



# REST@Work

REducing STress at Work

With financial support from the European Union



# **REST@Work**

## **REducing STress at Work**

### **TOOLKIT**

#### **Avaliação e gestão do stress nas PME**

Publicação realizada no âmbito do projeto REST@Work - REducing STress at Work cofinanciado pela União Europeia no quadro do Programa Diálogo Social - DG EMPL

Esta publicação reflete as opiniões apenas dos autores e a Comissão Europeia não é responsável por qualquer uso que possa ser feito das informações aqui contidas.

With financial support from the European Union



## **Autori**

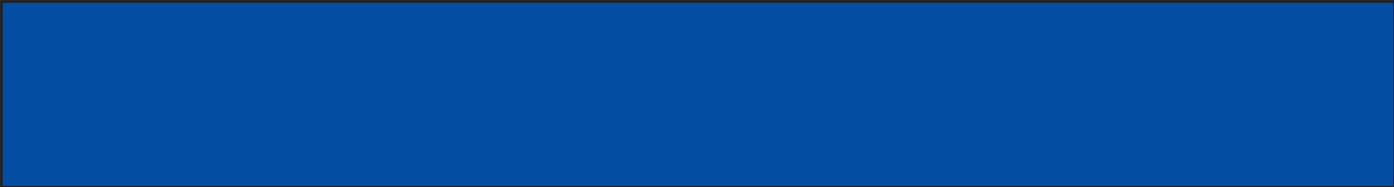
Christian Nardella - Fondazione Giacomo Brodolini

Fulvio D'Orsi - ITAL-UIL

Gabriella Galli, Paola Mencarelli - UIL

## **Para obter informações**

<http://www.uil.it/internazionale/rest-work.asp?menu=1>



*Na Europa, 25% dos trabalhadores afirmam que sofrem de stress ligado ao trabalho durante toda ou a maior parte do horário de trabalho, e uma percentagem análoga relata que seu trabalho afeta negativamente a própria saúde. Os riscos psicossociais contribuem para agravar estes efeitos negativos da atividade laboral.*

*Os riscos psicossociais são uma fonte de preocupação para a maioria das empresas: quase 80% dos dirigentes declaram-se preocupados com o stress ligado ao trabalho.*

## O stress é positivo e negativo?

O termo stress é muitas vezes considerado sinónimo de ansiedade, conflito, frustração, etc., gerando confusão terminológica.

Em meados dos anos 50, Hans Selye definiu o stress como “síndrome geral de adaptação às exigências do meio ambiente (stressor)”, necessária para a sobrevivência e para a vida. A síndrome de adaptação ao stress é uma reação fisiológica inespecífica contra qualquer exigência de alteração exercida sobre o organismo por estímulos (stressors) provenientes a partir do meio ambiente.

Selye também introduziu uma distinção importante entre o stress positivo (eustress) e stress negativo (distress).

Nas condições de stress positivo (eustress) “os indivíduos canalizam a sua energia vital em direção de condutas consideradas positivas e bem-sucedidas” e a nível psicofísico desencadeiam-se circuitos positivos que produzem uma sensação de bem-estar.

Nas condições de stress negativo (distress) os indivíduos canalizam a sua energia segundo modalidades defensivas diante de situações percebidas de forma negativa, desconfortáveis ou de fracasso.

Os estímulos ambientais (stressors) não são positivos ou negativos em si, na verdade, o que é percebido negativamente por uma pessoa (ex. um trabalho repetitivo) pode ser percebido positivamente por uma outra.

## As consequências do stress sobre o indivíduo e as empresas

A experiência de stress, em suas múltiplas formas, pode ter um impacto negativo do ponto de vista social, psicológico e físico. Os resultados destas alterações variam em função de três factores principais:

- a natureza do evento estressante
- a avaliação cognitiva e emotiva que o trabalhador atribui ao stress
- a capacidade de resiliência (resistência ao stress).

