

Fatores de *Stress e Burnout* em Trabalhadores de Hipermercados: estudo de caso

VERSÃO FINAL APÓS DEFESA

Márcia Raquel Mariano Duarte

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

Gestão

(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor António João Santos Nunes

Abril de 2021

Agradecimentos

Começo por agradecer a toda a minha família, de quem gosto muito. Em especial, agradeço aos meus pais, a quem dedico esta dissertação e as minhas conquistas académicas, o apoio incondicional que me deram sempre ao longo da minha formação pessoal, académica e profissional. Sem a vossa constante presença e incentivo, o meu percurso não teria, com certeza, sido o mesmo. Obrigada por toda a paciência que tiveram e têm, por compreenderem as minhas oscilações de humor. Sem vocês, nada disto seria possível, obrigada por acreditarem em mim, por não me deixarem desistir, por estarem sempre comigo, sempre! Deixo um especial obrigada, às minhas madrinhas, pelo apoio e pelas palavras positivas e de incentivo, que me deram força para continuar.

Agradeço ao Senhor Professor Doutor António João Santos Nunes orientador desta dissertação pela disponibilidade, pelas sugestões e pelo apoio que proporcionou que este trabalho fosse bem-sucedido e reflexo do meu esforço e dedicação.

Agradeço aos meus colegas de trabalho pelo apoio, incentivo, tolerância e preocupação desde o início do mestrado.

Agradeço a todos os entrevistados, pela sua disponibilidade e por tornarem esta dissertação possível, foram os elementos-chave.

Por último agradeço aos meus amigos que me ajudaram a concluir esta etapa e a relaxar nos momentos de maior tensão. À Cláudia Pinto, obrigada pelo suporte emocional que foi tão importante nos momentos de crise, obrigada por estares sempre lá quando era preciso e quando não era também, por seres a melhor amiga que alguém pode ter, pela força, pelo incentivo, pela calma que me transmitias e por reveres esta dissertação toda comigo. Ao Gonçalo Santos, por ter partilhado comigo os desafios e conquistas desta etapa. À Inês Silva, Patrícia, Gonçalo, Joana, Dina, Igor, Ricardo, Nuno, Tânia, Apolline e ao Miguel, agradeço pela vossa amizade incansável e por todo o apoio incondicional e compreensão.

A todos os que contribuíram direta ou indiretamente para o sucesso desta etapa,

Um Muito Obrigada!

Resumo

A Síndrome de *Burnout* é o resultado do *stress* crónico, presente no local de trabalho, e que não foi gerido com sucesso (OMS, 2019), e que é cada vez mais frequente nos indivíduos que desempenham atividades profissionais que requerem um contacto permanente entre indivíduos e clientes. Isto pode ter repercussões comportamentais, psicossomáticas, emocionais, sociais e até mesmo familiares, podendo ainda originar absentismo e baixo desempenho e produtividade no trabalho, também devido a uma redução da motivação do indivíduo. O estudo focou-se em trabalhadores de hipermercados, da Região Centro de Portugal, que apresentaram depressão no trabalho ou *stress*, pelo que os objetivos da presente investigação são verificar se os trabalhadores sujeitos a elevados níveis de *stress* revelam também tendência para o *burnout*; identificar os fatores que causam *stress* e que podem eventualmente levar à síndrome; perceber como as organizações atuam perante os elevados níveis de *stress* dos trabalhadores e identificar o apoio dado pela sociedade.

A abordagem utilizada foi o estudo de caso, pois permite aprofundar o conhecimento sobre o fenómeno num determinado setor, para tal o instrumento utilizado para proceder à recolha dos dados foi a entrevista semiestruturada e posterior análise de conteúdo. A amostra é composta por 10 indivíduos, com idades compreendidas entre os 22 e os 62 anos e engloba diversos setores, desde responsável de secção, reposição, limpezas e operadores de caixa.

Os resultados obtidos permitem verificar que os principais fatores que contribuíram para a síndrome de *burnout* foram a falta de valorização no trabalho por parte da organização, a supervisão exercida sobre eles, a falta de equilíbrio entre trabalho e família e a inexistência de recompensas pelo seu desempenho. Os indivíduos com síndrome de *burnout* não tiveram/têm qualquer apoio por parte da organização, tendo de procurar ajuda na sociedade, através de consultas de psicologia e sessões de relaxamento.

Palavras-chave

Síndrome de *Burnout*, *Stress*, Operadores de Hipermercado, Fatores de *stress*, Suporte organizacional

Abstract

Burnout Syndrome is the result of chronic stress, present in the workplace, which hasn't been successfully managed (OMS, 2019), and which is increasingly common in individuals who perform professional activities that require permanent contact between individuals and customers. This can have behavioral, psychosomatic, emotional, social, and even family repercussions, and can also lead to absenteeism and low performance and productivity at work, also due to a reduction in the individual's motivation. The study focused on hypermarket workers, in the Central Region of Portugal, who experienced depression at work or stress, so the objectives of the present investigation are to verify whether workers subject to high levels of stress also show a tendency towards burnout; identify the factors that cause stress and that can eventually lead to the syndrome; understand how organizations act in the face of high levels of stress among workers and identify the support given by society.

The approach used was the case study, as it allows to deepen the knowledge about the phenomenon in a given sector, for that the instrument used to proceed with the data collection was the semi-structured interview and subsequent content analysis. The sample is composed of 10 individuals, aged between 22 and 62 years old and encompasses several sectors, from section manager, replacement, cleaning, and cashier operators.

The results obtained allow us to verify that the main factors that contributed to the burnout syndrome were the lack of appreciation at work by the organization, the supervision exercised over them, the lack of balance between work and family and the lack of rewards for their performance. Individuals with burnout syndrome didn't have or have any support from the organization, having to seek help from society, through psychology consultations and relaxation sessions.

Keywords

Burnout Syndrome, *Stress*, Hypermarket Workers, Stress Factors, Organizational Support

Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Lista de Figuras.....	xi
Lista de Tabelas.....	xiii
Lista de Acrónimos.....	xv
Introdução.....	1
1. Contextualização do Conceito de <i>Burnout</i>	3
1.1 Compreensão da Origem da Síndrome <i>Burnout</i>	3
1.1.1 Perspetivas Teóricas sobre o Conceito de <i>Burnout</i>	5
1.1.2 Dimensões do <i>Burnout</i>	6
1.2 Sintomas do <i>Burnout</i>	9
1.3 Causas do <i>Burnout</i>	10
1.4 Intervenção em Situação de <i>Burnout</i>	12
1.5 Relação entre <i>Stress e Burnout</i>	13
1.6 Causas do <i>Stress</i>	16
1.7 Contextualização do Comércio.....	18
1.8 Estudo do Comércio no Brasil.....	18
1.9 <i>Burnout</i> do funcionário.....	19
2. Metodologia.....	21
2.1 Objetivos e tipo de estudo.....	21
2.2 Amostra.....	22
2.3 Recolha de dados.....	23
3.1 Caracterização dos participantes.....	25
3.2 Dimensões do <i>Burnout</i>	28
3.3 Fontes de <i>Stress</i>	32
3.4 Avaliação e Confronto com o <i>Stress</i> Ocupacional.....	35
4. Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação.....	45
4.1 Conclusões.....	45
4.2 Limitações e futuras linhas de investigação.....	47
Referências Bibliográficas.....	49
Apêndice 1.....	53

Lista de Figuras

Figura 1: Modelo Integrador da Síndrome de Burnout no processo de Stress	15
Figura 2: Modelo Explicativo do Stress/Burnout no Trabalho	42

Lista de Tabelas

Tabela 1: Sintomas do <i>Burnout</i>	5
Tabela 2: 4 grupos de Sintomas do <i>Burnout</i>	9
Tabela 3: Fatores de Stress	17
Tabela 4: Principais responsabilidades dos operadores de hipermercado	18
Tabela 5: Dados Sociodemográficos.....	26
Tabela 6: Dados Socioprofissionais.....	27
Tabela 7: Dimensões do <i>Burnout</i> : Exaustão Emocional, Despersonalização e Realização Pessoal	31
Tabela 8: Fontes de <i>Stress</i> apresentadas pelos entrevistados	33
Tabela 9: Avaliação e Confronto com o Stress ocupacional	39

Lista de Acrónimos

CID	Classificação Internacional de Doenças
OMS	Organização Mundial de Saúde

Introdução

Nas últimas décadas o ambiente organizacional tem sofrido cada vez mais alterações, o que origina novos problemas e para os suprimir as organizações têm de arranjar novas formas de se adaptarem. Deste modo, as exigências do contexto do trabalho acarretam um impacto no funcionamento dos trabalhadores, mais especificamente na eficácia profissional, satisfação no trabalho, motivação para realizar as tarefas e conseqüentemente na produtividade (Benevides-Pereira, 2014). Por essas razões, cada vez existem mais investigações acerca da temática do *stress*, *burnout* e da sua influência no ambiente organizacional.

Para Maslach e Jackson (1981) o *burnout* é definido como um cansaço emocional, que conduz a uma perda de motivação profissional que pode transformar-se em sentimentos de inadequação e fracasso. Para os autores existem três dimensões fundamentais que explicam o *burnout*, são elas: exaustão emocional, despersonalização e realização pessoal. Estas três dimensões estão interrelacionadas entre si, e assim sendo, o *burnout* manifesta-se através dessas dimensões (Maslach & Jackson, 1981).

Porém apesar de se saber que esta síndrome tem impacto na vida do indivíduo e na organização na qual ele se encontra inserido, só no ano passado é que foi divulgado pela OMS que esta síndrome vai passar a integrar a Classificação Internacional de Doenças em 2022. Segundo a OMS, esta síndrome é o resultado do *stress* crónico existente no ambiente organizacional e que não foi gerido com sucesso, sendo cada vez mais frequente nos indivíduos que desempenham atividades profissionais que requerem um contacto permanente entre indivíduos e clientes. Esta patologia pode ter repercussões comportamentais, psicossomáticas, emocionais, sociais e até mesmo familiares, podendo ainda originar absentismo, baixo desempenho e produtividade, que pode ser devido a uma redução da motivação do indivíduo (OMS, 2019).

O *burnout* pode surgir devido a uma multiplicidade de fatores, sendo que os que são referidos maioritariamente são a sobrecarga de tarefas e a pressão inadequada, o mau ambiente no trabalho, tanto entre colegas como com a chefia, e o facto dos indivíduos sentirem que não são recompensados devidamente, nem a nível intrínseco, nem a nível extrínseco (Maslach & Leiter, 1997; Maslach, 2000, cit. por Sousa, 2011).

Importa salientar que o *stress* é uma resposta fisiológica e comportamental a algo que aconteceu ou está para acontecer e que de certo modo vai com que o indivíduo se sinta ameaçado e perturbando o seu equilíbrio, esta resposta pode ser positiva (*eustress*) ou negativa (*distress*) (Pinto & Chambel, 2008). Existem diversos tipos de *stress*, sendo que o *stress*

profissional é originado pelas pressões que surgem no local de trabalho e quando o indivíduo o percebe por um longo período de tempo pode originar o *burnout*, pelo que atualmente são dois dos fenómenos mais estudados dado o facto de estarmos inseridos num mundo cada vez mais preocupado com o lucro das organizações e assim, aumentando a pressão sobre os colaboradores para atingir mais objetivos.

Com a realização deste trabalho de investigação, pretende-se estudar o *burnout* e as fontes de *stress* nos operadores de hipermercado. Assim sendo, as questões de investigação são as seguintes: “Quais os fatores de *stress* a que os trabalhadores de hipermercados estão sujeitos?” e “Será que dado os elevados níveis de *stress* existe uma tendência para estes trabalhadores estarem predispostos ao *burnout*?”. Para responder às questões de partida e concretizar os objetivos, utilizou-se o estudo de caso e uma amostragem por conveniência, pelo que a amostra é constituída por 10 elementos a exercer funções nos hipermercados da Região Centro, de forma a obter a informação necessária.

Com o fim de orientar a investigação formulou-se o seguinte objetivo geral: “identificar as fontes de *stress* e a tendência para o *burnout*, em colaboradores das cadeias de hipermercados da Região Centro, em Portugal, que tenham de alguma forma revelado depressão ou *stress* no trabalho”, dado que em Portugal, não se identificaram estudos neste setor e sendo esta uma das áreas que se relaciona mais com atendimento direto ao público, verifica-se a necessidade para a execução do presente trabalho .

A presente dissertação encontra-se dividida em duas partes. Sendo que na primeira, se encontra a revisão de literatura, que permite um adequado enquadramento das temáticas em análise, isto é, a contextualização da síndrome de *burnout*, bem como as suas causas e sintomas, procura perceber a relação existente deste com o *stress* ocupacional, e por fim, referem-se estudos onde profissionais de diversos setores apresentam *burnout*. Na segunda parte, apresenta-se o estudo empírico, onde inicialmente se descreve a metodologia utilizada e os objetivos propostos, e posteriormente, a discussão de resultados, conclusões, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

1. Contextualização do Conceito de *Burnout*

O conceito de *burnout* teve origem nos Estados Unidos da América, como sendo um fenómeno psicológico e afirmando-se como um campo de estudo científico por volta da década de setenta, através de Freudenberger, em 1974 e de Maslach, em 1976 (Pinto, 2008). Este capítulo tem como intuito contextualizar esta síndrome, através da compreensão da sua origem e dos avanços que se foram sentindo no desenvolvimento dos estudos científicos deste conceito. Visa ainda abordar as perspetivas de alguns autores, as dimensões desta patologia, tendo em conta as três dimensões referidas por Maslach (2001), sendo estas, exaustão emocional, despersonalização e realização pessoal. Seguidamente aborda-se a relação entre o *burnout* e o *stress*. E finalmente, procede-se a uma explicação do comércio, salientando as principais funções dos trabalhadores, aborda-se um estudo sobre o *burnout* realizado no Brasil, e ainda as principais causas desta patologia nos funcionários.

1.1 Compreensão da Origem da Síndrome *Burnout*

Em 1953, começou a utilizar-se o termo *burnout*, a partir de uma publicação que se referia ao caso de Schwartz e Will, que era conhecido como “Miss Jones” e aborda a vida de uma enfermeira de psiquiatria que se encontrava desiludida com o seu trabalho, pois entendia que as funções que desempenhava não iam de encontro às suas capacidades, estando assim abaixo das mesmas. Esta, sentia ainda, algum descontentamento na relação com os seus colegas e comportamentos negativos por parte dos pacientes. Assim, ao manifestar sentimentos de irritação e desconforto, não conseguia alcançar os objetivos profissionais e os da organização, o que lhe originava ansiedade e fazia com que estivesse doente por diversas vezes (Carlotto, 2012, p. 23).

A designação da síndrome de *burnout* surgiu em 1974, por Freudenberg, que era um médico psicanalista, descreveu o fenómeno como sendo um sentimento de fracasso e de exaustão, provocado por um desgaste excessivo de energia e por uma insuficiência de recursos no trabalho (Pinto, 2008; Schaufeli & Buunk, 2003; Vaz Serra, 2011, Carlotto, 2012).

Em 1976, Susan Jackson e Christina Maslach, pretenderam desenvolver cientificamente o estudo da síndrome de *burnout* e inicialmente referiram que esta era caracterizada como uma resposta inadequada quando se deparava com o *stress* crónico, fazendo-se acompanhar pelo aborrecimento (Maslach, 1976, cit. em Carlotto, 2012, p. 27). É de referir que *burnout* é uma

expressão inglesa que significa “queimar”, ou seja, algo deixou de funcionar devido a uma exaustão (França, 1987, p. 197, cit. em Carlotto, 2012, p. 23).

Porém, foram propostas definições mais abrangentes no que diz respeito ao conceito, assim, pode referir-se que o *burnout* é um estado persistente e negativo, que está relacionado com o trabalho e que é caracterizado pela exaustão, provocando sofrimento, diminuição da eficácia, da motivação e que desencadeia um conjunto de atitudes e comportamentos disfuncionais no trabalho (Schaufeli & Enzman, 1988, p. 36).

É de realçar, que esta condição psicológica se desenvolve progressivamente e pode passar despercebida por um longo período. Esta síndrome, resulta de um desajuste entre as expectativas e intenções do indivíduo em relação ao trabalho e à realidade.

