Wilson (1967, citado por Galinha e Ribeiro, 2005). Na primeira abordagem, está implícita a ideia de que para a felicidade se impõem a satisfação constante das necessidades básicas do indivíduo, e a vivência quotidiana de acontecimentos agradáveis ou desagradáveis, que se repercutem em afetos positivos ou negativos, ou seja o BES relaciona-se com fatores externos ao indivíduo. Em oposição na perspectiva *top-down* a felicidade tem inerente a predisposição das pessoas para avaliar positiva ou negativamente os seus acontecimentos de vida. São as aspirações individuais e a capacidade para a adaptação que determinam a felicidade, tendo como determinantes do processo vários aspetos; como as experiências passadas, os valores pessoais ou a comparação com os outros.

Sendo certo que ambas as dimensões do BES envolvem emoções positivas da pessoa relativamente ao seu contexto/ambiente, e aos objetivos que consegue alcançar, importa efetivamente salientar a necessidade de preocupação como o BES dos colaboradores no seio das organizações, uma vez que baixos níveis de BES se repercutem em sentimentos e emoções negativas, como a insatisfação ou a infelicidade, aumentam os níveis de stresse, o absentismo e a intenção do *turnover* (Kuykendall & Tay, 2015).

Transpondo para os contextos de trabalho da atualidade, o pressuposto da avaliação global contida ao nível do BES, e tendo em consideração a atualidade, julga-se significativo evidenciar que as exigências crescentes, estreitaram as fronteiras entre as esferas do trabalho e outras dimensões da vida dos indivíduos (dimensão cognitiva do BES), como por exemplo a família. Tendo implícitas exigências para o cumprimento do papel, impõem a utilização de recursos. O desequilíbrio entre as exigências e os recursos, o tempo envolvido no cumprimento de um papel em detrimento do outro, pode aumentar a tensão e o stresse percebido, afetando negativamente quer o trabalho quer a esfera da família, com impactos relevantes para o nível de bem-estar do indivíduo (Albuquerque & Lima, 2007). Por oposição, o equilíbrio entre recursos e exigências propiciam as emoções positivas e a vivência de

experiências que promovem o enriquecimento do indivíduo, maximizam a propensão para o bem-estar e para a qualidade de vida (Greenhaus & Powell, 2006).

A importância significativa da família no trabalho, e a estreita relação entre a esfera da família e a esfera do trabalho é destacada por Carvalho e Chambel (2014), que no seu estudo sobre o enriquecimento do trabalho na família (ETF), a evidenciam como determinante fator explicativo do bem-estar no trabalho. Cabe às organizações, em prol do seu próprio sucesso e competitividade, o desenvolvimento e a implementação de políticas promotoras deste equilíbrio, no âmbito das práticas da Gestão de Recursos Humanos (GRH), para a melhoria dos níveis de bem-estar e da satisfação com a vida em geral.

Em suma, o BES traduz a avaliação pessoal que o indivíduo faz da sua própria vida, em que a frequência dos afetos positivos se deve sobrepor aos afetos negativos para um melhor nível de BES, sendo também um facto que na incessante procura pela felicidade é inevitável o confronto com acontecimentos que tem inerente a manifestação de afetos negativos. O BES é transversal às diferentes dimensões da vida, de entre as quais o trabalho é um importante indicador da qualidade de vida.

1.2 – O bem-estar psicológico

Na conceptualização do bem-estar psicológico (BEP), tendo também subjacente, tal como o BES, a procura da felicidade e a satisfação, diferenciam-se deste último na medida em que os investigadores referem que importa para o BEP, a mobilização das potencialidades da pessoa para a autorrealização, promovendo o desenvolvimento individual e o significado de vida (Ryan & Deci, 2001, Ryff & Singer, 2008).

Importa salientar que o interesse na abordagem do bem-estar se prende não só com a complexidade do construto, mas assenta também na diferenciação de duas preceptivas distintas, como notório na pesquisa da literatura: a **eudemónica** ou funcional (que tem subjacente a necessidade da autorrealização do indivíduo), onde o bem-estar é conceptualizado como o funcionamento pleno do indivíduo nas vivências das suas experiências; e a **hedónica** ou pessoal, onde a felicidade e o prazer são premissas essenciais

do indivíduo, que na perseguição do seu bem-estar procura continuamente o evitamento da vivência de situações que tenham associado o sofrimento e a dor (Ryan & Deci, 2001).

Ryff e Keyes (1995) partindo dos trabalhos iniciais de Ryff (1989), apresentam um modelo de BEP, com seis dimensões distintas e significativas para potencializar o desenvolvimento humano: a **Autonomia** (que assegura a independência e autodeterminação do indivíduo para as escolhas perante as pressões do meio); o **Relacionamento positivo com outras pessoas** (pela empatia e afeição por todos os seres humanos, capacidade de amar fortemente e de manter amizade e a identificação com o outro); a **Auto aceitação** (revela a avaliação positiva de si mesmo); o **Domínio do ambiente** (capacidade do indivíduo para desenvolver e funcionar em ambientes que se ajustem às suas características psicológicas pela facilitação do controle de fatores externos que caracterizam o meio envolvente), o **Propósito de vida** (orienta para o significado da vida, pela definição de objetivos a alcançar); e o **Crescimento pessoal** (reflete o processo contínuo e permanente de desenvolvimento pessoal para a abertura e para a adaptabilidade na vivência das diferentes fases da vida).

O modelo proposto pelos autores, descreve o BEP como um construto multidimensional e integra conceitos ligados à psicologia e à saúde mental, como transparecem as suas dimensões, sendo o BEP uma dimensão do bem-estar geral que se centra no funcionamento psicológico do indivíduo Ryff (1989).

Sendo a necessidade para a autorrealização, uma necessidade fulcral para os indivíduos no sentido em que proporciona o crescimento e o desenvolvimento pessoal e o alcançar de objetivos delineados ao longo da vida, o BEP, importante indicador da saúde psicológica, realça a necessidade de inclusão de práticas de GRH, assente exatamente no funcionamento positivo dos colaboradores. A este respeito, Bakker e Leiter (2010) referem que as organizações necessitam de indivíduos com motivação, e saudáveis a nível psicológico, proporcionando um desenvolvimento quer das suas atividades pessoais quer laborais, conduzindo com sucesso ao desenvolvimento assertivo das suas competências e por conseguinte a um aumento da produtividade da organização incrementando um desafio com visão para a excelência.

1.3 – O bem-estar no trabalho/ felicidade no trabalho

A preocupação com o bem-estar no contexto laboral e das organizações tem-se acentuado ao longo das últimas décadas, pelo papel central dos recursos humanos, que reconhecidamente representam uma vantagem competitiva, constituindo-se como fator determinante para o sucesso das organizações, face à enorme competitividade dos mercados globais (Nielsen, Nielsen, Ogbonnaya, Käsälä, Saari & Isaksson, 2017).

A mudança de paradigma relativamente ao papel dos colaboradores no seio das organizações; questões essenciais do comportamento organizacional; e a exigências crescentes dos mercados, trouxeram para as políticas de GRH, preocupações com a saúde e o bem-estar dos trabalhadores a que Ramos (2016) se refere como o resultado da conjugação de fatores individuais (decorrem da avaliação pessoal dos indivíduos relativamente ao seu trabalho e contexto envolvente) e de fatores inerentes ao próprio trabalho, como por exemplo as suas características. Resulta pois a necessidade de compreender o BET, uma vez que a reciprocidade de trocas entre os trabalhadores e as suas organizações envolve aspetos importantes do funcionamento dos indivíduos e da dinâmica organizacional.

O BET entendido como a felicidade no trabalho não se esgota nos aspetos da satisfação com o trabalho, chama a atenção para a responsabilidade organizacional no enquadramento de estratégias promotoras da vivência de emoções positivas no trabalho e do sentido de trabalho significativo (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Neves, 2016; Fisher 2010). Na verdade o trabalho é hoje uma importante fonte de realização e crescimento pessoal, espaço onde o indivíduo passa um elevado número de horas do seu dia, sendo por isso essencial que sinta felicidade e paixão pelo seu local de trabalho; já que como refere Gonçalves (2014), trabalhadores felizes têm a capacidade de ser mais criativos, resilientes, socialmente mais integrados, apresentando também comportamentos mais saudáveis e produtivos.

A este respeito Rego, Souto e Cunha (2009) referem que o trabalho é uma pedra basilar para a vida e para a felicidade do indivíduo, sendo determinante a satisfação de recursos materiais, sociais, psicológicos e emocionais, em resultado das necessidades percecionadas como básicas e significativas. Para os autores, a realização, a satisfação e os sentimentos positivos

com a vida, como o prazer e a alegria, constituem-se como metas a alcançar na procura incessante da felicidade no trabalho, onde a motivação humana é essencial para o BET. A motivação é pois fator determinante e impulsionador da ação dos colaboradores no seu processo de adaptação às mudanças nos contextos de trabalho. Um trabalhador motivado desenvolve comportamentos ajustados à sua função e ao cumprimento dos objetivos individuais e organizacionais; e potencia a sua capacidade de adaptação ao clima e cultura da organização (Gonçalves, 2014).

Por seu turno, Foizer (2013) refere que os colaboradores que manifestam um baixo nível de felicidade, apresentam um absentismo de cerca de 1. 25 dias por mês em relação aos colaboradores que se mostram mais felizes, isto traduz num défice de produtividade de cerca de 15 dias por ano, os colaboradores também são mais admirados pelos clientes quando se encontram mais felizes.

Warr (2002, citado por Gonçalves, 2014) foi um dos primeiros autores a estudar o bem-estar nas organizações, reforçando que o sentimento de felicidade ou de infelicidade desempenham papel essencial na concretização de objetivos na vida profissional e da organização, sendo que estes acompanham o indivíduo ao longo do seu percurso. Para o autor a felicidade e o BET decorrem de fatores como: a oportunidade e controlo pessoal; a possibilidade de aquisição e utilização de competências; a clareza das tarefas; a remuneração; a segurança física; a oportunidade de progressão na carreira e a igualdade.

Na construção do seu modelo o autor identifica inicialmente quatro dimensões: o **afeto** (emoções positivas e negativas associadas ao trabalho), as **aspirações** (reportam-se ao estabelecimento de objetivos possíveis de concretizar em prol do crescimento e desenvolvimento pessoal), a **autonomia** (capacidade para no confronto com as pressões externas mantendo-se fiel às suas intenções individuais) e a **competência** (capacidade para lidar eficazmente com as situações de pressões externas do meio de forma a alcançar o sucesso), tendo posteriormente incluído uma quinta dimensão que denominou como o “**funcionamento integrado**” positivo da pessoa, onde se torna perceptível uma visão holística da pessoa. Contudo, salienta o bem-estar afetivo como primordial para a avaliação da saúde mental do indivíduo e destaca o papel e a responsabilização da organização na felicidade e BET dos seus colaboradores.

Fisher (2010) no seu estudo sobre a felicidade no trabalho integra no construto da felicidade no trabalho, aspetos como a satisfação com o trabalho, o *engagement* e o comprometimento organizacional, enquanto Danna & Griffin (1999) salientam também a interdependência entre o BET e a saúde no contexto de trabalho, uma vez que embora se reportem a questões distintas, têm como fatores influenciadores os riscos psicossociais presentes no ambiente de trabalho, as características da personalidade e o stress profissional.

Na verdade são inúmeras as condicionantes dos contextos de trabalho que medeiam as emoções positivas e negativas dos indivíduos nas organizações, e que se constituem como indicadores significativos do BET; nomeadamente o número de horas de trabalho, as exigências e os recursos do trabalho, a autonomia, o suporte social pelos colegas e pelas chefias de proximidade (Lee & Ashforth, 1996).

Outros autores falam em preditores do BET (Gonçalves, 2014), orientando para a diferenciação entre os **preditores individuais** (*e.g.*, fatores sociodemográficos, a personalidade, as competências individuais ou os recursos financeiros) e os **preditores organizacionais**, inserindo nesta última categoria aspetos vários e complexos como as condições de trabalho, as características e conteúdos do trabalho, o clima e a cultura organizacional, as relações interpessoais e questões que envolvem os processos de liderança e práticas de gestão.

Desta forma, sendo o comportamento dos colaboradores influenciado por um conjunto de fatores internos/externos, constitui-se um desafio para as organizações, e para os seus responsáveis pela Direção de Recursos Humanos, a implementação de condições de trabalho propícias e dignas de um ambiente saudável, para o desempenho da atividade profissional dos seus trabalhadores, promovendo o crescimento pessoal e bem-estar, com o intuito de manter os colaboradores motivados e assim interessados em alcançar o seu máximo potencial.

Nesta perspetiva salientam-se as recomendações de Fisher (2010) para a criação de ambientes de trabalho felizes (figura 1.2), a que importa atender ao nível das práticas de GRH, uma vez que o sentimento de felicidade tende a melhorar o desempenho profissional, as relações interpessoais e a produtividade (Gonçalves, 2014). Esta autora salienta ainda que as estratégias promotoras do BET, são da responsabilidade da organização e das hierarquias de proximidade, a quem compete por exemplo, proporcionar condições de trabalho, promover

processos formativos para a aquisição e melhoria de competência, desenvolver e implementar os processos de avaliação de desempenho, para melhores resultados dos colaboradores e das próprias organizações. Considera-se que o envolvimento dos colaboradores nas estratégias da empresa e a implementação da formação interna e externa no seu plano de ação, é medida indispensável para desenvolver uma boa articulação entre a formação adquirida em sala e à replicação posterior no local de trabalho.

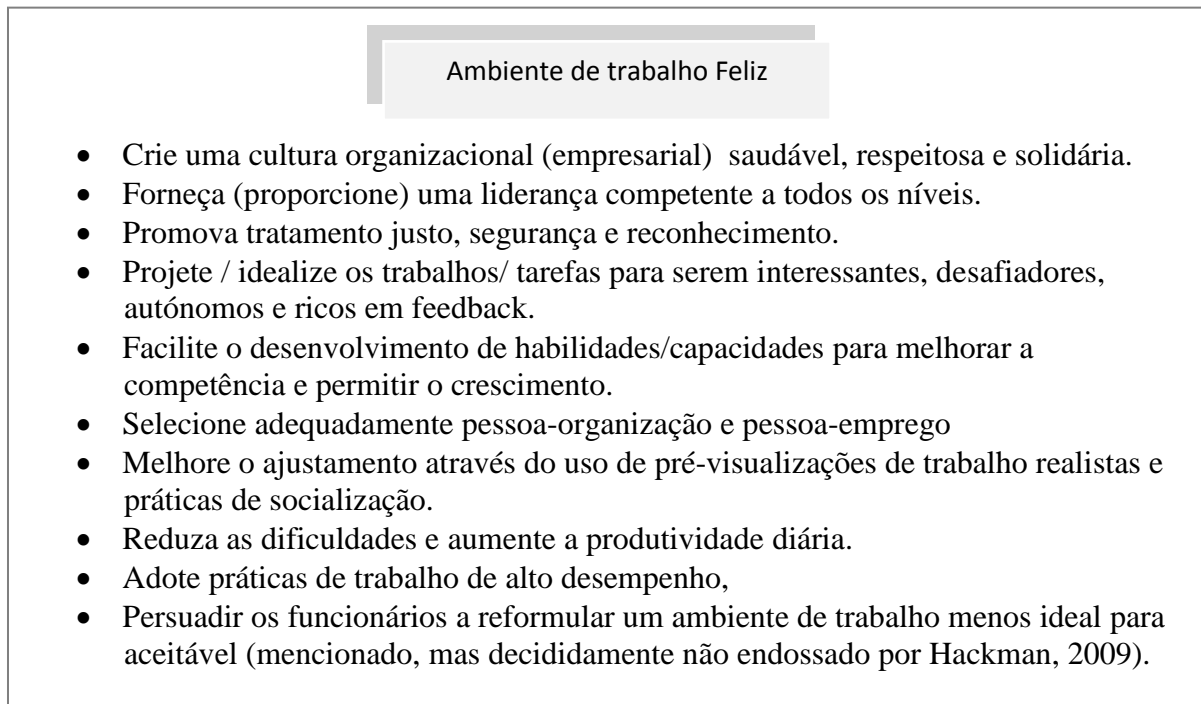


Figura 1.2 – Recomendações para a criação de ambientes de trabalho felizes. Fonte: adaptado de Fisher (2010)

Em síntese não promover o BET dos colaboradores ou a sua felicidade no trabalho pode resultar em custos significativos para o individuo, pela menor capacidade para lidar com o stresse no quotidiano das organizações, com alterações a nível individual que afetam a saúde física e psicológica dos indivíduos ou a manifestação de alterações comportamentais; sendo igualmente importantes as repercussões para a organização pelo aumento do absentismo, maior risco de acidentes de trabalho ou perda da produtividade (Chambel, 2016; Kuykendall & Tay, 2015).

Acresce apenas reforçar como já anteriormente evidenciado que o BET integra aspetos do BES e do BEP, bem como a interdependência com o bem-estar em dimensões extra organizacionais. Chambel (2016) reforça a este respeito a ideia de que o BET não se restringe apenas à vida profissional, abrangendo na verdade aspetos vários da vida dos indivíduos para

além das fronteiras do trabalho. È na verdade uma dimensão do construto da qualidade de vida, pelo que seguidamente se pretende a sua abordagem, destacando algumas noções que se julgam pertinentes no âmbito do corpo teórico deste trabalho.

2 – A qualidade de vida e o trabalho: fator chave de bem-estar

A qualidade de vida no trabalho (QVT) reflete segundo Srivastava e Kanpur (2014) num conjunto de práticas e condições ao nível do contexto de uma organização, voltadas para os colaboradores, com o intuito de aumentar os níveis de satisfação, motivação, para um maior comprometimento com o seu trabalho e conseqüente com a organização e com os seus resultados, potenciado o sucesso, face à competitividade dos mercados.

Bagtasos (2011) na sua revisão da literatura evidência que da análise dos inúmeros estudos disponíveis, torna-se possível constatar que a QVT é influenciada por três variáveis principais: os processos de interação relacional que se estabelecem no trabalho, os conteúdos do trabalho, e as condições do trabalho. Huang, Lawler e Lei (2007) referem igualmente a importância de um ambiente favorável ao trabalho, para que seja possível a QVT, diferenciando para a sua compreensão aspetos como o equilíbrio trabalho-família, o reconhecimento no trabalho, a compensação e a supervisão.

Limongi-França, António e Schirrmester (2016) referem-se à QVT, como a percepção e o conjunto de medidas que no seio da organização, procuram alcançar o bem-estar dos profissionais, visando a maior produtividade de trabalho. Segundo os autores, a preocupação com o bem-estar deve contemplar múltiplas dimensões do indivíduo (nomeadamente as suas dimensões bio-psico-sociais), promover a segurança e a saúde no trabalho (*e.g.*, proporcionar condições físicas e psicossociais para o desempenho do trabalho), práticas de inclusão e justiça social (*e.g.*, salário justo e em função da responsabilidade, equidade), entre inúmeras medidas que garantam a satisfação do profissional.

A preocupação com a QVT, tem pois subjacente a humanização do trabalho, já que mais o mero desempenho eficaz de uma função, reconhece a importância significativa dos recursos humanos, como fator determinante para a organização, considerando-os como vantagem

competitiva, sendo por isso fulcral para as empresas a retenção dos seus talentos (Srivastava e Kanpur, 2014; Limongi-França, António e Schirrmeister, 2016).

A pressão para uma gestão eficiente de recursos para as organizações; e a pressão que caracteriza o quotidiano da vida dos seus profissionais, envolve múltiplos aspetos de fatores influenciadores da QVT, que transcendem as fronteiras da organização, pelo que proporcionar e promover QVT, obriga à implementação de políticas e práticas que olhem o trabalhador, como um todo, orientando direta ou indiretamente para a satisfação das suas necessidades mais básicas, mas também as de crescimento e realização pessoal (Srivastava e Kanpur, 2014), promovendo a minimização do stresse negativo e potenciando o bem-estar.

Uma ideia que importa reter é a de que o trabalho quando percecionado como causa de mal-estar e de insatisfação; porque não representa para o indivíduo uma possibilidade de crescimento, porque as exigências para o seu desempenho se sobrepõem às capacidades e conhecimentos do profissional, ou porque simplesmente o ambiente de trabalho é adverso ao estabelecer de relações interpessoais e de suporte social eficazes, entre muitas outras questões amplas do comportamento organizacional; torna-se fonte de distress, que quando vivenciado de forma contínua, produz efeitos nefastos para o indivíduo, para a organização, e para a sociedade em geral. Daqui decorrem questões como o absentismo, o *turnover*, o comprometimento, problemas saúde e da adoção de comportamentos aditivos (Albuquerque & Lima, 2007; Huang, Lawler & Lei, 2007; Kuykendall & Tay, 2015; Ramos, 2016).

Desta forma, pode concluir-se que quando percecionada QVT pelos colaboradores, torna-se visível o bem-estar dos seus colaboradores, que se sentem mais felizes e comprometidos com o seu trabalho e com a organização. Se pelo contrário as medidas implementadas pela empresa, não potenciam bem-estar e não permitem aos profissionais QVT nas dimensões bio-psico-sociais do indivíduo e na sua interação com o meio envolvente, assiste-se à ineficácia dos programas para o bem-estar e para a QVT, com a elevação dos níveis de stresse organizacional e individual.

