



UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

MONOGRAFIA

Percepção dos colaboradores sobre as práticas de liderança como factores de gestão de stress ocupacional: estudo de caso na Direcção Nacional de Formação de Profissionais de Saúde.

Munir Ussumane Ibraimo Ismael.

Maputo, Dezembro de 2024.



UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

MONOGRAFIA

Percepção dos colaboradores sobre as práticas de liderança como factores de gestão de stress ocupacional: estudo de caso na Direcção Nacional de Formação de Profissionais de Saúde.

Monografia apresentada em cumprimento dos recursos parciais para obtenção do grau de Licenciado em Psicologia das Organizações.

Estudante: Munir Ussumane Ibraimo Ismael.

Supervisor: Lic. Moisés Cassilote.

Local de estudo: Direcção Nacional de Formação dos Profissionais de Saúde.

Maputo, Dezembro de 2024.

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE

Esta monografia foi julgada suficiente como um dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciado em Psicologia Organizacional e aprovada na sua forma final pelo Curso de Licenciatura em Psicologia Organizacional, Departamento de Psicologia, da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

(Director do Curso).

dr. Francisco Cumaio.

O presidente do júri.

O Examinador.

O supervisor

(Moisés Cassilote)

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, todos os louvores são para Allah que ensinou ao Homem tudo o que ele não sabia. Paz e Bênção para o Amado Profeta e Mensageiro Muhammad, sua família e seguidores.

Jazakallah Khairan (obrigado) à minha mãe (Selma Cassimo) e ao meu pai (Ussumane Mussagy), pelo amor, carinho e apoio moral que sempre me predisuseram. Aos meus irmãos, tias, primos e amigos, em especial atenção a minha irmã Kaira Ismael, pelo incentivo e por terem estado ao meu lado sempre que precisei.

Endereço o meu especial obrigado ao meu supervisor dr. Moisés Cassilote, pelo excelente apoio, atenção, paciência e simplicidade mostrada durante a supervisão que culminou com a elaboração da minha Monografia.

Especial agradecimento ao corpo docente do curso de Licenciatura em Psicologia, que contribuiu de forma incansável para minha formação. Fica ainda a gratidão aos meus colegas, em especial, ao Fernando Lisboa, pelo empenho e ajuda que me proporcionaram, e por transformarem em inesquecíveis lembranças da academia.

Por fim, agradecimento caloroso aos colaboradores da DNFPS que participaram na realização desta pesquisa e permitiu que fosse possível o desenvolvimento da mesma.

O meu muito obrigado à todos.

Que Deus, na sua ínfima Graça, abençoe e recompense todos àqueles que directa e indirectamente fizeram parte da minha formação.

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia, em primeiro lugar, a minha mãe e ao meu pai, (Selma Cassimo e Ussumane Mussagy), pela calorosa educação e incentivo por eles proporcionado durante o meu percurso acadêmico, pois serviram de combustão e força motriz, sua persistência incessante no alcance dos meus objetivos.

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, **Munir Ismael**, declaro por minha honra que esta monografia nunca foi apresentada para a obtenção de qualquer grau académico e que a mesma constitui o resultado do meu labor individual, estando indicados ao longo do texto e nas referências bibliográficas todas as fontes utilizadas.

Munir Ismael.

(Maputo, Dezembro de 2024).

Índice.

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contextualização.....	1
1.1.2. Estrutura da monografia.	3
1.2. Problema de pesquisa.	4
1.3. Objectivos da pesquisa.	5
1.3.1. Objectivo geral:	5
1.3.2. Objectivos específicos.	5
1.4. Hipóteses da pesquisa.	5
1.5. Justificativa.....	6
CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA.	7
2.1.Liderança.....	7
2.1.1.Definição de conceitos liderança e Práticas de liderança.	7
2.1.1.1. Características das práticas de liderança.	8
2.1.2. Estilos de liderança.	10
2.1.3. Teorias de Liderança: Explorando Abordagens Clássicas e Contingenciais.	11
2.1.3.1. Teoria dos traços.	11
2.1.3.2. Teoria contingencial.	11
2.1.4. Integrando Abordagens para uma prática de Liderança Eficaz.	12
2.1.5. Importância das práticas de liderança nas organizações.	13
2.2. Gestão de stress ocupacional.	14
2.2.1. Definição de conceitos: stress ocupacional e gestão de stress ocupacional.	14
2.2.2. Importância da gestão do stress para a saúde e produtividade dos colaboradores.....	15
2.2.3. Causas do stress ocupacional.....	17
2.2.4. Estratégias de gestão de stress ocupacional na perspectiva de Carvalho e Lima (2017):	18
2.4. Percepções.....	21
2.4.1. Conceito de percepção.	21
2.4.2. Percepção dos colaboradores sobre as práticas de liderança como factores de gestão de stress ocupacional.	21
CAPÍTULO III: METODOLOGIA.	24