Pines e Aronson (1993, cit. em Vaz Serra, 2011, p. 550) descrevem esta patologia como um estado de exaustão física, emocional e mental provocada pelo envolvimento em situações emocionalmente desgastantes, que ocorrem durante um longo período. Assim, pode referir-se que a síndrome de *burnout* surge como consequência do *stress* crónico que o profissional percebe no seu dia a dia, principalmente quando existe uma excessiva pressão, conflitos, poucas ou nenhuma recompensas emocionais e também devido à falta de reconhecimento pelo trabalho desempenhado (Harrisson, 1999, cit. em Carlotto, 2012).

Vaz Serra (2011, p.550) esclarece que “as pessoas predispostas a sofrer de *burnout* são aquelas que entram para uma atividade profissional cheias de idealismo e de boas intenções, esperançosas e dedicadas; e que com o passar do tempo, comprovam que não são apreciadas, perdendo significado aquilo que executam”.

França e Rodrigues (2014) citam que o *burnout* começa quando o indivíduo não evolui com o trabalho, isto é, quando sente que não está realizado profissionalmente nem pessoalmente, e quando as situações stressantes se tornam recorrentes. Assim, o nível de expectativa ultrapassa a realidade, mas estas pessoas persistem em alcançá-las tendo como resultado o comprometimento das suas capacidades laborais. Benevides-Pereira (2014, p. 45), explica que “enquanto o *stress* pode apresentar aspetos positivos ou negativos o *burnout* tem sempre carácter negativo”.

Por fim, a OMS esclareceu que o *burnout* não é uma condição médica, mas sim o resultado do *stress* crónico no local de trabalho que não foi gerido com êxito. Assim a síndrome de *burnout* é caracterizada por “sentimentos de falta de energia ou exaustão”, “distância mental maior quanto ao seu emprego, ou sentimentos de negatividade ou cinismo sobre esse trabalho”, e “eficácia profissional reduzida”. É de salientar, que foi em 2019 que foi aprovada, que pela primeira vez esta síndrome vai ser incluída na CID-11, no ano de 2022 (OMS, 2019).

1.1.1 Perspetivas Teóricas sobre o Conceito de *Burnout*

De acordo com alguns autores, Pinto (2008) salienta que no que concerne às perspetivas explicativas da síndrome de *burnout*, encontra-se uma diversidade de definições. Estas multiplicidades de propostas de explicação de certo modo complementam-se e incluem desde teorias psicológicas gerais, até modelos conceptuais específicos do *burnout*

De acordo com Carlotto (2012), o estudo do *burnout* pode ser analisado de acordo com quatro perspetivas. A primeira, clínica, foi proposta por Freudenberg, em 1974, que dirigiu os seus estudos para a origem e causas da doença, os sintomas, a evolução clínica e o tratamento da síndrome. Este por sua vez, considerou o estado de exaustão como resultado do trabalho intenso sem a preocupação de se atender às necessidades dos indivíduos. Nesta perspetiva Schaufeli e Enzmann (1998, cit. por Pinto & Chambel, 2008), descreveram os seguintes sintomas como consequência do *burnout*:

Tabela 1: Sintomas do *Burnout*

Afetivos	Cognitivos	Físicos	Comportamentais	Motivacionais
Humor depressivo	Baixa autoestima	Fadiga crónica	Hiperatividade	Desilusão
Perda de controlo emocional	Dificuldade na concentração	Suscetibilidade a infeções virais	Tendência para acidentes	Perda de motivação, entusiasmo e empenho
Irritabilidade	Tomada de decisão	Hipertensão	Isolamento social	

Fonte: Adaptado de Pinto e Chambel (2008)

Uma segunda perspetiva, denominada por social-psicológica/interpessoal, foi introduzida por Maslach e Jackson, que definem o *burnout* como uma síndrome tridimensional, composta pelas três dimensões (exaustão emocional, despersonalização e realização pessoal). Esta abordagem difere da primeira, uma vez que, vários estudos empíricos identificaram o ambiente de trabalho como sendo a origem da síndrome de *burnout*. Porém, verificou-se ainda que o *stress* com que o profissional lidava, devido à sobrecarga de trabalho, podia originar no

indivíduo uma atitude de distanciamento para com o seu paciente, chegando a tratá-lo como objeto (Carlotto, 2012).

A terceira perspectiva é designada por organizacional, sendo CaryChermis o seu principal defensor. Esta teoria refere que os fatores que desencadeiam o *burnout* assentam nas bases organizacionais, evidenciando o papel do funcionamento da organização e do ambiente cultural que afeta o indivíduo no seu trabalho, contudo ao contrário da perspectiva anterior, o autor defende que as três componentes da síndrome de *burnout* são mecanismos de confronto usados face ao *stress* que provém da frustração e do trabalho monótono (Carlotto, 2012).

Por fim, a quarta perspectiva é a societal, abordada por Seymour Sarason, em 1983, que verifica o impacto da sociedade como fator determinante do *burnout*. Além das questões individuais ou organizacionais, realça que o atual modelo de sociedade é baseado em “valores individualistas pouco voltados aos valores comunitários e não favorece o comprometimento dos profissionais em desenvolver-se em ocupações voltadas ao atendimento de outras pessoas” (Carlotto, 2012, p. 32).

Apesar dos diferentes modelos teóricos serem úteis para esclarecer a síndrome de *burnout*, e se focarem em fatores explicativos diferentes, os resultados obtidos pelos estudos vêm fortalecer o *burnout* enquanto fenómeno psicossocial ligado a questões relacionadas com o trabalho (Maslach & Schaufeli, 1993, cit. em Carlotto, 2012).

1.1.2 Dimensões do *Burnout*

O instrumento mais utilizado para o diagnóstico da síndrome de *burnout* é o *Maslach Burnout Inventory* (MBI) de Maslach e Jackson, (1981, 1986, 1996, cit. por Benevides-Pereira, 2014). O MBI é um questionário que foi sendo modificado desde a primeira versão e propõem-se a avaliar a síndrome de *burnout* em trabalhadores de qualquer categoria profissional. Maslach e Jackson (1981, cit. por Benevides-Pereira, 2014) consideram a síndrome de *burnout* como sendo multidimensional, explicada por três dimensões, sendo estas, a exaustão emocional, despersonalização e realização pessoal.

A exaustão emocional representa sobretudo a componente de *stress*, que origina o *burnout* (Maslach et al., 2001; Maslach, 2005; Sousa, 2011; Tamayo, 2008). Define-se como o esgotamento de recursos físicos e emocionais, perda progressiva de energia, desgaste e sentimentos de sobrecarga emocional, sendo que os indivíduos não se sentem capacitados para executar as tarefas. Assim, esta dimensão, é a manifestação mais óbvia do *burnout*, uma vez que é a mais verbalizada quando pedida às pessoas a descrição desta síndrome (Almeida et al., 2013). É de salientar que as maiores fontes de exaustão correspondem ao excesso de trabalho e

aos conflitos pessoais no local de trabalho (Maslach, 2005), porém o sentimento de exaustão face ao trabalho é extensível ao contexto não organizacional (Almeida et al., 2013).

No que se refere à despersonalização, esta diz respeito ao desenvolvimento de atitudes negativas e insensíveis relativamente às pessoas com que o indivíduo trabalha. Deste modo, as pessoas distanciam-se cognitivamente face a um assunto que as incomoda, o que provoca exaustão emocional, e que conseqüentemente revelem uma atitude de indiferença face a esse assunto, daí a despersonalização e exaustão emocional serem conceitos relacionados (Maslach & Jackson, 1981; Maslach et al., 2001). A despersonalização é então um sentimento de inadequação pessoal e profissional (Queirós, 2005, cit. por Roque & Soares, 2012) que pode estar disfarçado pelo sentimento que lhe é oposto, a onnipotência, pois na tentativa de não querer parecer incompetente, o profissional aumenta os seus esforços, de modo a demonstrar competência e dedicação, no entanto não apresenta resultados (Abreu et al., 2002; Alvarez et al., 1993; Delbrouk, 2006; Kalbers & Fogarty, 2005; Pires, Mateus & Câmara, 2004, cit. por Roque & Soares, 2012). Pode ainda referir-se que esta dimensão é também considerada uma autodefesa em relação aos vários aspetos do trabalho, pois os indivíduos não só diminuem a capacidade de trabalho e qualidade do mesmo, como desenvolvem uma reação negativa em relação ao trabalho e às pessoas que dele fazem parte, tentando fazer apenas o mínimo e essencial (Maslach, 2005). É assim considerada a dimensão interpessoal da síndrome de *burnout* (Maslach et al., 2001; Sousa, 2011), já que reflete o distanciamento afetivo e cognitivo entre o indivíduo e o trabalho que este executa, bem como distanciamento face às necessidades dos outros, responsabilizando-os pelo mal que está a acontecer e tratando as pessoas como objetos (Almeida et al., 2013).

Por fim, a realização pessoal diz respeito à dimensão autoavaliativa do *burnout* (Maslach et al., 2001; Sousa, 2011), ou seja, há tendência do indivíduo em avaliar-se a si próprio, ao seu posto de trabalho e ao trabalho com os outros negativamente (Zatinge et al., 2009, cit. por Sousa, 2011). Dado isto, o indivíduo ao não conseguir cumprir com os objetivos previamente estabelecidos, passa a ter sentimentos de baixa autoestima profissional (Maslach & Jackson, 1986, cit. por Schaufeli & Enzmann, 1998), incompetência, ineficácia e pouca produtividade no trabalho (Maslach et al., 2001). Para além disso, o indivíduo sente falta de recursos para a realização do trabalho, suporte social e oportunidades de progressão na carreira (Maslach, 2005). Esta dimensão ocorre como consequência das outras dimensões do *burnout*, visto que tanto a exaustão como a despersonalização provocam a diminuição da eficácia do trabalho (Maslach et al., 2001).

Assim, o *burnout* causa um processo de erosão a vários níveis, pois o envolvimento com o trabalho deixa de ter o significado de antigamente e passa a ser uma atividade desagradável,

pelo que ao invés dos indivíduos sentirem entusiasmo, dedicação e segurança, sentem raiva e depressão, o que leva a que o indivíduo perceba que a dificuldade está em si próprio, quando é maioritariamente causada pelas condições do trabalho (Maslach & Leiter, 1997).

Denomina-se igualmente de erosão porque o *burnout* corresponde a um processo gradual do aumento da discrepância entre as necessidades do indivíduo e do trabalho (Maslach & Leiter, 1997). Corresponde à fase final de um longo processo, e não algo que ocorre momentaneamente, num determinado e curto espaço de tempo (Roque & Soares, 2012). Começando com a exaustão emocional, podendo conduzir à despersonalização e sentimentos de baixa realização pessoal (Maslach & Goldberg, 1998; Bakker et al., 2000, cit. por Sousa, 2011) e termina com a redução da eficácia profissional (Leiter & Maslach, 1988, cit. por Mäkikangas & Kinnunen, 2016), segundo algumas perspetivas de desenvolvimento do *burnout*.

Por exemplo, para Golembiewskiet al. (2008, cit. por Mäkikangas & Kinnunen, 2016), a exaustão emocional corresponde à fase final. Numa outra perspetiva, o *burnout* evolui da exaustão emocional para atitudes negativas face aos colegas de trabalho e posteriormente para a autoavaliação negativa de si próprio (Delbrouck, 2006; Pires, Mateus, & Câmara, 2004, cit. por Roque & Soares, 2012). Já para Leiter (n.d., cit. por Almeida et al., 2013), a diminuição da realização pessoal desenvolve-se simultaneamente com a exaustão e despersonalização, sendo estas uma consequência do excesso de trabalho e conflitos interpessoais. Contudo as várias visões de desenvolvimento de *burnout* são relativas, pois cada indivíduo tem diferentes níveis dos vários fatores de *burnout*, o que corresponde a que cada indivíduo tenha um perfil de *burnout* específico (Mäkikangas & Kinnunen, 2016).

O *burnout* pode ser analisado numa perspetiva que dá ênfase às variáveis, em que as unidades a analisar são os sintomas de *burnout* e em que medida se relacionam uns com os outros (Kim & Ji, 2009; Worley, Vassar, Wheeler, & Barnes, 2008, cit. por Mäkikangas & Kinnunen, 2016), bem como a estabilidade dos seus níveis ao longo do tempo em toda a população ou em determinados grupos que se pretendam estudar (Schaufeli & Enzmann, 1998; Taris, LeBlanc, Schaufeli & Schreurs, 2005, cit. por Mäkikangas & Kinnunen, 2016). Visto que a exaustão emocional e a despersonalização se relacionam e possuem correlações mais elevadas entre si do que com a diminuição da realização pessoal, são tidos como os principais sintomas de identificação do *burnout*, segundo a abordagem das variáveis (Kim & Ji, 2009; Worley et al., 2008, cit. por Mäkikangas & Kinnunen, 2016).

No entanto, o *burnout*, a partir dos primeiros anos do século XXI foi estudado na vertente da pessoa (Bergman & Lundh, 2015; Bergman, Magnusson, & El-Khouri, 2003, cit. por Mäkikangas & Kinnunen, 2016). A visão de *burnout* orientada para a pessoa foi introduzida por Block (1971, cit. por Mäkikangas & Kinnunen, 2016) e é baseada numa perspetiva holística e

interacionista do desenvolvimento humano (Magnusson, 1988; Magnusson & Törestad, 1993, cit. por Mäkikangas & Kinnunen, 2016), que pretende compreender o indivíduo como um todo e as relações entre as partes que constituem esse todo. Nesta perspetiva, dava-se primazia às características e diferenças intra-individuais na síndrome de *burnout* ao longo do tempo, o que permitiria identificar padrões de sintomas de *burnout* nos indivíduos e trajetórias de desenvolvimento individuais, assim como distinguir *burnout* e variáveis relacionadas com o bem-estar face ao trabalho, ao nível do indivíduo. Segundo a abordagem orientada para a pessoa, os três sintomas de *burnout* ocorrem na mesma pessoa num nível intra-individual. Também segundo esta vertente, os tipos de *burnout* mantêm-se constantes ao longo do tempo (Mäkikangas & Kinnunen, 2016).

1.2 Sintomas do *Burnout*

Tendo por base diversos autores, Pereira (2010) refere que existe uma lista extensa dos sintomas que são associados à síndrome de *burnout* que se encontram subdivididos em físicos, psíquicos, comportamentais e defensivos, que são apresentados seguidamente.

Tabela 2: 4 grupos de Sintomas do *Burnout*

Físicos	Psíquicos	Comportamentais	Defensivos
Fadiga	Falta de atenção	Irritabilidade	Isolamento
Falta de energia	Alterações de memória	Agressividade	Perda de interesse pelo trabalho
Dores musculares	Alterações de humor	Dificuldade em relaxar	Abandono do trabalho
Distúrbio de sono	Baixa autoestima	Perda de iniciativa	Ironia
Dores de cabeça	Lentificação do pensamento	Consumo de medicamentos	Cinismo
Problemas gastrointestinais	Sentimento de solidão	Negligência das tarefas	

Fonte: Adaptado de Pereira (2010) e Benevides-Pereira (2014).

Os sintomas físicos são geralmente a fadiga que se torna constante e progressiva, verificando-se sensação de falta de energia ; as dores musculares essencialmente na nuca e nos

ombros, ou por vezes na coluna; o distúrbio de sono, pois o indivíduo mesmo cansado, não concilia o sono, ora dorme de imediato com muitos pesadelos e passado pouco tempo desperta, ora fica acordado apesar do cansaço que se faz sentir; as dores de cabeça são intensas (Benevides-Pereira, 2014); aparecem perturbações gastrointestinais, por exemplo, perda de apetite e náuseas; aparecimento de gripes, herpes, queda de cabelo; transtornos cardiovasculares, tais como, distúrbios do sistema respiratório provocando dificuldade em respirar, bronquite e asma (Pereira, 2010).

Relativamente aos sintomas psíquicos, verifica-se: falta de atenção e de concentração, alterações de memória com dificuldades na realização das tarefas e que ocorrem de modo persistente, surge a impaciência tal como a sensação de impotência; alterações de humor; a baixa autoestima é constante, acumulando-se um sentimento de fracasso; a desconfiança é instalada nos colegas (Pereira, 2010), pressão, paranoia, lentificação do pensamento e sentimento de solidão (Benevides-Pereira, 2014).