3 – O stresse: considerações gerais

O stresse integra a vida quotidiana e estende-se às diferentes dimensões da vida, onde no confronto diário de situações potencialmente geradoras de stresse se impõem ao indivíduo a

capacidade para a adaptabilidade, condição essencial para o equilíbrio e para a percepção geral de bem-estar, já que como refere Serra (2011), o stresse é contributo considerável para a diminuição da qualidade de vida de milhões de pessoas, afetando conseqüentemente o seu bem-estar.

Presente na Língua Inglesa desde o século XIV, o termo stresse foi inicialmente empregue para exprimir algo relacionado com o exterior- como pressão- tendo no século XIX alargado a sua abrangência para se reportar também à mente humana (Serra, 2000, citado por Gonçalves, 2014).

Segundo Graziani e Swendsen (2007, p.15) “a palavra stresse deriva, por aférese, de distress, que provém do antigo francês *destrece* e *estrece*. *Destrece* significava desamparo. *Estrece* significava estreiteza e opressão: deriva do latim clássico *stringere*, *strictum*, *stringo*, que significava apertar, limitar.”. Os autores realçam ainda a presença da conceção do stresse ao longo da história, como se pode evidenciar na ideia do filósofo Heraclito, em 550-480 a.c., quando afirmava que a matéria tinha na sua composição elementos e qualidades que de uma forma dinâmica ora se opunham ora se alinhavam, possibilitando trocas entre eles, sendo essencial este equilíbrio para a sobrevivência dos organismos.

Alvo do interesse de diversos investigadores, foram vários os contributos que ao longo do tempo possibilitaram compreender a problemática do stresse e dos seus efeitos para o ser humano e para os seus contextos de vida, destacando-se inicialmente os trabalhos pioneiros de Selye (1930, citado por Stroebe & Stroebe, 1995) que nas suas pesquisas sobre a temática, procedeu pela primeira vez à sistematização do conceito de stresse que define como o processo de resposta do organismo sempre que, perante uma adversidade é forçado a ajustar-se à mudança. O mesmo autor desenvolveu o Síndrome Geral de Adaptação, integrando no processo adaptativo de resposta ao stresse três fases distintas e comuns a todos os organismos: **Alarme** (o confronto com o fator causador de stresse, pela quebra da homeostasia desencadeia respostas fisiológicas e neuro químicas, como por exemplo o aumento da tensão arterial ou do ritmo cardíaco); **resistência** (fase subsequente em que organismo desenvolve o processo adaptativo para restabelecer o equilíbrio), e a **exaustão** (decorre apenas quando persistem as condições adversas do meio e decorre a perda de recursos adaptativos do organismo, com resultados nefastos para a saúde física do organismo).

Posteriormente, trabalhos subsequentes de Lazarus e Folkman (1984, citados por Serra, 2011), colocam na compreensão do stresse a dimensão psicológica, contrariando a ideia do stresse como um fenómeno de cariz meramente biológico. Perante potenciais “ameaças”, sejam estas reais ou apenas formuladas pelo indivíduo, são ativados mecanismos de resposta à situação ou acontecimento percecionado como incómodo, com manifestações que não se cingem apenas a questões físicas, mas que acarretam também respostas de cariz psicológico e emocional.

Sendo óbvia a multiplicidade de respostas, importa também salientar esta mesma evidência para os próprios acontecimentos indutores de stresse, uma vez que como refere Serra (2011), estes podem ser de natureza física (*e.g.*, exposição ao frio ou calor excessivo), psicológica (*e.g.*, uma situação de conflito interpessoal) ou social (*e.g.*, carência económica).

Outra evidência que decorre da consulta da literatura, passa pela comum conotação negativa do stresse, impondo-se salientar que em contextos e situações particulares, o stresse pode na verdade funcionar como fator impulsionador da ação e da mudança, na persecução de uma meta ou objetivo. A este respeito, investigadores como Seley (1979) e Edwards (1988), citados por Gonçalves (2014), colocaram em destaque uma dupla significação stresse em função das consequências positivas ou negativas para o indivíduo, trazendo para a abordagem científica o *eustress* e o *distress*. O primeiro (o *eustress*) reporta-se a situações e experiências no qual o stresse tem resultados e consequências positivas, propiciando o desenvolvimento de estímulos que impelem os indivíduos a alcançarem objetivos pré-definidos. Por oposição o *distress* remete para situações e práticas pessoais desagradáveis, que podem repercutir-se na saúde e na perceção do bem-estar psicológico. Daqui resulta provavelmente a justificativa para o maior interesse dos estudos científicos, sendo o *distress* referido com o termo genérico de stresse.

Callegari (2000, p. 15), evidencia mesmo o stresse como uma questão fulcral para a sociedade quando afirma que este “ (...) é causa de um mal-estar difuso e de numerosas doenças que podem ser graves e até mortais. Na verdade, o stresse parece constituir uma espécie de ‘epidemia’ de fim de século, típica das sociedades ocidentais mais civilizadas, a ponto de ser definido como ‘doença de civilização.’”

Por seu turno, Canon (1935, citado por Gonçalves 2014) refere-se ao stresse como uma condição essencial ao Homem, já que no início da sua evolução o stresse era um fator de

sobrevivência em resposta aos predadores, onde se impunha lutar ou fugir (*fight-or-flight*). Resulta pois constatar-se que o stresse tem efetivamente um papel significativo no quotidiano de vida dos indivíduos, sendo na verdade um estímulo de alerta para as situações e acontecimentos passíveis de “perigo” nos contextos do dia-a-dia.

Assim, e sendo o stresse uma problemática recorrente, onde os indivíduos se confrontam diariamente com situações excessivas e de difícil controlo, de onde podem advir situações patológicas que carecem de intervenção especializada, importa a atenção para os sinais e sintomas de stresse. Segundo Serra (2011), estes variam de pessoa para pessoa, em função fatores internos e externos à pessoa e ao meio envolvente, e provocam alterações de origem vegetativa (*e.g.*, dores de cabeça, alterações do sono e aumento da pressão arterial); cognitiva (*e.g.*, pensamentos repetitivos, dificuldades de concentração e nos processos de tomada de decisão); emocional (*e.g.*, ansiedade, falta de confiança em si próprio ou comportamentos de agressividade) e comportamental (*e.g.*, comportamentos aditivos, o isolamento social ou a insatisfação com o trabalho), como ilustra a figura 3.1:

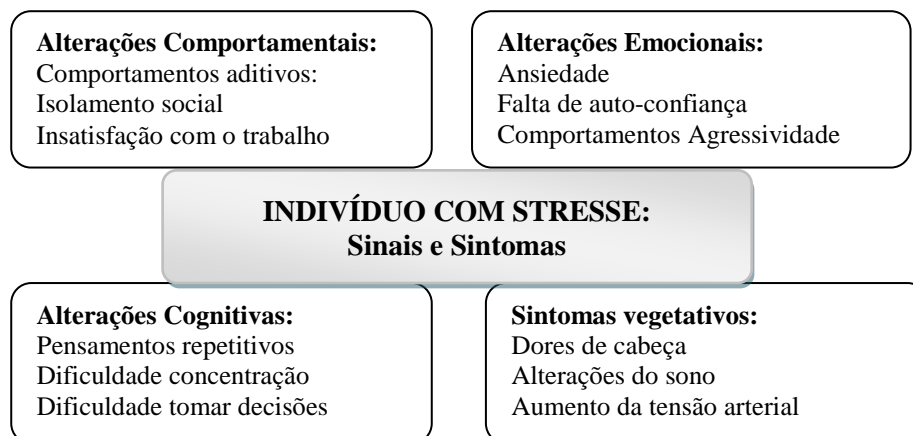


Figura 3.1 – Sinais e sintomas do stresse no indivíduo em stresse. Fonte: Adaptado de Serra (2011, p.26)

Sendo efetivamente o stresse um potencial fator causal de efeitos nocivos para os indivíduos, é apontado por Cunha et al., (2016), como a “epidemia” dos tempos modernos, fenómeno presente no quotidiano da vida em sociedade e uma questão premente dos contextos de trabalho, com consequências quer para o colaborador, quer para as organizações, expõem-se seguidamente algumas considerações sobre o stresse profissional.

3.1 – O stresse profissional

O stresse no trabalho é na atualidade um facto inegável e de interesse significativo para as organizações e para a sociedade em geral, sendo evidentes as preocupações com a temática, pelas suas repercussões quer para as organizações, quer para a saúde dos seus trabalhadores, uma vez que estas representam custos a nível individual, organizacional e para a sociedade em geral.

Definido por Roos e Altmaier (1994, citado por Serra, 2011, p.524), como “a interação das condições do trabalho com as características do trabalhador de tal modo que as exigências do trabalho excedem a capacidade do trabalhador lidar com elas”, denota a ideia do desajustamento entre o indivíduo, o meio envolvente e o seu trabalho.

Os custos do stresse profissional envolvem questões amplas e complexas como por exemplo o absentismo, o *turnover*, ou a saúde, como demonstram a título de exemplo os dados estatísticos europeus de 2002, salientados por Gonçalves (2014), onde o stresse representa gastos estimados em cerca de vinte milhões de euros, e é responsável na União Europeia (EU-15), por cerca de 50-60% do absentismo laboral. Dados da Organização Mundial da Saúde (2007) demonstram ainda que cerca de dois milhões de trabalhadores morrem por ano, em contexto de acidentes de serviço e de doença, ou por lesões resultantes de más práticas e procedimentos incorretos no trabalho; muitas vezes associados direta ou indiretamente às questões do stresse laboral.

Em Portugal a abordagem do stresse iniciou-se de forma espaçada na década de oitenta, sendo o ponto de viragem o Congresso Nacional de Stresse, em 1987, promovido pelo Prof. Doutor Adriano Vaz Serra, da Universidade de Coimbra, nos Hospitais da Universidade de Coimbra. Na década de 90 o tema assume um significado de *status* social e face à sua pertinência, nasce em 1996, o Instituto de Prevenção do Stresse e da Saúde Ocupacional (IPSSO), sendo a primeira e única instituição, até à data, destinada à investigação e intervenção na área do stresse no trabalho (Ramos, 2016).

Resulta pois a constatação da premência dos estudos para a compreensão do stresse no contexto organizacional, perante a inevitabilidade das mudanças constantes nos contextos de trabalho, sendo visível na literatura o enfoque do stresse profissional, sobre múltiplas

perspetivas. Objetivando a compreensão do fenómeno do stresse no trabalho, os investigadores procuraram identificar as suas causas (*e.g.*, Sutherland & Cooper, 1990, citado por Serra, 2011), e os seus efeitos na saúde do indivíduo (*e.g.*, Quick & Henderson, 2016; Schneiderman, Ironson & Siegel, 2005).

Contudo o interesse na problemática do stresse, estendeu-se para o desenvolvimento de estudos para a análise das suas consequências ao nível do comportamento organizacional (*e.g.*, Mughal, Walsh & Wilding, 1996, Gonçalves, 2014), e da sua interferência nas esferas da família e social (*e.g.*, Adams, King & King, 1996), uma vez que como refere Serra (2011), as exigências de papel em qualquer uma das dimensões de vida, pode amenizar ou ampliar a perceção e a incapacidade para lidar com o stresse no trabalho.

A multiplicidade de abordagens prende-se pois com a complexidade da temática, mas também com a íntima relação do stresse profissional com a generalidade da vida no quotidiano dos indivíduos, envolvendo como anteriormente mencionado, aspetos da pessoa, da organização e fatores e contextos extra-organizacionais, que influenciam o bem-estar e a qualidade de vida (Schneiderman, Ironson & Siegel, 2005; Serra, 2011, Gonçalves 2014).

Yeves (2016), refere a este respeito que o bem-estar e a saúde no trabalho estão relacionados e são influenciados pelos fatores que se encontram na génese do stresse profissional, tais como as condições ambientais, o tipo de tarefa, as exigências do papel ou as relações interpessoais. A autora evidencia ainda, que os mesmos podem em pessoas diferentes ou em situações circunstancialmente distintas, ser percecionadas como motivadoras ou indutoras da satisfação com o trabalho, ou por oposição como potenciais fontes de stresse, comprometendo o bem-estar e o *engagement* dos colaboradores.

Esta mesma ideia é confirmada por Serra (2011), que a respeito da relação entre o indivíduo e o trabalho, refere que o stresse tem inerente questões como as exigências da tarefa, e a perceção que o indivíduo tem sobre a sua capacidade para o controlo da mesma. Quanto mais elevadas são as exigências associadas ao desempenho de uma tarefa, mais elevada a perceção do stresse, sendo a capacidade de indivíduo para o controlo do grau de exigência a tarefa determinante para a ausência ou para a manifestação do stresse. O autor salienta ainda na sua abordagem, que a vivência do stresse de forma continuada no tempo e de elevada intensidade, é fator potenciador de mal-estar e de manifestação de doença.

Siegrist (1996), salienta também que a insatisfação é um fator determinante para a percepção do stresse pelo indivíduo; se um trabalho não possibilita a satisfação das necessidades de realização, não traduz um sistema de recompensa ajustado ao esforço empreendido, ou não se enquadra no sistema de valores do indivíduo, é percebido como stressor. Por seu turno, o simples ajustamento entre as exigências do trabalho e a resposta do indivíduo, resultante da sua capacidade para a adaptação, traduzem-se em efeitos benéficos para a saúde (Caplan, 2011; Karasek, 2011; Siegrist, 2002, citados por Ramos, 2016).

Relativamente à capacidade adaptativa face ao stresse, parece pertinente afirmar a influência de dois processos distintos; a **avaliação cognitiva** do indivíduo face ao meio envolvente, que orienta para percepção da situação ou circunstância vivenciada como um desafio ou uma ameaça para o bem-estar, e das exigências e recursos disponíveis para enfrentar a ameaça; e as **estratégias de coping**, como forma de minimizar o stresse (Folkman, Lazarus, Gruen & DeLongis, 1986).

Moos e Schaefer (1993, citado por Serra, 2011), propõem no seu modelo conceptual de stresse e *coping*, a inclusão de cinco aspetos significativos a considerar e que podem ser transpostos, não apenas para a vida em geral mas também para o stresse no trabalho: o sistema do meio ambiente (envolve os acontecimentos indutores de stresse e os recursos sociais); o sistema pessoal (relativos ao individuo, onde se enquadram fatores sociodemográficos e pessoais); as crises e transições de vida (dizem respeito aos acontecimentos propriamente ditos); as respostas cognitivas e avaliação e *coping* (que sofrem a influencia do sistema ambiental e pessoal) e a saúde e bem-estar, são todos transacionais.

Ainda a respeito desta temática, segundo Lazarus e Folkman (1984, citado por Serra, 2011), as estratégias de *coping* podem ser focadas no problema ou nas emoções. Na primeira assiste-se à adoção de estratégias que visam a alterar a situação ou agente stressor, pela via da negociação, pela resolução do conflito interno ou do apoio social; representando a última o esforço levado a cabo pelo indivíduo para regular as emoções que resultam da somatização do stresse, pela adoção de comportamentos adaptativos como por exemplo, a realização de atividade física, lazer ou comportamentos aditivos (Antoniazzi, Dell'Aglio & Bandeira, 1998). Para Lazarus e Folkman (1988), como refere Serra (2011) estas estratégias podem ser diferenciadas em oito dimensões principais: indicativas de confronto, distanciamento,

autocontrolo, procura de apoio social, aceitação da responsabilidade, fuga- evitamento, planos de resolução de problema e reavaliação positiva.

Serra (2011), refere ainda que a maior ou menor eficácia das respostas adaptativas decorrentes dos processos de *coping*, depende dos recursos pessoais e sociais disponíveis pelo indivíduo e do tipo de problema com que a pessoa se defronta. Assim, pode considerar-se que da eficácia do *coping*, resulta em última análise o bem-estar dos colaboradores, podendo advir da sua ineficácia efeitos nocivos para o indivíduo, quer ao nível do trabalho, quer da vida em geral.

Importa pois no contexto das organizações identificar potenciais situações indutoras de stresse, pelo acompanhamento de proximidade e das redes de comunicação formais e informais no seio da organização, como estratégia para a estruturação e implementação de programas para a minimização do stresse negativo no trabalho, potenciar a satisfação e as emoções positivas no trabalho, e promover o bem-estar e a qualidade de vida dos colaboradores, de onde resultam reflexos óbvios para a organização.

3.2 – As fontes de stresse

As fontes de stresse são descritas por Kahn e Byosiere, (1992, citados por Sonnentag & Frese, 2003) como as condições ou situações que acarretam tensão, podendo como refere Serra (2011) ter associado múltiplas questões como os acontecimentos significativos de vida, expetativas de vida que não se concretizam, situações traumáticas, pequenos acontecimentos do quotidiano, ou questões macro sociais (*e.g.*, desemprego, crises económicas), entre outras. Para Cunha et al., (2016), estas fontes de stresse, também designados como antecedentes do stresse profissional, podem agrupar-se em dois grandes grupos; os organizacionais e os extra-organizacionais.

A este respeito, Gonçalves (2014) salienta também a possibilidade de diferentes categorizações para as fontes de stresse ao nível da literatura, sendo que para este estudo se considera a abordagem desenvolvida por Sutherland e Cooper (1990, citado por Gonçalves, 2014), no modelo das condições indutoras de stresse no trabalho, representado na figura 3.2.

Para os investigadores podem diferenciar-se sete dimensões distintas no que respeita aos antecedentes do stresse no trabalho; as intrínsecas do trabalho; o papel da organização; a carreira; a estrutura e clima da organização; as relações dentro da organização; as relações da empresa com o mundo exterior e o individuo, cujo papel se constitui como fator central no desenho da estrutura do modelo.

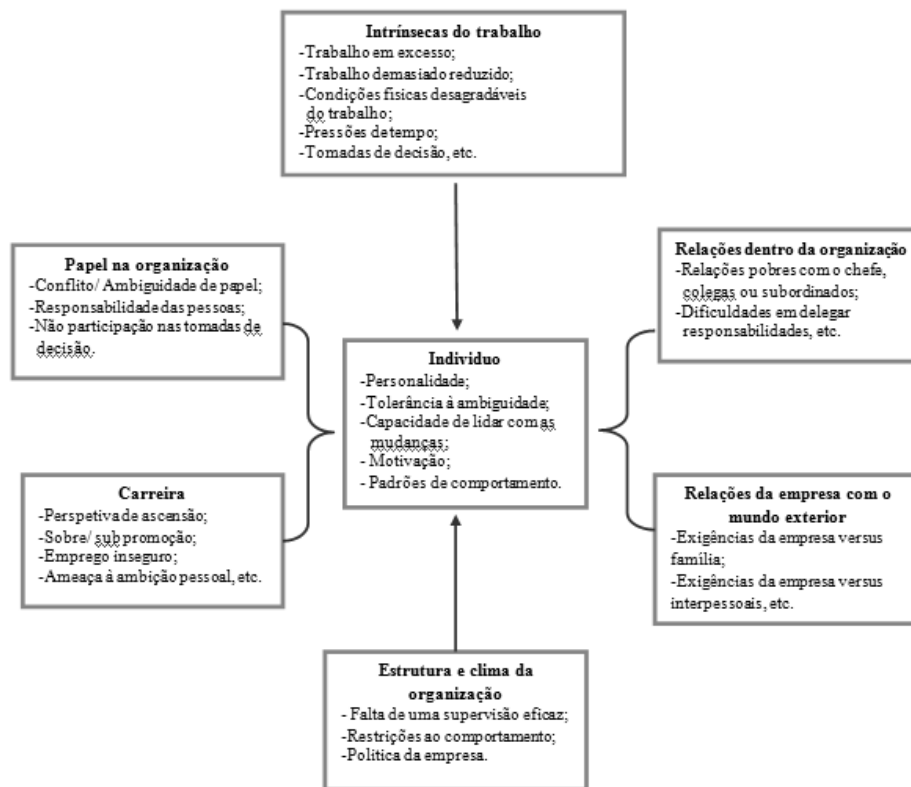


Figura 3.2 – Condições indutoras de stress no trabalho de Sutherland e Cooper (1990). Fonte: Vaz Serra (2011, p. 528)

Na dimensão do indivíduo, encontram-se as questões da personalidade, os padrões de comportamento, a tolerância à ambiguidade, a motivação e a capacidade de lidar com as mudanças.

Quanto às características de personalidade, assumem-se como significativas não só para a forma de lidar com as questões do trabalho, mas também na própria apreciação das mesmas, assim como as aprendizagens ao longo da vida e as expectativas individuais. A este respeito, Judge, Bono, Erez e Locke (2005), tendo por base um modelo conceptual para a autoavaliação, composto por quatro dimensões; a autoestima, o locus de controlo, a

autoeficácia e o neuroticismo, demonstraram num estudo com 251 trabalhadores e 187 estudantes universitários, a influência destas variáveis na satisfação com o trabalho e a complexidade do trabalho. Segundo os investigadores as autoavaliações positivas potenciam a satisfação com o trabalho e a propensão para reconhecer a complexidade do trabalho, como um desafio, pelo maior grau de autoconfiança do indivíduo nas suas capacidades e competências. Pelo contrário pessoas com maior tendência para manifestar um elevado nível de afetividade negativa percebem o seu ambiente de trabalho como um fator indutor de elevados níveis de stress (Brocke, Brief & George, 1993), pelo que parece possível inferir que, uma maior tendência para as emoções negativas com o trabalho (predominante por exemplo em pessoas com maior tendência para o locus de controlo externo, ou com o neuroticismo, como característica dominante do seu traço de personalidade), eleva o risco para a saúde e para o bem-estar dos colaboradores.