Algumas dessas alterações podem envolver a alteração do ritmo sono - vigília, hábitos alimentares prejudiciais (abuso de álcool, pouca ou excessiva alimentação), comportamentos de risco, como o tabagismo ou o uso de drogas, aspectos que, a longo prazo, podem causar alterações e disfunções também no plano físico.

Do ponto de vista cognitivo podem surgir problemas de concentração e memória, enquanto a rede de relações sociais pode sofrer mudanças para pior.

Algumas doenças crónico - degenerativas relacionadas principalmente à esfera psíquica, ao sistema cardiovascular, ao sistema endócrino, à função gastrointestinal e ao sistema imunológico, também podem encontrar sua etiologia no stress.

Além de respostas individuais ao stress, é importante enfatizar as consequências que tais respostas podem ter também a nível organizacional. A ligação entre as condições de trabalho, o stress psicológico derivante do mesmo e os efeitos deste último sobre o comportamento do indivíduo na organização pode ser identificada em vários aspectos, tais como: desempenho no trabalho, acidentes e lesões, absentismo/presenteísmo, rotatividade prevista.

## Para melhorar a gestão do stress nos Estados-Membros

# 1

## Atenção para as dificuldades manifestadas pelas empresas

Pontos Críticos	Ações para melhorar
<ul style="list-style-type: none"> <li>O stress é cada vez mais tido em conta na avaliação dos riscos para a saúde e segurança, mas o que emerge do resultado da avaliação é principalmente a ausência de tal risco.</li> <li>São raras as medidas preventivas implementadas.</li> </ul>	<p>Iniciativas, incluindo territoriais, para facilitar a troca de experiências a nível de empresa, sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>modalidades de avaliação que deem prioridade à possibilidade dos trabalhadores de expressarem a sua “percepção” de stress</li> <li>Soluções praticáveis a nível de empresa.</li> </ul> <p>Em Anexo: Check-list Stress ligado ao trabalho (CSL)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pouco envolvimento dos trabalhadores e de seus representantes: a avaliação do risco de stress é, principalmente para os trabalhadores (42%), uma atividade desconhecida ou que não foi realizada (40%), dado confirmado também pelos RTS e pelos E; da mesma forma, relativamente às medidas preventivas implementadas; os RTS declaram que estiveram envolvidos em 6,6% dos casos; e entre os RTS envolvidos, aqueles que estiveram envolvidos na avaliação são apenas 15%.</li> </ul>	<p>Iniciativas promovidas especialmente por parceiros sociais para a divulgação de informações a nível de empresa a favor do envolvimento dos trabalhadores e de seus representantes como fatores de eficácia da própria avaliação, particularmente em relação ao stress</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>As iniciativas de sensibilização envolveram, em 51,6% dos casos, a distribuição de cartilhas e folhetos.</li> <li>A formação específica sobre stress, em 82% dos casos, não foi realizada, segundo o que declararam os trabalhadores.</li> </ul>	<p>Uma boa gestão do problema do stress na avaliação dos riscos não considera como suficientes as atividades genéricas de informação, mas sugere a formação específica para os diferentes atores da empresa, inclusive os empregadores.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Deve-se notar, como fator significativamente crítico, amplamente difuso nos países envolvidos no projeto Rest@work (com poucas exceções), a desconsideração da necessidade de apoiar as PME na avaliação e gestão do stress.</li> </ul>	<p>Levar em conta a especificidade das micro e pequenas empresas não significa necessariamente simplificar a mensagem, sendo necessário esclarecê-la tendo em conta as especificidades.</p>