No que concerne aos sintomas comportamentais, estes refletem-se na irritabilidade sentida pelos indivíduos, a agressividade aumenta e existe uma incapacidade de relaxar, fazendo com que o indivíduo esteja sempre alerta com receio de que algo possa acontecer, perda de iniciativa, aumento do consumo de medicamentos ou substâncias, suicídio (Benevides-Pereira, 2014), dificuldade em aceitar mudanças, negligência das tarefas e comportamento de alto risco (Pereira, 2010).

Por fim, os sintomas defensivos tais como, tendência ao isolamento, perda de interesse pelo trabalho, abandono do trabalho, a ironia e o cinismo são frequentes de modo a esconder o verdadeiro estado de espírito em que o indivíduo se encontra (Benevides-Pereira, 2014). Um profissional que se depara com a síndrome de *burnout* não necessita de possuir todos os sintomas, porém conforme o grau, o tipo e o número de manifestações dos sintomas mencionados pode se verificar o desenvolvimento da síndrome no profissional (Pereira, 2010).

A síndrome de *burnout* não afeta apenas o contexto profissional e organizacional, mas também individual, como descrito anteriormente, acumulando aspetos negativos junto da “esfera pessoal”, com o afastamento da carreira profissional, mas também “afetiva” com a rutura de laços de amizade e familiares (Pereira, 2010).

1.3 Causas do *Burnout*

Para entender as causas do *burnout*, é essencial considerar as variáveis individuais e situacionais, ou seja, ter em conta as características de personalidade do indivíduo, as atitudes

relacionadas com o trabalho e as características do trabalho em si ou da organização a que o mesmo pertence (Sabo, 2011). Dependendo da profissão e do trabalho exercido, existem diferentes causas que podem ser interpostas (Abreu et al., 2008).

Apesar de existirem fatores de risco individuais, alguns estudos apontam uma maior importância às variáveis situacionais, isto é, determinadas pesquisas como a de Aiken e Sloane, (1997, cit. por Andrade Hoch, Vieira & Rodrigues, 2012) mostram que o *burnout* se deve mais às características do trabalho do que da personalidade do profissional. Ainda de acordo com esta perspectiva, as características do trabalho (carga de trabalho, conflitos de papéis ou pressão de tempo) correlacionam-se mais fortemente com o *burnout* do que as variáveis respeitantes à interação com clientes (problemas na interação com clientes, frequência de contacto com pessoas sistematicamente doentes, doentes terminais ou confronto com a morte) (Maslach et al., 2001).

Maslach e Leiter (1997) e Maslach (2000, cit. por Sousa, 2011) identificam como fontes de *stress*: a sobrecarga de trabalho, ou seja, o tempo que existe para realizar as tarefas é curto e existe cada vez mais trabalho e mais complexo, o que deveria implicar mais tempo de realização, podendo tornar-se demorado o processo de recuperação de energia; sensação de falta de controlo sobre o trabalho realizado e falta de autonomia, o que faz com que os profissionais se sintam responsabilizados até pelos atos que não cometeram e sobre os quais não têm controlo (Maslach, 2005); ausência de recompensas ou recompensas insuficientes, quer extrínsecas (monetárias, prestígio, posição), quer intrínsecas (valorização), o que diminui o envolvimento e motivação para a realização do trabalho; diminuição do compromisso entre trabalhadores, dada a insegurança no trabalho; má relação com os colegas, logo maior dificuldade na resolução de conflitos (Maslach, 2005); sentimento de injustiça, pela falta de equidade e procedimentos pouco justos quanto ao local de trabalho e ao indivíduo, originando sentimentos de raiva, hostilidade e mesmo possíveis situações de violência (Maslach, 2005); conflito de valores, entre indivíduo e a organização a que pertence, assim como entre os requisitos do trabalho e as competências do indivíduo (Maslach & Leiter, 1997), sendo que os valores englobam os ideais e objetivos, ou seja, são o elo de ligação entre o profissional e o seu trabalho (Maslach, 2005).

Os níveis de *burnout* são também tanto maiores, quanto maior a discrepância entre a natureza do trabalho e as características pessoais do indivíduo que o executa (Maslach & Leiter, 1997).

Como referido anteriormente, tal como fatores individuais, existem também traços de personalidade que demonstram a maior probabilidade de ocorrer *burnout*, como é o caso de pessoas com baixa autoestima, *locus* de controlo externo, menor resiliência, personalidade do tipo A (pessoas mais ambiciosas e perfeccionistas, não conseguem lidar com momentos de lazer

e fazem duas ou mais tarefas em simultâneo) (Maslach, 2005) e estilos de *coping* de evitamento e resolução de problemas (Sabo, 2011). Tendo em conta o Modelo *BigFive* da Personalidade, o *burnout* está ligado à dimensão do neuroticismo, que representa a ansiedade, depressão, insegurança, nervosismo e por isso pessoas com maior grau de neuroticismo são mais suscetíveis a sofrer de *burnout* (Maslach, 2005). Contudo, se estes traços demonstram uma maior predisposição ao *burnout* , são necessários mais estudos para perceber se se pode considerar uma relação causal (Sabo, 2011).

Para entender o *burnout* , não se devem considerar apenas os seus instrumentos de medida, mas também as suas causas pessoais e situacionais, bem como entender o seu impacto emocional, cognitivo, físico e social (Maslach et al., 2009).

1.4 Intervenção em Situação de *Burnout*

Pines (1993, cit. em Vaz Serra, 2011) salienta a necessidade de existir uma intervenção a nível da organização, devendo ser instituídas condições de natureza física, social e administrativa que não se tornem prejudiciais para o indivíduo. Simultaneamente têm de existir oportunidades para os indivíduos serem recompensados com aspetos positivos devido ao seu desempenho profissional. No que concerne ao grupo de trabalho em que os indivíduos estão naturalmente inseridos, verifica-se a importância de existir uma intervenção, de carácter organizacional, com a perspetiva de motivar, quer a nível das habilidades, quer a nível afetivo, minimizando assim, as pressões criadas. Por fim, o último nível recai sobre o indivíduo, pretendendo-se que sobre ele existam palavras de incentivo, motivacionais e moralizadoras a fim de conseguir ultrapassar alguma crise que possa surgir e encará-la de forma pessoalmente enriquecedora. Assim sendo, deve reconhecer-se o problema, procurar recursos para o resolver e desenvolver as aptidões necessárias de modo a modificar as condições de trabalho, sendo estes os mecanismos de combate ao *burnout* .

Pereira (2010) elucida três níveis de intervenção e programas preventivos, o primeiro centra-se na “resposta ao indivíduo”, que consiste numa preparação por parte do indivíduo para conseguir ultrapassar situações que originam *stress* , não sendo necessariamente apenas em contexto de trabalho. O segundo nível, designa-se por “programas centrados no contexto ocupacional”, que prepara os indivíduos para o *stress* que advém do trabalho desempenhado na organização ambicionando que o ambiente seja melhorado. Finalmente, o terceiro nível, denominado por “programas centrados na intervenção do contexto ocupacional e do indivíduo”, surge para agrupar os dois programas anteriores, aqui, os indivíduos que se podem encontrar

numa situação de *burnout*, solicitam a possibilidade de melhorar as condições e percepções de forma a serem superados os transtornos originados no ambiente organizacional.

Maslach e Leiter (1999, cit. por Pereira, 2010a, p. 229) frisam a importância de se analisar os indivíduos no seu ambiente de trabalho, referindo que “as soluções para os problemas devem ser baseadas no contexto social do local de trabalho”.

Neste sentido, o autor Bleger (1984, cit. por Pereira, 2010) salienta os programas que têm como intuito dar resposta ao trabalho do indivíduo. Deste modo, após os sintomas de *stress* e *burnout* surgirem, a intervenção existe de modo a conseguir-se reconhecer o problema, para se aplicarem formas de o diminuir. Pelo que, primeiramente se deve conhecer os vários sintomas referidos anteriormente, tal como as consequências de se suportar situações descontentes e negativas na vida do indivíduo. Com efeito, surge o conceito de *coping* que é um conjunto de estratégias para reduzir ou anular os desequilíbrios causados pelo *stress*, podendo ser através da ajuda de um profissional, afastando-se das situações causadoras, ou tentando mesmo resolver e ultrapassar as situações com pensamento positivo (Cunha, 2007).

1.5 Relação entre *Stress* e *Burnout*

O mundo laboral é ambíguo em diversos aspetos, porque exige a necessidade de encontrar no ser humano estratégias práticas para alcançar o sucesso, mas também para lidar com as pressões existentes no contexto organizacional (Harris, 2003).

O *stress* influencia claramente o indivíduo, quer a nível físico, quer a nível psicológico (Harris, 2003), sendo originado por um desajuste entre o indivíduo e o seu trabalho, devido à ambiguidade de papéis, que por sua vez, podem originar conflitos, e ainda pela ausência de um grau de controlo razoável sobre o seu próprio trabalho e a sua própria vida (European Commission, 1999, cit. em Cunha, 2007).

Deste modo, torna-se essencial referir que quando o *stress* é prolongado e intenso é bastante prejudicial, pois quando o indivíduo atravessa situações contínuas indutoras deste conceito, estas têm um efeito adicional, o que torna o indivíduo mais sensível aos acontecimentos negativos e consequentemente, reage de forma mais intensa perante os mesmos (Vaz Serra, 2011).

No que concerne ao termo *burnout*, este é um processo que advém do *stress* profissional, conduzindo consequências negativas, tanto a nível individual, como profissional, familiar e social (Pereira, 2010), pois surge como resultado da percepção de um desajuste entre os objetivos

que são delineados e os recursos disponíveis e quando existem fatores de *stress* por um longo período de tempo pode surgir o *burnout* (Portelada, 2012). Assim, pode referir-se que o “*burnout* define-se como uma resposta prolongada a *stressores* emocionais e interpessoais crônicos existentes em contexto de trabalho” (Ribeiro, 2005, p. 290).

O autor Selye (1956, cit. em Pinto & Chambel, 2008, p.39) menciona o *stress*, como uma “resposta não-específica do organismo às exigências em termos de adaptação que lhe são colocadas”, aborda ainda o “*distress*” como uma resposta das valências negativas que resulta de prejuízos em termos de doença, conduzindo por sua vez, à destruição, ou mesmo à morte prematura, e o “*eustress*” que consiste numa força poderosa que aumenta o desafio à vida do indivíduo, proporcionando felicidade. Este autor, sugere o desenvolvimento do conceito como “doenças de adaptação”, as quais seriam resultantes de reações inadequadas ao *stress* prolongado (Selye, 1956, cit. em Pinto & Chambel, 2008, p.39).

O *burnout* é entendido em relação à fase da exaustão do modelo de Selye, como um processo gradual, porém que alcança um estado de doença, a síndrome (Selye, 1956, cit. em Pinto & Chambel, 2008, p.39).

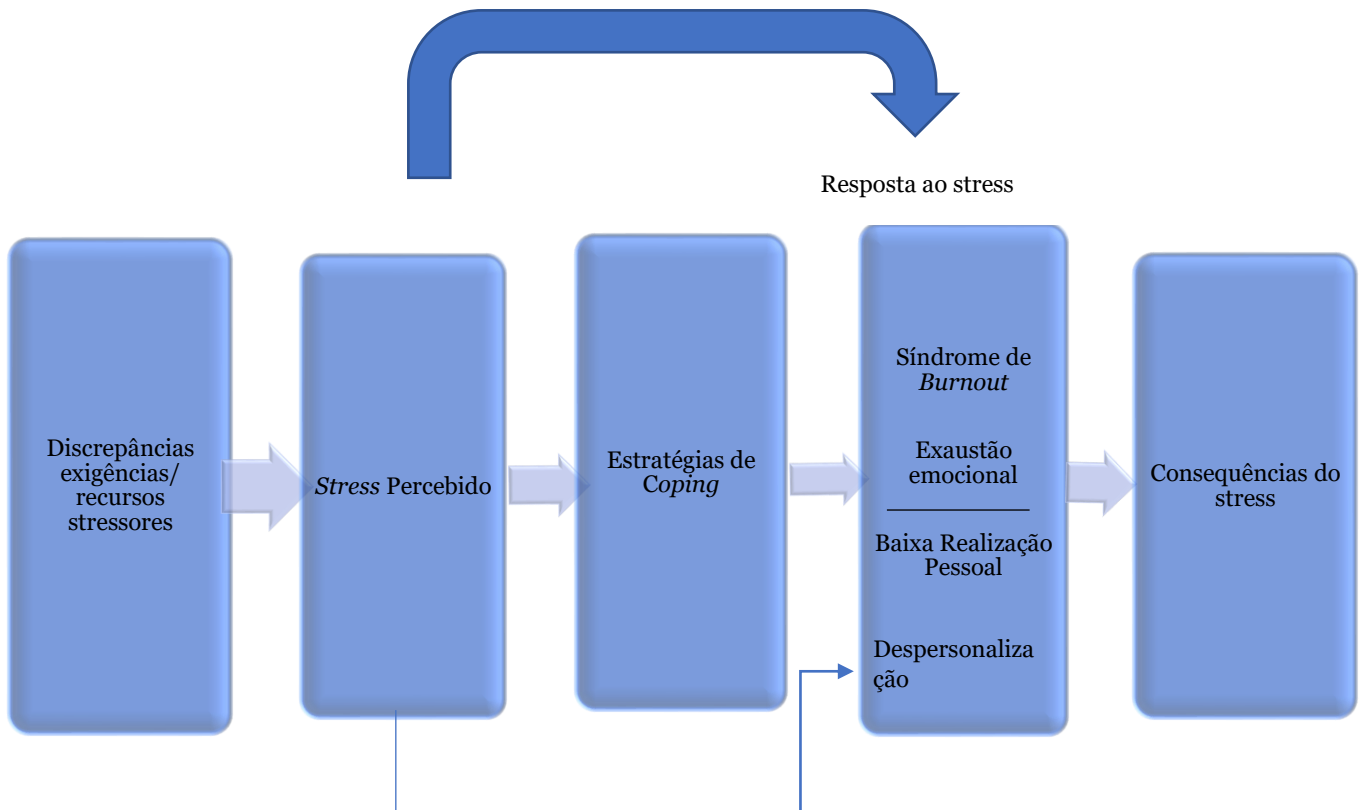
Relativamente à relação estabelecida entre o conceito de *stress* e *burnout*, Pinto e Chambel (2008) destacam ainda Etzion (1987), que menciona a síndrome como um processo de desgaste psicológico resultante da exposição prolongada ao *stress* profissional.

Algumas organizações utilizam um modelo que tem por base os estímulos, como um ponto de partida para resolver o nível de *stress* nos seus trabalhadores, pretendendo reduzir/eliminar as causas, contudo muitas vezes não apuram as necessidades do indivíduo (Hespanhol, 2005). Pretende-se com este modelo a procura de boas condições no ambiente de trabalho que não originem estados de ansiedade excessiva (Cunha, 2007).

Não obstante, apesar da forte relação entre o conceito de *stress* e *burnout*, é possível salientar uma distinção entre os conceitos, verificando-se a falta de clareza concetual e da abrangência excessiva em torno do *stress* e da síndrome de *burnout* (Pinto & Chambel, 2008). Assim, enquanto o primeiro é um fenómeno de adaptação temporária, o *burnout* caracteriza-se por um processo de quebra de adaptação que surge como resultado da exposição prolongada ao *stress* profissional (Brill, 1984, cit. em Pinto & Chambel, 2008). É de realçar que o *burnout*, ao contrário do *stress* profissional (Lazarus, 1999, cit. em Pinto & Chambel, 2008), é uma síndrome multidimensional e que além do desgaste de energia pelo qual é definido, inclui o desenvolvimento de atitudes e comportamentos negativos (Maslach, 1993, 1999, cit. em Pinto & Chambel, 2008). Embora a exaustão emocional se assemelhe a uma experiência subjetiva de

stress, a síndrome ultrapassa-o na medida em que acrescenta duas novas dimensões relativas às conceções e atitudes do indivíduo face aos outros e face a si próprio (Pinto & Chambel, 2008).

Figura 1: Modelo Integrador da Síndrome de Burnout no processo de Stress



Fonte: Gil-Monte e Peiró, 1997; Pinto e Chambel, 2008

Assim, como se verifica na figura 1, o *burnout* é uma resposta ao *stress* que o indivíduo percebe e surge devido à falta de estratégias de *coping*, denota-se ainda, que o *burnout* é uma variável mediadora entre o *stress* e as suas consequências a longo prazo, estas podem ser individuais, quando se referem a uma diminuição da saúde do indivíduo, ou organizacionais, na medida em que começa a existir uma quebra de rendimento, e consequentemente produtividade, podendo originar mesmo absentismo (Pinto & Chambel, 2008).