Quanto aos padrões de comportamento acresce salientar a sua estreita relação com as características individuais, sendo que estas resultam não só de fatores como a personalidade, mas também das aprendizagens desenvolvidas ao longo da vida. O contexto das vivências do indivíduo desde a infância e ao longo do seu percurso de vida, “molda” o indivíduo para a adoção de determinados comportamentos, perante o confronto de situações adversas. O stress no trabalho, obriga por isso a estratégias de *coping*, fruto não só das características do indivíduo, como das variáveis contextuais do meio envolvente, como referem Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2007).

Serra (2011), coloca ainda na dimensão do indivíduo questões de natureza prática, como o nível de conhecimentos e de preparação para o desempenho da tarefa, salientando a sua relevância para o grau de conforto com o seu trabalho, mas também para a motivação do desempenho e da procura de informação que possibilite a maior eficácia do exercício da sua função na organização.

A organização e as suas variáveis, são no entanto fulcrais para as respostas e expectativas individuais. Fatores como a carga de trabalho, a pressão do tempo para o cumprimento das tarefas e a autonomia no desempenho da tarefa, características intrínsecas do trabalho, constituem-se como determinantes para as organizações atuais. Cooper e Marsall (1976) identificaram na sua pesquisa a relação entre a sobrecarga de trabalho e a saúde mental e física dos trabalhadores. Citando os trabalhos de Breslow e Buell (1960), evidenciaram que o

número de horas de trabalho aumenta o risco de morte por doença coronária, bem como as considerações de French e Caplan (1973), no que respeita à distinção entre a sobrecarga de trabalho quantitativa (carga elevada de trabalho para realizar num determinado período de tempo) e a qualitativa (quando os conhecimentos e capacidades do indivíduo são insuficientes para o adequado desempenho do trabalho), sendo que ambas contribuem para a manifestação de sintomas físicos e psicológicos associados ao stresse, de onde se destaca a título de exemplo; a insatisfação e a tensão no trabalho, uma baixa autoestima, o aumento dos níveis de colesterol e da frequência cardíaca.

Contudo, estudos demonstram que uma maior autonomia para a execução das tarefas (relativa ao grau de controlo do indivíduo sobre o seu trabalho), melhora o desempenho e o bem-estar dos colaboradores (Wall, Corbert, Martin, Glegg & Jackson, 1990; citados por Serra, 2011).

Não menos significativas são as condições físicas de trabalho, onde por exemplo questões de ergonomia (*e.g.*, postura, ruído, luminosidade, ventilação, temperatura) e da segurança (*e.g.*, manuseamento de produtos químicos e maquinarias) se tornaram alvo do interesse dos responsáveis internacionais nas áreas da saúde e segurança no trabalho, com a definição clara de regras e diretrizes para a higiene e segurança no trabalho, para a redução dos riscos psicossociais associados ao trabalho, onde se enquadram também questões como o stresse, a saúde e o bem-estar dos colaboradores, como garante da satisfação, motivação da produtividade (Ali, 2008).

Ao nível das dimensões da carreira e do papel do indivíduo na organização, são notórias as consequências para o stresse. Na primeira enquadram-se aspetos como a carreira no sentido da profissão, a segurança do emprego ou a possibilidade de crescimento e progressão na carreira no seio da organização, enquanto na última se centram questões como o conflito e ambiguidade do papel, a responsabilidade ou a possibilidade do envolvimento nos processos decisórios.

Sendo o stresse transversal a todas as profissões, é evidenciado por Serra (2011), o facto de algumas profissões representarem maior risco para a perceção de stresse, com consequentes implicações na saúde destes profissionais. Daqui resulta a importância acima referida para as estratégias de *coping*, para a redução da “carga” percecionada, como fator moderador para o bem-estar, como anteriormente referido. O mesmo autor levanta nesta dimensão outras

questões como a insegurança para a manutenção do posto trabalho, com a mudança do paradigma do emprego para a vida; o defraudar de expectativas pessoais; ou a possibilidade de progressão na carreira, onde uma promoção pode ser encarada como uma situação de distress no contexto de trabalho, perante o cenário de uma não conformidade de capacidades e competências para o exercício da nova função, ou quando esta é percebida como injusta por outros colaboradores. Em qualquer das circunstâncias parece óbvia a constatação do potencial comprometimento do bem-estar e da saúde dos profissionais, com reflexos ao nível da organização, como aliás se pode depreender pelas considerações Danna e Griffin (1999), onde estas variáveis são parte integrante do modelo conceptual proposto.

A ambiguidade de papel e o conflito de papel são duas outras das variáveis apontadas na literatura como agentes stressores, e que apesar de relacionadas com o desempenho do papel, devem ser entendidas como distintas (Jackson & Schuler, 1985 citado por Zhang, Tsingan & Zhang, 2013). Enquanto a ambiguidade de papel traduz questões como a falta de clareza relativa às funções que o profissional deve desempenhar, da discrepância no que respeita às responsabilidades entre o colaborador e as chefias, e às incertezas no desempenho do papel em situações de contexto de mudança organizacional; o conflito de papel centra-se ao nível das discrepâncias entre os valores e as expectativas entre o indivíduo no seu todo e as organizações (Serra, 2011). Como antecedentes do stress profissional, encontram-se relacionados com a menor satisfação com o trabalho, maior rotatividade no emprego, questões da saúde (e.g., depressão, fadiga e ansiedade) e o *turnover* (Vandenberghe, Panaccio, Bentein, Mignonac & Roussel, 2010; Hang-yue, Foley, & Loi, 2005).

No que respeita à complexa teia de relações no contexto de trabalho o modelo de condições indutoras de stress (Sutherland & Cooper, 1990, citado por Serra, 2011), envolve aspetos voltados para o ambiente interno da organização e com as diferentes dimensões da vida do indivíduo, onde se agrupam diferentes aspetos da responsabilidade social da empresa, voltadas para os colaboradores, como por exemplo as políticas amigas da família. O tempo passado no trabalho, o alargar das fronteiras do trabalho, as novas tecnologias e modalidades de trabalho, aliadas às exigências para a produtividade, conduziram a uma maior interferência do trabalho na dimensão da família, acentuando as dificuldades para o cumprimento das múltiplas exigências de papel no quotidiano dos indivíduos (Sirgy & Lee, 2018; Adams, King & King, 1996), resultando deste conflito uma maior vulnerabilidade para o stress, para a insatisfação e bem-estar.

Por último, e considerando-se o bem-estar no trabalho, pode observar-se no modelo em análise, duas dimensões ao nível das interações relacionais; e que dizem respeito às relações voltadas para o ambiente interno da empresa, que se estabelecem com os colegas e com as chefias ou supervisores; e as relações voltadas para fora do contexto organizacional, onde se inserem as diferentes dimensões da vida dos indivíduos. As relações positivas que o indivíduo estabelece com os seus pares e as chefias traduzem-se num importante pilar de suporte social e fator de crescimento de bem-estar pessoal.

Serra (2011), refere que as boas relações interpessoais no trabalho, propiciam melhor saúde e bem-estar e melhoram a capacidade dos profissionais para o envolvimento no trabalho. Para o investigador, estreitar laços e estabelecer canais de comunicação promotores dos mesmos, aumenta o grau de satisfação, motivação e melhora os resultados no desempenho das tarefas. Colbert, Bomo e Purvanova (2016), acrescentam que estas relações aumentam a satisfação com o trabalho, as emoções positivas com o trabalho e a perceção para o trabalho significativo, sendo por isso relevantes para os indivíduos e para as organizações.

Segundo Sonnentag e Frese (2003) a evidência empírica demonstra uma relação significativa entre as fontes de stresse no trabalho e o compromisso da saúde e do bem-estar dos profissionais. Assim, crescem os desafios para as políticas e práticas na gestão de recursos humanos, para a antecipação das inúmeras situações adversas dos contextos de trabalho, promovendo programas para a promoção da saúde e do bem-estar, com efeitos benéficos para o indivíduo e para a organização, como salientam Pinto e Alvarez (2016).

CAPÍTULO II – ESTUDO EMPÍRICO

Partindo do corpo teórico desenvolvido no capítulo anterior, que possibilitou a abordagem de temáticas essenciais para a construção do estudo, realça-se a pertinência da necessidade premente de estudos empíricos na temática do bem-estar e stresse no trabalho, considerando os seus antecedentes e consequentes, face às exigências crescentes e pressão do quotidiano dos indivíduos nas organizações e nos seus contextos de trabalho.

4 - Objetivos do estudo

Face a relevância do tema e da pretensão das questões a trabalhar neste estudo definiram-se como objetivos gerais para o desenvolvimento deste estudo:

- ▶ Conhecer a qualidade de vida no trabalho numa empresa de diversão onde a preservação do reino animal e ambiental são pilares estruturantes.
- ▶ Compreender de que forma são os trabalhadores afetados a nível da saúde e do bem-estar no desempenho das suas funções na empresa.

São objetivos específico:

- ▶ Analisar a perceção do bem-estar dos trabalhadores na empresa.
- ▶ Identificar diferenças entre os trabalhadores com função de direção e chefia e sem função de chefia, na perceção e atitudes perante as políticas da empresa.
- ▶ Analisar a importância/vínculo perante o seu posto de trabalho na empresa para os trabalhadores nos vários departamentos.
- ▶ Perceção do conhecimento prático e empírico dos trabalhadores sobre a forma como o trabalho compromete a qualidade de vida e saúde das pessoas.

5 – Caraterização da Empresa Mundo Aquático, SA- Zoomarine

A Empresa Mundo Aquático, SA, vai ser abordada no contexto do trabalho por Zoomarine, abriu as suas portas ao público em 1991, com a cooperação de noventa colaboradores, apresentando um espaço com cerca de sete hectares e meio de área, situado na freguesia da Guia, concelho de Albufeira, iniciando a sua atividade na área da animação cultural, a que crescem desde à vários anos, (Anexo 1) serviços no âmbito da preservação do reino animal e ambiental, como pilares estruturantes da sua atuação; fator determinante no âmbito das políticas de responsabilidade social, que devem na atualidade ser incrementadas em todas as organizações.

O **Zoomarine** foi o primeiro parque temático em Portugal, onde o seu fundador e presidente do conselho de administração, concretizou o seu projeto há muito sonhado. Tendo o seu início na década de 60, nos Estados Unidos da América, percorreu posteriormente países como a Argentina, Brasil e a Venezuela entre os anos de 1969 e 1972, com o espetáculo “Os Golfinhos de Miami”. Entre 1972 e 1981 dedicou-se também ao circo “Aquarama”, em vários países da América Latina. Foi apenas em 1988 que o projeto chegou à Península Ibérica, num espaço do Jardim Zoológico de Lisboa (onde se mantem até hoje a sede da organização) e até à abertura do Zoomarine. Ao longo do tempo a empresa foi alargando o seu espaço de intervenção, a diferentes áreas de divertimento e do espetáculo com diferentes espécies animais, projetos investigação científica e protocolos de cooperação e parcerias técnico-científicas (Anexo 2), para a educação, preservação e conservação das espécies.

Na atualidade com uma área de dezassete hectares, apresenta vários espaços físicos diferenciados (Figura nº 5.1), com estruturas de envergadura complexa, como por exemplo os vinte aquários das diferentes espécies marinhas que habitam o parque temático. São também diversas as estruturas para promoção do divertimento, restauração e da interação dos visitantes com as espécies residentes, de onde se destaca a título de exemplo a “*Dolphin Emotions*”, um programa de interação com os golfinhos no espaço Lagoa Azul.



Figura 5.1 – Mapa do Zoomarine. Fonte: Google, acessado em 15/08/2018

Ao nível do seu desenho organizacional a empresa Zoomarine, apresenta uma estrutura verticalizada e com cinco níveis hierárquicos, conforme a representação gráfica do seu organograma (Anexo 3). É possível constatar-se a existência de múltiplos departamentos nos níveis inferiores da pirâmide hierárquica, o que obriga como referem Cunha et al., (2016) e Faria, Leal, Carrilho, Santos e Rosa, (2006) ao esforço concertado dos diferentes níveis de hierarquização e ao acompanhamento de proximidade dos colaboradores, para um maior envolvimento no cumprimento dos objetivos organizacionais. É pois determinante o papel de cada um dos dezasseis chefes/supervisores dos departamentos e serviços da empresa, no incremento do bem-estar dos colaboradores.

Daqui resulta a necessidade premente de uma boa articulação entre os diferentes departamentos, através de linhas de comunicação e de relacionamento informais, não só para a partilha de responsabilidades, para a criação de laços promotores de um bom clima organizacional, mas também uma maior efetividade nos processos de tomada de decisão e resolução de problemas (Cunha et al., 2016).

Quanto às funções dos profissionais ao nível dos diferentes departamentos, verifica-se a sua distribuição por atividades ligadas exclusivamente no atendimento ao público (*frontoffice*),

colaboradores apenas em atividades de retaguarda (*backoffice*), mas também trabalhadores que desempenham atividades em ambas as vertentes. Os colaboradores de *backoffice* são o pilar da empresa, tendo na atribuição das suas responsabilidades, as atividades administrativas e de logística aos colaboradores de *frontoffice*, e do funcionamento geral da empresa, através dos serviços de administração, recursos humanos, contabilidade e informática. Este último setor tem-se tornado uma ferramenta indispensável de boas práticas para a empresa, ao nível dos canais de comunicação e articulação interna entre departamentos e com os seus *stakeholders*. O *frontoffice* tem também papel significativo, uma vez que representa a imagem da empresa, sendo preponderante para a aquisição de novos clientes, na mesma medida em que o *backoffice* é conotado como a envergadura para o sucesso dos objetivos da empresa (Abbott, P. & Lewry, S. 2011).

A literatura aponta ao nível das organizações verticalizadas, a necessidade de uma definição clara na distribuição de tarefas e de responsabilidades para os diferentes níveis hierárquicos e de cada departamento, uma vez que ao nível dos processos decisórios em questões relevantes para a organização se encontra implícito a dependência do líder, reduzindo-se a autonomia ao nível das chefias de proximidade (Carvalho, Bernardo, Sousa & Negas, 2015). Contudo, os autores salientam ainda que numa organização com este tipo de estrutura, impõem-se estabelecer processos de comunicação informal ao nível dos diferentes departamentos, como fonte de coordenação horizontal, objetivando-se como salienta Barnard (1938, citado por Cunha et al., 2016) - promover a coesão do grupo, fomentar a integração e autoestima dos colaboradores.

A empresa tem estabelecido processos formais e informais para a integração de novos colaboradores, tendo desenvolvido um Manual de Acolhimento e Integração, onde se encontram descritos aspetos vários como procedimentos de saúde, higiene e segurança no trabalho, direitos e deveres do colaborador, regras básicas no atendimento e acolhimento dos visitantes, bem como as políticas da empresa ao nível da qualidade e da GRH.

5.1 – Recursos humanos

No que respeita aos recursos humanos, a empresa Zoomarine, à data da colheita de dados para este estudo, apresenta no seu quadro de pessoal, um total de 457 colaboradores, dos quais

apenas 111 (24,3%) são efetivos da empresa. Os restantes 346 (75,7%) são trabalhadores contratados, pela necessidade de aumento de recursos humanos que decorre da sazonalidade que caracteriza a região Algarvia, nos meses entre Março a Novembro, no âmbito das atividades do parque temático.

Da totalidade dos trabalhadores, 57% (n= 262) são do género feminino, e 43% (n=195) do género masculino, sendo de salientar a abertura da empresa para as novas realidades sociais, pela inclusão de um transsexual (facto que a empresa faz questão de realçar no seu mapa de pessoal). (figura nº 5.2).

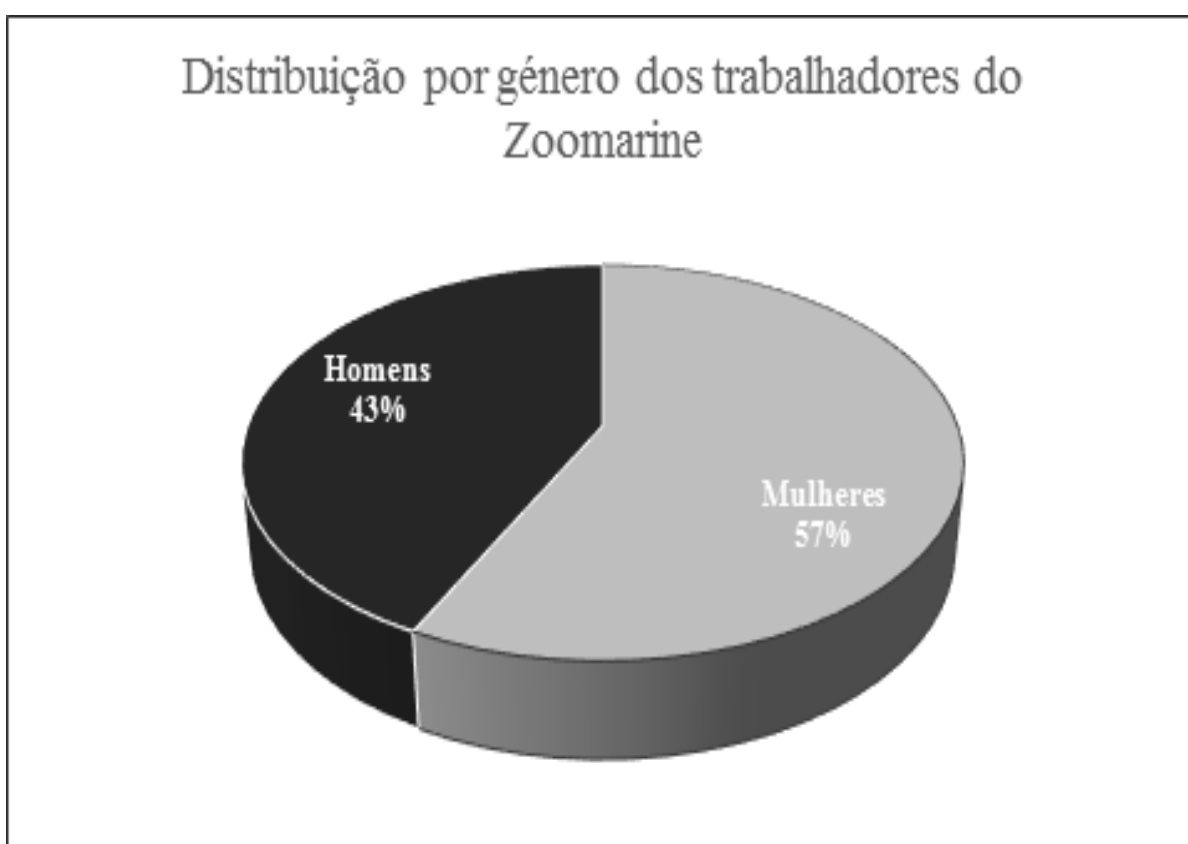


Figura 5.2 – Distribuição por género dos trabalhadores da empresa Zoomarine.

Quanto às habilitações literárias, conforme se pode observar na tabela nº 5.1, segundo os dados disponibilizados pela empresa, da totalidade dos colaboradores (n= 457); é significativa a predominância da formação ao nível do 3º ciclo e ensino secundário, com um total de 167 (36,5%), 134 (29,3%), respetivamente.

Tabela nº 5.1 – Habilitações literárias dos trabalhadores da empresa Zoomarine

Habilitações Literárias	n	%
1º Ciclo do Ensino Básico	12	2,6%
2º Ciclo do Ensino Básico	22	4,8%
3º Ciclo do Ensino Básico	161	35,2%
3º Ciclo do Ensino Básico c/ cursos de Índole Profissional	6	1,3%
Ensino Sec (12º ou equivalente) Ensino Sec Liceal Complementar	116	25,4%
Ensino Sec c/ Cursos de Índole Profissional	18	3,9%
Cursos Técnico Complementar	2	0,4%
Cursos Técnico-Profissional	8	1,8%
Bacharelatos	5	1,1%
Licenciaturas	80	17,5%
Mestrados	27	5,9%

Tabela nº 5.2 – Distribuição por género e idade dos trabalhadores da empresa Zoomarine

Idades	Feminino	Masculino	Total	%
0-20	66	38	104	22,8%
21-30	91	69	160	35,0%
31-40	51	45	96	21,0%
41-50	37	21	58	12,7%
51-60	13	14	27	5,9%
61-70	3	5	8	1,8%
71-80	1	3	4	0,9%
Total	262	195	457	100%

Como se pode observar na tabela nº 5. 2, a faixa etária que predomina no quadro de colaboradores do Zoomarine, à data da amostra, corresponde ao intervalo entre os 21 e 31 anos, com 160 trabalhadores (35,0%), imediatamente seguida pelos profissionais da faixa etária 0 e 20 anos, com 104 trabalhadores (22, 8%).