3.1. Descrição do Local de Estudo.	24
3.2. Abordagem Metodológica.	24
3.3. População, Amostra e Amostragem.	26
3.4. Técnicas de recolha e análise dados.	26
3.4.1. Técnica de recolha de dados.	26
3.4.2. Técnica de análise de dados.	28
3.5. Questões éticas.	28
3.6. Limitações do estudo.	29
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS.	30
4.1. Caracterização da amostra.	30
4.2. Descrever as práticas de liderança adoptadas na DNFP.	32
4.3. Ilustrar os níveis de stress ocupacional dos colaboradores da DNFP.	40
4.4. Demonstrar a percepção dos colaboradores sobre a influência das práticas de liderança na gestão de stress ocupacional na DNFP.	44
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.	47
5.1. Conclusão.	47
5.2. Recomendações.	48
6. Referências bibliográficas.	50
APÊNDICES.	52
Apêndice I: Guião de entrevista.	53
Apêndice II: Declaração de consentimento informado.	55
Folha de informação e consentimento informado	55
ANEXOS	57
Anexo A: Credencial.	58
Anexo B: Questionário do Stress Ocupacional	59

LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS.

Tabela 1: Caracterização da amostra com base no do questionário do stress ocupacional – versão geral (QSO-VG)

Tabela 2: Caracterização da amostra com base na entrevista.

Gráfico 1: Relação com utentes.

Gráfico 2: Relação com chefias.

Gráfico 3: Relação com colegas.

Gráfico 4: Excesso de trabalho.

Gráfico 5: Carreira e remuneração.

Gráfico 6: Problemas familiares.

Gráfico 7: Condições de trabalho.

Gráfico 8: Avaliação do nível global de stress que experiencia na sua actividade.

RESUMO.

A presente monografia debruça sobre a temática: “percepção dos colaboradores sobre as práticas de liderança como factor de gestão de stress ocupacional na Direcção Nacional de Formação de Profissionais de Saúde (DNFPS). Trata-se duma pesquisa qualitativa e quantitativa num estudo de caso, sendo esta organização composta por 43 colaboradores, e destes recorreu-se a uma amostra de 32 colaboradores. A amostra obtida foi seleccionada por acessibilidade, onde o pesquisador seleccionou os elementos a que tinha acesso e, em termos da técnica de recolha de dados, usou-se entrevistas do tipo semi-estruturado e questionários de stress ocupacional – versão geral (QSO-VG). Os resultados evidenciam que existem factores psicossociais no ambiente de trabalho da DNFPS que estão contribuindo significativamente para o stress ocupacional dos colaboradores. Em termos de resultados e, de acordo com os dados do questionário do stress ocupacional, interpretados a partir do Excel 2017, consta que a maioria dos colaboradores da DNFPS enfrentam níveis consideráveis de stress relacionados às pessoas a que presta serviços e, também, percebeu-se que as práticas de liderança adoptadas na organização não são eficazes na gestão do stress ocupacional dos colaboradores. Face aos resultados, recomendou-se que a organização estabeleça um processo de monitoramento contínuo das práticas de liderança e seu impacto no stress ocupacional dos colaboradores.

Palavras-chave: Stress ocupacional; liderança; práticas de liderança.

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.

A presente monografia debruça-se sobre: percepção dos colaboradores sobre as práticas de Liderança como factor de gestão do Stress ocupacional dos colaboradores da Direcção Nacional de Formação de Profissionais de Saúde – (DNFPS). E é desenvolvido como requisito parcial para a culminação do curso de Licenciatura em Psicologia das Organizações, ministrado na Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM). O trabalho foi levado a cabo no período de Setembro de 2023 à Julho de 2024.