Sintetizando, segundo o que anteriormente foi mencionado verifica-se que o *burnout* é uma resposta ao *stress* profissional prolongado, apresentado por indivíduos muito motivados e que se caracteriza pela sua natureza multidimensional, como a exaustão emocional, despersonalização/cinismo e a perda de realização/eficácia profissional, que pode ser disfuncional ou crónica (Pinto & Chambel, 2008).

1.6 Causas do *Stress*

Os estudos que têm surgido relativamente ao *stress* no trabalho e que pode dar origem ao *burnout*, centram-se principalmente na identificação das causas que comprometem o indivíduo no seu ambiente organizacional, nomeadamente a produtividade e a própria saúde do trabalhador. No entanto, apenas um *stressor* não é suficiente para o indivíduo desenvolver *stress*, pelo que tem de ser a combinação de diversos agentes *stressores*, tendo em conta a intensidade, ou seja, quanto maior intensidade, frequência e duração desses agentes, maior é a probabilidade do indivíduo apresentar *stress* (Sanzoyo & Coelho, 2007).

No que concerne às causas, alguns autores referem como fontes de *stress* existentes no meio organizacional, as variáveis contextuais, que englobam os aspetos físicos do trabalho, as características e exigências das funções laborais, a chefia e a qualidade das relações entre colegas (Schmidt, Dantas, Marziale & Laus, 2009). Por outro lado, segundo Stacciarini e Tróccoli (2001) podem agrupar-se os fatores de *stress* em 6 grupos, como se verifica na tabela 3:

Fatores de *Stress e Burnout* em Trabalhadores de Hipermercados: estudo de caso

Tabela 3: Fatores de Stress

Aspetos laborais	Papéis stressores	Relações no ambiente organizacional	Carreira	Estrutura Organizacional	Relação trabalho-casa
Condições inadequadas	Ambiguidade de papéis	Relação complicada com a chefia	Falta de oportunidades de crescimento na empresa	Relacionada com os estilos de gestão	Dificuldade no equilíbrio entre trabalho e família
Turno/ Carga horária	Grau de responsabilidade	Má relação entre os colegas de trabalho	Insegurança no trabalho	Falta de participação	
Remuneração		Relação difícil com os clientes		Comunicação insuficiente	
Quantidade de trabalho					

Fonte: Stacciarini e Tróccoli (2001)

Posto isto, verifica-se que o *stress* pode ser causado pela existência de conflitos, más condições de trabalho, pelo comprometimento da carreira profissional do indivíduo, mais especificamente a falta de possibilidade de progredir na carreira e a insegurança sentida pelo indivíduo relativamente à permanência na organização. Deve-se ainda, há ambiguidade de papéis, reduzida autonomia na tomada de decisões, a uma comunicação pobre entre a chefia e os trabalhadores e até mesmo entre os próprios colegas de trabalho, não esquecendo a sobrecarga do trabalho (Vaz Serra, 2011).

O *burnout* pode surgir de um estado prolongado de exaustão, proveniente da quebra das expectativas que o indivíduo tem, de ter uma recompensa face ao elevado esforço despendido na realização de tarefas (Lindblom, Linton, Fedeli & Bryngelsson, 2006).

Em síntese, o *stress* acarreta modificações, quer a nível psicológico, cognitivo e emocional, quer a nível físico, afetando não só os trabalhadores, mas também as próprias organizações em que estes se encontram (Paschoalini, Oliveira, Frigério, Dias & Santos, 2008; Sanzovo & Coelho, 2007). Assim, no que diz respeito às consequências que o *stress* no trabalho origina no próprio ambiente organizacional destaca-se o aumento da insatisfação no desempenho das tarefas, uma redução da produtividade e baixa adesão no que diz respeito ao cumprimento dos objetivos organizacionais, surgem ainda conflitos, podendo levar ao absentismo (Peiró & Rodriguez, 2008).

1.7 Contextualização do Comércio

Esta atividade profissional consiste na comercialização de produtos e serviços diretamente ao consumidor final, atendendo aos bens de primeira necessidade, quer pessoais quer familiares (Daud, 2010).

Os trabalhadores dos hipermercados são intermediários que são essenciais no processo de venda, pois apresentam habilidades cruciais, como a comunicação e contacto com o cliente, o que aumenta a capacidade de disponibilizar produtos/serviços, tornando-os acessíveis para toda a população (Kotler & Armstrong, 1999). Estes profissionais, encontram-se entre os fornecedores e os clientes, pelo que tem um papel importante dentro da cadeia de suprimentos e ao contrário do que se pensa, origina uma série de responsabilidades, demonstradas na tabela 4:

Tabela 4: Principais responsabilidades dos operadores de hipermercado

Principais atividades de um operador de hipermercado

Vender os produtos para atender às necessidades pessoais do consumidor final.

Facilitar o acesso dos consumidores aos produtos que desejam adquirir, fornecendo condições de armazenamento e entrega dos produtos e tendo em conta os módulos, as linhas e o alinhamento dos produtos, na seção da reposição, também designado por idealização da loja.

Garantir o fornecimento de uma variedade de produtos, inclusive de marcas concorrentes, para facilitar a comparação e a escolha por parte dos clientes, que melhor se adapta a estes.

Esclarecer as dúvidas dos consumidores em relação a um determinado produto.

Fonte: Donato (2012).

1.8 Estudo do Comércio no Brasil

Sendo o comércio um dos setores que mais emprega, e dado o ritmo frenético e as constantes exigências na formação dos indivíduos para trabalhar neste setor, as empresas têm como desafio, criar equipas de trabalho competentes, capacitadas e que estejam envolvidas com as suas funções, uma vez que devido aos horários de trabalho diurnos e noturnos, sujeitos a turnos rotativos e tendo em conta que trabalham aos fins de semana, são poucos os profissionais que estão dispostos a trabalhar nesta área (Soares, Souza & Oliveira, n.d).

Para além do horário laboral, os autores verificaram a existência de outro problema, que é o facto de as empresas não conseguirem ter rotinas de formação e desenvolvimento para melhorar o desempenho dos trabalhadores, o que faz com que os indivíduos se sintam

desvalorizados, procurem oportunidades noutra área onde possam progredir na carreira e consequentemente crescer a nível pessoal e profissional (Soares, Souza & Oliveira, n.d).

No comércio, a parte das vendas, por exemplo, das revistas e produtos específicos da empresa, é um dos fatores que requer profissionais de venda qualificados. No entanto, estes profissionais são os que estão mais suscetíveis a sofrer de problemas emocionais e de *stress*, devido à pressão que é exercida sobre estes para atingir o limite de vendas diárias, quinzenais ou mensais (Soares, Souza & Oliveira, n.d).

Os autores referidos anteriormente, mencionam que as doenças emocionais ocorrem com maior frequência neste setor, devido à sobrecarga de trabalho e depressão, que por vezes, é pânico agravado pelo *stress*. Podem ainda surgir distúrbios psicológicos, psicossociais e problemas familiares, devido à falta de equilíbrio entre o trabalho e a família, o que pode originar incapacidade para realizar as funções no trabalho (Soares, Souza & Oliveira, n.d). Deste modo, Júnior, em 2011, referiu que muitas horas de trabalho, excessiva e constante pressão por resultados, competitividade e *stress*, e o próprio ambiente do trabalho, estão associados ao *burnout* (Soares, Souza & Oliveira, n.d).

1.9 *Burnout* do funcionário

A pesquisa de Gallup, foi realizada em funcionários nos Estados Unidos em 2017, esta aborda as 5 principais causas do *burnout*, o que os gerentes podem fazer e como é que a organização pode travar esta síndrome (Wigert & Agrawall, 2018).

Este estudo verificou que dois terços dos trabalhadores sofrem de esgotamento no trabalho e que as situações que levam os funcionários a este ponto de exaustão, não têm tanto a ver com as expectativas de trabalho árduo e o alto desempenho, mas sim como são “mandados” pelos supervisores (Wigert & Agrawall, 2018).

Assim, as 5 principais causas estão relacionadas com os líderes, sendo estas, a) o tratamento injusto no trabalho, ou seja, pode estar relacionada ao preconceito, favoritismo ou “maus tratos” por algum colega de trabalho, aqui é de realçar também a compensação injusta, o que leva a que o funcionário não confie no supervisor, nos colegas de trabalho, quebrando assim o contrato psicológico, que de certo modo o motiva; b) a carga de trabalho incontrolável, isto é, quando o funcionário percebe que a carga de trabalho está fora do seu controlo, ele procura o seu supervisor como forma de apoio e para saber o que pode ou não realizar; c) falta de clareza das funções, ou seja, por vezes os funcionários não sabem o que se espera deles, assim os gerentes devem discutir as responsabilidades e metas de desempenho dos subordinados e

garantir que as expectativas são claras e estão de encontro com essas metas; d) falta de comunicação e suporte do gerente, aqui é de realçar que os funcionários necessitam do apoio do gerente e uma comunicação frequente, pois se algo der errado, o colaborador quer sentir que o gerente o protege e apoia; e) pressão de tempo irracional, ou seja, prazos e pressões que não são razoáveis podem originar um efeito bola de neve, e os funcionários ultrapassam um prazo, fica para trás na próxima tarefa programada e assim sucessivamente, comprometendo o atendimento ao cliente (Wigert & Agrawall, 2018).

Em relação ao que pode ser feito pelos gerentes e de que modo a organização pode agir, segundo o estudo de Gallup, os supervisores devem ouvir e compreender as necessidades dos funcionários, incentivar o trabalho em equipa para que os colegas se ouçam uns aos outros e se apoiem, os supervisores devem ouvir a opinião de todos os funcionários, para que estes sintam que a sua opinião vale a pena e que podem fazer a diferença, os gerentes devem ainda tornar o trabalho significativo para que os colaboradores sintam que o trabalho deles vai de encontro à missão da empresa e assim sentem que o trabalho é importante (Wigert & Agrawall, 2018).

2. Metodologia

O presente capítulo divide-se por quatro secções. Pretende apresentar os objetivos e questões de investigação na primeira parte. Posteriormente, tendo por base o tema da dissertação, apresenta-se a metodologia utilizada que mais se adequa. Na terceira parte, dá-se a caracterização da amostra de trabalhadores de hipermercados da Região Centro de Portugal. Por fim, descrevem-se os instrumentos aplicados aos participantes e os procedimentos de recolha de dados utilizados.

2.1 Objetivos e tipo de estudo

Esta dissertação tem como intuito identificar os fatores de *stress* e a tendência de *burnout* em profissionais de atendimento ao público direto, nos hipermercados da Região Centro de Portugal, que tenham revelado depressão ou *stress* no trabalho, uma vez que essa população constituiu alvo de interesse por fazer parte de um setor pouco estudado, e visto que este fenómeno é cada vez mais frequente e relevante na atualidade, existindo variadíssimos estudos noutras profissões. Deste modo, o objetivo principal é identificar os fatores de *stress* e se existe uma tendência de *burnout* nos colaboradores das cadeias de hipermercados da Região Centro, em Portugal, uma vez que à partida estão sujeitos a elevados níveis de *stress*.

Deste modo, o objetivo geral (já identificado na introdução), subdivide-se em objetivos específicos, que são: a) verificar se os trabalhadores sujeitos a elevados níveis de *stress* revelam também tendência para o *burnout*; b) identificar os fatores que causam *stress* e que podem eventualmente conduzir à síndrome de *burnout*; c) identificar/caraterizar a atuação dos trabalhadores, das organizações e da sociedade perante o fenómeno.

Inicialmente pretendeu-se realizar questionários nas cadeias de hipermercados, porém a intenção foi contrariada por parte da direção das mesmas. Assim, optou-se por uma abordagem qualitativa, pelo facto de se conseguir a participação individual dos trabalhadores, mais concretamente por um estudo de caso. É de realçar que embora os hipermercados estudados se encontrem em diversas localizações da Região Centro, pertencem todos à mesma cadeia de supermercados que se manteve sob anonimato.

A abordagem qualitativa foca-se em compreender o fenómeno, observando-o ao pormenor pelo que quanto mais o investigador “esmiúça” os detalhes, mais fácil se torna a compreensão da experiência que o indivíduo partilha (Amaro, 2006). Portanto, na presente investigação a abordagem metodológica adotada foi a qualitativa. Pois, tendo em conta o tema

do estudo e que este exige uma certa complexidade, uma vez que é necessário um contato direto com os indivíduos, e perceber o ambiente em que trabalham/vivem, quais as relações familiares, quais os mecanismos que poderão desencadear a síndrome de *burnout*, o método que mais se adapta parece-me sem dúvida o método qualitativo.

Este permite abordar a temática do *burnout* de modo mais discreto, fazendo com que os entrevistados se sintam mais à vontade para falar e não existam barreiras inultrapassáveis. Posto isto, por se tratar de um tema bastante complexo e ainda com alguns tabus à mistura, revelou-se como sendo a opção mais adequada, permitindo a abordagem do fenómeno em toda a sua complexidade.

Como refere Yin (2001, p.23): "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenómeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas". Ainda segundo o mesmo autor deve optar-se por um estudo de caso quando se realiza uma investigação sobre um fenómeno recente, em situações onde os comportamentos não são manipulados e onde é possível fazer observações diretas e entrevistas.

Assim, sendo o *burnout* um fenómeno recente e dada a pertinência de estudá-lo no contexto dos hipermercados em Portugal, visto que não existem estudos neste setor, e dado que o comportamento dos entrevistados não é manipulado, fazendo o entrevistador apenas uma entrevista semiestruturada.

2.2 Amostra

A população da investigação foi definida tendo em conta os objetivos da presente dissertação e da natureza da pesquisa. Assim, neste caso concreto a amostra caracteriza-se por ser uma amostra não probabilística por conveniência. Pois o investigador, seleciona os indivíduos a que tem mais facilmente acesso (Levy & Lemeshow, 1980; Lwanga & Lemeshow, 1991) sendo considerado um método rápido, apesar das limitações que possam advir.

No total, foram entrevistados 10 indivíduos e relativamente aos critérios de inclusão para o estudo, foram considerados os seguintes: a) ser trabalhador numa cadeia de hipermercados na Região Centro; ou b) já ter trabalhado num hipermercado na Região Centro; e c) apresentar ou já ter apresentado *stress* no trabalho. É de salientar que os trabalhadores que participaram no estudo foram escolhidos por apresentarem manifestações inequívocas de *stress* e *burnout*, através de baixas médicas, rescisões de contrato unilateral, da parte do trabalhador, por

depressão, acompanhamento psicológico ou sessões de relaxamento com o intuito de baixar os níveis de *stress*, podendo assim, analisar-se o fenómeno em profundidade.

2.3 Recolha de dados

O método de recolha de dados foi a entrevista semiestruturada, que aconteceu entre abril e maio de 2020. Visto que o estudo é de cariz qualitativo e a amostra é por conveniência, optou-se pela entrevista, sendo considerada uma técnica privilegiada de comunicação e de recolha de dados. Assim, através da entrevista procura-se primeiramente estabelecer uma relação com o indivíduo, criando empatia para que possa contar a sua experiência relativamente ao fenómeno e estar mais à vontade, garantindo sempre a confidencialidade.

Todas as entrevistas foram realizadas pela investigadora, tendo sido efetuadas através das aplicações Zoom ou Skype, dada a situação atual de pandemia. Estas foram marcadas de acordo com a disponibilidade de cada participante, respeitando a privacidade de todos e proporcionando um clima descontraído e sem interrupções, propício à partilha de experiências vividas pelos mesmos. Importa realçar que todos os participantes foram informados sobre o propósito da entrevista e foi-lhes referido que era completamente confidencial e só respondiam às perguntas que entendiam. As entrevistas tiveram uma duração mínima de 30 minutos e máxima de 50 minutos. Todas foram transcritas, na íntegra, por ordem cronológica, para suporte escrito informático, com formato documento Word, com fidelidade ao discurso, foram codificadas, tendo sido atribuída a letra E, de entrevistado, e um número, correspondente à ordem de realização, ou seja, o primeiro entrevistado é denominado por E1, o segundo por E2 e assim sucessivamente.