## Para melhorar a gestão do stress nos Estados-Membros

# 2

## Considerar as especificidades das micro e pequenas empresas

Pontos Críticos	Ações para melhorar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em empresas com menos de 10 trabalhadores, a dimensão afetiva é muito importante, o que significa que com a convivência é possível resolver mais facilmente as dificuldades, no entanto, o forte componente afetivo pode favorecer o assédio.</li> <li>• O diálogo, muitas vezes informal nas PME, é uma primeira resposta.”</li> <li>• Eventos graves são tão desestabilizadores em micro ou pequenas empresas que podem minar qualquer ação preventiva, particularmente em relação aos riscos psicossociais.</li> <li>• Em pequenas empresas é o empregador quem cria o ambiente de trabalho, e sua atitude pode provocar o medo de discutir sobre stress ligado ao trabalho. Por outro lado os trabalhadores podem ser muito relutantes em querer abordar o assunto pois podem pensar que não há espaço para mudanças</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portanto, é preciso focar sobretudo no empregador, em termos de um maior conhecimento e de conscientização.</li> <li>- O reconhecimento do problema ainda é muito fraco nas empresas, por isso é necessário que as autoridades nacionais e locais, bem como os outros organismos competentes, incluindo as estruturas criadas pelos parceiros sociais (ex. em Itália, os Organismos paritários), adotem uma abordagem que possa orientar os empregadores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os riscos psicossociais são frequentemente subestimados ou mal interpretados; atribui-se maior importância aos conflitos interpessoais em vez de considerar os problemas relacionados com a organização do trabalho.</li> <li>• Os empregadores muitas vezes não estão cientes da extensão dos riscos psicossociais e não conhecem os instrumentos existentes para enfrentá-los.</li> <li>• Dificuldade no acesso à formação e informação nas micro e pequenas empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As instituições e os parceiros sociais devem promover a conscientização do risco de stress ligado ao trabalho e acompanhar os empregadores na identificação de fatores de risco e planeamento de medidas necessárias para solucioná-lo.</li> <li>- As instituições e os parceiros sociais devem:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar e alargar a assistência quer por parte dos serviços, quer de natureza económica para micro e pequenas empresas</li> <li>• Fornecer recursos financeiros para a prevenção e formação nas empresas</li> <li>• Facilitar o acesso a ferramentas de autoavaliação através de serviços online, tais como:</li> </ul> </li> </ul> <p>o Check-list Stress ligado ao trabalho (CSL):  <a href="http://www.uil.it/internazionale/rest-work.asp?menu=1">http://www.uil.it/internazionale/rest-work.asp?menu=1</a>  o Diagneo-Sante:  <a href="http://www.diagneo-sante.com/">http://www.diagneo-sante.com/</a></p>