5.2 – Missão, visão e valores

Sendo a missão determinante para a razão de ser da empresa e reflexo da sua imagem; a visão o que a empresa pretende alcançar num futuro próximo; e os valores as orientações basilares da sua ação, devem ir de encontro às necessidades dos seus colaboradores como de todo ambiente que envolve a empresa (Carvalho et al., 2015). Estas demandas estão implícitas nas

palavras do seu fundador, quando refere que através do projeto Zoomarine, pretende ajudar os seus colaboradores e os visitantes do parque a acreditar no futuro e contribuir para que estes sejam mais felizes.

Da informação disponibilizada pelos responsáveis da empresa, parece ser evidente e significativa a preocupação da administração em promover a satisfação de toda a “família Zoomarine”, uma vez que esta representa a sustentabilidade e o sucesso do parque. Para este objetivo coloca-se em evidência o papel determinante dos colaboradores no desafio de promover o bom acolhimento dos visitantes; quer estes sejam novos clientes com a curiosidade de conhecer o parque pelas múltiplas experiências de que podem desfrutar, ou de clientes que repetem a visita ao parque temático.

Assim, e procurando transparecer o espírito de família e da qualidade nos serviços prestados em prol da sustentabilidade da empresa, nas palavras expressas pelos seus responsáveis a empresa apresenta a missão, visão e valores, que seguidamente se descrevem:

Missão

A Missão do Zoomarine tem como objetivo promover a experiência, a preservação e educação do reino animal e ambiental, com a envolvência de miúdos e graúdos, transportando-os ao mundo da fantasia e do seu imaginário, com o intuito de desenrolar e estimular emoções e sensações únicas permanecendo para sempre em sua mente. Ou seja: educar, divertir, preservar, conhecer e desenvolver.

Visão

A empresa pretende alcançar a melhoria contínua, controlo de custos operativos, manter a aposta na saúde e segurança no trabalho, elevar os níveis de produtividade e de competência dos seus trabalhadores implementando estratégias para definir as vias de atribuição de cargos e responsabilidades nos diferentes departamentos e setores.

Valores

Os Valores do Zoomarine são a excelência, paixão, compromisso, dedicação e inovação.

5.3 – Principais atividades da empresa e as políticas de responsabilidade social

Como anteriormente mencionado a empresa desenvolve a sua atividade em áreas diversas como o entretenimento, a ciência, a educação e a conservação ambiental e das espécies, procurando no âmbito das suas práticas de responsabilidade social, alertar os visitantes para as consequências do impacto do comportamento humano na biodiversidade animal e dos seus habitats.

As principais atividades desde o início da atividade da empresa em 1991, descritas no Anexo II, têm fomentado a evolução e o crescimento da empresa, pelo investimento na sua promoção, inovação e atualização junto dos mercados, pelo envolvimento dos seus colaboradores e *Stakeholders*.

Ao nível das políticas de responsabilidade social, e decorrente da inclusão da investigação científica na organização, destacam-se exemplos como o projeto pedagógico EDUCar, que pretende abranger cerca de 200 escolas e família das regiões do Baixo Alentejo e Algarve, com o objetivo pedagógico de incutir a vontade de preservar a natureza e habitat quer seja terrestre ou marinho. O bem-estar animal é na verdade uma prioridade no âmbito das atividades das equipas multidisciplinares do Zoomarine, sendo o investimento contínuo em novas tecnologias e formação crucial para a reabilitação das espécies e dos seus habitats.

Denota-se pois a preocupação da empresa em premissas que vão de encontro à responsabilidade social da empresa (RSE), que como refere o Livro Verde (COM, 2001), respeita um conjunto de preocupações sociais e ambientais, que as empresas integram nas suas práticas, e que se estendem para além das obrigações legalmente impostas, no desenvolvimento da sua atividade económica e na sua interação com as diferentes partes interessadas. São pois práticas voluntárias, das quais podem advir reflexos positivos para o desenvolvimento e competitividade das empresas, como por exemplo, o aumento da produtividade, do empenhamento por parte dos colaboradores, ou a projeção de uma imagem positiva da organização.

De referir que os autores Carvalho, et al., (2015), corroboram esta premissa em manter uma gestão estratégica na empresa com o intuito de elevar o nível de competências dos colaboradores e o capital humano, com o intuito de expandir e acrescentar nível de

competências elevadas dos colaboradores, promovendo na empresa o aumento da produtividade e da sua sustentabilidade a longo prazo.

O Livro Verde (2001) de referência aponta também algumas medidas práticas que promovem não só a valorização dos trabalhadores e da aquisição de mais e melhores competências, mas também a sua participação de forma ativa e consciente no âmbito da gestão participativa; incentiva a implementação de medidas de redução do conflito trabalho-família; promoção da empregabilidade e da não discriminação; investimento em equipamentos e práticas de promoção da saúde, do apoio social e da segurança no trabalho (Rego et al., 2007). Na empresa são exemplos destas práticas as formações *standart* anuais, que visam promover a segurança e saúde no trabalho; renovar as instalações e seus equipamentos para segurança e conforto dos seus colaboradores; melhoria do sistema informático; preocupação em proporcionar atempadamente o pagamento salarial aos colaboradores, entre outros.

5.4 – Considerações gerais sobre as práticas e políticas da empresa Zoomarine ao nível da Gestão dos Recursos Humanos

Da consulta dos documentos cedidos pela organização denota-se a preocupação de princípios orientadores ao nível das práticas de GRH desenvolvidas pela empresa, nomeadamente ao nível do clima organizacional, onde se reconhece o esforço e dedicação de muitos dos seus colaboradores (modelos de motivação). É também notória a aposta contínua na formação e na aquisição de novas competências; pela qualificação específica em matérias determinantes e que fazem a diferença; com vista à melhoria dos serviços prestados para uma maior satisfação dos clientes do parque, com reflexos óbvios para o sucesso e competitividade da empresa, pela inovação de oferta da sua carteira de serviços.

A literacia dos colaboradores tem, segundo a empresa, verificada uma evolução positiva nomeadamente ao nível dos conhecimentos e competências dos profissionais também eles com expectativas face ao papel da organização no que respeita ao bem-estar e prazer no local de trabalho. O mercado de trabalho apresenta uma oferta mais qualificada sendo o constante investimento da empresa nesta e noutras áreas, como por exemplo a oferta de estágios e a promoção de momentos de partilha, uma prática no contexto da organização, promovendo uma forte imagem corporativa na sua relação dinâmica com os seus colaboradores; onde o

estímulo à criatividade para a resolução de problemáticas no quotidiano da organização e processos de melhoria contínua das condições e satisfação no trabalho, são fatores chave para o sucesso.

Contudo, a empresa refere também pontos onde importa o desenvolvimento de melhoria de práticas, nomeadamente ao nível das práticas de comunicação interna, entre departamentos, e nos processos de articulação e integração para os processos de tomada de decisão, para uma melhor otimização de resultados. Sendo uma empresa de gestão familiar onde há uma probabilidade acrescida de conflito no que respeita aos processos de mudança e à pouca experiência de alguns gestores no que respeita à implementação de outros modelos de gestão; é considerado um ponto fraco a capacidade remuneratória, relativamente à integração de mais efetivos nos quadros da empresa. A sazonalidade da região é pois uma eventual “ameaça” ao normal desempenho da empresa, se não for assegurado de forma eficaz a integração, acolhimento e acompanhamento de proximidade dos colaboradores sazonais. Cabe à empresa e aos seus responsáveis de GRH o esforço acrescido, face à necessidade de competitividade com outras empresas da região no mesmo ramo de atividade.

Consciente destas preocupações a empresa refere ter delineado um plano de ação com o intuito de uma melhoria contínua, no controlo dos custos operativos, em aumentar os rácios de produtividade e competências, clarificar responsabilidades e atribuições, na aposta contínua da segurança e qualidade dos serviços e no controlo dos riscos laborais.

6 – Metodologia

Neste capítulo pretende-se a descrição pormenorizada dos processos metodológicos adotados ao longo do desenvolvimento do estudo, com o intuito de clarificar as opções tomadas ao longo do processo e de demonstrar as diferentes etapas para a sua construção, como fundamento essencial para a produção de resultados, sendo que como refere Reis (2010, p. 57) “a palavra “metodologia” resulta da combinação das palavras *métodos* (do grego, organização) e *lógos* (do grego, palavra, estudo, razão), ou seja, é o estudo da organização dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo”.

6.1 – Tipo de estudo

Considerando-se a temática do bem-estar e da saúde dos colaboradores como uma área do conhecimento determinante e significativa para as organizações atuais, realça-se a pertinência da necessidade premente de estudos empíricos na temática do bem-estar e stresse no trabalho, com a realização de entrevistas semiestruturadas de cinco questões elaboradas com base no modelo de Sutherland e Cooper, descrito anteriormente. Assim, desenvolveu-se um estudo exploratório, cuja relevância visa contribuir para o conhecimento das percepções e atitudes dos trabalhadores sobre a forma como o trabalho compromete a sua qualidade de vida e saúde.

Pretendeu-se na abordagem das questões do bem-estar e da saúde nas organizações; identificar e avaliar as condições indutoras de stresse na empresa em estudo, procurando compreender simultaneamente em que medida as estratégias e políticas desenvolvidas, possibilitam minimizar as eventuais problemáticas percebidas pelos seus colaboradores.

O estudo assenta na metodologia de investigação qualitativa, uma vez que esta possibilita de uma forma geral a aquisição de conhecimento a partir da observação direta da reação das pessoas, ou com uso de métodos (e.g. a entrevista) pelo investigador com o propósito de desenvolver e aprofundar o seu estudo, partindo de questões mais alargadas e abrangentes com a intenção de ir apurando as demandas do seu estudo ao longo do trabalho.

Segundo Reis (2010) este método é relevante pois permite adquirir os conhecimentos ordenados e sistemáticos que vão solucionar as questões elaboradas no estudo.

Coutinho (2015, citando Pacheco, 1993), refere que a investigação do tipo qualitativo tem como base abranger o método indutivo, em que o investigador pretende descobrir qual a intenção, o porquê da ação e qual o propósito da mesma nesse contexto, refere mesmo que mais que o estudo de investigação com grandes amostras, importa o estudo de caso das pessoas e os seus atos perante a ação. Ainda, citando Mertens, (1998), tem como finalidade compreender e tentar não se impor às demandas pré estabelecidas do estudo.

Ainda, segundo o autor, a teoria surge posteriormente à análise dos dados tendo como base de estudo a observação dos intervenientes, ou seja, a análise e a interpretação dos dados, para que não se transponham para a investigação os seus preconceitos ou juízos pré estabelecidos, sob pena destes comprometerem os resultados do estudo bem como, a sua posterior generalização.

6.2 – A amostra

A amostra deste estudo é constituída por colaboradores de diferentes departamentos da organização Zoomarine. Embora não seja expressiva, e consequentemente não representativa para transpor para a população em geral, possibilitou desenvolver e aprofundar a compreensão e domínio sobre a realidade em estudo.

Foi solicitada para a aplicação do instrumento de recolha de dados a participação voluntária e aleatória de dezasseis colaboradores da empresa, sendo previamente definidos como critérios de inclusão na amostra, o vínculo com a empresa com a duração de pelo menos um ano e a integração de profissionais com funções *Frontoffice* e *Backoffice*. Destes, oito deveriam desempenhar funções de direção e chefia, e oito funções operacionais, em diferentes serviços e sectores da empresa, com o objetivo de aferir e clarificar, perceções contrastantes consoante o nível hierárquico no seio da empresa, sobre a saúde e o bem-estar na organização, tendo-se por base as condições indutoras de stresse adaptadas do modelo de Sutherland e Cooper (1990, citado por Serra 2011). Segundo os autores as condições indutoras de stresse, focam-se no indivíduo e repercutem-se em dimensões distintas como o papel na organização; a carreira; as intrínsecas do trabalho; na estrutura e clima organizacional; nas relações dentro da organização e nas relações da organização com o mundo exterior.

São identificadas com designação alfanumérica ao longo do desenvolvimento do estudo, com a sigla de entrevistado (E) e o respetivo número de 1 a 16, de forma a assegurar a confidencialidade e anonimato dos colaboradores em estudo, que passam a ser designados sequencialmente de E1 a E16, sendo que desempenham funções de Direção e Chefia os inquiridos de E1 a E8.

Na tabela 6.1 é descrita sumariamente a caracterização sociodemográfica da amostra, podendo observar-se que os entrevistados são maioritariamente do género feminino com 68,7 %, com intervalo de idade entre os 32 e os 49 anos ($M= 39,9$ anos). É possível na apresentação dos dados da tabela, verificar que a média de idades para os entrevistados com cargo de direção/chefia e os de nível operacional, é bastante aproximada; com 41,5 anos de idade e 38,3 anos de idade respetivamente. Quanto à média de anos correspondente à antiguidade no serviço, nos entrevistados com cargo de direção/chefia é de 16,5 anos, e dos operacionais de cerca de 10,6 anos; relativamente à antiguidade no cargo pode-se constatar que a média de

anos é de 9,1 anos para os entrevistados com cargo de direção/chefia sendo inferior à dos operacionais que corresponde a 11,8 anos.

Em relação às habilitações literárias dos entrevistados apresentam a seguinte distribuição: 2 (12,5%) com Mestrado; 10 (62,5%) tem Licenciatura; 1 (6,3%) com o Bacharelato; 1 (6,3%) com o Curso Profissional; 1 (6,3%) com Secundária; 1 (6,3%) com o 3º Ciclo. Importa salientar que estes dados não representam a realidade da empresa na sua globalidade, uma vez que como anteriormente apresentado para a totalidade dos colaboradores do Zoomarine ($n = 457$), predominância do nível de formação académica se situa ao nível do 3º ciclo e ensino secundário, com um total de 167 (36,5%), 134 (29,3%), respetivamente.

Tabela nº 6.1 – Caracterização sociodemográfica da amostra.

Entrevistados	Dados Biográficos	Habilitações Literárias	Antiguidade no Serviço	Antiguidade no Cargo
E1	Homem, 48 anos	Licenciatura	21 anos	4 anos, Diretor de Departamento
E2	Mulher, 49 anos	Mestrado	20 anos	20 anos, Diretor de Departamento
E3	Mulher, 45 anos	Bacharelato	20 anos	12 anos, Diretor de Departamento
E4	Homem, 32 anos	Licenciatura	13 anos	4 anos, Chefe de Secção
E5	Mulher, 35 anos	Licenciatura	10 anos	6 anos, Chefe de Secção
E6	Mulher, 39 anos	Licenciatura	17 anos	3 anos, Chefe de Secção
E7	Mulher, 39 anos	Licenciatura	14 anos	11 anos, Chefe de secção
E8	Mulher, 45 anos	Licenciatura	17 anos	13 anos, Chefe de Secção
E9	Mulher, 43 anos	Curso Profissional	15 anos	15 anos, Serviços e Setores
E10	Homem, 36 anos	Licenciatura	6 anos	6 anos, Serviços e Setores
E11	Homem, 32 anos	Licenciatura	7 anos	6 anos, Serviços e Setores
E12	Homem, 40 anos	2º Ciclo do Ensino Básico	21 anos	15 anos, Serviços e Setores
E13	Mulher, 33 anos	Licenciatura	1 ano	1 ano, Serviços e Setores
E14	Mulher, 36 anos	Licenciatura	8 anos	3 anos, Serviços e Setores
E15	Mulher, 45 anos	Ensino Secundário	26 anos	3 anos, Serviços e Setores
E16	Mulher, 41 anos	Mestrado	1 ano	1 ano, Serviços e Setores

6.3 – O instrumento: Construção e procedimentos metodológicos

Para a identificação das condições ou fatores que na empresa em estudo se revelam mais importantes para os colaboradores, optou-se no âmbito da metodologia de investigação qualitativa, pela entrevista semiestruturada, com posterior análise das mesmas através da análise de conteúdo temático de Bardin (2016). A escolha prende-se com o facto da sua ampla utilização ao nível dos estudos empíricos, e por simultaneamente possibilitar aferir múltiplas variáveis, através da categorização das respostas recolhidas.

Assim, com base no modelo de Sutherland e Cooper (1990, citado por Serra 2011), perspetivando-se ir de encontro da sua teoria das condições indutoras de stresse, foi elaborado o guião da entrevista (Apêndice A), com a incorporação de questões alusivas às diferentes dimensões do modelo referido. Salienta-se que a entrevista foi realizada após aprovação prévia pela organização das questões do guião e com o consentimento dos entrevistados. Esta apresenta na sua estrutura base cinco questões principais, que tornam possível a integração de sub-questões focalizadas nas diferentes dimensões do modelo, para a orientação das respostas dos colaboradores, em função dos dados que importam colher. Pretende-se que o mesmo seja um instrumento que facilite ao investigador a sua interpretação na avaliação do bem-estar dos colaboradores. A este respeito, Coutinho (2015) refere que no guião de entrevista devem constar as questões na sequência pelo qual o investigador se pretende orientar para desenvolver o curso da sua entrevista, podendo este elaborar o seu próprio guião ou recorrer-se de um estandardizado (de mais fácil análise), adaptando-os aos seus objetivos.

Relativamente às questões elaboradas, pretendeu-se com a primeira questão dar espaço aos entrevistados para se reportarem à sua perceção relativamente a questões do trabalho, como as condições físicas, a carga horária, a planificação de tarefas e à resolução de conflitos no seu quotidiano de trabalho. Na segunda, procurou compreender-se o olhar dos participantes sobre as relações do trabalho, com os pares, as chefia e os clientes, fator determinante para o bem-estar e para a satisfação dos colaboradores. Na terceira questão foi dado enfoque ao clima organizacional e às preocupações da empresa com os processos formativos, de avaliação de desempenho e ao nível da integração de colaboradores. A quarta questão reportou-se a aferir do ponto de vista dos entrevistados, o conceito do bem-estar no trabalho e temáticas associadas, bem como às possibilidades de progressão na carreira. A quinta e última questão,

visou a problemática da interferência do trabalho na vida privada, nomeadamente ao nível das suas repercussões na família e das políticas estratégicas da empresa para a sua minimização.

A entrevista do estudo foi direcionada, face a face, iniciando-se após a seleção dos entrevistados, ao processo de recolha de dados, com o agendamento das mesmas (para facilitar o entrevistado e o compromisso com as suas tarefas). A aplicação das entrevistas decorreu durante o mês de Julho de 2017, num espaço privado da organização e dentro do horário de trabalho dos colaboradores, com conhecimento prévio das chefias. Foi garantida a confidencialidade e a privacidade dos respondentes, não sendo permitida a interferência de terceiros no processo de recolha de dados. Foi solicitada e concedida pelos entrevistados a gravação das respostas para o tratamento fidedigno no tratamento dos dados à posteriori, sendo que à investigadora coube a responsabilidade de se manter neutra perante os respondentes.

As questões do guião apresentadas ao longo da entrevista foram atendidas pelo entrevistado gerando-se um clima de confiança e abertura ao diálogo, propondo tempo adicional à investigadora, para explorar comumente a comunicação não-verbal; tendo em média a duração de cerca 40 minutos.

Na fase subsequente procedeu-se à transcrição integral das entrevistas para a realização análise de conteúdo, segundo Bardin (2016) e que este define como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadoras (quantitativas ou não) que permitam a inferência de conhecimento relativos às condições de produção/ receção (variáveis inferidas) destas mensagens.” (Bardin 2011, p. 44).

Segundo a pesquisa da bibliografia é possível identificar duas práticas científicas que estão ligadas à análise de conteúdo, a análise linguística e a análise documental. Embora a análise de conteúdo e a linguística tenham o mesmo objetivo que é a linguagem, a primeira procura o verdadeiro sentido das palavras que aborda, enquanto a linguística tem como meta a língua ou seja, é o abordar da fala e das interpretações que distingue uma da outra. Chaumier (1974, citado por Bardin, 2011, p. 47), define a análise documental como “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado posterior, a sua consulta e referenciação”.

ou seja, passar de um documento em bruto para um documento secundário e representativo do primeiro, por exemplo os resumos ou *abstracts* ou a *indexação*.

Bardin (2016), refere que no que respeita ao tratamento das entrevistas, é fundamental que as mesmas sejam registadas e transcritas na íntegra contendo até os momentos como: as hesitações, o silêncio e os risos. A comunicação estabelece-se de uma forma natural e espontânea sendo predominante o respeito pela cultura do entrevistado no que respeita a crenças, juízos de valor ou acontecimentos ocorridos no passado, assim na análise da entrevista deve-se registar tudo, mesmo a comunicação não-verbal.

Assim, com o intuito de assegurar a objetividade com o rigor e proveito das opiniões recolhidas, avançou-se pela análise das entrevistas, com a abordagem de vários passos no seguimento de instrumentos metodológicos para obtenção de conhecimentos tendo -se optado pela técnica de análise de conteúdo preconizada por Bardin (2016), que seguidamente se descreve. O modelo desenvolve-se em três fases distintas e sequenciais: **a pré-análise** (exaustividade, representatividade, homogeneidade, exclusividade e pertinência), **a exploração do material** (recorte, enumeração e a categorização) e **o tratamento de dados/ resultados** (interferência e a interpretação).