1.1. Contextualização.

A crescente complexidade e competitividade do mundo corporativo têm levado a um aumento significativo nos níveis de stress ocupacional entre os trabalhadores. Nesse contexto, a liderança emerge como um factor crítico na gestão eficaz do stress no ambiente de trabalho (Mendes, 2018). A capacidade dos líderes de compreender, reconhecer e lidar com o stress ocupacional não apenas impacta o bem-estar dos funcionários, mas também influencia directamente o desempenho organizacional, a produtividade e a retenção de talentos (Barbosa, 2018).

A percepção dos colaboradores sobre as práticas de liderança está profundamente conectada à gestão do stress ocupacional. A liderança tem um papel determinante na criação de ambientes de trabalho que promovam bem-estar, engajamento e resiliência diante das adversidades (Barbosa, 2018).

Quando os líderes adotam práticas que estimulam o suporte emocional, a comunicação clara e a valorização do esforço individual, os colaboradores tendem a enfrentar o stress ocupacional de forma mais equilibrada, sentindo-se apoiados e compreendidos. No entanto, a ausência dessas práticas pode gerar desmotivação, insatisfação e até aumento do desgaste emocional, agravando os impactos do stress (2019).

O estilo de liderança adotado é um dos principais fatores que moldam a percepção dos colaboradores sobre a capacidade da organização de gerenciar o stress. Lideranças autoritárias, que enfatizam controle e pouca flexibilidade, frequentemente são associadas a altos níveis de stress entre os colaboradores. Em contrapartida, estilos mais participativos e transformacionais têm sido apontados como eficazes na redução do stress ocupacional, ao criar um senso de pertença e reconhecimento (Alves, 2014).

Esses líderes promovem diálogos abertos, escutam os desafios enfrentados pelos colaboradores e demonstram empatia, atitudes que reforçam a confiança e reduzem o impacto de pressões excessivas no ambiente de trabalho (Alves, 2014).

Ao longo das últimas décadas, pesquisas têm destacado a importância da liderança transformacional e da liderança autêntica como abordagens eficazes na redução do stress ocupacional (Barbosa, 2018).

As práticas de liderança que promovem a liderança transformacional incentivam a visão compartilhada, a criatividade e a inovação, enquanto a liderança autêntica se baseia na transparência, integridade e relacionamentos genuínos. Ambos estilos de liderança têm o potencial de criar um clima organizacional que promove o bem-estar dos colaboradores e reduz os factores estressores (Barbosa, 2018).

A relação entre as práticas de liderança e gestão do stress ocupacional desempenha um papel crucial na eficácia organizacional e no bem-estar dos colaboradores. Práticas de líderes habilidosos não apenas definem direcções claras e objectivos realistas, mas também desempenham um papel fundamental na criação de um ambiente de trabalho saudável e de apoio (Ferreira, 2017).

Eles podem influenciar a cultura organizacional ao promover a comunicação aberta, o reconhecimento adequado e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, ajudando, assim, a mitigar os níveis de stress dos funcionários.

Além disso, práticas de liderança empáticos e sensíveis às necessidades individuais estão em uma posição privilegiada para identificar sinais precoces de stress ocupacional em suas equipes, permitindo a implementação de estratégias preventivas e de intervenção antes que o stress se torne prejudicial tanto para a saúde dos colaboradores quanto para o desempenho organizacional (Ferreira, 2017).

Por outro lado, a gestão eficaz do stress ocupacional requer a habilidade dos líderes em equilibrar demandas e recursos, garantindo que as responsabilidades se alinhem com as capacidades dos membros da equipe. Líderes que fornecem suporte emocional, oportunidades de desenvolvimento e autonomia aos colaboradores podem aumentar a resiliência individual e colectiva, reduzindo, assim, os efeitos nocivos do stress crónico (Barbosa, 2018).

Além disso, práticas de liderança transparente e autêntica podem criar um clima de confiança no qual os funcionários se sintam à vontade para compartilhar suas preocupações relacionadas ao

stress, facilitando a identificação de áreas problemáticas e a implementação de estratégias de melhoria (Carvalho & Lima, 2017).

Uma má relação entre práticas de liderança e gestão do stress ocupacional pode contribuir para um ambiente de trabalho tóxico, onde a pressão excessiva e a falta de recursos para lidar com o stress podem se tornar a norma.