A entrevista semiestruturada, encontra-se dividida em quatro partes. Sendo a primeira parte, referente às características sociodemográficas, com o intuito de recolher informação que permita caracterizar a amostra de trabalhadores de hipermercados em diversas dimensões, nomeadamente, idade, género, estado civil, habilitações literárias e ano de conclusão, categoria profissional e setor de atividade principal, número de filhos a cargo, e idade dos mesmos, local de trabalho, carga horária semanal total de trabalho, experiência profissional na área de atividade e tipo de contrato. A segunda parte, é relativa aos níveis de stress observados nos entrevistados, tendo por base as três dimensões: exaustão emocional, despersonalização e realização pessoal. A terceira parte procura averiguar possíveis fontes de stress e por fim, a quarta parte, pretende avaliar e confrontar o indivíduo com o *stress* ocupacional, ou seja, perceber o que dentro da organização o pode conduzir ao *burnout* e o que mudaria para se

sentir motivado. O guião da entrevista semiestruturada pode ser visualizado na íntegra no apêndice 1.

3. Apresentação e discussão dos resultados

3.1 Caracterização dos participantes

A caracterização da amostra, composta por 10 participantes, tem em consideração as variáveis sociodemográficas, como a idade, estado civil, número de filhos, idade, habilitações académicas e à quantos anos terminou a escolaridade, conforme se pode verificar com maior profundidade na tabela 5, e também de acordo com as variáveis socioprofissionais, relativas à vida dos participantes no seu local de trabalho, como pode ser consultado na tabela 6.

Assim, analisando os dados sociodemográficos, podemos verificar que os indivíduos se encontram numa faixa etária entre os 22 e 62 anos, e quanto ao estado civil, à exceção de três indivíduos, que são divorciados, casados ou em união de facto, todos os outros se encontram solteiros. No que concerne ao número de filhos, apenas três indivíduos têm filhos, e a idade destes está compreendida entre os 4 anos e os 40.

Relativamente às habilitações académicas, apenas um entrevistado tem o 9º ano de escolaridade, um a licenciatura, um o mestrado e os restantes têm o 12º ano de escolaridade, sendo que alguns deles concluíram o 12º ano através dos programas/escolas que a organização possui. Assim, o término da escolaridade vai desde há um ano até há 23 anos.

Fatores de *Stress e Burnout* em Trabalhadores de Hipermercados: estudo de caso

Tabela 5: Dados Sociodemográficos

Entrevistado	Idade	Estado Civil	Número de filhos	Idade dos Filhos	Habilitação Académica	Há quanto tempo terminou a escolaridade
E1	38	Divorciada	2	16; 19	9 ^o	23
E2	38	Solteira	2	4; 20	12 ^o	5
E3	24	Solteira	0	-	12 ^o	6
E4	26	Solteira	0	-	12 ^o	9
E5	22	Solteira	0	-	12 ^o	4
E6	62	Casada	3	27; 39; 40	12 ^o	5
E7	48	União de facto	0	-	12 ^o	16
E8	23	Solteira	0	-	Licenciatura	2
E9	27	Solteira	0	-	Mestrado	1
E10	23	Solteira	0	-	12 ^o	4

Fonte: Elaboração própria

Partindo para a análise dos dados socioprofissionais (ver tabela 6), verifica-se em primeiro lugar, que a grande parte dos inquiridos, exerce a sua função na frente de loja, mais especificamente nas caixas, sendo que alguns exercem funções tanto nas caixas como na reposição e um é responsável de secção. Relativamente á experiência profissional na área, esta varia entre 1 e 30 anos, e quando questionados sobre o número de horas de trabalho semanais cumpridas no seu local de trabalho, quatro entrevistados referem que trabalham 40 horas semanais, um entrevistado refere que trabalha 35 horas semanais e os restantes apenas fazem 20 horas semanais.

No que concerne ao tipo de contrato, a grande maioria é efetivo, apenas três entrevistados responderam, que se encontram com contrato a termo certo.

Fatores de *Stress e Burnout* em Trabalhadores de Hipermercados: estudo de caso

Tabela 6: Dados Socioprofissionais

Entrevistado	Local de Trabalho	Categoria Profissional	Setor de Atividade Profissional	Experiência Profissional na Área	Número médio de horas por semana	Tipo de Contrato
E1	Ovar	Operadora Especializada	Limpezas	13	35	Efetivo
E2	Viseu	Operadora Especializada em Frente de Loja	Operadora de Caixa	20	40	Efetivo
E3	Fundão	Operadora Ajudante de 2 ^a	Operadora de Caixa e Reposição	2	20	Efetivo
E4	Guarda	Operadora Ajudante de 2 ^a	Operadora de Caixa e Reposição	8	40	Efetivo
E5	Guarda	Operadora Ajudante de 1 ^a	Operadora de Caixa	1	20	Termo Certo
E6	Ovar	Responsável de Secção	Frutas e Legumes	19	40	Efetivo
E7	Covilhã	Operadora Especializada em Frente de Loja	Operadora de Caixa	30	40	Efetivo
E8	Castelo Branco	Operadora Ajudante de 1 ^a	Operadora de Caixa e Reposição	2	20	Termo Certo
E9	Sertã	Operadora Ajudante de 1 ^a	Operadora de Caixa e Reposição	1	20	Termo Certo
E10	Covilhã	Operadora Especializada em Frente de Loja	Operadora de Caixa e Reposição	4	20	Efetiva

Fonte: Elaboração própria

A partir da análise de conteúdo, foram construídas três categorias temáticas que abarcavam as questões norteadoras da entrevista, sendo elas: “Dimensões do *Burnout*”, com o intuito de perceber se os entrevistados apresentavam essa síndrome; “Fontes de *stress*”, e por fim, “Avaliação e Confronto com o *Stress* Ocupacional”. Estas categorias apresentam-se relacionadas entre si, sendo complementares para a compreensão do fenómeno. De seguida, apresentam-se as categorias temáticas, com trechos de falas dos entrevistados, a fim de ilustrar o conteúdo analisado, bem como, as relações com os referenciais teóricos adotados na presente investigação.

3.2 Dimensões do *Burnout*

Como referido na revisão de literatura a síndrome de *burnout* pode ser explicada através de três dimensões, sendo estas a exaustão emocional, despersonalização e a realização profissional, assim pode dizer-se que um indivíduo apresenta *burnout* se apresentar elevada exaustão emocional e despersonalização e uma baixa realização pessoal (Maslach & Jackson, 1981).

Assim, tendo por base a tabela 7, verifica-se que os entrevistados apresentam um elevado grau de exaustão emocional, na medida em que referem que se sentem esgotados, como menciona o E2 “sim, sinto-me esgotada, é demasiado desgastante”, o E7 “muito esgotada, muita responsabilidade e várias tarefas em simultâneo”, o E8 refere que se sente “Muito esgotada, ora estava na linha de caixa, ora passado 15 minutos estava na reposição, voltava a haver filas voltava para a caixa e passava o tempo assim”, o que revela que ao final do dia se sentem esgotados e que isso se deve principalmente à falta de pessoal e ao facto de não terem apenas uma tarefa para concretizar mas sim uma multiplicidade de tarefas, ou seja, a ambiguidade de papéis que o indivíduo sente e apresenta na empresa. Deste modo, tal como Maslach (2005) refere uma das causas da exaustão o excesso de trabalho.

Outro fator que representa a exaustão é o facto de ao deitar o indivíduo ter dificuldades em adormecer por pensar que no dia seguinte tem que voltar ao trabalho, isto verifica-se por exemplo, no E5 “Sentia, (...), pela pressão exercida pelas chefias da empresa”, no E6 “Sentia-me nervosa e ansiosa pois sabia que no dia seguinte iria estar sozinha com muitas tarefas para fazer” e no E8 “Sim, sentia-me ansiosa e nervosa, nos últimos tempos tinha que andar sempre atenta ao telemóvel que chegavam a ligar 30 min antes para ir trabalhar, por mudança de horário”, ou seja, os entrevistados quando se deitavam sentiam-se ansiosos e nervosos, não por

saberem que iam trabalhar no dia seguinte, mas por pensarem nas tarefas todas que teriam que elaboram no dia seguinte, e por receio de lhes ligarem de manhã a alterar o horário de trabalho em cima da hora. Assim, tal como apresentado na revisão de literatura este sentimento de exaustão não se encontra apenas no ambiente de trabalho, mas também no contexto fora do local de trabalho (Almeida et al., 2013).

Relativamente à dimensão da despersonalização, esta é uma dimensão interpessoal, ou seja, os indivíduos desenvolvem uma reação negativa em relação ao trabalho e pessoas que dele fazem parte (Maslach, 2005), englobando, portanto, as relações que os trabalhadores têm com a chefia e principalmente a forma como tratam os clientes. Esta dimensão pode ser verificada quando o E4 refere que “hoje sinto-me um pouco mais desmotivada”, e relativamente aos superiores hierárquicos, os entrevistados não os consideram muito flexíveis nem competentes, o que lhes causa *stress*, segundo E3 “são pelo menos 4 supervisores na mesma secção, cada um quer da sua maneira e temos que estar sempre a agradar a todos”, do mesmo modo, E10 refere “os supervisores criam muita pressão quando passam o dia inteiro a andar na linha de caixa para a frente e para trás a controlar, depois vem um e diz para fazer da maneira A, vem outro diz da B, depois gera sempre conflito porque não se consegue agradar aos dois ao mesmo tempo”. A relação entre colegas também é mencionada como difícil, não existindo entreajuda, “o ambiente não é bom e isso reflete-se no nosso trabalho, os colegas hoje em dia só pensam neles e nunca se colocam no lugar do outro” (E4).

Porém, nesta atividade profissional, trabalhadores devem apresentar comportamentos orientados para o cliente, como por exemplo, a cortesia com o cliente, o serviço deve ser rápido e extremamente cuidadoso e simultaneamente tem que se falar com o cliente, o que são ações que vão além do que o trabalho exige a nível formal e de contrato (Lavee & Pindek, 2020). Assim, pode referir-se que a interação com o cliente vai muito além de 80% do horário de trabalho e no decorrer deste tempo os operadores de caixa têm de manter o controlo e gerir as suas próprias emoções, pelo que devem expressar as positivas e inibir as negativas. Esta gestão socioemocional pode facilmente promover uma dissonância emocional entre o operador de caixa e a situação (Colom & Contreras, 2018), ou seja, se o trabalhador tiver que persistentemente inibir uma emoção negativa e surgir uma situação exigente/extrema com um cliente, isso vai provocar *stress*. No entanto, os entrevistados consideram que o contacto com o público não é um problema, E3 “o contacto com o cliente de certo modo não me afeta”, pelo que ao contrário do que Almeida et al. (2013) referem, os clientes não são tratados como objetos e não são um fator de *stress*.

No que concerne à dimensão realização pessoal, verifica-se que esta é baixa. Pois esta dimensão está relacionada com autoavaliação do indivíduo, tanto em relação ao seu posto de

trabalho, como com o trabalho com os outros (Sousa, 2011), ou seja, aqui entra a valorização, os recursos para a realização do trabalho, suporte social e oportunidades de progressão na carreira (Maslach, 2005).

Segundo Alberto Macedo, Junior & Santanna (2017), uma das maiores fontes de *stress* para os colaboradores é a falta de um plano de carreira e que não se sentem reconhecidos. Deste modo, vai de encontro com os resultados da presente investigação relativamente à valorização, pois percebe-se que os indivíduos se sentem desvalorizados e não têm as devidas recompensas pelo seu esforço e trabalho, isso verifica-se quando o E2 refere que “a organização e sobretudo os chefes não dão o devido valor e o salário deveria ser igual para todos”, tal como o E5 menciona também que “deveria ser mais bem recompensada e acima de tudo valorizada pela imagem que o cliente leva”, sendo que o E7 e E10 referem que “somos apenas um número”. No que se refere aos equipamentos, alguns referem que não têm as condições necessárias para cumprir as suas tarefas, no entanto, só um operador explica, E8, salienta que “falta equipamentos de proteção individual, como luvas e botas de biqueira de aço na reposição”. Por fim, relativamente às oportunidades de progressão na carreira, não existem, por mais que os indivíduos procurem crescer e evoluir não conseguem, isso verifica-se na tabela 8, quando se referem as fontes de *stress*. Porém é de referir que os entrevistados consideram que desempenham um bom trabalho.

Em suma, em relação às três dimensões, pode concluir-se que os entrevistados apresentam uma elevada exaustão emocional, uma baixa realização pessoal e apresentam alguma despersonalização, o que pode originar o *burnout*. Portanto, em relação ao primeiro objetivo específico, que é “verificar se os trabalhadores sujeitos a elevados níveis de *stress* revelam também tendência para o *burnout*”, pode referir-se que os operadores de hipermercados consideram o seu trabalho como sendo muito desgastante tanto a nível físico como mental/emocional, devido ao facto de não serem valorizados pela organização e pelos superiores hierárquicos, de terem que realizar várias tarefas em simultâneo, devido à ambiguidade de papéis, que atualmente se sentem mais desmotivados, pelo que a exaustão emocional vai aumentando e a realização pessoal vai diminuindo, ou seja, podendo apresentar ou vir a ter daqui por uns tempos *burnout*.

Fatores de *Stress e Burnout* em Trabalhadores de Hipermercados: estudo de caso

Tabela 7: Dimensões do *Burnout*: Exaustão Emocional, Despersonalização e Realização Pessoal

Entrevistado	Dimensões
E2	<p>“Sim, sinto-me esgotada, é demasiado desgastante”</p> <p>“A organização e sobretudo os chefes não dão o devido valor e o salário deveria ser igual para todos os colaboradores, pois mesmo dentro da mesma secção o salário não é igual.”</p>
E3	<p>“<i>stress</i> que tenho durante o dia, tanto com alguns clientes como com colegas ou chefes”</p> <p>“São pelo menos 4 supervisores na mesma secção, cada um quer da sua maneira e temos que estar sempre a agradar a todos”</p> <p>“o contacto com o cliente de certo modo não me afeta”</p>
E4	<p>“Não lhe vou mentir, hoje sinto-me um pouco mais desmotivada, acho que não tem nada a ver com a idade pois as colegas muito mais novas sentem o mesmo”</p> <p>“O ambiente não é bom e isso reflete-se no nosso trabalho, os colegas atualmente só pensam neles e nunca se colocam no lugar do outro. Tive uma situação em que estava com muitas dores e já não aguentava mais estar em caixa e pedi a um colega para me substituir e que me disse logo que naquele momento não podia e a gerente ainda me soube dizer que cada macaco deve estar no seu galho.”</p>
E5	<p>“é um trabalho que exige bastante responsabilidade e atenção. Manuseamento de Dinheiro, atendimento ao cliente, regras e deveres a cumprir na hora de trabalho, entre outras razões, torna o atendimento ao público, mais concretamente o trabalho de operadora de caixa um tanto esgotante tanto a nível físico como mental.”</p> <p>“Sentia, não tanto pelo facto de saber que iria trabalhar e voltar a repetir o mesmo vezes e vezes sem conta, mas também pela pressão exercida pelas chefias da empresa”</p> <p>“De certa forma sim, quem está todos os dias na “montra” da empresa deveria ser mais bem recompensada e acima de tudo valorizada pela imagem que o cliente leva.”</p>

E6	“Sentia me nervosa e ansiosa pois sabia que no dia seguinte iria estar sozinha com muitas tarefas para fazer.”
E7	“Muito esgotada, muita responsabilidade e várias tarefas em simultâneo” “Sem dúvida, antigamente era um nome, hoje sou simplesmente um número” “Pelos anos de casa merecia um salário superior.”
E8	“Muito esgotada, ora estava na linha de caixa, ora passado 15 minutos estava na reposição, voltava a haver filas voltava para a caixa e passava o tempo assim”. “Sim, sentia-me ansiosa e nervosa, nos últimos tempos tinha que andar sempre atenta ao telemóvel que chegavam a ligar 30 min antes para ir trabalhar, por mudança de horário” “Falta equipamentos de proteção individual, como luvas e botas de biqueira de aço na reposição”
E10	“Sinto que não nos valorizam, somos apenas um número e fazemos horas extra, vamos para todas as secções, para além das que estão no nosso contrato, e no final nem um “obrigado”, nem nos facilitam quando precisamos de uma troca de horário” “os supervisores criam muita pressão quando passam o dia inteiro a andar na linha de caixa para a frente e para trás a controlar, e depois vem um e diz para fazer da maneira A, vem outro diz da B, e depois gera sempre conflito porque não se consegue agradar aos dois ao mesmo tempo”.