## Para melhorar a gestão do stress nos Estados-Membros

### 3 Conselhos práticos sobre gestão de stress em micro e pequenas empresas

- Uma abordagem eficaz para as PME implica uma consideração real de suas características específicas quando se lança uma mensagem de prevenção; uma mensagem eficaz envolve a criação de um forte relacionamento interpessoal, dentro do qual se realizam as trocas necessárias para criar um clima de confiança. Ou seja: “Fazer prevenção com”, é o justo princípio para que se ative aquela participação no território à volta dos temas da prevenção - entre empregadores e as suas associações, trabalhadores / seus representantes e os sindicatos - para que se possa promover o crescimento de uma comunidade responsabilizada e ciente, onde os empresários individuais possam encontrar uma condição que os motive em direção à “mudança de atitude”, uma espécie de “envolvimento público” que vai muito além das obrigações e das disposições legais, bem como do medo de relativas sanções.
- Quanto às argumentações, será necessário insistir sobre os elementos positivos, tais como a possibilidade de reduzir as ausências por doença, as perspectivas para a melhoria da imagem da empresa e o bem-estar dos trabalhadores. É preciso tratar com cuidado os assuntos negativos e, em particular, aqueles focados nos custos dos acidentes no trabalho (uma PME pode muito bem ser afetada, mas, em média, uma empresa deste porte sofre um acidente a cada quatorze anos, por isso não se pode raciocinar com base na experiência).
- Devemos oferecer serviços de apoio que acompanhem a empresa ao longo do tempo, serviços personalizados, que tenham em conta as especificidades da empresa e de seu diretor.  
Ou seja: o “envolvimento prévio das empresas numa fase de informação e assistência” é o elemento que permite implementar uma intervenção gradual, “escalando as ações”. As reuniões de aprofundamento ou de formação em que as empresas são preventivamente envolvidas representam situações de “Inserção em um grupo de pares”, porque, sendo aqueles que se assemelham mais propensos a mudar seu ponto de vista no que diz respeito a uma questão, os mesmos reconsiderarão a sua maneira de pensar e farão uma análise sobre o seu comportamento espontâneo anterior.  
Ou seja: “Cuidado ao longo do tempo e apoio constante das empresas”, esta modalidade representa uma das estratégias de apoio mais eficazes. Para melhorar a “cultura da segurança” da empresa / do empreendedor e alterar o comportamento de todos os que compõem esta unidade económica e de vida, as ações tomadas devem ser distribuídas ao longo do tempo e adequadamente auto-organizadas para garantir a continuidade do relacionamento. Considerando como as mudanças comportamentais necessitam de reforços e partilha, uma vez que se trata de estabelecer mudanças duradouras na empresa, dificilmente se pode esperar obter resultados com uma ação espontânea. A ação deve idealmente estar inserida numa estratégia de continuidade ao longo do tempo. O contato deve ser mantido, de uma forma ou de outra. A mensagem será repetida em outras formas, ou será repetida com comunicações gradualmente enriquecidas em termos de conteúdo.



# Questionário Check-list Stress ligado ao trabalho (CSL)

## Uso do questionário

Antes de entregar o questionário é necessário enfatizar que o anonimato de cada trabalhador será mantido. Na verdade, abordar a questão da garantia de anonimato é essencial, pois tranquiliza os trabalhadores a respeito de uma preocupação comum, ou seja, a de que os resultados do questionário sejam usados para identificar pessoas com problemas.

Os resultados analisarão apenas os aspectos positivos e negativos do trabalho e os dados serão apresentados na forma de síntese. A experiência mostra que as discussões preliminares para esclarecer os objetivos são essenciais.

O público-alvo deve incluir dirigentes, representantes dos trabalhadores, médicos ocupacionais, RH, trabalhadores.

Dimensões	Item	Nunca	Algumas vezes	Frequente	Sempre
<b>Cultura organizacional</b>	1. O trabalho atribuído dá satisfação?				
	2. É possível influenciar a maneira como realizar o próprio trabalho?				
	3. É envolvido quando se trata de tomar decisões?				
	4. É informado sobre as mudanças que afetam o trabalho?				
	5. É envolvido nas mudanças que afetam a atividade de trabalho?				
	6. As tarefas e as responsabilidades designadas são bem definidas?				
	7. É apreciado quando realiza um bom trabalho?				
	8. É encorajado a desenvolver as próprias habilidades?				
<b>Carga de trabalho</b>	9. Tem a sensação de ter que trabalhar duro para ser promovido?				
	10. Tem uma sensação constante de pressão para fazer mais?				
	11. É atribuído muito trabalho para fazer em um curto espaço de tempo?				
	12. Acha que o trabalho atribuído é muito difícil?				
	13. Tem a sensação que as mudanças sejam excessivas?				
	14. Deve realizar tarefas diferentes da própria competência?				
<b>Qualidade das relações e apoio</b>	15. Tem uma "boa" relação com o superior?				
	16. Tem uma "boa" relação com os colegas?				
	17. Pode contar com o apoio do supervisor?				
	18. Pode contar com o apoio dos colegas?				