A **pré-análise** é a fase em que o investigador organiza o material, com o objetivo de transformar toda a informação recolhida objetivando resumir as ideias chaves. Segundo Bardin (2016), nesta fase procede-se à escolha dos documentos, à formulação de hipóteses e objetivos, bem como à elaboração dos indicadores que se vão constituir como base para a interpretação das respostas dos entrevistados. Na **exploração do material** o investigador codifica, decompõe e categoriza com base em regras previamente definidas onde desenvolve a avaliação exaustiva dos dados recolhidos. Por último e na etapa do tratamento de dados procede-se à interpretação e tratamento dos resultados.

Neste estudo da aplicação da metodologia de Bardin (2011) possibilitou pelas respostas dos entrevistados, na categorização em subcategorias para cada uma das sete dimensões do modelo de Sutherland e Cooper (1990, citado por Serra 2011), conforme se pode observar da tabela 6.2, onde estão também descritas as tipologias das respostas, que decorrem da similaridade de ideias transmitidas por cada um dos dezasseis entrevistados na aplicação das cinco questões principais do estudo, assim como as unidades de enumeração.

Tabela nº 6.2 – Categorização e tipologia das respostas.

Categoria	Subcategoria	Tipologias das respostas	Unidades de enumeração
Papel na organização	-Conflito/ ambiguidade de papel	-Planificação	E1,E2,E3,E5,E7,E8,E9,E10,E11,E13, E15
		-Conflito	E2,E3,E6,E7,E8,E9,E10,E13,E14,E, E16
Carreira	-Perspetiva de ascensão -Sobre/sub promoção -Ameaça à ambição pessoal -Avaliação de desempenho	-Progressão na carreira	E1,E2,E4,E5,E6,E7,E8,E9,E10,E11,E 12,E14,E15,E16
		-Avaliação de desempenho	E1,E2,E4,E6,E7,E9,E10,E11,E12,E14 ,E15,E16
Condições Intrinsecas do trabalho	-Trabalho em excesso -Tomadas de decisão - Condições físicas	-Carga horária	E1,E2,E3,E5,E6,E7,E8,E9,E10,E11,E 12,E13,E14,E15,E16
		-Recrutamento	E1,E2,E3,E4,E5,E6,E7,E8,E11,E13, E16
		-Pagamento horas extra, banco de horas e férias só no Inverno	E1,E2,E3,E5,E6,E7,E8,E9,E10,E13, E16
Indivíduo	-Motivação	- Bom ambiente de trabalho (físico e relações humanas).	E1,E2,E3,E4,E5,E6,E7,E8,E9,E10,E1 1,E13,E16
		-Reconhecimento do desempenho e realização profissional	E1,E2,E3,E4,E9, E10,E13
		-Remuneração	E1,E2,E7,E10,E11,E16
Estrutura e Clima da organização	-Política da empresa	-Integração dos Colaboradores	E1,E2,E3,E4,E5,E6,E7,E8,E9,E10,E1 1,E12,E13,E14,E15R16
		-Formação <i>standart</i> /Formação específica	E1,E3,E4,E5,E6,E7,E8,E9,E10,E11,E 12,E15,E16
		Sazonalidade	E1,E5,E6,E7,E8,E11,E16
Relações dentro da organização	-Relações positivas	-Empresa Familiar	E1,E4,E7,E8,E9,E12,E16
		-Comunicação	E2,E4,E5,E10,E16
Relações da empresa com o exterior	-Políticas intrínsecas de trabalho/ Família/ Individuo	-Políticas amigas da família	E1,E2,E3,E4,E5,E6,E7,E8,E9,E10,E1 1,E12,E13,E14,E15,R16
		-Suporte social	E3,E4,E5,E7,E11,E16

CAPÍTULO III – RESULTADOS

De acordo com os objetivos inicialmente delineados, prossegue-se neste capítulo à divulgação e análise dos resultados deste estudo. Pretendendo-se avaliar a percepção de bem-estar e QVT na empresa, bem como as estratégias que estão implementadas para a sua promoção, a análise dos resultados tem por base as dimensões do modelo em estudo e as percepções dos colaboradores; quer no âmbito da empresa, quer na integração com a sua vida pessoal, familiar e social, para perceber o impacto das mesmas nos próprios indivíduos.

Da análise das respostas dos entrevistados, foram pela aplicação do modelo das condições indutoras de stresse no trabalho acima descrito, obtidas os seguintes resultados:

Na tabela nº 6.3. descrevem-se, de uma forma sintetizada, os relatos/testemunhos dos inquiridos de acordo com as tipologias das respostas isolando a informação para cada uma das diferentes dimensões descritas anteriormente do modelo de Sutherland e Cooper (1990, citado por Serra 2011).

Tabela nº 6.3 – Tipologia das respostas e unidades de contexto.

Categoria	Tipologias das respostas/ f (%)	Unidades de contexto
Papel na organização	-Planificação 11 (68, 8%)	E1, “,,, é feita por três anos,,, mais,,, não iriam obter resultados proveitosos”; E2, “,,, trabalho mais antes do verão,,, existem ciclos de trabalho,,,”; E3, “,,, trabalho planificado no ano anterior,,,”; E5, “a planificação,,, é obrigatório,,,”; E7, “está tudo a meu cargo,,, e colaboro sempre que solicitam”; E8, “,,, todos os dias é um desafio,,,”; E9, “a planificação é vincada e importante,,,”; E10, “,,, o meu trabalho não é planificado, variam consoante as prioridades dos clientes,,,”; E11, “o trabalho é planificado,,, os prazos a cumprir e a atingir,,,”; E13, “o meu trabalho é planificado pela equipa,,, há entre ajuda,,,”; E15, “o meu trabalho é de rotina, não é planificado,,,”;

Tabela nº 6.3 – Tipologia das respostas e unidades de contexto.

Categoria	Tipologias das respostas/ f (%)	Unidades de contexto
<p>Papel na organização (Continuação)</p>	<p>-Conflito</p> <p>11 (68, 8%)</p>	<p>E2, “... reuniões semanais...para minimizar conflito”;</p> <p>E3, “,,, resolução de problemas é na hora,,, os conflitos com clientes são resolvidos,,, “;</p> <p>E6, ”,,, os conflitos podem resolver enviando para os RH e tentamos resolver,,,”;</p> <p>E7, ” quando chamo atenção é para ajudar,,, nunca,,, destruir,,, é preciso saber falar e evoluir,,, mas tudo se resolve,,,”;</p> <p>E8, ”os conflitos,,, são geridos com diplomacia,,, com os colegas resolvem-se sempre bem,,,”;</p> <p>E9, ”há conflitos?,,, não,,, porque há diplomacia, na vertical e horizontal,,, ; na reclamação do cliente,,, há devolução do dinheiro do bilhete,,, ”;</p> <p>E10, ” acho que os conflitos devem ser geridos na hora,,, frente a frente,,, realizar reuniões semanais,,, a diretora não chamar só a atenção,,,”</p> <p>E13, ” a relação com os colegas é boa,,, resolvemos as situações de conflito facilmente,,,”;</p> <p>E14, ” normalmente não há conflitos na equipa,,, os que há,,, não deixamos acumular,,,”;</p> <p>E15, “é muito desgaste trabalhar com o publico,,, muitas vezes há conflitos com os clientes,,, querem enganar com a idade das crianças,,, resolve-se da melhor forma,,,”;</p> <p>E16, “os conflitos resolvem-se dentro da normalidade,,, todos os trabalhadores de <i>Frontoffice</i> têm a politica de não deixar os conflitos evoluir,,,”.</p>
<p>Carreira</p>	<p>-Progressão na carreira</p> <p>13 (81, 3%)</p>	<p>E1, ”,,,a empresa facilitou a minha,,, progressão na carreira,,,”;</p> <p>E2, ”,,, as progressões na carreira dependem de departamento,,, com base na avaliação de desempenho,,,”;</p> <p>E4, ”entrei na empresa como estagiário,,,”;</p> <p>E5, ”,,, poderia ser feita de varias formas,,, aumento do orçamento,,, seguro de vida,,, gasóleo sem IVA,,,”</p> <p>E6, ”há progressão na carreira,,, sou exemplo,,,”;</p> <p>E7, ” sou eu que substituo a diretora,,, “;</p> <p>E8, ” há progressão de 2/2 anos,,, a empresa foi uma ajuda,,, fiz estágio no Zoomarine,,,”;</p> <p>E9, ”,,, gosto do que faço,,, não ambiciono chegar a chefe,,, não quero pagar um preço tão alto,,,”;</p> <p>E10, “ a progressão na carreira não existe, não há plano de carreira para o meu departamento,,,”;</p> <p>E11, ” progressão na carreira não,,, um dia mais tarde,,, gosto de responsabilidades,,,”;</p> <p>E12, ”,,, iniciei no parque com 16 anos, férias escolares,,, passei por vários departamentos até chegar à minha área atual,,,”;</p> <p>E14, ” atualmente estou bem na empresa,,, daqui a um ano penso na progressão,,,”;</p> <p>E15, ” o meu percurso todo na empresa,,, lojas,,, receção,,, compras,,, secretariado,,, serviço de reservas desde há 3 anos,,,”.</p>

Tabela nº 6.3 – Tipologia das respostas e unidades de contexto.

Categoria	Tipologias das respostas/ f (%)	Unidades de contexto
<p>Carreira (Continuação)</p>	<p>-Avaliação de desempenho</p> <p>13 (81, 3%)</p>	<p>E1, “há avaliação, realizada pelo diretor geral”;</p> <p>E2, “a avaliação de desempenho existe, anual com base numa ficha”;</p> <p>E4, “a avaliação de desempenho é anual e é grande”;</p> <p>E6, “fica, ao critério das chefias, existe umas fichas de funções”;</p> <p>E7, “a avaliação de desempenho é anual, pratica para os efetivos, quer para os sazonais, e aos chefes”;</p> <p>E8, “a avaliação de desempenho existe, é importante para passar informação chave, embora não goste de a fazer”;</p> <p>E9, “a avaliação de desempenho é feita quer na horizontal como na vertical”;</p> <p>E10, “a avaliação de desempenho é feita entre nós e também com a chefe”;</p> <p>E11, “a avaliação de desempenho é anual, a subida de escalão e remuneração é uma sequencia da avaliação”;</p> <p>E12, “a avaliação de desempenho é feita com o chefe”;</p> <p>E14, “a avaliação de desempenho, há todos os anos e também com o chefe”;</p> <p>E15, “a avaliação de desempenho é feita individualmente pela chefe, nós fazemos anonimo à chefe”;</p> <p>E16, “a avaliação existe, há formulários que se preenche e damos ao chefe”.</p>
<p>Condições Intrínsecas do trabalho</p>	<p>-Carga horária</p> <p>15 (93, 8%)</p>	<p>E1, “carga horária é grande 24h/dia, sob vigilância, muito cansativo e desgastante”;</p> <p>E2, “isenção de horário, não tenho horário de saída”;</p> <p>E3, “isenção de horário, estou cerca de 10 a 12 horas por dia”;</p> <p>E5, “horário das 9-18horas, pode haver urgências, em que o trabalho é por 24horas”;</p> <p>E6, “carga horária de 8 horas e folgo ao Sábado e Domingo”;</p> <p>E7, “dou inicio à abertura do parque, até ao fim”;</p> <p>E8, “carga horária é de 8 horas, no verão é para apoiar entre as 8- 20 horas”;</p> <p>E9, “qual carga horária!!! Sair às 18horas é mentira”;</p> <p>E10, “a minha carga horária, no verão é de 9 horas por dia, o cliente está sempre em primeiro lugar, temos 300 computadores para gerir”;</p> <p>E11, “o meu horário de trabalho, é compatível com as necessidades da empresa”;</p> <p>E12, “o meu horário de trabalho é das 9- 18h, por vezes ultrapassa as 8 horas, principalmente no inverno”;</p> <p>E13, “faço 40 horas/ semana e no verão faço horas extra”;</p> <p>E14, “o meu horário é das 9 às 18 horas, horário de verão”;</p> <p>E15, “o meu horário é de 8 horas por dia”;</p> <p>E16, “o meu horário é de 8 horas, sempre que necessário realizo mais horas”.</p>

Tabela nº 6.3 – Tipologia das respostas e unidades de contexto.

Categoria	Tipologias das respostas/ f (%)	Unidades de contexto
Condições Intrínsecas do trabalho <i>(Continuação)</i>	-Recrutamento 10 (62, 5%)	E1, “,,, a entrada de novos colaboradores sou o testemunho da razão de optar por esta empresa”; E2, “,,, recrutava os colaboradores para virem mais cedo,,,” E3, “,,, dificuldades é mesmo na contratação,,,”; E4, “temos informação prévia dos RH que vão entrar colegas novos,,,”; E5, “,,, contratar pessoal com formação na área,,,”; E6, “,,, o pico do meu trabalho é,,, no tempo de recrutamento,,,”; E7, “,,, importante haver mais RH,,, foi complicado arranjar para o verão,,,”; E8, “,,, este ano tem vindo poucos,,, e com pouca qualificação,,,”; E11, “,,, há necessidade de mais um colaborador,,, efetivo,,,”; E16, “a empresa para se valorizar deve contratar pessoas com qualificação,,,”.
	-Pagamento horas extra, banco de horas e férias só no Inverno 11 (68, 8%)	E1, “,,, apesar da subcarga,,, o que recebo é justo,,, a administração e RH deveriam preocupar-se mais com a compensação de horas,,, “; E2, “ não tenho dificuldade em gerir as horas extra,,,”; E3, “,,, não tenho problemas em tirar as horas que faço a mais,,,” E5, “ sempre que necessário gozo o banco de horas,,,”; E6, “,,, faço mais uma hora,,, que sempre são recuperadas,,,”; E7, “ acordei tarde,,, informei e a diretora veio substituir-me,,, sem problema,,,”; E8, “ não tenho problemas em gozar as horas a mais,,, principalmente no inverno,,, em 2016 cheguei a ter 600 horas,,,”; E9, “,,, tento não fazer horas,,, é mau para mim e para a empresa,,,”; E10, “ a empresa facilita as minhas necessidades em compensar horas,,,”; E13, “,,, eu ajudo a empresa e ela ajuda-me a mim,,, vem outra colega ajudar para eu sair,,,” E16, “,,, as horas realizadas são pagas em tempo e sempre com mais 25%,,, “.
Indivíduo	- Bom ambiente de trabalho (físico e relações humanas). 16 (100%)	E1, “,,, empresa é chamativa,,, bom ambiente, com convívio,,, inovadora,,,”; E2, “ sempre tive um gabinete,,, tenho de resolver assuntos delicados na área,,,” E3, “,,, ambiente descontraído,,, convívio,,, bom relacionamento,,, transparece para os clientes,,,”; E4, “há transparência,,, a minha relação com os colegas,,, é preciso saber ouvir uns aos outros,,,”; E5, “a relação com os meus colegas é excelente,,, houve melhoria no ambiente de trabalho,,,”; E6, “,,, a empresa é muito transparente,,,”; E7, “,,, a empresa é muito transparente,,,”; E8, “,,, a empresa é muito transparente,,,”; E9, “,,, a empresa é muito transparente,,,”; E10, “,,, a empresa é muito transparente,,,”; E11, “,,, a empresa é muito transparente,,,”; E12, “,,, a empresa é muito transparente,,,”; E13, “,,, a empresa é muito transparente,,,”; E14, “,,, a empresa é muito transparente,,,”; E15, “,,, a empresa é muito transparente,,,”; E16, “,,, a empresa é muito transparente,,,”.

Tabela nº 6.3 – Tipologia das respostas e unidades de contexto.

Categoria	Tipologias das respostas/ f (%)	Unidades de contexto
<p>Indivíduo (Continuação)</p>	<p>- Bom ambiente de trabalho (físico e relações humanas).</p> <p>16 (100%)</p>	<p>E6,”,,, ambiente descontraído,,, a administração,,, dá o exemplo,,, empresa,,, informal”;</p> <p>E7, “,,, ambiente descontraído, há dias menos bons,,, trabalho com satisfação,,,”;</p> <p>E8, “,,, tem havido requalificação,,, proponho que o Zoomarine cresça e se aventure para este caminho,,,”;</p> <p>E9,”,,, as condições são o que é possível,,, o local ,, cumpre as regras de segurança,,,”;</p> <p>E10, “,,, as relações com os colegas são boas,,, já as interdepartamentais acho que não são 100%,,,; preocupação da empresa,,, em proporcionar o melhor conforto e bem-estar”;</p> <p>E11,”,,, é um ambiente saudável e descontraído,,, embora se tenha degradado,,,; associo o bem-estar à parte pessoal e não ao ambiente,,, é assim que vejo a questão,,,”;</p> <p>E12,” as condições físicas são boas,,, material adequado,,, o que não está bem é a minha postura,,,”;</p> <p>E13,” as condições físicas,,, são boas e o apoio é 100%,,,; a relação entre equipa e chefia é boa,,,”;</p> <p>E14,” mudava ,, a entrada das escolas, o acesso ao parque, falta de espaço,,,; há boa relação com os superiores,,, e com os colegas,,, no final da época há o <i>open day</i>,,,”;</p> <p>E15, “ no inicio havia muita camaradagem,,, empresa pequena,,, sempre juntos,,, vai-se perdendo porque estamos a crescer,,, mas continuamos com um ambiente descontraído”;</p> <p>E16,”,,, é um ambiente descontraído,,, existe um bom espirito de equipa,,,; ,, noto que as pessoas estão a trabalhar com gosto,,, há preocupação com o vestuário, a imagem e a alimentação dos trabalhadores,,,”.</p>
	<p>-Reconhecimento do desempenho e realização profissional</p> <p>8 (50 %)</p>	<p>E1, “,,, a responsabilidade é muita e carece de muita dedicação,,, também é motivante a área,,, sou um testemunho do bom que a empresa oferece,,,”;</p> <p>E2,”com mais tempo podiam fazer mais coisas na área,,, não querem muita proximidade,,, pensam que os vigio e avalio”;</p> <p>E3,”,,, não me sinto forçada a vir trabalhar,,, diariamente realizo 18 Km”;</p> <p>E9,”,,, tenho autonomia para alterar a forma de agir,,, o que importa é,,,o resultado seja rápido e o mais correto,,,; levantar de manhã e gostar de pensar que venho trabalhar”;</p> <p>E10, “,,, falta ser reconhecido,,, mais bem pago e a importância que se tem para a empresa,,, uma simples palavra de apreço,,,”;</p> <p>E11, “,,,foi desde que entrei nesta empresa que percebi que o meu caminho é seguir recursos humanos,,,”;</p> <p>E13, “ a minha perspetiva é ter um trabalho com desafio,,, continuar cá e evoluir com os projetos,,,”;</p> <p>E16, “,,, estou muito satisfeita com o meu trabalho,,,”.</p>

Tabela nº 6.3 – Tipologia das respostas e unidades de contexto.

Categoria	Tipologias das respostas/ f (%)	Unidades de contexto
<p>Indivíduo (Continuação)</p>	<p>- Remuneração</p> <p>7 (43, 8%)</p>	<p>E1, ”,,, a remuneração,,, tem o seu lado positivo,,, ”; E2, “,,, nunca conseguimos colmatar todas as dificuldades,,, ”; E7, “,,, satisfação no trabalho,,, para outros pode ser a parte monetária,,, ”; E10, “,,, o que mudava no meu trabalho?,,, era o ordenado,,, ”; se tivesse melhoria de ordenado e funções, mudava de empresa,,, ”; E11, ”progressão não, mas remuneração sim,,, ”; E13, ”,,, o que mudava no meu trabalho era o ordenado,,, mais alto,,, ”; E16, ”,,, estou satisfeita,,, se eu fizer 1 hora a mais, gozo mais 25% da hora,,, ”.</p>
<p>Estrutura e Clima da organização</p>	<p>-Integração dos Colaboradores</p> <p>16 (100%)</p>	<p>E1, ”,,, entram maioritariamente em Junho,,, após uns dias já estão,,, abandonados,,, os efetivos têm de dar resposta a situações cruciais na empresa,,, ”; E2, ”a integração dos novos colaboradores é feita,,, três dias,,, outros departamentos,,, é mais tempo,,, ”; E3, ”a integração é feita,,, importante não haver rotatividade no <i>staff</i>,,, ”; E4, ”os novos colaboradores tem um dia,,, de formação,,, ”; E5, ”,,, quando saem do período de verão,,, eles já estão a habituar-se,,, mas a empresa não pode sustentar,,, levam cerca de 3 anos para se tornarem autónomos“; E6, “,,, são os outros colegas que vão integrar os novos colaboradores,,, ”; E7, ”,,, há integração dos colaboradores,,, sempre que precisam,,, perguntam”; E8, ”,,, a integração dos colaboradores, deveria ser mais cedo, mas não é possível devido aos custos,,, ”; E9, ”,,, os nossos colaboradores são bem integrados,,, ”; E10, “ a integração,,, é mais ou menos de 6 meses, nunca inferior a 2 meses,,, ”; E11, ” a integração,,, pode ser,,, intensa dependendo da afluência dos clientes ao parque,,, ”; E12, “ a integração dos novos colegas, foi logo a trabalhar,,, porque se adaptou,,, sempre com a minha supervisão.”; E13, ” a minha integração foi realizada,,, durante 3 meses,,, ”; E14, “ é boa,,, ainda me lembro da minha integração,,, fui muito bem recebida pelos colegas,,, ”; E15, ” acho que os colaboradores,,, deviam conhecer mais os outros departamentos,,, evitava alguns pequenos grupos,,, ” R16, ”,,, “eu acho que a integração devia ser mais extensa,,, mas sempre que há necessidade pergunto ao meu chefe,,, ”.</p>

Tabela nº 6.3 – Tipologia das respostas e unidades de contexto.