Fonte: Elaboração própria

3.3 Fontes de *Stress*

Na literatura é evidente a temática do *stress* debatida no contexto de trabalho, sendo evidente a sobrecarga de trabalho, a ausência de recompensas e o conflito de valores como potenciais causas de *burnout* (Maslach, 2005). É de realçar que relativamente a causas de *stress*, encontra-se a falta de possibilidade de progredir na carreira, a ambiguidade de papéis e o facto da comunicação entre o trabalhador e a chefia, ou entre trabalhadores ser insuficiente (Vaz Serra, 2007).

Na tabela 8, encontra-se o testemunho dos entrevistados em relação ao que lhes causa *stress*.

Fatores de *Stress e Burnout* em Trabalhadores de Hipermercados: estudo de caso

Tabela 8: Fontes de *Stress* apresentadas pelos entrevistados

Entrevistado	Fonte de <i>Stress</i>
E2	<p>“existe sobrecarga de trabalho devido à falta de pessoal”</p> <p>“gostava de crescer e evoluir na empresa, mas é praticamente impossível”</p>
E3	<p>“existe muita sobrecarga, há muito trabalho em armazém e temos que ser mais rápidas para conseguirmos repor mais e, ao mesmo tempo, junta-se muita gente nas caixas e temos que ir abrir caixa, resolvia-se se metessem mais gente”</p> <p>“o facto de dos supervisores não serem compreensivos e não nos darem as coisas a tempo e horas, como é o caso dos horários, nunca sabemos como estamos ao outro dia”</p>
E5	<p>“Acontece na medida em que muitas das vezes o pessoal que está a trabalhar não é suficiente para escoar o número de clientes em loja. Este erro era, muitas das vezes resultado de uma má gestão dos horários dos funcionários e um erro maior ainda da própria empresa em não colocar mais pessoas a trabalhar”</p> <p>“A perspetiva de progressão na carreira é quase nenhuma pois em 12 meses que trabalho para a empresa apenas 2 pessoas ficaram com o seu contrato prolongado na empresa”</p>
E6	<p>“há pelo menos 15 anos, que não se muda nada, falta a substituição das caixas e dos tapetes, o material de limpeza, embora agora com o Covid-19, tenha alterado isso por completo, e os telefones, pois alguns não funcionam, bem como alguns terminais de multibanco que por vezes não leem os cartões”</p>
E7	<p>“o número de colegas é reduzido e somos monitorizados e controlados no tempo de passagem dos artigos”</p> <p>“os supervisores não têm formação específica, é a lei do desenrasca e dos amiguinhos”</p>
E8	<p>“falta equipamentos de proteção individual, como luvas e botas de biqueira de aço”</p>
E9	<p>“A constante alteração de horários, em que nenhum dia é igual ao outro. Um dia trabalhava de manhã, outro dia trabalhava à noite. Meia hora antes da hora de sair é que me pediam para fazer 4h a 8h extra na reposição. Em 4h de trabalho conseguia mudar de posto 5 ou mais vezes, o que atrasa mais o trabalho”</p> <p>“Uma das razões é porque não dão oportunidades ao colaborador para evoluir na Companhia”</p>
E10	<p>“como operadora de caixa, tenho que vender a revista da empresa e os produtos sugestivos do dia/semana, e na altura do Natal, as lotarias, isto traduz-se numa pressão imensa, como são objetivos de loja, todos os operadores temos que vender um x, para alcançar o objetivo e o bónus, basta um falhar para ninguém receber, pelo que os supervisores estão sempre a ligar a pressionar para vender, na medida em que quase “forço” o cliente a levar, e sentia-me mal por colocar um cliente numa posição em que eu não gosto de estar enquanto cliente. Quando uma pessoa diz não, deveria ser efetivamente não, ao contrário de ser, “mas se levar oferecemos x””.</p>

Fonte: Elaboração própria

De acordo com Alberto Macedo et al. (2017) um dos fatores que mais origina o *stress* é a sobrecarga de trabalho, que por vezes se deve à redução do número de colaboradores, e à forte pressão que existe por resultados. Verifica-se na presente investigação, que foram encontradas como fontes de *stress*, a sobrecarga de trabalho, como é visível quando o E3 refere que “(...) há muito trabalho em armazém e temos que ser mais rápidas para conseguirmos repor mais e, ao mesmo tempo, junta-se muita gente nas caixas e temos que ir abrir caixa (...)”, isto pode ser devido à falta de pessoal existente na organização, pois pensam que se um indivíduo consegue fazer o trabalho de dois, apenas com um salário e que é mais vantajoso, no entanto isto é errado, pois o indivíduo sente-se mais cansado e desmotivado, podendo mesmo levar a que adoeça e a uma diminuição da produtividade, no entanto, esta sobrecarga também pode ser reflexo, de acordo com o E4 de uma “má gestão dos horários dos funcionários”. Ainda em relação à sobrecarga de trabalho, os indivíduos consideram que não são devidamente recompensados, quer a nível extrínseco, ou seja, a nível monetário, como refere o E3 “Acho que devíamos receber um pouco mais”, indo de encontro ao que outros entrevistados também referiram, quer a nível intrínseco, isto é, não consideram que sejam valorizados, como verificado a seguir.

Outro fator de *stress* é o comprometimento da carreira profissional, onde se encontram as possibilidades de progredir na carreira e a insegurança no trabalho, pois estes fatores são muito valorizados por quem trabalha. De acordo com Pinna, Simone, Cicotto & Malik (2020), os supervisores têm que juntamente com os colaboradores definir as tarefas do dia a dia e tomar decisões sobre essas tarefas, tentando criar um ambiente de trabalho enriquecedor e fornecer oportunidades de desenvolvimento pessoal e de carreira, responsabilidade e estímulo, para assim manter a motivação e aumentar a produtividade. O que não se verifica na presente investigação, pois através da abordagem dos entrevistados, observa-se que a falta de progressão na carreira poderá desencadear um fator de *stress* por ambição frustrada e desmotivação, dada a impossibilidade de crescer e evoluir. Assim, de acordo com o E2 “gostava de crescer e evoluir na empresa, mas é praticamente impossível”, pois não dão oportunidades, nem formação para que este possa evoluir ao longo do tempo, e quanto à insegurança no trabalho, esta existe na medida em que, segundo o E5 “em 12 meses que trabalho para a empresa apenas 2 pessoas ficaram com o seu contrato prolongado na empresa”.

A relação entre os trabalhadores e os superiores e com os colegas de trabalho também podem ser uma fonte de apoio e ajuda no trabalho. Sendo que as relações são os aspetos mais importantes nas relações interpessoais e quanto melhor estas relações, maior a amizade, a confiança e o respeito entre ambas as partes. Porém a supervisão por partes dos superiores também foi referida por diversos entrevistados como sendo uma causa de *stress*, pois estes ao estarem sempre a ligar a lembrar o que o trabalhador tem que fazer, pressionam-os, acabando por colocá-los em posições complicadas, tanto com eles próprios, como com os próprios colegas,

devido à não concretização dos objetivos, por exemplo, como o E10 menciona “(...) tenho que vender a revista da empresa e os produtos sugestivos do dia/semana, e na altura do Natal, as lotarias, isto traduz-se numa pressão imensa, como são objetivos de loja, todos os operadores temos que vender um x, para alcançar o objetivo e o bónus, basta um falhar para ninguém receber (...) medida em que quase “forço” o cliente a levar, e sentia-me mal por colocar um cliente numa posição em que eu não gosto de estar enquanto cliente”. É importante realçar que em relação à chefia, os entrevistados também referem que os horários de trabalho são entregues aos operadores muito em cima da hora, pelo que pode entender-se que a comunicação entre as partes é insuficiente. Assim, verifica-se que tal como no estudo de Gallup (2018), a falta de comunicação e suporte dos supervisores, a falta de clareza de funções e os maus tratos no local de trabalho por supervisores, colegas e clientes é vista como a causa número 1 do *burnout* (Wigert & Agrawall, 2018) e os entrevistados, ao longo da entrevista focam-se muito nos supervisores como sendo a maior fonte de *stress*.

Um último fator, é a falta de equipamentos essenciais para a realização da tarefa, praticamente todos referem que não lhes são disponibilizadas todas as condições para a correta realização das suas funções, no entanto só dois explicam o que falta para um melhor atendimento e um melhor desempenho das tarefas, pelo que pode dizer-se que de acordo com o E6 falta “a substituição das caixas e dos tapetes, o material de limpeza, embora agora com o Covid-19, tenha alterado isso por completo, e os telefones, pois alguns não funcionam, bem como alguns terminais de multibanco que por vezes não leem os cartões”, no que concerne à secção da reposição, o E8 refere que “falta equipamentos de proteção individual, como luvas e botas de biqueira de aço”.

Assim, o segundo objetivo específico era identificar os fatores que causam *stress* e que podem eventualmente levar a *burnout*, que os operadores de hipermercados sentiam, pode constatar-se que são a comunicação insuficiente, a falta de equipamentos, a pressão exercida pelos superiores, tanto quando monitorizam o tempo de cada artigo, quer quando ligam aos trabalhadores por causa da venda sugestiva, a má supervisão e a falta de possibilidade em progredir na carreira. Verificando-se assim, que estes fatores vão de encontro aos fatores que Stacciarini e Tróccoli (2001) subdividiram ao longo dos 6 grupos, apresentados na revisão de literatura.

3.4 Avaliação e Confronto com o *Stress* Ocupacional

Este ponto é relevante na medida em que é necessário verificar os processos de confronto que os entrevistados assumiram para gerir o *stress* ocupacional. Assim, de acordo com Lazarus e

Folkman (1984, cit. por Pinto & Chambel, 2008), o stress é um processo dinâmico que resulta da relação entre o trabalhador e o ambiente organizacional. Assim, o processo de avaliação cognitiva, que intervém entre a transação do indivíduo com o meio organizacional e a sua reação, compreende a avaliação da relevância e das implicações que os acontecimentos têm para o próprio e a avaliação da própria capacidade que o indivíduo detém para lidar com a situação (Lazarus & Folkman 1984, Pinto & Chambel, 2008). Portanto, torna-se necessário perceber a avaliação cognitiva que o indivíduo faz da situação e os processos de confronto que utiliza para lidar com as fontes de stress.

Relativamente, à avaliação que os indivíduos fazem em relação ao stress ocupacional, pode verificar-se que estes percecionam como maiores problemas no trabalho, o facto de haver pouco pessoal, a qualidade dos equipamentos e a supervisão por parte dos superiores hierárquicos, isto nota-se quando o E7 menciona “para mim um dos maiores problemas é ter mais de 3 clientes em espera, e o sistema informático torna-se complexo e muito lento em algumas fases”, sendo que o E5 refere que “Sem dúvida que é a pressão exercida por parte da chefia e a acumulação de trabalho, na medida que afetou a minha saúde psicológica. Mas de certa forma sempre fiz tudo o que me pediam e após começar a ser medicada para o princípio de ansiedade a que estava sujeita a sofrer diariamente”. Tal como o E5, a maioria dos entrevistados alega que estão a ser medicados e têm/tiveram consultas de psicologia, relaxamento ou de neuropsicologia, para aprenderem novos mecanismo para aliviar o stress e para a ansiedade como se verifica na tabela 9.

No entanto, as consultas que os indivíduos frequentam, são encontrados na sociedade e não mecanismos que a organização dispõe para situações que provocam mal-estar, por norma, só têm uma linha de apoio para assuntos gerias e esclarecimentos, E1 “quando há algum caso que queira sentir-me mais esclarecida ligo para a nossa linha de apoio”, e têm um médico de medicina do trabalho, que a cada ano lhes diz se se encontram ou não aptos para trabalhar, E6 “Apenas o médico do trabalho que a cada ano observa se estou apta para o trabalho”. Porém, atualmente uma das cadeias de hipermercado apresenta apoio psicológico por telefone, mas apenas por causa da situação atual de pandemia, E9 “quando começou o Covid-19, a nossa organização disponibilizou uma linha de apoio psicológico para nos ajudar, mas foi só nesta altura, até lá, só tínhamos um médico do trabalho de vez em quando”. Pelo que, consideram que a loja e os chefes, deveriam tomar algumas atitudes para prevenir o stress e o burnout, como por exemplo, “a organização deveria de gerir da melhor maneira e tentar entender o colaborador, perder tempo a ouvir os nossos problemas” (E1), “contratar mais trabalhadores para que não sejam sempre os mesmos a realizar horas extra e acima de tudo pensar primeiro na saúde dos seus trabalhadores e não em números de vendas e objetivos a cumprir” (E10), no entanto, alguns superiores preocupam-se com o bem-estar dos colaboradores, como refere o E4 “tenho

depressão há 2 anos, sou acompanhada por uma psicóloga, estive de baixa 5 meses e quando regressei, a minha direção falou comigo para tentar perceber o que se passava e perguntaram-me se podiam fazer alguma coisa. Eu na altura só queria sair da frente de loja, sentia que lá não tinha o devido valor e sentia que já estava a descarregar em quem não tinha culpa, então mudaram-me para a reposição”.

Assim, no que se refere ao objetivo específico “identificar a atuação das organizações e dos trabalhadores face aos elevados níveis de stress”, verifica-se que a organização devido à pandemia decidiu criar uma linha de apoio psicológico, à qual os colaboradores podiam recorrer sempre que quisessem, no entanto, antes disso a organização não aplicava nenhuma medida para reduzir os elevados níveis de stress, com exceção de um caso onde trocou o funcionário de posto para não estar tão sujeito aos fatores que lhe provocavam stress ao ponto de ter estado de baixa médica. No que concerne ao objetivo específico sobre o apoio que encontraram na sociedade, os entrevistados referem que encontraram apoio no setor privado, no centro de saúde, como é o caso de consultas de psicologia, neuropsicologia e técnicas de relaxamento, é de realçar também o uso de medicamentos para controlar a ansiedade.

Relativamente à questão do equilíbrio familiar, por ser um trabalho com turnos rotativos, incluindo feriados e fins de semana, os entrevistados consideram que este afeta negativamente o seio familiar, na medida em que não conseguem muitas vezes estar com a família e quando fazem o fecho de loja, não conseguem estar com os filhos, como nos refere o E2 “Sim, muitas vezes temos de mudar o nosso dia a dia para podermos cobrir alguma situação, e acaba por interferir com a rotina do meu filho mais pequeno, por vezes, ele está a contar que sou eu que o vou buscar ao infantário e tenho que pedir ao meu mais velho para ir ver do irmão”. Este problema, não é só de agora, pois há uns anos outro trabalhador também teve que arranjar uma solução para deixar o filho enquanto trabalhava de noite, como refere E6 “Quando o meu filho mais novo andava a estudar, e eu tinha que fazer inventários à noite, o meu marido também trabalha no mesmo sitio que eu, tínhamos que fazer os dois inventário e não tínhamos com quem o deixar, mas sempre se arranjou solução”. No entanto, quem não tem filhos, também considera esta variável uma problemática, pois não conseguem estar com os maridos ou mesmo com a restante família, E7 “limita os fins de semana com a família, não temos horários compatíveis com marido, temos semanas que não fazemos uma refeição com o marido ou família”, tal como E10 “Sim, influencia a vida pessoal e familiar. Normalmente, os part-time entram sempre de tarde, acabando assim por fazer quase sempre o fecho de loja, a família por norma trabalha de dia, então quando saio às 22:00 chego a casa tarde, não se janta como deve ser e nem dá para estar com a família, tal como eles têm folgas ao fim de semana e eu quase sempre durante a semana”.

Por fim, os entrevistados foram questionados sobre o que alteravam no seio da organização, para se sentirem motivados e comprometidos com o trabalho, a maioria considerou que aumentariam o número do pessoal, “a equipa deveria ter mais elementos pois cada uma tratava da sua secção. Mas a falta de pessoal em todas as lojas é uma realidade, assim temos que ser polivalentes o que "rouba" algum tempo às nossas secções” (E6), mudariam os supervisores “mudaria alguns supervisores, não têm sequer formação para estar no posto em que estão, muitos estão pelo fator C (cunha)” (E3), de encontro a este ponto, um entrevistado sugeriu a existência de formações, para ser possível progredir na carreira e não estagnar no mesmo posto desde o início até ao fim da carreira, porque consideram que isso os desmotiva, “na minha opinião deveria existir formações para todos os cargos e consoante o nosso desempenho seria dado o posto ou categoria a quem realmente merece. Todos devemos ter uma oportunidade de crescer sem estarmos dependentes da opinião de terceiros”, como menciona o E2.