Isso pode levar a conflitos internos, baixa produtividade, aumento do absentéismo e da rotatividade de funcionários. Quando os líderes não demonstram habilidades adequadas para lidar com o stress ou não promovem estratégias eficazes de gestão, a cultura organizacional tende a ser contaminada por níveis insustentáveis de tensão e ansiedade, prejudicando a saúde mental e o desempenho geral da equipe (Mendes, 2018).

E é nesse sentido que é elaborada a presente monografia que objectiva analisar a influência das práticas de liderança como factor de gestão de stress ocupacional dos colaboradores da Direcção Nacional de Formação de Profissionais de Saúde – (DNFPS).

1.1.2. Estrutura da monografia.

A presente monografia obedece a seguinte estrutura:

Capítulo I: Parte Introdutória - Este é o capítulo que fornece a visão geral do trabalho, faz uma breve apresentação e contextualização do tema, encontrara-se também a formulação do problema, ainda são aqui feitas as questões de pesquisa, apresenta-se a justificativa.

Capítulo II: Referencial Teórico - Este capítulo compreende informações vitais resultantes do levantamento bibliográfico, estas trazem junto pontos de vista de vários autores que já escreveram sobre aspectos ligados ao tema em abordagem.

Capítulo III: Metodologia da pesquisa - Descreve as metodologias, materiais e procedimentos usados na colecta e tratamento de dados da pesquisa, esclarece ainda o curso da pesquisa, a população, amostra e técnicas usadas para recolha e análise de dados.

Aquando do Capítulo IV: É reservada a apresentação e discussão dos dados a luz das abordagens teóricas, aos objectivos e as perguntas de pesquisa, as hipóteses e a percepção do pesquisador.

E, por fim, **no capítulo V** - Apresenta-se as conclusões que este estudo obteve e, à luz dessas conclusões, são apresentadas algumas recomendações para a Organização. Seguido das referências bibliográficas, Apêndices disponibilizados para consulta.

1.2. Problema de pesquisa.

As práticas de liderança eficazes como factor de gestão do stress ocupacional vão além do mero reconhecimento do problema. Envolve a capacidade de identificar as fontes de stress dentro da organização, implementar estratégias preventivas e oferecer apoio adequado aos colaboradores que enfrentam dificuldades (Guedes, 2016).

Além disso, a relação entre as práticas de liderança e stress ocupacional também está intrinsicamente ligada ao estilo de gestão adoptado. Práticas de Liderança que optam por abordagens autocráticas podem aumentar os níveis de stress entre seus subordinados, devido à falta de autonomia e ao constante escrutínio. Em contraste, as práticas de liderança que promovem a delegação responsável, o desenvolvimento de habilidades e a participação dos funcionários na tomada de decisões podem criar um ambiente mais saudável e de baixo stress (Mendes, 2018).

Neste sentido, diferentes práticas de liderança podem exercer influências distintas no stress ocupacional. Líderes autoritários, por exemplo, podem criar ambientes de trabalho altamente estressantes devido à pressão constante e à falta de autonomia. Por outro lado, práticas de liderança transformacionais, que inspiram e imponderam suas equipes, podem contribuir para a redução do stress ao promoverem um clima de confiança, cooperação e desenvolvimento pessoal (Mendes, 2018).

Uma relação inadequada entre as práticas liderança e a gestão do stress ocupacional pode acarretar em uma série de problemas significativos dentro de uma organização. Quando líderes não estão sensíveis às necessidades emocionais e psicológicas de seus colaboradores, a falta de apoio pode aumentar os níveis de stress entre a equipe (Guedes, 2016).

Isso pode resultar em um ambiente de trabalho tenso, no qual os colaboradores se sintam negligenciados e desvalorizados, levando a uma queda na motivação, produtividade reduzida e até mesmo altas taxas de rotatividade, visto que os colaboradores podem procurar ambientes mais saudáveis (Guedes, 2016).