Categoria	Tipologias das respostas/ f (%)	Unidades de contexto
Estrutura e Clima da organização <i>(Continuação)</i>	-Formação <i>standart</i> /Formação específica 13 (81, 3%)	E1, “,,, necessidade de formação,,, “; E3, “ formação do plano anual,,, “; E4, “,,, todos os anos há formação da empresa,,, “; E5, “,,, sinto dificuldade em explicar a necessidade de ter mais verba para formação especifica ,, falta de RH para a saída formação”; E6, “,,, sinto falta de alguma formação,,, “; E7, “há formação interna todos os anos,,, “; E8, “a empresa proporciona formação geral,,, mas as especificas é que sinto mais falta,,, “; E9, “,,, formação no serviço,,, interessa mais saber a prática, para ir de encontro ás minhas lacunas,,, “; E10, “ formação não há muitas no Algarve,,, mas temos ido a algumas em Lisboa,,, “; E11, “,,, formação geral,,, existe na empresa,,, “; E12, “não há formação especifica no Algarve, há necessidade de formação para melhorar o meu desempenho,,, a empresa apoia a minha ida” E15, “ a formação,,, fiz em francês,,, porque,,, muitos clientes franceses,,, “; E16, “,,, sou eu que faço a formação aos colaboradores dos quiosques,,, temos as formações facultadas na empresa”.
	-Sazonalidade 7 (43, 8%)	E1, “a sazonalidade é grande e tem de se saber trabalhar e a adaptar”; E5, “ no inverno o grupo efetivo é menor ,, a politica deveria mudar”; E6, “,,, se não fosse a sazonalidade,,, havia mais bem-estar “. E7, “,,, ao longo de 2 meses,,, é uma maratona,,, “ E8, “,,, sugestão abrir no inverno,,, ideal ter mais 400 colaboradores ao longo do ano,,, “ E11, “,,, os colaboradores estão insatisfeitos por causa dos contratos intermitentes ,, mas não compensa estar aberto nos meses de Novembro a Fevereiro,,, sugestão era haver 1 a 2 dias de espetáculos ,, com golfinhos,,, para o turismo de inverno,,, “; E16, “sinto-me comprometida com o meu local de trabalho,,, a afluência de clientes é muita nos meses de verão,,, a 20 julho 6mil clientes,,, valores que diminuem após este período,,, “.
Relações dentro da organização	-Empresa Familiar 8 (50 %)	E1, “,,,inicio era uma empresa de família,,,hoje continuo a vê-la como uma família,,, “ E4, “ estou satisfeito no meu local de trabalho,,, “; E7, “ há entre ajuda,,, está na nossa família Zoomarine,,, “; E8, “,,, há um grande espirito de equipa e união,,, “; E9, “ é uma empresa de gerações,,, “; E12, “ somos uma família”; E15, “ “TUDO que tenho devo ao fundador e aos chefes,,, estou muito grata,,, somos uma empresa familiar,,, “; E16, “,,, noto que o sentimento de envolvimento na família Zoomarine é grande,,, “.

Tabela nº 6.3 – Tipologia das respostas e unidades de contexto.

Categoria	Tipologias das respostas/ f (%)	Unidades de contexto
Relações dentro da organização <i>(Continuação)</i>	-Comunicação 5 (31, 3%)	E2, "è importante ter bom senso, não seremos justos a todos os olhos,, o desafio é retirar delas o que de melhor têm"; E4, " a empresa sabe explicar ,, o que cada um faz bem ou mal,, "; E5, " ,, se relevante,, há comunicação com outros departamentos,, "; E10, " ,, o ambiente já esteve mais descontraído,, os departamentos, cada vez estão mais focados nos seus objetivos,, melhorava-se com a comunicação na vertical e na horizontal,, "; E16, " ,, solicita-se aos colaboradores satisfazer as necessidades do cliente,, é politica da empresa o cliente em primeiro lugar,, ".
Relações da empresa com o exterior	-Políticas amigas da família 16 (100%)	E1, " ,, sempre que preciso,, não é recusado,, "; E2, " ,, não há problema,, quando preciso aviso sempre,, "; E3, " ,, desde que o serviço fique organizado, a administração não se intermete,, "; E4, " ,,há abertura,, uma grávida bem aceite ,, facilita as consultas,, "; E5, "existem ,,estive grávida,, e fui a todas as consultas,, "; E6, " existem boas politicas,,,, sempre resolvidas para bem das duas partes,, "; E7, " ,, peço que programem as saídas,, para as assegurar,, se for urgente vou eu,, "; E8, " ,, não tenho problemas ,, "; E9, " a empresa respeita as politicas amigas da família,, "; E10, " a empresa facilita as minhas necessidades,, quando preciso de ir a algum lado,, "; E11, " ,, se precisar de sair mais cedo, a chefe colabora,, se ela precisar também estou disponível,, "; E12, "não tenho problemas em sair, justifico e não poem obstáculos,, "; E13, " há boas politicas amigas da família,, eu não tenho problema em gozar horas,, a empresa acaba por nos entender,, "; E14, "existe boas politicas amigas da família na empresa,, esta sempre facilitou a saída,, "; E15, " acho que a empresa tem o cuidado com os colaboradores,, por motivo dos seus problemas pessoais,, facilita a ida a consultas,, "; E16, " se precisar de sair, por motivos pessoais, o meu chefe é o primeiro a dizer para eu ir,, ".
	-Suporte social 5 (31, 3%)	E4, "empresa facilita,, desde que os funcionários partilhem,, "; E5, " ,, a empresa anterior ,, não tinha esta politica,, "; E7, " ,, não podem trazer os filhos,, é um tema a discutir entre os chefes,, o ATL é só para os clientes,, "; E11, " ,, não descontam as consultas médicas, é um direito que a empresa dá,,; o refeitório está aberto para ,, tomar o pequeno almoço gratuito,, "; E16, " a empresa cumpre,, os direitos do trabalhador,, ".

Passando então à análise das respostas dos entrevistados, e pela aplicação do modelo das condições indutoras de stresse no trabalho acima descrito, foram obtidos os seguintes resultados, para cada uma das dimensões do modelo:

No papel na organização

A empresa tem protocolos emergentes no que respeita à planificação do trabalho, sendo que os colaboradores ressaltam a mudanças diárias dos mesmos. Contudo relatam ainda que existe abertura para resolução de conflitos quer com os colegas ou os clientes. A planificação do trabalho em alguns departamentos tem um espaço temporal alargado, sendo necessário que a mesma aconteça no ano anterior (setembro / outubro). Noutros departamentos ao nível das direções este espaço temporal é de 3 anos pelo tipo de clientes a que destinam.

Em geral, os colaboradores regulam-se pelos protocolos internos implementados ao nível dos diversos departamentos, com as especificidades próprias da sua organização e planeamento, impondo-se salientar que alguns destes traduzem práticas e procedimentos gerais à organização, sendo por isso do conhecimento de todos os seus profissionais, para a maior qualidade dos serviços prestados. Contudo, principalmente ao nível dos colaboradores de *frontoffice*, são diariamente reportadas novas situações, verificando-se uma maior imprevisibilidade dos acontecimentos com os quais são obrigados a confrontar-se, porque um dia nunca é igual ao outro, como referem:

O E3 “ a autonomia de gestão de problemas vai diminuindo a ao domingo e segunda feira são os piores dias para mim, porque tenho os chefes de folga, e tem que resolver mais assuntos,,,”

Os colaboradores referem na sua maioria existir um maior número de reclamações na quarta semana de Agosto e primeira de Setembro, atribuindo a causa ao cansaço dos colaboradores. Antes deste período são muito poucas as reclamações, e as que surgem são bem geridas por todos, como se pode verificar pela resposta dos entrevistados:

E3 “há mais conflitos entre chefias no mês de junho, porque há o novo *staff* ,,,, é o pior mês para as chefias,,,, é muito pesado,,,, (pausa),,,,, já com os clientes é no mais no final do mês de Agosto e primeira semana de setembro, segundo as nossas estatísticas internas,,,,,, (pausa),,,,, antes deste período, as reclamações são menores, com os clientes, os colaboradores

conseguem gerir,,,,, (pausa),,,,penso que é por causa do cansaço dos colaboradores,,,,, (saturação),,,,”.

E8 “os conflitos com os clientes são geridos com diplomacia que são diferentes dos colaboradores. As opiniões diferentes, com os colegas, resolvem-se sempre bem”. E ainda que “as reclamações que surgem são com os bilhetes por serem dispendiosos. Geralmente já têm a informação e já sabem quanto custa e também damos informação como os adquirir mais barato,,,(pausa),,,, um bocadinho,,,,, (sorrisos),,,,e eles até agradecem”.

E13 “o stresse que se gera é mais por causa do cliente e não com os colegas, devido ao verão, cansaço e ao excesso de clientes no mês de Agosto”.

Neste âmbito e fomentando a responsabilidades dos colaboradores na dimensão do papel na organização, o autor Barnard (1938, citado por Cunha et al., 2016), salienta que se deve promover a coesão do grupo, fomentar a integração e autoestima dos colaboradores.

Segundo o E9 refere que face ao conflito e ambiguidade de papéis “há conflitos? Não, não há porque há diplomacia, na vertical e na horizontal, se há simpatia e se não se sabe lidar com os problemas não funcionam. O objetivo é que a empresa funcione e não pare. As coisas têm que continuar e criar estratégias para resolver os problemas no momento”.

No entanto o E10 refere mesmo que “o ambiente já esteve mais descontraído, e está a mudar, antes era melhor, acho que os departamentos cada vez estão mais focados nos seus objetivos e não no objetivo geral da empresa. A departamentalização que se está a gerir melhorava-se com um bom ambiente entre os departamentos,,,,, (pausa),,,,estou a falar da comunicação na vertical e na horizontal” e sugere ainda “que os conflitos devem ser geridos na hora, o mais rápido possível e frente a frente. Realizar reunião com os intervenientes. Acho que a diretora deveria gerir os conflitos desta forma, e não chamar só a atenção”.

Na carreira

Da análise das respostas quanto à possibilidade de progressão na carreira são evidentes as “emoções positivas dos profissionais em relação à organização, verificando-se a expectativas individuais dos colaboradores ao nível da progressão interna tanto ao nível das direção/chefias

como dos colaboradores dos setores e serviços, como se pode verificar das respostas dos entrevistados, que seguidamente se transcrevem:

O E3 refere que “na empresa promove-se o recrutamento interno, como opção de escolha” e ainda em relação à progressão aponta que, se houver vagas primeiro são os colaboradores da empresa que entram e sobem para cargos superiores”.

O E4 refere mesmo que “há progressão na carreira, a empresa tem a sensibilidade de escolher o melhor para o colaborador ou se ele se sente feliz,,,,, (pausa),,,, tem que haver o bom senso e não devemos pensar que todos temos de chegar a chefes,,, (pausa)”.

Ainda no que respeita à progressão na carreira na empresa o E1 refere que “o Zoomarine é um desafio,,,,(pausa),, é uma responsabilidade ascendente,,,, (pausa),, comecei a carregar latas,, (sorrisos),,,”.

O E6 refere que “há progressão na carreira, eu sou um exemplo iniciei como estagiaria curricular, depois estagiaria profissional, contrato e hoje sou chefe de secção”.

Em relação à progressão na carreira o E 12 menciona que “iniciei no parque com 16 anos, nas férias escolares, passei depois por vários departamentos, carrosséis, salvador nas piscinas, assistente de espetáculo, departamento educacional até à minha área atual” e ainda que “não existe um ambiente de superioridade entre colegas, vive-se um ambiente saudável”.

Estes relatos corroboram com o autor Warr (2002, citado por Gonçalves, 2014) referindo que a felicidade e o BET decorrem de fatores como: a oportunidade e controlo pessoal; a possibilidade de aquisição e utilização de competências; a clareza das tarefas; a remuneração; a segurança física; a oportunidade de progressão na carreira e a igualdade.

Nesta perspetiva salientam-se as recomendações de Fisher (2010), para a criação de ambientes de trabalho felizes, a que importa atender ao nível das práticas de GRH, uma vez que o sentimento de felicidade tende a melhorar o desempenho profissional, as relações interpessoais e a produtividade (Gonçalves, 2014).

No entanto pode depreender-se também que na perspetiva de alguns colaboradores face a necessidade do elevado desempenho, como pela necessidade de competitividade para a manutenção do posto de trabalho, percebe-se o entrevistado o facto de se sentir ameaçado quanto à carreira no aspeto da sua ambição pessoal, não sendo generalizado para os restantes colaboradores. Neste campo salienta-se o E1 ao referir que a relação é boa com os restantes colegas “ A competitividade é para se manter no cargo”.

No âmbito da avaliação de desempenho a empresa tem uma ficha de funções, (que é do conhecimento geral, desde o 1º dia de integração) a qual avalia os colaboradores sazonais e os colaboradores efetivos. Nos colaboradores sazonais esta serve de uma boa ferramenta de avaliação para o seu ingresso no ano seguinte, já para os efetivos é um instrumento de referência para os RH para propor e definir ordenados e promoções aquando do novo ingresso na organização.

Há também avaliação dos chefes/ diretores, ou é efetuada em grupo ou de forma anónima, depende como define o diretor/ administração. Serve como crítica construtiva e com o intuito de melhorar procedimentos.

Apesar de maioritariamente os colaboradores entrevistados referirem, como ponto positivo, haver avaliação de desempenho anual na empresa, o E16 refere que “ a avaliação existe, há um formulário que se preenche e damos ao chefe” refere ainda que “ não me tenham dado os objetivos SMART para a avaliação ser validada também,, (sorrisos), acho que a avaliação é mais para fazerem um plano de satisfação dos novos colaboradores”.

Denota-se haver estratégias promotoras de BET na empresa, em que a empresa incute nos colaboradores as práticas de avaliação de desempenho a todos os colaboradores, mesmo os colaboradores sazonais, e promove a progressão na carreira. Os mesmos reportam a veracidade ao longo das suas entrevistas, que corroboram com Gonçalves (2014).

Nas condições intrínsecas do trabalho

Os trabalhadores consideram ter boas condições físicas e ambientais, mencionam a preocupação da empresa com a sua satisfação e conforto. No entanto, a sazonalidade é uma ameaça para o bem-estar.

O volume de trabalho é sazonal, regra geral todos os entrevistados referem ser maior nos meses de Julho e Agosto, embora alguns referem ser entre março a junho, na altura do recrutamento dos colaboradores. Referem que o volume de trabalho é cíclico, no verão é necessário trabalhar até mais tarde, sendo muitas vezes o horário de 12 horas de 2ª a domingo, muitos estão contactáveis 24h para emergências.

Como refere o E1 “o acréscimo de horas é muito desgastante,, (pausa),,,somos a espinha dorsal da empresa,,(pausa),,,,somos chamados à noite e fins-de-semana, fora de horas,,, (pausa) ,,,, sinto que estou a ser valorizado pela empresa,,,(pausa),,, estou satisfeito pelo que desenvolvo na empresa e pela evolução que vejo na empresa,,,(pausa),,,, os colaboradores gostam da área e por isso a dedicação é muita”.

O E11 refere em relação às condições físicas que “as minhas condições físicas de trabalho são boas só preciso de uma cadeira nova,,,,(sorrisos),,,, mas, só preciso de a ir buscar ao armazém,,,,, (sorrisos),,,”

Neste âmbito pode-se deparar irem de encontro aos autores Lee & Ashfort (2011), pois referem que um indicador de BET é o número de horas que o colaborador está no seu local de trabalho, os recursos que o seu local de trabalho oferece, as exigências e o suporte social com os colegas e chefias.

Indo de encontro ao que os autores referem sobre o indicador de BET e no que respeita ao poder de tomadas de decisão o E9 refere que “tenho autonomia para alterar a forma de agir e que com isso vou ganhar em tempo na forma como resolvo,,,, (pausa),,,, o que importa é que o resultado seja rápido e o mais correto possível”. Ainda neste âmbito o E12 refere que “tenho o à-vontade para sair do meu local de trabalho e espairecer um bocadinho, tomar um café ou descontrair pelo parque, sem ser chamado atenção pelo meu chefe ou pela diretora. Há possibilidade porque depois de ser criativo, por vezes falta algo, bloqueia, e há necessidade de sair 5 minutos e voltar,,,,, (sorrisos),,,, quando me sentir esgotado, tenho de sair um bocado”.

Na dimensão indivíduo

Os entrevistados referem possuir algumas condições intrínsecas do trabalho, nomeadamente ao nível da autonomia para a gestão de problemas sendo que esta é menor nos níveis

hierárquicos mais baixos. Os superiores hierárquicos concebem um ambiente que promove colaboração, ajuda e responsabilidade dos trabalhadores; incrementa-se uma política positiva e o trabalho de grupo. Estratégia que segundo estes se tem incrementado nos últimos anos.

O E8 refere que “há um grande espírito de equipa e união, tem havido uma preocupação das chefias e dos RH, porque tem aumentado o descontentamento e desmotivação dos indivíduos; este aumento é de há uns anos para cá houve alterações na empresa e isso criou alguma desmotivação e de stresse, porque fecham no Inverno. Daí se fazer alguns eventos, como: a consolidação da equipa: o *team building* e o dia da equipa: o *team day* para haver uma ligação emocional à empresa para que os colaboradores se revejam na empresa”, refere ainda que “todos os dias é um desafio ,,, (sorrisos),,,”.

Segundo os investigadores Judge, Bono, Erez e Locke (2005), as autoavaliações positivas potenciam a satisfação com o trabalho e a propensão para reconhecer a complexidade do trabalho, como um desafio, pelo maior grau de auto-confiança do indivíduo nas suas capacidades e competências.

Segundo o E2, nesta temática refere que “ pretendo organizar mais atividades, mas é complicado,,,, (suspira),,, ás vezes implementar, porque os colaboradores não respeitam as atividades e horários, como não se pode agradar a todos,,,, (pausa),, não podem participar por terem família,,,, podem chegar atrasados no dia seguinte ao local de trabalho,, (pausa),,uns podem ir e outros não,, (pausa),,,”.

O E2, relata que “ temos o exemplo do torneio de matraquilhos que vai iniciar,,, (pausa),, os colaboradores vêm com bons olhos, mas já os chefes estão a referir que talvez eles vão chegar tarde para retomar o seu trabalho,,,, (pausa),, há sempre complicação,,,, (suspira),,,, agora se o colaborador for responsável deve correr bem. Tem de se começar a olhar para o copo meio cheio, em vez de estar a olhar sempre para o copo meio vazio,,,, (sorrisos),,,”.

Pode-se depreender da análise das entrevistas que há chefias que não concordam com estas atividades, pelo facto de pensarem que os colaboradores vão ter dificuldade em cumprir horários - pontualidade -, mas é uma questão de responsabilizar os colaboradores pelos seus atos e compromisso com os diferentes setores.

Outros entrevistados também referem a motivação como tema fulcral no bem-estar dos colaboradores, assim o E1 relata que “a motivação é a resolução de 50% dos problemas,, (pausa),, apesar da sobrecarga de trabalho, acho que o que recebo é ajustado e é justo, a remuneração e as regalias tem o seu lado positivo, e acho que esse é o caminho a seguir,,(sorrisos),,”. Já o E2 refere que “a motivação não passa sempre por valores financeiros”. O E11 refere que “ a progressão na carreira não, mas remuneração sim, ,,, (sorrisos),,, já o meu avô referia que se quisesse subir na vida que ajudasse o meu chefe,,,, (pausa),,,, um dia mais tarde ambiciono um cargo de chefia, mas tenho ainda muito para aprender, no entanto não me assusta a ideia porque gosto de responsabilidades,,,, (sorrisos),,,” e o E10 refere que “ o que eu mudava no meu trabalho? Era o ordenado,,,, (sorrisos),,,”.

Adiantam ainda que a produtividade se deve em cerca de 16% à definição dos objetivos, entre 8 a 16% pelo desenho do trabalho e amplifica em cerca de 30% quando se equaciona os incentivos monetários.

Na gestão de verticalidade da empresa, como menciona o autor Cunha, et al., (2016), não se deve descurar a comunicação informal, neste âmbito pode-se referir que esta é uma empresa informal e muito presente, como referem os entrevistados (E1, E2, E3, E11, E12, E14, E16) respetivamente.