Fatores de *Stress e Burnout* em Trabalhadores de Hipermercados: estudo de caso

Tabela 9: Avaliação e Confronto com o Stress ocupacional

Entrevistado	Confronto com o <i>Stress</i> ocupacional
E1	<p>“quando há algum caso que queira sentir-me mais esclarecida ligo para a nossa linha de apoio” “a organização deveria de gerir da melhor maneira e tentar entender o colaborador, perder tempo a ouvir os nossos problemas”</p>
E2	<p>“Sim, muitas vezes temos de mudar o nosso dia a dia para podermos cobrir alguma situação, e acaba por interferir com a rotina do meu filho mais pequeno, por vezes, ele está a contar que sou eu que o vou buscar ao infantário e tenho que pedir ao meu mais velho para ir ver do irmão” “Quando me retiraram do posto de secretária de loja. Senti-me muito mal até que tive de meter baixa prolongada. Senti-me frustrada, e tive de começar a ser medicada para poder dormir, medicação para andar mais relaxada porque me sentia muito em baixo. Tive muitas perdas de memória, alterações de humor muitas vezes e perdi a minha autoestima. Sentia vergonha de encarar os colegas. Sinto-me frustrada por saber fazer tudo aquilo que uma secretária faz e eu adorava aquilo que fazia”. “Na minha opinião deveria existir formações para todos os cargos e consoante o nosso desempenho seria dado o posto ou categoria a quem realmente merece. Todos devemos ter uma oportunidade de crescer sem estarmos dependentes da opinião de terceiros”</p>
E3	<p>“mudaria alguns supervisores, não têm sequer formação para estar no posto em que estão, muitos estão pelo fator C (cunha)” “Sim, já senti situações de <i>stress</i>. Quando me ligam para mudarem o horário ou ir fazer mais horas e eu concordo, e quando eu preciso não me trocarem ou facilitarem. O que faço para me sentir melhor é falar com outras pessoas, mesmo de fora, para me darem uma opinião e tentar ser positiva.”</p>
E4	<p>“tenho depressão há 2 anos, e sou acompanhada por uma psicóloga, estive de baixa 5 meses e quando regresssei, a minha direção falou comigo para tentar perceber o que se passava e perguntaram-me se podiam fazer alguma coisa. Eu na altura só queria sair da frente de loja, sentia que lá não tinha o devido valor e sentia que já estava a descarregar em quem não tinha culpa, então mudaram-me para a reposição” “Sempre ouvi dizer que muita mulher junta não dá certo, e no meu local de trabalho concordo a 100%. A maior parte nem está lá com o objetivo de subir no quer que seja e estão sempre a tentar deitar abaixo quem faz e quer subir. Tanto que aprendi, se quero ter sucesso o melhor é mesmo lutar sozinha e não contar a ninguém os meus objetivos no trabalho” “Cheguei a uma fase que sentia que fazer e não fazer o meu valor era o mesmo, trabalhamos muito com vendas sugestivas, não cheguei a ouvir um obrigada vinda da direção, o que sabiam fazer era ligar para a caixa onde estava e dizer “ não se esqueça de fazer a venda sugestiva”, esforcei-me sempre para fazer o meu melhor mas nenhum agradecimento de lado nenhum, onde depois punham papéis com os resultados das vendas e agradeciam à chefe das caixas. O trabalho era nosso, mas a quem agradeciam era ela”</p>

Fatores de *Stress e Burnout* em Trabalhadores de Hipermercados: estudo de caso

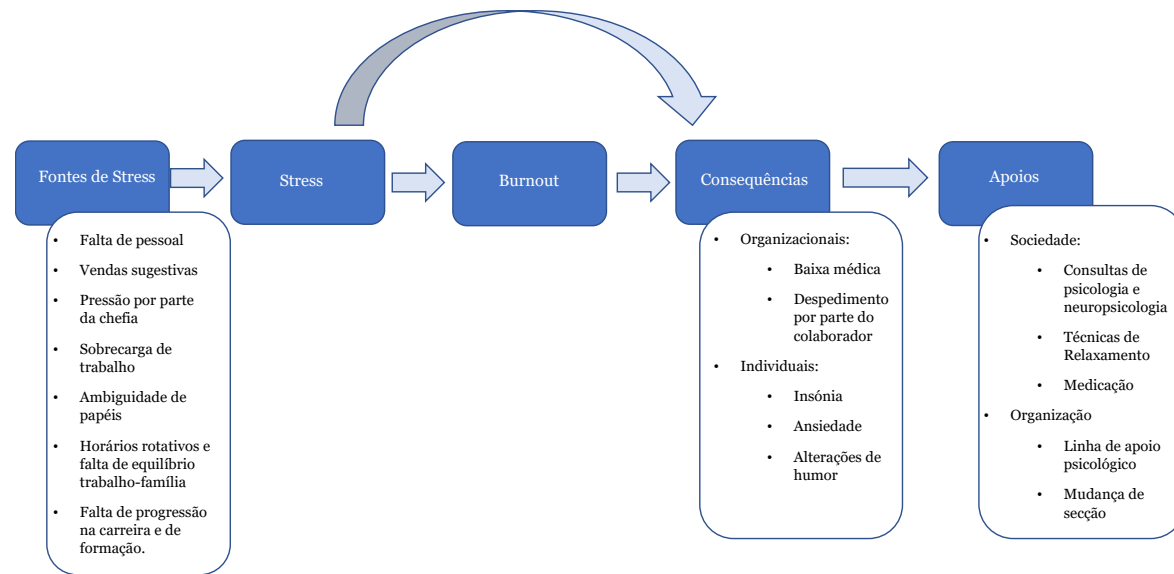
E5	<p>“Sem dúvida que é a pressão exercida por parte da chefia e a acumulação de trabalho, na medida que afetou a minha saúde psicológica. Mas de certa forma sempre fiz tudo o que me pediam e após começar a ser medicada para o princípio de ansiedade a que estava sujeita a sofrer diariamente”</p> <p>“comecei a ser muito pressionada com as horas extras e as vendas por operador pelo que com tudo acumulado o meu corpo não descansava e estava completamente alterada a nível psicológico (...) várias vezes fui parar ao hospital e cheguei a sofrer ataques de ansiedade e desmaios na hora de trabalho”</p> <p>“Tive consultas médicas com uma neuropsicóloga e baixa médica. Passei também a recusar horas extras na medida em que não me sentia em condições de as aceitar”</p>
E6	<p>“Apenas o médico do trabalho que a cada ano observa se estou apta para o trabalho”</p> <p>“Quando o meu filho mais novo andava a estudar, e eu tinha que fazer inventários a noite, o meu marido também trabalha no mesmo sitio que eu, tínhamos que fazer os dois inventário e não tínhamos com quem o deixar, mas sempre se arranjou solução”</p> <p>“A equipa deveria ter mais elementos pois cada uma tratava da sua secção. Mas a falta de pessoal em todas as lojas é uma realidade, assim temos de ser polivalentes o que "rouba" algum tempo às nossas secções”</p>
E7	<p>“para mim um dos maiores problemas é ter mais de 3 clientes em espera, e o sistema informático torna-se complexo e muito lento em algumas fases”</p> <p>“existiram algumas mudanças e estão sempre a acontecer não há formação nem informação no tempo devido e é tudo feito em cima da hora”</p> <p>“a sua indiferença perante a minha má disposição e nem perguntou se eu precisava de alguma coisa, limitou-se a dizer que as minhas colegas também queriam fazer as suas pausas. No dia seguinte fui ao médico e disse-lhe que já não conseguia dormir há quatro noites, a minha garganta fica apertada e perda de apetite juntamente com má disposição. O médico perguntou se eu estava a tomar a medicação e eu disse que não, então passou-me um medicamento em SOS e baixa médica (...) desde aí tenho consultas no centro de saúde de relaxamento”</p> <p>“limita os fins de semana com a família, não temos horários compatíveis com maridos, temos semanas que não fazemos uma refeição com o marido ou família”</p>
E9	<p>“quando começou o Covid-19, a nossa organização disponibilizou uma linha de apoio psicológico para nos ajudar, mas foi só nesta altura, até lá, só tínhamos um médico do trabalho de vez em quando”</p>
E10	<p>“contratar mais trabalhadores para que não sejam sempre os mesmos a realizar horas extra e acima de tudo pensar primeiro na saúde dos seus trabalhadores e não em números de vendas e objetivos a cumprir”</p> <p>“Sim, influencia a vida pessoal e familiar. Normalmente, os <i>part-time</i> entram sempre de tarde, acabando assim por fazer quase sempre o fecho de loja, a família por norma trabalha de dia, então quando saio às 22:00 chego a casa tarde, não se janta como deve ser e nem dá para estar com a família, tal como eles têm folgas ao fim de semana e eu quase sempre durante a semana”</p>

Fonte: elaboração própria

Em síntese, verifica-se, que tal como no estudo do comércio do Brasil, realizado por Soares, Souza e Oliveira, que refere que devido à falta de formação e desenvolvimento, para os trabalhadores progredirem na carreira, estes ao longo do tempo vão-se sentindo desvalorizados e cada vez mais desmotivados. Também em Portugal, mais especificamente na Região Centro, se verifica que a falta de oportunidades e de crescimento na carreira é uma realidade e um fator de *stress* e desmotivação, fazendo com que o próprio indivíduo se sinta desvalorizado, apesar de todos os esforços que faz para cumprir os objetivos diários da empresa. Outros fatores que podem desencadear o *burnout* são a competitividade e a pressão por resultados, o ambiente de trabalho e as horas de trabalho excessivas (Soares, Souza & Oliveira, n.d). Neste sentido, a revisão de literatura também vai de encontro com os resultados obtidos através das entrevistas, pois os entrevistados mencionam que as vendas sugestivas lhes causa muita pressão por parte da chefia para cumprirem os objetivos, a sobrecarga de trabalho e a ambiguidade de papéis também os deixa exaustos, revelam ainda que o ambiente de trabalho dificulta, pois não existe entreajuda e a supervisão por parte dos superiores não é exercida de modo adequado, e por fim, revelam que é difícil existir um equilíbrio entre a família e o trabalho, dado os horários e folgas rotativas.

Fatores de *Stress e Burnout* em Trabalhadores de Hipermercados: estudo de caso

Figura 2: Modelo Explicativo do *Stress/Burnout* no Trabalho



Fonte: Elaboração Própria

Na figura 2, observa-se um pequeno modelo explicativo dos resultados obtidos a partir da investigação empírica. Assim, denota-se que quando o indivíduo se encontra exposto a uma ou mais fontes de *stress* relacionados com o trabalho que o mesmo pode vir a sentir *stress* profissional. Quando este é prolongado pode vir a originar o *burnout*, e consequentemente ocorrem consequências tanto para o indivíduo, que começa a sentir-se ansioso no seu dia a dia, com alterações de humor e dificuldades em adormecer ou em ter um sono sem interrupções; como para a organização, por exemplo através de baixas médicas prolongadas por não “aguentarem” estar no local de trabalho. Assim, para os funcionários se voltarem a sentir bem a nível físico, mental e emocional estes apostaram nos apoios fornecidos pela sociedade, como é o caso das consultas de especialidade, medicação para controlar os níveis de ansiedade e técnicas de relaxamento, ou ainda apoios que a organização disponibiliza como é o caso da linha de apoio psicológico ao colaborador.

4. Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação

4.1 Conclusões

O trabalho é uma parte crucial na vida do indivíduo e que requer um maior investimento de tempo. Assim, a literatura tem apontado que a esfera do trabalho tem implicações noutras esferas da vida do indivíduo, como é o caso da saúde física e mental do próprio e da vida familiar. Deste modo, o bem-estar do trabalhador depende do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal/familiar, e depende também do equilíbrio entre as expectativas, que o indivíduo tem em relação ao trabalho e a realização das mesmas.

É de referir que a atividade profissional tem aspetos positivos e negativos. Quanto aos aspetos positivos, podem ser extrínsecos ou intrínsecos, os primeiros provêm daquilo que se consegue obter através do trabalho, como é o caso do rendimento, quanto aos intrínsecos é quando o indivíduo se sente realizado e gosta do trabalho que faz, este torna-se numa fonte de motivação, de crescimento pessoal, psicológico e de realização pessoal. Porém, também apresenta aspetos negativos, como é o caso de quando o indivíduo não gosta do que faz, ou quando existe um mau ambiente organizacional, entre colegas, ou mesmo com os superiores, o que se faz sentir tanto a nível físico, como psicológico, como organizacional (Vaz Serra, 2011).

O *burnout* é uma resposta ao stress ocupacional prolongado ou crónico, ou seja, a síndrome de *burnout* é causada pelo *stress* excessivo devido a uma sobrecarga de trabalho e ambiente organizacional. Esta síndrome pode ser explicada por três dimensões, sendo estas a exaustão emocional, despersonalização e realização pessoal (Maslach et al., 2001). A exaustão emocional manifesta-se quando o indivíduo sente que não consegue dar mais de si mesmo a nível afetivo, pelo que apresenta uma crescente dificuldade na relação com o trabalho principalmente no que toca às emoções. No que diz respeito à despersonalização, pode referir-se que surge o desenvolvimento de sentimentos negativos, como é o caso da desvalorização do trabalho dos outros e o facto de tratarem outros indivíduos como objetos, aqui verifica-se que o indivíduo adota uma postura de frieza em termos afetivos, não demonstrando os seus sentimentos pelos demais. Por fim, a realização pessoal é habitualmente baixa, pois os colaboradores fazem de um modo geral uma avaliação negativa das suas competências profissionais, o que se traduz em descontentamento e desmotivação.

Posto isto, esta investigação teve como intuito perceber se os operadores de hipermercados, da Região Centro de Portugal, se encontram predispostos ao *burnout* e quais as principais fontes de *stress*. Apesar de nas últimas décadas, o *burnout* ser dos temas mais estudados, torna-se pertinente analisar o estado psicológico dos operadores de hipermercados devido ao facto de ser um dos setores que mais emprega em Portugal, bem como às alterações que se fazem sentir a nível do trabalho e as reações dos indivíduos quando não conseguem atingir os objetivos que têm a nível profissional, ou seja, como as expectativas que depositam no trabalho e numa possível ascensão na carreira o influenciam.

Os operadores de hipermercados têm um manual de atendimento ao cliente, que é um manual que contém orientações específicas para expressar emoções quando se está a atender um cliente, este refere ainda as frases chave que todos os funcionários devem dizer ao cliente, tornando um trabalho robotizado e pouco autónomo, porém na perspetiva da organização este manual ajuda os funcionários a atender com exatidão as necessidades específicas dos clientes e agradando-os assim, o que no ponto de vista dos gerentes beneficia a satisfação do cliente, mas não o trabalho autónomo e a espontaneidade dos funcionários.

Concluiu-se através da análise das entrevistas que a maioria dos indivíduos apresentam características da síndrome de *burnout*, uma vez que demonstram altos níveis de exaustão emocional, despersonalização e baixos níveis de realização pessoal. Os entrevistados referem que se sentem exaustos, devido à falta de pessoal e à pressão a que estão sujeitos, o que vai influenciar a sua relação com os outros. A última dimensão também é verificada, pois os trabalhadores sentem que não são valorizados, nem recompensados pelo seu esforço, denotam ainda que não existe progressão na carreira e que ficam estagnados no seu posto, dada a falta de formações, pelo que não se sentem realizados a nível pessoal nem profissional. Importa realçar que ao contrário do que alguns artigos científicos referem, não é a incivilidade do cliente que gera *stress/burnout*, pois todos os entrevistados referiram que o atendimento ao público para eles não é um problema e não os afeta, pelo que o *burnout* está mais relacionado com as características do trabalho do que com o atendimento ao público.

Segundo Stacciarini e Tróccoli (2001), as fontes de *stress* estão relacionadas com os aspetos organizacionais laborais, os papéis stressores, as relações no meio organizacional, a progressão na carreira, estrutura organizacional e o equilíbrio entre o trabalho e a família. A presente investigação vai de acordo com os autores referidos anteriormente e com a revisão de literatura, pois os entrevistados consideram que as fontes de *stress* para eles são a sobrecarga de trabalho e a ambiguidade de papéis, má supervisão por parte dos superiores e a incerteza do horário de trabalho no dia seguinte, a falta de recompensas, quer a nível

monetário, quer a nível de progressão de carreira, o que desmotiva os indivíduos, a falta de equipamentos e principalmente as vendas sugestivas.