Desde a criação da DNFPS tem se verificado um ambiente de trabalho instável composto por irritabilidade, ansiedade, mudanças de humor abruptas e dificuldade de concentração. O isolamento social, insatisfação constante com o trabalho, queda no desempenho profissional o cinismo em relação ao trabalho e o aumento do absentéismo nos trabalhadores. Um dos factos é de trabalhadores de mesmo escalão ao exercerem trabalhos extras usufruírem de bónus salariais e

outros não, o que condiciona um ambiente hostil no seio da organização e, conseqüentemente, o comprometimento da qualidade de vida dos colaboradores (Terenciano, 2018).

Na DNFPS, os colaboradores também têm demonstrado experiências desagradáveis traduzidas em emoções negativas como a raiva, a frustração, a ansiedade, o nervosismo, resultantes de algum aspecto de seu trabalho e pela percepção de que as exigências profissionais constituem uma ameaça à sua auto-estima ou bem-estar (Terenciano, 2018).

Nesse sentido, um profissional estressado é aquele que percebe que necessita de mais recursos em relação aos que dispõem para enfrentar uma determinada tarefa ou missão que lhe é incumbida.

Diante do cenário apresentado, surge a seguinte pergunta de pesquisa: *qual é a percepção dos colaboradores sobre as práticas de liderança como factor de gestão de stress ocupacional na Direcção Nacional de Formação de Profissionais de Saúde – (DNFPS)?*

1.3. Objectivos da pesquisa.

1.3.1. Objectivo geral:

- Analisar a percepção dos colaboradores sobre as práticas de liderança como factor de gestão de stress ocupacional na Direcção Nacional de Formação de Profissionais de Saúde – (DNFPS).

1.3.2. Objectivos específicos.

- Descrever as práticas de liderança adotadas na DNFPS;
- Aferir os níveis de stress ocupacional dos colaboradores da DNFPS; e
- Colher percepções dos colaboradores sobre a influência das práticas de liderança na gestão de stress ocupacional na DNFPS.

1.4. Hipóteses da pesquisa.

H1 - Há uma percepção positiva/negativa dos colaboradores sobre a influência das práticas de liderança como factores de gestão de stress ocupacional.

H0 – Não há uma relação entre as práticas de liderança e a gestão de stress ocupacional.

1.5. Justificativa.

Como pesquisador, este estudo representa uma oportunidade de contribuir para a melhoria das condições de trabalho e saúde dos profissionais da área da saúde, que desempenham um papel vital na sociedade. O tema escolhido reflecte interesse em explorar o impacto da liderança nas organizações, bem como a preocupação com a qualidade de vida e o bem-estar dos indivíduos. Além disso, a pesquisa proporcionou a oportunidade de aprimorar habilidades de pesquisa, análise e elaboração de propostas de intervenção práticas, que possam fazer a diferença real no ambiente de trabalho e na vida dos profissionais.

Na dimensão científica, ao explorar a relação entre liderança e gestão do stress ocupacional, esta pesquisa se propõe a preencher uma lacuna na literatura académica, oferecendo uma análise aprofundada sobre como as práticas de liderança podem influenciar os níveis de stress entre os profissionais de saúde.

No contexto social, a pesquisa proposta poderá ter impactos significativos na sociedade como um todo. Ao melhorar a gestão do stress ocupacional na DNFPS, há um potencial para aprimorar a qualidade dos serviços de saúde oferecidos à população. Profissionais de saúde mais saudáveis e engajados tendem a prestar um atendimento de melhor qualidade, o que pode resultar em melhores resultados de saúde para os pacientes e a sociedade em geral.

CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA.

A revisão de literatura, na perspectiva de Silva e Menezes (2001, p.38), “refere-se à fundamentação teórica a se adoptar para tratar o tema e o problema de pesquisa. Por meio da análise da literatura publicada, traça-se um quadro teórico e faz-se a estruturação conceitual que dará sustentação ao desenvolvimento da pesquisa”.

É neste sentido que, no presente capítulo, aborda-se os principais conceitos relacionados ao tema com finalidade de fornecer sustentação teórica a pesquisa proposta, apresentando os conceitos teóricos que servirão de base para o estudo.

2.1.Liderança.

2.1.1.Definição de conceitos liderança e Práticas de liderança.

Liderança é a capacidade de transformar a visão em realidade e de alinhar as pessoas em direcção a um objectivo comum. Neste sentido, o líder é um agente de mudança, alguém capaz de inspirar e direccionar sua equipe para alcançar metas desafiadoras. A liderança é identificada pela habilidade de influenciar positivamente as pessoas, promovendo o crescimento tanto individual quanto colectivo (Mendes, 2018).