O E1 refere que, “a empresa é apelativa, porque é uma empresa divertida, não muito formal, com bom ambiente, bom convívio noturno e inovadora”. O E2 refere que, “a empresa tem um modelo de trabalho muito aberto e participado”. Ainda o E3 refere que “O “*staff*” muito jovem têm pouca responsabilidade, no geral, porque vêm com o objetivo de ficar só mais ou menos 2 meses, ou seja no período de férias escolar, no entanto são bem vindos,, (sorrisos),,,”.

O E2 refere que “ ,,realizamos reuniões semanais com os colegas (seis a sete elementos) da direção e administração, para minimizar conflitos e há formas certas para se falar e muitas vezes a comunicação não é feita o mais adequado,,,,, por exemplo ,,, o administrador é uma pessoa complicada que por vezes não entende bem o que se diz e responde-me que não, mas mais tarde vou explicar novamente e ele já aprova, daí ser também da nossa responsabilidade

a forma como comunicar e quando começamos a conhecer as pessoas melhor nos adaptamos e „,puxamos a brasa à nossa sardinha,,,, (sorrisos),,,”.

O E16 refere ainda que “ há a preocupação com o vestuário dos colaboradores para termos uma boa imagem, temos uma entrada grátis no parque por mês, isto também é muito dinheiro. O facto de estar neste espaço, também é agradável porque posso aproveitar a paisagem, na minha hora de almoço,, (pausa),,,e isso também é bom para os colaboradores e isso depois reflete-se no atendimento ao cliente” e acrescenta que “isto não se vê em todas as empresa e é um fator motivacional para os colaboradores”.

Ainda em relação à gestão vertical o E16 dá o seu testemunho dizendo que “nesta empresa a proximidade é grande e o fundador que faz parte da administração, envolve-se com os colaboradores e colabora nas atividades. Acho um ponto SUPER POSITIVO !!! porque motiva os colaboradores”. Esta opinião foi apontada também pelo E12; E14. A este propósito o E11 referiu que “ o fundador quer que as contas estejam certas e que corra tudo bem”.

Estrutura e clima na organização

Todos os Entrevistados foram unânimes ao referirem a importância da implementação de planos de formação na empresa, promovendo o desenvolvimento das condições formativas dos colaboradores para aprofundar e aperfeiçoar os seus conhecimentos e dos objetivos da empresa, em prol da possível progressão na carreira dentro da empresa.

Todos os colaboradores referem haver formações anuais *standart* na empresa, dirigidas a todos os colaboradores, contudo as específicas, técnicas são menores por motivo de deslocação quer a outras zonas do país e/ou internacionais, que requerem custos adicionais, ainda participam em congressos, parcerias com apresentação de trabalhos, etc. Contudo, apontam um ponto negativo, no que respeita à política de partilha de informação aquando as formações externas e defendem que deveriam ser implementados normas internas de obrigatoriedade na partilha da mesma com os restantes colegas.

O E7 refere que “há formação interna todos os anos, são os colaboradores,,,,, nós os chefes,,,, que propomos as formações para os anos seguintes, das necessidades que detetamos”

O E9 relata nesta temática que “tenho tido a formação no serviço como: Excel avançado, comunicação interna,,, (pausa),,, faço pesquisa própria,,, (sorri),,, internet, com os chefes, vou vivendo as coisas e vai colmatando as minhas necessidades básicas. Sempre que posso faço formação, mas interessa mais saber a prática, para ir de encontro às minhas lacunas”.

Já no que respeita a formações específicas, os entrevistados (E1, E8, E10, E11 e E12), referem não haver possibilidade ou por tempo ou por falta de verba concedida pela empresa, como a título de exemplo refere o E1 “identificam-se as necessidades de formação, mas por vezes não é executável por causa do orçamento e disponibilidade para ir à formação,,,,, (suspiro),,,”.

E8 “a empresa proporciona formação geral, que dá para todos os colaboradores, Excel, SBV, gerir conflitos. Mas é dos específicos que sinto mais falta, principalmente na parte técnica, estes são mais dispendiosos”.

O E10 aponta que “a formação infelizmente não há muitas no Algarve, e em Lisboa tem um custo acrescido, mas têm ido a alguns e depois partilham com os colegas”.

E11 “a formação geral para todos os colaboradores, existe na empresa. Eu fiz o Excel avançado porque precisava de um certificado para o curriculum, porque já sei fazer. A empresa facilita outras formações, mas eu não consigo tempo para ir,,, (suspira),,,”.

E12 “há necessidade de formação para melhorar o meu desempenho e por conseguinte melhorar a prestação da empresa. A empresa apoia a minha ida e vê isso como uma mais valia,,, (sorrisos),,,”.

Em relação à integração dos novos colaboradores, há departamentos que obrigatoriamente tem a duração de 2 anos, como acontece com os treinadores dos animais, mas por norma a integração dos novos colaboradores e o acolhimento é ao longo de 3 dias, (o mesmo acontece para os colaboradores recrutados dos anos anteriores), contudo depende sempre da época de entrada, se é no início da época em março ou em junho.

Assim, como refere E2 “no 1º dia no período da manhã há uma visita guiada pelo parque por um colaborador efetivo ou um chefe, para saber a funcionalidade básica da empresa, como picar o ponto, horário do refeitório, etc.; no período da tarde há formação em sala sobre o parque e é apresentado o manual de acolhimento (regras base de funcionamento da empresa), este procedimento é para todos os colaboradores. O 2º e 3º dia é com formação na sua área e seguindo as regras de cada função, ficando sempre com referência de um colaborador mais antigo na empresa”.

O E4 reforça nesta temática que “ os novos colegas têm um dia inteiro de formação,,,, o básico têm de saber, como, onde comer, onde podem fumar,,,, etc.. no período da manhã faz integração no parque e no período da tarde já são integrados na área específica”.

O E4 refere que “o facto de ter estagiado cá,,,, (pausa),,,, a ligação não é a mesma coisa, mas nunca pensei bem,,,, (pausa),, antes era o objetivo de estágio, agora é lutar para o objetivo da empresa,,,, não há uma obrigação em fazer melhor, possivelmente foi facilitador, porque há um conhecimento anterior”.

Relações dentro da organização

Da análise da entrevista evidencia-se a perceção de alguns entrevistados (E1; E2; E6; E7; E12) da maior necessidade de comunicação e partilha de informação e responsabilidades entre departamentos.

O E2 refere que “onde há pessoas, gera sempre divergências e opiniões diferentes, mas tudo se resolve”, ainda refere que “há formas certas para se falar e muitas das vezes a comunicação, não é feita o mais adequado”.

Neste âmbito o E1 refere que “as pessoas com quem trabalho, dou-me muito bem com eles”, o E7 refere “há uma relação de confiança, entre mim e alguns colegas” e o E6 refere “sempre foi bom, há abertura para falar dos problemas” e ainda que “a equipa é coesa”. O E7 refere ainda que há colaboração e entre ajuda entre os colegas “está na nossa família Zoomarine”, contudo a “autonomia de gestão de problemas vai diminuindo desde a direção até aos diferentes setores”.

Já o E12 refere que “ é uma boa lição de vida a empresa Zoomarine, desmarca-se das outras empresas, é fácil trabalhar aqui”; e ainda que “ o bem estar nesta empresa é importante, começa no início quando me levanto com vontade de trabalhar e fazer melhor,,, (sorrisos),, ”.

Os colaboradores, na generalidade, referem existir tempos de convívio nos departamentos, sobretudo na gestão vertical, no entanto, dizem haver uma crescente preocupação por parte da GRH para melhorar e isso tem-se constatado ao longo dos anos, nomeadamente a temática do *open day*, com início em 2016 com o propósito de proporcionar aos colaboradores um dia diferente e a possibilidade de interagirem entre eles; houve referência na análise das entrevistas onde os colaboradores inquiridos manifestaram forte interesse que a mesma temática devia ser alargada também a toda a família dos colaboradores. Há também quem mencione que os convívios interdepartamentais existem, principalmente nos colaboradores dos setores abaixo das chefias.

Nas relações com o exterior

Quanto à dimensão da empresa nas relações com o exterior denota-se da generalidade das respostas dos entrevistados uma avaliação positiva da empresa ao nível da responsabilidade social, nomeadamente ao nível da integração das esferas de vida como pode compreender-se pelas respostas, a título de exemplo, do E4 que refere “ a empresa facilita, desde que os funcionários partilhem com a mesma, esta preocupa-se e tenta facilitar,,,,, ” e ainda “nas políticas amigas da família há abertura, por parte da empresa. Tenho conhecimento de uma grávida que foi bem aceite e informam para tentar solucionar e facilitar as consultas e as necessidades mútuas,,,,, articulação,,,,, há um ajustamento,,, ” e o E11 refere ainda que apesar de não terem problema em compensar as horas de trabalho não remunerado, ainda “ o Zoomarine, não desconta as consultas médicas que os seus colaboradores vão, este período não é descontado no vencimento, é um direito que a empresa dá ao colaborador,,,,, ela colabora com as políticas amigas da família”.

Como refere o Livro Verde (COM, 2001), a responsabilidade social de uma empresa respeita um conjunto de preocupações sociais e ambientais, que as estas integram nas suas práticas, e que se estendem para além das obrigações legalmente impostas, no desenvolvimento da sua atividade económica e na sua interação com as diferentes partes interessadas. De referir que os autores Carvalho, et al., (2015), corroboram esta premissa.

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Pretende-se ao longo deste capítulo e com base na literatura consultada, discutir os resultados alcançados, mais concretamente no que respeita às perceções dos colaboradores da empresa em estudo, no que respeita á QVT, bem como em que medida as condições e políticas da empresa comprometem a saúde o bem-estar, evidenciando-se as principais conclusões do estudo.

Considerando os objetivos gerais do estudo parece evidenciar-se que na empresa Zoomarine, apontada pelos seus responsáveis e colaboradores como empresa familiar, tornam-se notórias as preocupações com o bem-estar e a QVT na organização, sendo de salientar no entanto m acentuar de algumas problemáticas nos períodos de aumento de afluxo de clientes ao parque, fator intimamente relacionado também com a sazonalidade da região. Denota-se ainda um equilíbrio nas respostas dos entrevistados para a maioria das dimensões do modelo em estudo, sendo pouco divergentes ou antagónicas a perceção dos colaboradores com funções de chefias e os da área operacional da organização, quer ao nível pelo que não foi possível da perceção e atitudes perante as políticas da empresa, coma às questões que decorrem do vínculo ao posto de trabalho, onde o trabalho temporário é apontado como questão relevante, ainda que entendida a incapacidade da empresa para o aumento de efetivos o seu capital humano.

O modelo das condições indutoras de stresse no trabalho Sutherland e Cooper (1990, citado por Gonçalves, 2014), possibilitou o suporte teórico para o estudo desenvolvido, possibilitou transparecer uma avaliação geral positiva dos colaboradores relativamente às preocupações com o bem-estar e a saúde dos trabalhadores pela empresa Zoomarine, conseguindo enquadrar-se relatos ao nível das diferentes dimensões, com a exceção da dimensão das intrínsecas do trabalho. Nesta dimensão em concreto as respostas relatadas focaram essencialmente aspetos extrínsecos do trabalho, como a carga horária e o horário de trabalho, o que pode eventualmente resultar de uma dificuldade semântica da compreensão da questão colocada ou do guião elaborado para a entrevista, no que respeita a esta dimensão, sendo por isso aspeto a melhorar em estudos futuros. Contudo, importa salientar que a carga horária

contribui de forma significativa para a manifestação de sintomas físicos e psicológicos associados ao stresse; que em situações extremas contribuem para a insatisfação e a tensão no trabalho, afetam a autoestima dos colaboradores e podem levar ao aumento dos níveis de colesterol e da frequência cardíaca (French & Caplan, 1973).

Sendo fator inegável nas organizações atuais a presença de múltiplos fatores potenciadores do stresse profissional, importa salientar como referem Cunha et al., (2016), que estes se traduzem não só em questões organizacionais mas também a problemáticas extra-organizacionais, pelo que políticas de GRH ajustadas às necessidades dos colaboradores são determinantes para a sua saúde e bem-estar. A este respeito e não sendo possível a generalização de resultados, no que respeita aos elementos da amostra parece evidente o reconhecimento das preocupações da empresa com políticas promotoras bem-estar dos colaboradores, nomeadamente no que se refere às necessidades extra-organizacionais, sendo unânime a disponibilidade da organização ao nível das políticas amigas da família e do suporte do social, bastando para o efeito a articulação entre os pares e as chefias de proximidade, para que se assegure o normal funcionamento dos serviços, ainda que reconhecidamente possam ser introduzidas novas medidas de melhoria

Na mesma medida, as relações dentro da organização são também valorizadas pelos elementos da amostra, como essenciais para ao desenvolvimento de um ambiente de trabalho favorável e promotor do bem-estar, sendo a empresa reconhecida como uma empresa familiar, o que denota a proximidade de laços afetivos e de sentimentos de partilha e de entreatajuda entre os colaboradores, as chefias de proximidade mas também com as de topo. Porem, é apontada a necessidade da melhoria de canais de comunicação, para que não se comprometam os laços e vínculos que caracterizam a empresa e o seu ambiente familiar.

A comunicação interna entre departamentos é também apontada como aspeto a melhorar com evidência a perceção de alguns entrevistados, pela maior necessidade de comunicação e partilha de informação e responsabilidades entre departamentos. O que corrobora a ideia vinculada de Barnard, (1938, citado por Cunha et al., 2016) da necessidade imperiosa no processo de comunicação informal ao nível das hierarquias verticalizadas para melhorar a coesão do grupo, a integração e a autoestima dos colaboradores, promovendo um aumento da autonomia nos processos decisórios e conseqüentemente o bem-estar no seio da organização.

Se a focalização dos departamentos no cumprimento dos objetivos operacionais e estratégicos da organização é determinante para o sucesso e competitividade ao nível do mercado, importa realçar a importância significativa dos seus recursos humanos, como fator chave para o cumprimento dos mesmos (Nielsen et al., 2017; Srivastava & Kanpur, 2014). Assim, não descurar medidas que fomentem o desenvolvimento de relações interpessoais positivas no contexto de trabalho; promotoras da saúde e do bem-estar e de um maior envolvimento com o trabalho, como refere Serra (2011), obriga a estabelecer canais de comunicação efetivos, como premissa para aumentar o grau de satisfação, motivação e os resultados no desempenho das tarefas, já que como reforçam Colbert, Bomo e Purvanova (2016), as emoções positivas são condição essencial para o trabalho significativo, e para a melhoria da satisfação com o trabalho, com reflexos para os colaboradores mas também para as organizações. Assim, parece ser relevante aos responsáveis pela GRH, um diagnóstico e implementação de eventuais estratégias para a melhoria de canais de comunicação, em prol dos seus colaboradores e da própria organização.

Ao nível da categoria do papel da organização é também notório o reconhecimento de medidas satisfatórias para a gestão de conflitos, como a existência de reuniões semanais, a comunicação entre pares e com as chefias, bem como para as situações que decorrem de problemas com os clientes, como estratégia fundamental para a minimização do desgaste dos profissionais, o que consequentemente se reverte em benefícios óbvios para o bem-estar e saúde dos colaboradores. Coutinho et al., (2016) referem que o conflito é uma evidência no seio organizacional, que decorre da singularidade dos indivíduos e das relações que nelas se estabelecem. Promover estratégias eficazes para a gestão dos mesmos no âmbito das políticas de GRH pode tornar-se fator decisivo para a redução dos níveis de stresse com consequente melhoria do bem-estar e da qualidade de vida do trabalho.

No entanto, da análise qualitativa das respostas obtidas dos dezasseis entrevistados é também possível identificar as dimensões onde importa, segundo a perspetiva dos respondentes, o investimento organizacional para a melhoria de políticas e práticas no âmbito da GRH, que assegurem a minimização dos fatores de stresse no seio da empresa, nomeadamente no que respeita às condições do trabalho e à estrutura e clima da organização, que seguidamente se abordam.

Relativamente à dimensão das características intrínsecas do trabalho, como referido anteriormente não foi possível a identificação de fatores indutores de stresse, uma vez que em todas as respostas são apontadas como principais problemáticas a carga horária e o recrutamento de novos colaboradores, (focam características do trabalho) considerando-se no entanto pertinente a sua abordagem no âmbito da discussão dos resultados. Quanto à carga horária, e tendo como referência os relatos dos entrevistados, cabe salientar que a sobrecarga de trabalho (seja ela quantitativa ou qualitativa), também como já referido anteriormente, é fator contributivo para um comprometimento da saúde dos colaboradores, bem como de aspetos referentes ao comportamento organizacional, como por exemplo a satisfação com o trabalho (French & Caplan, 1973).

Resulta pois a evidência da necessidade não só de recrutamento de recursos para suprimir as necessidades da empresa, mas também que os novos colaboradores sejam dotados de competências conhecimentos ajustados ao desempenho das suas funções, para uma maior autonomia uma vez que um maior grau de controlo do indivíduo sobre o seu trabalho, permite não só a melhoria do desempenho mas também do seu bem-estar (Wall et al., 1990; citados por Serra, 2011), sobretudo para o período de maior afluxo de clientes ao parque.

Ainda neste ponto, mais concretamente no que respeita à remuneração, alguns colaboradores focaram a sua importância, que embora não seja fator determinante de motivação, é no entanto aspeto a considerar, tal como referem Locke e colaboradores (1980, citados por Ferreira, Neves & Caetano, 2011), quando propõem que não se deve descurar os incentivos monetários em prol das estratégias motivacionais e no aumento do impacto da produtividade organizacional.

Estas preocupações reportam-nos também para as categorias da dimensão da cultura e clima organizacional, uma vez que as temáticas não surgem dissociadas das anteriormente abordadas. Os elementos da amostra apontam como principais vulnerabilidades, a sazonalidade, a formação e os processos de integração, ainda que reconhecendo e compreendendo as políticas e as limitações da empresa, que decorrem de contextos circunstanciais do meio envolvente em que esta se insere.

Se a sazonalidade é apontada como fator potenciador de stresse e de diminuição do bem-estar, a integração inicial dos novos colaboradores, por apenas acontecer neste período de maior

afluência ao parque, parece traduzir-se num processo relativamente rápido, podendo ser condicionante significativa para a assimilação e interiorização de aspetos vários e significativos da organização, nomeadamente da sua cultura, normas e valores como condicionante do próprio desempenho e bem-estar destes colaboradores. Os respondentes deixam no entanto subentendido, a continuidade do processo através de processos “informais”, colocando em evidência a importância das relações entre pares como já anteriormente referido.

Relativamente aos processos formativos ainda que parte integrante das políticas da empresa em planos anuais, denotam-se algumas lacunas para os elementos da amostra nomeadamente no que respeita à formação específica, e no que respeita a algumas questões práticas do quotidiano do desempenho das funções na empresa. Os testemunhos dos colaboradores reforçam a ideia de Gonçalves (2014), quando refere que a formação como estratégia essencial para a aquisição de competências e melhoria do desempenho como garantia do próprio sucesso e competitividade organizacional.

Em suma, parecendo claro o sentido de pertença aos colaboradores à empresa Zoomarine, e reconhecidas as práticas promotoras da saúde e do bem-estar dos colaboradores, decorre também da análise dos dados a constatação da necessidade da implementação da melhoria contínua das práticas ao nível da GRH, para a maximização da QVT.

Para finalizar apontam-se como limitações do estudo a dimensão da amostra que não possibilita a generalização dos resultados bem como a inexistência de relatos ao nível da dimensão intrínseca do trabalho para o modelo teórico em análise como já referido.

Sendo o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho premissas fundamentais no âmbito das organizações atuais com benefícios óbvios para os colaboradores e para as organizações em prol do seu sucesso e competitividade consideram-se pertinentes o desenvolvimento de estudos futuros desta temática, com o alargamento da amostra e através da metodologia de investigação quantitativa de forma a possibilitar o estudo do stress e do bem-estar e a sua associação com outras variáveis do comportamento organizacional como por exemplo, a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e a rotatividade, como alavanca para a criação de estratégias de melhoria contínua.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES

Os contextos de trabalho dos dias de hoje são muitas vezes adversos aos indivíduos, “pressionados” para melhor desempenho e uma maior produtividade, em prol do sucesso e da competitividade da organização. Por outro lado os colaboradores são dotados de competências, conhecimentos e de expectativas que visam o seu desenvolvimento e a sua autorrealização, esperando das organizações o reconhecimento e o acompanhamento e oportunidades que proporcionem o seu crescimento pessoal.

Da investigação percebe-se a preocupação da empresa em estudo, com o bem-estar dos seus colaboradores, o que potencia a minimização do stress profissional, maiores níveis de bem-estar, e um maior envolvimento com o trabalho e a organização; premissas essenciais evidenciadas por diversos investigadores (*e.g.* Gonçalves, 2014; Danna e Giffin, 1999; Serra, 2011).

A implementação de programas para a saúde e o bem-estar dos colaboradores, melhoram as emoções positivas com o trabalho e a perceção de felicidade com o trabalho, contribuindo vivamente para a QVT. O equilíbrio entre exigências e recursos, as políticas de conciliação trabalho-família, a possibilidade de promoção na carreira, e as demais políticas de responsabilidade social, parecem ser uma evidência para a empresa Zoomarine.