Importa salientar, que em relação ao consumo de medicamentos de modo a aliviar situações de *stress/burnout*, alguns entrevistados afirmam que consomem ansiolíticos e que encontraram apoios na sociedade, tais como consultas de relaxamento através do centro de saúde, consultas de psicologia e de neuropsicologia através do setor privado. No entanto, a organização até março, não dispunha de quaisquer mecanismos para prevenir esta síndrome, nem consultas de especialidade nem, por exemplo, tempo extra de descanso, sendo que numa loja a gerência foi de encontro ao entrevistado tentar perceber o que se passava com ele, devido à baixa prolongada e a pedido do mesmo trocou-o de secção. Porém, de momento e desde que a pandemia começou que a organização criou uma linha de apoio psicológico para os colaboradores usarem sempre que necessitem.

Em suma, a investigação esteve alinhada com a literatura estudada, percebendo que existe uma prevalência desta síndrome, pelo que a organização deve estar mais atenta, através de uma comunicação assertiva e eficaz com os indivíduos, tentando perceber e compreender o que se passa com cada uma nível laboral, ao invés de estarem tão focados a nível de objetivos. Deveria ainda proporcionar formação para os seus trabalhadores se sentirem mais motivados e consequentemente diminuía o absentismo e as baixas médicas prolongadas, aumentando a produtividade. Por fim, considero que seria pertinente criarem mecanismos de prevenção de ansiedade/*burnout*, por exemplo através de tempo extra de descanso ou de consultas de especialidade, ou até mesmo continuarem com a linha de apoio psicológico, que foi desenvolvida aquando o aparecimento da Covid-19, no entanto poderiam manter a linha pós Covid-19, para todo o tipo de situações e necessidades pessoais relacionadas com o bem-estar “mental” do colaborador.

4.2 Limitações e futuras linhas de investigação

Após a concretização deste estudo estou consciente das limitações que surgiram, mas que podem ser eventualmente suprimidas por investigações futuras.

A principal limitação deste estudo prende-se com o facto de a amostra (10 operadores), não ser representativa da população de operadores de hipermercados da região, o que limita a generalização dos resultados para esta população.

Outra das limitações prende-se com o facto de a recolha de dados ter sido realizada através de entrevistas semiestruturadas que não puderam ser realizadas pessoalmente,

devido à pandemia e ao facto dos entrevistados estarem com horários trocados e a realizar horas extra, pelo que se tornou difícil conseguir chegar a eles e aprofundar mais o fenómeno dada a disponibilidade limitada que tinham.

Com a perspectiva de realizar um estudo mais alargado e aprofundado verifica-se a necessidade da representatividade da amostra, pelo que seria pertinente realizar-se uma investigação mista, ou seja, qualitativa e quantitativa, com o intuito de avaliar a existência de *burnout* e relacionar com variáveis sociodemográficas, como é o caso do género.

Outra sugestão seria fazer um estudo longitudinal, por exemplo de 5 anos, para verificar quais as alturas mais stressantes para os indivíduos e consequentemente desenvolver pesquisas sobre a criação de ferramentas para que se possam realizar medidas preventivas para não se desenvolver a síndrome de *burnout*.

Referências Bibliográficas

1. Abreu, K. L., Stoll, I., Ramos, L. S., Baumgardt, R. A., & Kristensen, C. H. (2002). Estresse ocupacional e Síndrome de Burnout no exercício profissional da psicologia. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 22(2), 22-29.
2. AlbertoMacedo, V., Junior, P. & Santàna, A. (2017): Occupational Stress: A Study with Supermarket Professionals in Brazil. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 8(6), 1115-1119.
3. Almeida, H., Orgambêdez-Ramos, A., Monteiro, I., & Sousa, F. (2013). Mudança Organizacional. In Almeida, H., Orgambêdez-Ramos, A., Monteiro, I., & Sousa, F. (Eds.), *Manual de Comportamento Organizacional: Guia de Apoio ao Estudante Universitário*, 243-306. Faro: Sílabas e Desafios – Unipessoal.
4. Amaro, F. (2006). “Métodos e Técnicas de Investigação Qualitativa”. In Martins, M. (Org.), *Comunicação e Marketing Político, contributos pedagógicos*, 1, 161-176. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
5. Andrade, T., Hoch, R. E. E., Vieira, K. M., & Rodrigues. C. M. C. (2012). Síndrome de Burnout e Suporte Social no Trabalho: A Percepção dos Profissionais de Enfermagem De Hospitais Públicos e Privados. *Revista OES*, 19 (61), 231-251.
6. Benevides-Pereira, A. M. T. (2014). *Burnout: Quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador*. 4 ed. São Paulo: Casa do Psicólogo.
7. Carlotto, M. S. (2012). *Síndrome de burnout em professores: Avaliação, fatores associados e intervenção*. Porto: Livpsic.
8. Colom, C. C. & Contreras, M. J. (2018). Burnout at the Supermarket: Testing the Relevance of Personality and Stressful Situations: Burnout en el Supermercado: evaluando la importancia de la personalidad y situaciones de estres. *Accion Psicologica*, 15(2), 27-38.
9. Cunha M., A. Rego, R. Cunha & C. Cardoso (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Rh editora.
10. Daud, N. (2010) Investigating The Relationship Between Quality Of Work Life And Organizational Commitment Amongst Employees. *International Journal of Business and Management*, 5.

11. Donato, C. (2012) *O conceito do varejo e a importância da tomada de decisão!* Retirado em Outubro de 2019 em: <https://administradores.com.br/artigos/o-conceito-do-varejo-e-a-importancia-da-tomada-de-decisao>
12. França, A. C. L. & Rodrigues, A. L. (2014) *Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
13. Gallup (2018). *Employee Burnout Part 1: The 5 main causes*. Retirado em Junho 2018 em: <https://www.gallup.com/workplace/237059/employee-burnout-part-main-causes.aspx>
14. Gallup (2018). *Employee Burnout Part 2: What Managers Can Do*. Retirado em Junho 2018 em: <https://www.gallup.com/workplace/237119/employee-burnout-part-2-managers.aspx>
15. Harris, C. (2003). *Minimize o stress, maximize o sucesso*. Lisboa: Plátano Editora.
16. Hespanhol, A. (2005). Burnout e Stress Ocupacional. *Revista Portuguesa Psicossomática*, 7, 153-162.
17. Lavee, E., & Pindek, S. (2020): *The Costs of Customer Service Citizenship Behaviors: A Qualitative Study*. University of Haifa, Israel.
18. Levy, P.S.; Lemeshow, S. (1980). *Sampling for health professionals*. Belmont: LLP.
19. Lindblom, K. M., Linton, S. J., Fedeli, C. & Bryngelsson, I. (2006). Burnout in the Working Population: Relations to Psychosocial Work Factors. *International Journal of Behavioral Medicine*, 13(1), 51-59.
20. Lwanga, S.K.; Lemeshow, S. (1991). *Sample size determination in health studies: a practical manual*. Geneva: World Health Organization.
21. Mäkikangas, A & Kinnunen, U. (2016). The person-oriented approach to burnout: A systematic review. *Burnout Research*, 3, 11-23.
22. Marques-Pinto, A. & Chambel, M.J. (2008) *Burnout e Engagemen em contexto organizacional – Estudo com amostras Portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.
23. Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What To Do About It*. San Francisco: Jossey-Bass – A Wiley Company.
24. Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
25. Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

26. Maslach, C. (2005). Entendendo o burnout. In A. M. Rossi, P. L. Perrewé, & S. L. Sauter (Eds.), *Stress e qualidade de vida no trabalho: Perspetivas atuais da saúde ocupacional*, 41-55. São Paulo: Atlas.
27. Melo, R. (2008). Auto-conceito: Implicações no desenvolvimento de estratégias de coping. *Revista Nursing* 230, 1-13.
28. Minayo, M.C. de S. (2010). *O desafio do conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde*, 12 ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco
29. Ogden, J. (1999). *Psicologia da Saúde*. Lisboa: Climepsi Editores.
30. Organização Mundial de Saúde. *Evidência e Pesquisa em Saúde Mental*. Retirado em Novembro de 2019 em:
https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/en/
31. Paschoalini, B., Oliveira, M., Frigério, M., Dias, A. & Santos, F. (2008). Efeitos cognitivos e emocionais do stress ocupacional em profissionais de enfermagem. *Ata Paulista de Enfermagem*, 13(2), 255-261.
32. Peiró, J. M. & Rodriguez, I. (2008). Estrés laboral, Liderazgo y Salud Organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29, 68-82
33. Pereira, B. (2010). *Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador*, 4 ed. São Paulo: Casa do Psicólogo
34. Pinna, R., Simone, S., Cicotto, G. & Malik, A. (2020): *Beyond organizational support: Exploring the supportive role of co-workers and supervisors in a multi-actor service ecosystem*. Retirado em Junho de 2020 em:
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.02>
35. Pinto, A., M. Lima & Silva, A. (2008). Delimitação do conceito de Burnout. In A. Pinto & M. Chambel (orgs.). *Burnout e engagement em contexto organizacional*, 15-52. Lisboa: Livros Horizonte.
36. Portelada, A. & João. A. (2012). Stress e burnout a nível laboral em Portugal. *INFAD Revista de Psicologia*. 1 (4), 487-496.
37. Ribeiro, J. L. (2005). *Introdução à Psicologia da Saúde*. Coimbra: Quarteto.
38. Roque, L. & Soares, L. (2012). Burnout numa amostra de psicólogos da região autónoma da Madeira. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 13 (1), 2-14.
39. Sabo, B. M. (2011). Reflecting on the concept of compassion fatigue. *Online Journal of Issues in Nursing*, 16(1). Retirado em Dezembro de 2019 em:
<http://ojin.nursingworld.org/MainMenuCategories/ANAMarketplace/ANAPeriodicals/OJIN/TableofContents/Vol-16-2011/No1-Jan-2011/Concept-of-Compassion-Fatigue.html>

40. Sanzovo, C. É. & Coelho, M. E. C. (2007). Estressores e estratégias de coping em uma amostra de psicólogos clínicos. *Estudos de Psicologia*, 24, 227-238.
41. Schaufeli, W.B. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: a critical analysis*. London: Taylor & Francis.
42. Schmidt, D. R. C, Dantas, R. A. S, Maziale, M. H. P. & Laus, A. M (2009). Estresse ocupacional entre profissionais de enfermagem do bloco cirúrgico. *Texto Contexto Enfermagem*, 18(2), 330-337.
43. Soares, Souza, & Pereira de Oliveira (n.d). *A Neuropsicologia como Ferramenta para Preservação da Saúde e Melhoria do Desempenho do Trabalhador do Varejo*. Comunicação apresentada no I Colóquio Estadual de Pesquisa Multidisciplinar, Brasil.
44. Sousa, L. M. C. (2011). *Síndrome de Burnout em Profissionais de Saúde*. (Dissertação de Mestrado em Cuidados Paliativos, não editada). Faculdade de Medicina da Universidade do Porto, Porto.
45. Stacciarini, J. M. R. & Tróccoli, B. T. (2001). O estresse na atividade ocupacional do enfermeiro. *Revista Latino-americana de Enfermagem*, 9(2), 17-25.
46. Tamayo, M. R. (2008). Burnout: Implicações das Fontes Organizacionais de Desajuste Indivíduo-Trabalho em Profissionais de Enfermagem. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 22 (3), 474-482.
47. Vaz Serra, A. (2011). *O Stress na vida de todos os dias*. Coimbra: Gráfica de Coimbra, Lda.
48. Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*, 2 ed. Porto Alegre: Bookman.
49. Zanelli, J.C; Silva, N. *Interação Humana e Gestão – a construção psicossocial das organizações de trabalho*, 2ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2009

Apêndice 1

Guião de entrevista

A presente entrevista insere-se no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão da Universidade da Beira Interior, com o tema “Fatores de Stress e Burnout em Trabalhadores de Hipermercados: estudo de caso”. A entrevista é de cariz anónimo e confidencial, não sendo possível identificar qualquer entrevistado. Os dados recolhidos destinam-se somente a fins académicos e serão tratados com esse intuito, não havendo qualquer possibilidade de quebra de confidencialidade. É de salientar que não existem respostas certas ou erradas, pelo que se pede que se responda de forma pessoal e sincera. Estima-se que a entrevista demore cerca de 40 minutos, respondendo só ao que quiser e sendo possível a sua desistência a qualquer momento.

Parte Sociodemográfica

1. Idade:
2. Estado Civil:
3. Número de filhos:
 - a. Idade dos filhos:
4. Grau Académico mais elevado:
 - a. Há quantos anos terminou:
5. Local de Trabalho:
6. Profissão e categoria profissional:
7. Setor de Atividade Profissional Principal:
8. Experiência Profissional nesta área de atividade:
9. Nº médio de horas de trabalho por semana:
10. Tipo de Contrato:

Níveis de *stress* observados nos entrevistados (por dimensão)

11. Como é a sua rotina diária? Em média, quantas horas trabalha por dia?
12. Ao final do dia sente-se esgotado? Quais as razões para se sentir dessa forma?

13. Ao deitar-se sente tensão ao pensar que terá de voltar ao trabalho no dia seguinte? Se sim quais as razões para isso acontecer?
14. Considera que o contato com os clientes é aborrecido e/ou desgastante para si?
15. Sente que atualmente, o seu trabalho é menos importante do que quando começou a trabalhar?
16. Considera que a loja/gerência não lhe atribui o valor que merece na sua atividade ou acha que merece um salário superior?
17. Sente satisfação no desenvolvimento do seu trabalho e acha que é bom no que faz?
18. Acha que o seu conhecimento académico é aplicado no seu trabalho?
19. Já se sentiu confrontado em ter que fazer algo que vai contra os seus princípios por força do cargo? Se sim, qual a situação?

Fontes de *stress*

20. Considera existir sobrecarga de trabalho no desempenho diário da sua função? Descreva em que situações isso acontece.
21. Em termos de carreira profissional quais são as suas perspetivas de progressão na organização?
22. São-lhe disponibilizadas todas as condições materiais necessárias para a completa realização das suas funções? É caso negativo, o que é que considera que falta?
23. Entende ser adequada a supervisão exercida pelos seus superiores hierárquicos? Considera-os flexíveis e competentes? Em caso negativo, porquê?
24. Que outras fontes de ansiedade ou stress considera terem existido?

Avaliação e confronto com o *stress* ocupacional

25. Quais são, para si, os maiores problemas que enfrenta na sua profissão e o que faz para lidar e resolver cada um desses problemas? (ex: o que costuma pensar, o que costuma fazer, etc)
26. Em toda a sua carreira, qual a situação que lhe provocou maior pressão e mal-estar? Porquê? E como se sentiu a nível físico (perda de apetite, distúrbios de sono, etc), e a nível psicológico (ansiedade, perda de memória, alterações de humor, dificuldade em se concentrar, etc)?

27. Está sujeita a turnos rotativos? Em que medida lhe permitem ou não lhe permitem um adequado nível de descanso?
28. Existiram mudanças recentes na sua loja? Considera que existiu a formação e adaptação adequada a essas alterações?
29. Considera que o seu trabalho influencia a sua vida pessoal e familiar? Se sim em que aspetos (positiva/negativamente)?
30. Sente ou já sentiu situações de *stress* e/ou depressão ou burnout? O que lhe provoca/provocou *stress*? O que fez para se sentir melhor?
31. Quais as atitudes ou que mecanismos utilizou a sua loja em situações de maior ansiedade e *stress*? Consultas médicas da especialidade? Concessão de tempo de descanso extra? Ou outras iniciativas?
32. Quais as atitudes ou atuações que a sua loja não teve e deveria ter nessas situações de ansiedade *stress/burnout*?
33. Quais os apoios médicos ou de outro tipo encontrou na sociedade no seu todo: grupos de apoio? Profissionais competentes para ajudarem? Ajuda imediata do sistema de saúde?
34. No seu entender quais os apoios que a sociedade no seu todo poderia ou deveria disponibilizar e dos quais sentiu falta?
35. Se pudesse o que alterava para se sentir verdadeiramente motivada, implicada e feliz no seu trabalho?