# Possíveis intervenções para as três principais dimensões da Check-list stress ligado ao trabalho (CSL)

## Plano de ação

Após ter feito a análise dos questionários, é útil promover um grupo de discussão para garantir que os resultados reflitam a realidade da empresa; além disso, este grupo pode ser muito útil no sentido de gerar soluções e ideias para as ações: algumas sugestões estão aqui apresentadas para as diferentes dimensões analisadas. As sugestões não são mutuamente exclusivas; uma ação para uma categoria também pode ser relevante para outra categoria.

Um aspecto central é o grau de envolvimento, de facto, a partir dos resultados da análise, o plano de ação resultante deve ser acordado com os empregadores e com os representantes dos trabalhadores e, em seguida, promovido entre os trabalhadores.

## Dimensão 1 - Cultura organizacional (item de 1 a 9)

### Ações

- Medidas simples, como dizer "obrigado" no momento apropriado;
- Formar gestores ao dar feedbacks positivos;
- Verificar se há muita variedade de tarefas ou variedade insuficiente;
- Levar em consideração um crescimento horizontal (por exemplo, novas habilidades, mais autonomia, diversificação) no trabalho, se o crescimento vertical (nível sucessivo na hierarquia organizacional) não for possível;
- Fornecer as informações necessárias para que as razões por trás das mudanças sejam compreendidas;
- Levar em consideração ao trabalhador durante o período de mudança para que esteja ciente do impacto que as mesmas podem ter nas atividades laborais;
- Fornecer informações adequadas para que os trabalhadores possam compreender o seu papel e suas responsabilidades;
- Certificar-se que todos tenham uma descrição clara do próprio trabalho / que a responsabilidade seja regularmente revista e atualizada.

## Dimensão 2- Carga de trabalho (item de 10 a 14)

### Ações

- Proporcionar formação / informação para sensibilizar os trabalhadores sobre o stress;
- Permitir alguma flexibilidade para conciliar vida privada / trabalho;
- Baixa carga e excessiva carga de trabalho (trabalho pouco desafiador ou recursos insuficientes de tempo, pessoal ou equipamento);
- Verificar se os prazos são fixados pelos clientes internos ou externos e avaliar a capacidade de alcançar ou não os objetivos;
- Buscar uma forma mais inteligente (e não maior) de trabalhar;
- Verificar se os trabalhadores entendem claramente as prioridades (dos indivíduos e do departamento);
- Incentivar os trabalhadores a serem honestos sobre a viabilidade de prazos;
- Intervir a tempo (pelo menos dentro de 4-6 semanas) para reduzir as ausências de longo prazo .

## Dimensão 3 – Qualidade das relações e apoio (item de 15 a 18)

### Ações

- Para formar gestores e fornecer aos trabalhadores um feedback oportuno e construtivo;
- Organizar reuniões semanais regulares entre gestores e trabalhadores para discutir questões práticas / operacionais;
- Colocar o trabalhador na condição de compartilhar as informações relacionadas com o seu trabalho;
- Consultar os trabalhadores sobre a melhor forma de comunicar os planos para a gestão das atividades;
- Passar mais tempo para comemorar o sucesso (almoços informais, reuniões fora do escritório, bem como mais inclusão formal em boletins informativos / comunicações a nível de empresa);
- Estabelecer sistemas (ou melhorar os existentes) que favoreçam a comunicação entre os trabalhadores sobre ocorrências de comportamentos inaceitáveis;
- Selecionar equipas que reúnam habilidades e experiência com boas relações interpessoais;
- Realização de políticas escritas para casos de assédio / perseguição com comunicação aos trabalhadores;
- Incentivar os trabalhadores a reconhecer as contribuições individuais dos colegas e os benefícios para toda a equipa;
- Organizar a rotação no trabalho (quando possível) para permitir que os trabalhadores compreendam melhor o papel de cada um.



# **REST@Work**

**REducing STress at Work**

With financial support from the European Union



UIL - Servizio Politiche del Sociale e Sostenibilità  
Via Lucullo, 6 Roma 00187 Italia  
[www.uil.it](http://www.uil.it)