Contudo, importa às empresas em geral continuar a percorrer um caminho, centrando as suas atenções nos seus recursos humanos, que reconhecidamente representam vantagem competitiva para a organização (Pinto & Alvarez, 2016).

Aponta-se no entanto para estudos futuros alargar a investigação científica em trabalhadores sazonais, por forma a compreender o seu grau de satisfação com as medidas implementadas, e se estas refletem nestes trabalhadores, as mesmas emoções positivas que levam ao bem-estar e à felicidade com o trabalho, bem como à congruência de expectativas perante os processos de recrutamento e seleção.

Referências Bibliográficas

Abbott, P. & Lewry, S. (2011). *Front Office procedures, social skills, yield and management*. New York, Oxon, USA, Routledge.

Adams, G., King, L., & King, D. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work–family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 411-420. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.411>

Albuquerque, I., & Lima, M. (2007). Personalidade e bem-estar subjectivo: uma abordagem com os projectos pessoais. *Psicologia*. Disponível em: <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0373.pdf>. Retirado em 13/06/2018.

Alli, B. (2008). *Fundamental principles of occupational health and safety*. Geneva: International Labour Office, ILO 2ª edição. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_093550.pdf. Retirado em 20/02/2018.

Antoniazzi, A., Dell’Aglia, D. & Bandeira, D. (1998). O conceito de coping: uma revisão teórica. *Estudos Psicologia*, 3(2), 273-294. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X1998000200006>

Arora, N. & Bhaga, P. (2016). Well-being: Exploring its meaning at workplace. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 7(10), 982-987. Disponível em: <https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=974312ce-c8d3-492d-bb87-40ad088953d3%40sessionmgr4010>. Retirado em 13/06/2018.

Bagtasos, M. (2011). Quality of Work Life: A Review of Literature. *DLSU Business & Economics Review*, 20(2), 1-8. Disponível em: <https://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=f557d9c4-75bf-44f2-84dd-030e37dc68b9%40pdc-v-sessmgr05>. Retirado em 21/06/2018.

Bakker, A., & Leiter, M. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York, NY: Psychology Press.

Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Burke, M., Brief, A. & George, J. (1993). The role of negative affectivity in understanding relations between self-reports of stressors and strains: A comment on the applied psychology literature. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 402-412. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.3.402>

Callegari, A. (2000). *Como vencer o stress, a ansiedade e a depressão*. Lisboa: Editorial Estampa, Lda.

Carvalho, A. & Chambel, M. (2014). Work-to-Family Enrichment and Employees' Well-Being: High Performance Work System and Job Characteristics. *Social Indicators Research*, 119(1), 373-387. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s11205-013-0475-8>.

Carvalho, L., Bernado, M., Sousa, I. & Negas, M. (2015). *Gestão das Organizações. Uma abordagem integrada e prospetiva*. 2ª ed. Lisboa: Edições Silabo.

Chambel, M. (2016). Psicologia da saúde ocupacional: desenvolvimento e desafios. In M. Chambel, (Eds), *Psicologia da saúde ocupacional: desenvolvimento e desafios*, (pp. 3-23). Lisboa: Pactor.

Comissão das Comunidades Europeias (2001). *Livro Verde - promover um quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*. Bruxelas.

Cooper, C. & Marsall, J. (1976), Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational psychology*, 49(1), 11-28. Disponível em <https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=6749ed3d-65a9-46d4-88dc-a651ce62d8f9%40sessionmgr4009>. Retirado em 13/06/2018.

Colbert, A., Bono, J., & Purvanova, K. (2016). Flourishing via workplace relationships: Moving beyond instrumental support. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1199-1223. doi: <https://dx.doi.org/10.5465/amj.2014.0506>.

Coutinho, C. (2015). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. 2ª ed. Coimbra. Editora Almedina.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 8ª ed. Lisboa: Editora RH.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2007). Manual de comportamento organizacional e gestão. 6.^a ed. Lisboa: Editora RH.

Danna, K. & Griffin, R. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384. doi: [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00006-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00006-9).

Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>.

Diener, E., Oishi, S. & Lucas, R. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, 54, 403-425. doi: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.54.101601.145056>.

Dodge, R., Daly, A., Huyton, J. & Sanders, L. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 222-235. doi:10.5502/ijw.v2i3.4.

Edmunds, S. (2010). Wellbeing: conceptual issues and implications for interdisciplinary work. *Journal of Holistic Healthcare*, 7(1), 9-12. Disponível em: <https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=d886158b-4a65-422a-acae-69b4ca11622e%40sessionmgr4008>. Retirado em 05/07/2018.

Faria, J., Leal, S., Carrilho, C., Santos, C. & Rosa, J. (2006). As componentes da estrutura organizacional, a cultura de partilha de ideias e a gestão pela qualidade. *Actas das XVI Jornadas Luso- espanholas de Gestão Científica*. Universidade de Évora.

Ferreira, J. M. C., Neves, J. & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

Fisher, C. (2010). Happiness at worck. *Internacional Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>.

Foizer, G.; Mussolin, E. & Rodas, T. (2013). Avaliação do clima organizacional e estresse no trabalho em uma empresa de grande porte. *Rev. Científica Eletrônica UNISEB, Ribeirão Preto*, 1(2), 93-105. Disponível em: <http://estacioribeirao.com.br/revistacientifica/arquivos/jul-9.pdf>. Retirado em 21/08/2017.

- Folkman, S., Lazarus, R., Dunkel Schetter, C. & Gruen, R. (1986). Dynamics of a Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping, and Encounter Outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 992-1003. doi: 10.1037/0022-3514.50.5.992.
- Galinha, I. (2008). *O Bem -estar subjetivo: Fatores Cognitivos, Afectivos e Contextuais*. Coimbra: Editora Quarteto.
- Gonçalves, S. (2014). Stress e bem-estar no trabalho. In: Gonçalves, S. (Eds), *Psicossociologia do trabalho e das organizações. Princípios e práticas* (pp.173-231). Lisboa: Edições Pactor.
- Graziani, P. & Swendsen, J. (2007). *O stress- emoções e estratégias de adaptação*. Lisboa: Climepsi Editores.
- Greenhaus, J. & Powel, G. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92. doi: 10.5465/AMR.2006.19379625.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisas qualitativas e análise de conteúdo. Sentidos e formas de uso*. Cascais: Edição Principia.
- Hang-yue, N., Foley, S., & Loi, R. (2005). Work role stressors and turnover intentions: A study of professional clergy in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 2133-2146. Doi: <http://dx.doi.org/10.1080/09585190500315141>.
- Huang, T., Lawler, J., & Lei, C. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 35(6), 735-750. doi: <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2007.35.6.735>.
- Judge, T., Bono, J., Erez, A.& Locke, E. (2005). Core self- evaluations and job and life satisfaction: the role of self- concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 257-268. doi: 10.1037/0021-9010.90.2.257.
- Keyes, C., Shmotkin, D. & Ryff, C. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007–1022. doi: <https://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.1007>.

- Kuykendall, L. & Tay, L. (2015). Employee subjective well-being and physiological functioning: An integrative model. *Health Psychology Open*, 1-11. doi: 10.1177/2055102915592090.
- Lee, R., & Ashforth, B. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123>.
- Limongi-França, A., António, F. & Schirrmester, R. (2016). Gestão da qualidade de vida no trabalho: Fundamentos, identidade e valores. In M. Chambel, (Eds.), *Psicologia da saúde ocupacional: desenvolvimento e desafios* (pp. 309-333). Lisboa: Pactor.
- Lorente, L. & Yeves, J. (2016). Modelos explicativos do stress laboral. In M. Chambel, (Eds), *Psicologia da saúde ocupacional: desenvolvimento e desafios* (pp. 71-94). Lisboa: Pactor.
- Mughal, S., Walsh, J. & Wilding, J. (1996). Stress and work performance: the role of trait anxiety. *Personality and Individual Differences*, 20(6), 685-691. Doi: [http://doi.org/10.1016/0191-8869\(96\)00025-6](http://doi.org/10.1016/0191-8869(96)00025-6).
- Nielsen, K., Nielsen, M., Ogbonnaya, C., Känslä, M., Saari, E., & Isaksson K. (2017): Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*. 31(2), 101-120. doi: 10.1080/02678373.2017.1304463.
- Organização Mundial da Saúde, (2007). Salud de los trabajadores: plan de acción mundial, 60.^a Asamblea mundial de la salud. Disponível em: http://www.who.int/occupational_health/WHO_health_assembly_sp_web.pdf?ua=1. Retirado em 05/08/2017.
- Pinto, A. & Alvarez, M. (2016). Promoção da saúde ocupacional em contexto escolar: da saúde física ao bem-estar profissional dos professores. In. Chambel, M. (Eds), *Psicologia da saúde ocupacional: desenvolvimento e desafios* (pp. 135-166). Lisboa: Pactor.
- Queiroz, J. Hékis, H. Nascimento, H. Rafael, N., & Almeida, V. (2011). *Franchising e especialização de serviços como estratégia de crescimento e manutenção: uma análise através da Matriz SWOT e GUT na DDEX*. Campus Universitário Lagoa Nova.

Ramos, M. (2016). *Confronto do stresse, fatores psicossociais e saúde no trabalho*. Lisboa: Editora RH.

Rego, A., Souto, S. & Cunha, M. (2009). Does the need to belong moderate the relationship between perceptions of spirit of camaraderie and employees' happiness? *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 148-164.

Reis, L. (2010). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.

Ryff, C. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>.

Ryff, C. & Keyes, C. (1995). The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology* 1995, 69(4), 719-727. Disponível em: <http://midus.wisc.edu/findings/pdfs/830.pdf>. Retirado em 05/08/2018.

Ryan, R. & Deci, E. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166. doi: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>.

Ryff, C., & Singer, B. (2008). Know thyself and become what you are: a eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 13–39. doi: 10.1007/s10902-006-9019-0.

Serra, V. (2011). *O stress na vida de todos os dias*. 3.^a ed. Coimbra. Editora Dinalivro.

Schneiderman, N., Ironson, G. & Siegel, S. (2005). Stress and Health: *Psychological, Behavioral, and Biological Determinants*. *Annual Review of Clinical Psychology*, 1, 607-628. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.clinpsy.1.102803.144141>.

Siegrist, J. (1996). Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41. doi: 10.1037//1076-8998.1.1.27.

Silva, A. & Fossá, M. (2015). Análise de conteúdo: Exemplo de aplicação para análise de dados qualitativos. *Qualitas Revista eletrônica* ISSN 1677 4280. 17(1), 1-14. Disponível em: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113>. Retirado em 05/05/2017.

Sirgy, M. & Lee, D-J. (2018). Work-life balance: an integrative review. *Applied Research Quality Life*, 13, 229-254. doi: 10.1007/s11482-017-9509-8.

Sonnentag, S. & Frese, M. (2003). Stress in organizations. In: Borman, W., Ilgen, D., Klimoski, R. (eds.). *Comprehensive handbook of psychology, Industrial and organizational psychology*. Hoboken:Wiley, 12, 453-491 Disponível em: <http://www.evidence-based-entrepreneurship.com/content/publications/201.pdf>. Retirado em 22/08/2017.

Srivastava,S. & Kanpur, R. (2014). A study on quality of work life: Key elements & it's Implications. *Journal of Business and Management*, 16(3), 54-59. Disponível em: <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue3/Version-1/H016315459.pdf>.

Stroebe, W., & Stroebe, M. (1995). *Mapping social psychology series. Social psychology and health*. Belmont, CA, US: Thomson Brooks/Cole Publishing Co.

Vandenbergh, C., Panaccio, A., Bentein, K., Mignonac, K. & Roussel, P. (2011). Assessing longitudinal change of and dynamic relationships among role stressors, job attitudes, turnover intention, and well-being in neophyte newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 652-671. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/job.732>.

Zhang, R-P., Tsingan, L. & Zhang, L-P. (2013). Role stressors and job attitudes: a mediated model of leader-member exchange. *Journal of Social Psychology*, 153(5), 560-576. doi: <http://doi.org/10.1080/00224545.2013.778812>.

APÊNDICES

Apêndice A:
Guião da Entrevista

Guião de Entrevista

Caracterização do entrevistado (Opcional):

Nome:

Género:

Idade:

Habilitações Literárias:

Antiguidade no serviço:

Antiguidade no Cargo:

- 1. Fale-me do seu trabalho.**
- 2. Fale-me das relações de trabalho.**
- 3. Como é o clima da empresa?**
- 4. O que é para si, o bem-estar no trabalho?**
- 5. Como concilia o trabalho com a sua vida privada?**

ANEXOS

Anexo 1:

Breve descrição de um conjunto de atividades que se realizaram desde 1991 até à atualidade:

Breve descrição de um conjunto de atividades que se realizaram desde 1991 até à atualidade:

- **Agosto de 1991-** São observados pela primeira vez os Golfinhos, no Algarve e os animadores, é instalado o equipamento de diversão familiar e são apresentadas os novos membros da família não humana- as aves tropicais-;
- **Junho 1993-** Surge um espaço com as piscinas;
- **Agosto de 1995-** Surge no parque o *Oceanus* Aquário e Museu;
- **Novembro de 1997-** Recebem a medalha de Mérito Turístico;
- **Abril de 1998-** Foi à data que foi inaugurada a “Camara de lobos”;
- **Abril de 1999-** Surge pela 1ª vez a natação sincronizada, em conjunto com os golfinhos;
- **Julho 1999-** Pela primeira vez o Zoomarine colabora com a RTP num programa “noites de verão”;
- **Setembro 2001-** Surge a lagoa azul e a inauguração do programa “*Delphin Emotion*”;
- **Novembro 2001-** Surge na empresa o instituto português de malacologia;
- **Abril 2002-** Surge um espaço para aves de rapina;
- **Setembro 2002-** Abertura ao público do espaço “Porto d’Abrigo”;
- **Dezembro 2002-** Colaboração na realização da novela “Saber Amar” da TVI;
- **Abril 2003-** Surgem no parque os habitats da vida aquática;
- **Dezembro 2003-** Foi promovida a festa “ O sorriso das crianças”;
- **Março 2004-** Surgiu no parque um golfinho-de-Risso para reabilitar - Balú-, que embora não tenha sobrevivido, foi uma lição de vida para todos, os que com ele conviveram e testemunharam a sua pequena aventura neste parque. Deu prova que o ser humano ainda tem de pensar mais no bem-estar animal desta espécie e de todos os animais do planeta;
- **Junho 2005-** A preocupação com a satisfação e motivação dos seus colaboradores é uma constante desta administração, assim promoveu a qualificação e a reestruturação de alguns espaços, nomeadamente nos escritórios, oficinas, economatos e refeitório;
- **Agosto 2005-** abertura do centro de exposição no parque;
- **Setembro 2005-** a pensar na internacionalização surge a abertura do parque temático Zoomarine na cidade de Roma;
- **Junho 2006-** Surge no parque o cinema 4D;
- **Julho 2006-** Todo o episódio de março de 2004 e a envolvência da história do golfinho Balú deu origem ao colmatar de uma necessidade para estes seres marinhos - o Hospital veterinário-. Com a intervenção da medicina veterinária e de todos os seus serviços inerentes na prestação de cuidados e dedicação, são desde então, desenvolvidos progressos na prevenção, no cuidar com qualidade e bem-estar dos animais marinhos, assim como na reabilitação destas espécies e na colaboração, em alguns projetos, com outras instituições.
- **Junho 2008-** Surge o *Harakiri* e *Rapid River*;
- **Junho 2009-** Ocorre a enseada tropical;
- **Mai 2011-** Com a morte do golfinho *Sam*, em fevereiro do corrente ano, já com 50 anos de longevidade, aparece no parque uma nova mascote em sua homenagem, o *Samy*.

Anexo 2:

As principais associações da empresa e distinções científicas

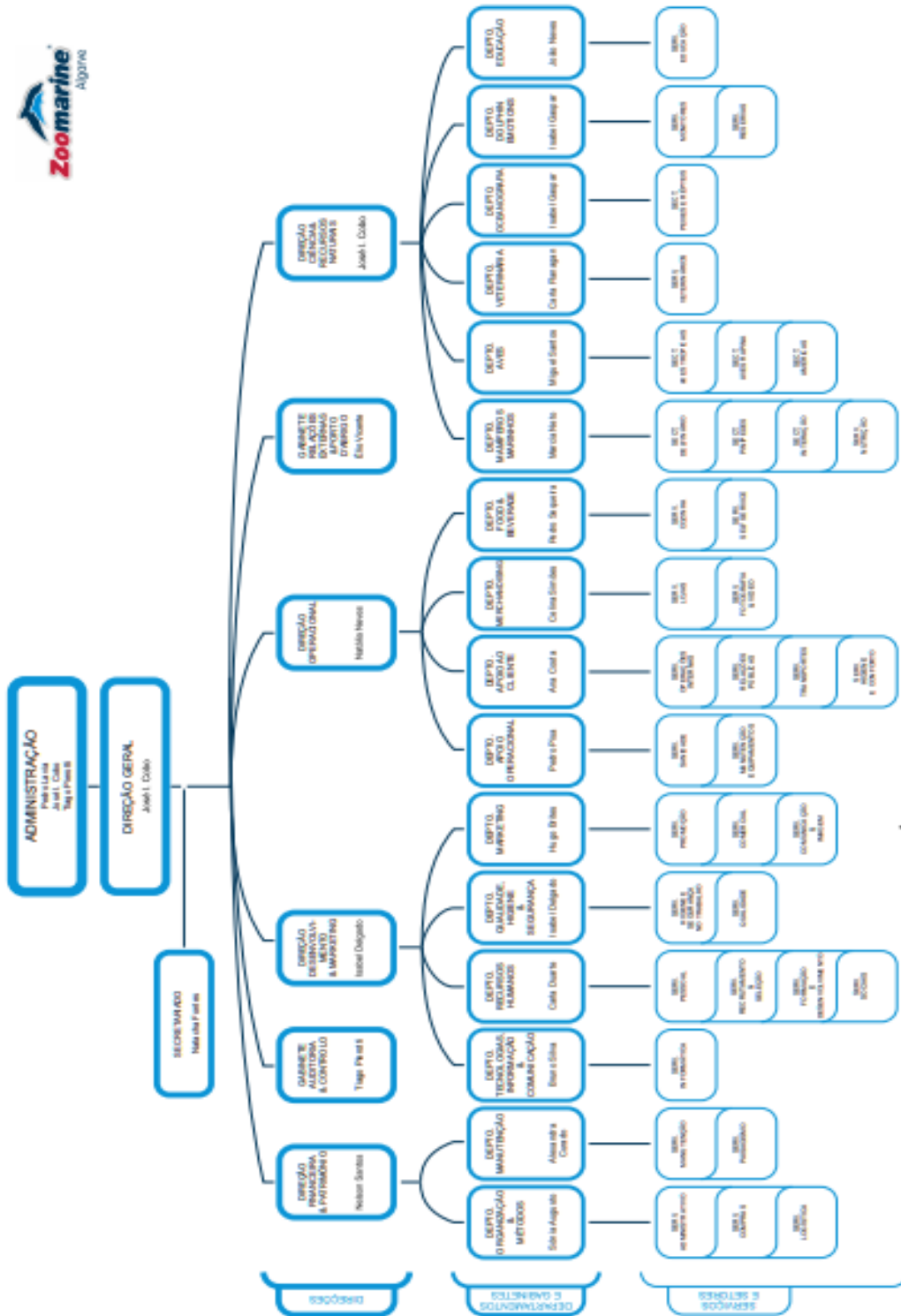
As principais associações da empresa

- Alliance Mammals Parks and Aquariums (AMMPA)
- European Association for Aquatic Mammals (EAAM)
- Associação Ibérica de Zoos e Aquários (AIZA)
- International Marine Animal Trainers Association (IMATA)
- International Association of Aquatic Animal Medicine (IAAAM)
- European Association of Zoos and Aquaria (EAZA)
- International association Amusement Parks and Attractions (IAAPA)
- Society for Marine Mammology (SMM)
- European Cetacean Society (ECS)
- Projeto delfim- Centro Português de Estudos de Mamíferos Marinhos (PD)
- European Union of Aquaria Curators (EUAC)
- International Aquaria Curators (IAC)
- International Association of Avian Trainers and Educators (IAATE)

Distinções Científicas

- Em 1995 e 1998- foi distinguido com o prémio IMATA,
- Em 2002- ficou em 2º lugar no IMATA;
- Em 2004- ficou em 1º lugar IMATA; e 2º lugar IMATA;
- Em 2006- ficou em 1º lugar EEAM;
- Em 2010- foi distinguido pela AIZA;
- Em 2011- foi distinguido pela IAATE Award, e ficou em 1º lugar IMATA;
- Em 2013- foi distinguido pela IAATE Award;
- Em 2014- foi distinguido pela IAATE Award; e pela Sonny Allen Lifetime Achievement Award;
- Em 2015- foi premiado o fundador e presidente da empresa mundo aquático S.A.- Zoomarine-, como membro honorário do EAAM,

Anexo 3:
Organograma do Zoomarine



Esta página foi intencionalmente deixada em branco.