Katz (1999) citado em Gruber (2001), refere que liderança é a capacidade que um indivíduo tem de influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros.

Assim, percebe-se que a liderança é a forma que os colaboradores são conduzidos pelo seu líder de maneira eficiente para o alcance ou cumprimento dos objectivos, ou missão organizacional e sempre buscando alcançar níveis excelentes de produtividade.

Práticas de liderança são acções e comportamentos adoptados pelos líderes para influenciar, motivar e guiar seus seguidores em direcção a objectivos comuns. As práticas de liderança eficazes envolvem a definição clara de objectivos, a comunicação eficiente e a capacitação das pessoas para alcançar esses objectivos (Alves, 2014).

Segundo Guedes (2016), Práticas de liderança são comportamentos aprendíveis que qualquer pessoa pode desenvolver. Ele identifica cinco práticas exemplares de liderança: modelar o caminho, inspirar uma visão compartilhada, desafiar o processo, habilitar os outros para agir e encorajar o coração.

2.1.1.1. Características das práticas de liderança.

As práticas de liderança englobam uma série de características essenciais que permitem a um líder guiar, motivar e inspirar sua equipe de forma eficaz. Uma das principais características de um líder bem-sucedido é a capacidade de comunicação clara e eficaz. A comunicação não restringe apenas em transmitir informações, mas também de ouvir ativamente as preocupações, ideias e *feedbacks* dos membros da equipe. Um líder que se comunica bem cria um ambiente de confiança e transparência, facilitando o fluxo de informações e a colaboração (Ferreira, 2019).

Outra característica importante nas práticas de liderança é a visão estratégica. Um líder eficaz possui uma visão clara do futuro e das metas a serem alcançadas. Ele é capaz de planejar à longo prazo e alinhar as actividades da equipe com os objectivos estratégicos da organização. Esta visão ajuda a direcionar os esforços da equipe e a manter o foco nos objectivos principais, mesmo diante de desafios e mudanças (Ferreira, 2019).

A empatia é uma qualidade fundamental em um líder. Compreender e se conectar emocionalmente com os membros da equipe permite ao líder criar um ambiente de trabalho positivo e solidário. A empatia ajuda na resolução de conflitos, na motivação dos colaboradores e na construção de relacionamentos saudáveis e produtivos. Um líder empático consegue reconhecer as necessidades e preocupações individuais, promovendo o bem-estar geral da equipe (Ferreira, 2019).

A tomada de decisão é uma competência crucial nas práticas de liderança. Um bom líder deve ser capaz de tomar decisões rápidas e informadas, considerando todos os factores relevantes e as possíveis consequências. A habilidade de tomar decisões assertivas e responsáveis é vital para o progresso da equipe e da organização. Além disso, um líder eficaz assume a responsabilidade por suas decisões e está disposto a corrigir o curso quando necessário (Gomes, 2020).

A adaptabilidade é outra característica essencial de um líder. Em um ambiente de trabalho dinâmico e em constante mudança, a capacidade de se ajustar rapidamente a novas circunstâncias e desafios é crucial. Um líder adaptável é flexível e aberto a novas ideias e abordagens, incentivando a inovação e a criatividade dentro da equipe. Esta adaptabilidade também permite ao líder responder de maneira eficaz a crises e imprevistos (Gomes, 2020).

O desenvolvimento de competências é uma prática fundamental nas práticas de liderança. Um líder eficaz investe no crescimento e desenvolvimento contínuo de seus colaboradores, oferecendo oportunidades de treinamento, orientação e *feedback* construtivo. Isso não apenas melhora o

desempenho individual, mas também fortalece a equipe como um todo, criando um ambiente de aprendizagem e crescimento contínuo (Gomes, 2020).

A delegação eficaz é uma habilidade importante para um líder. Delegar tarefas de maneira apropriada permite que o líder se concentre em questões estratégicas e de alta prioridade, ao mesmo tempo, em que desenvolve a autonomia e as habilidades dos membros da equipe. A confiança na capacidade da equipe para executar tarefas específicas é um sinal de um líder seguro e confiante (Martins, 2019).

A integridade é uma qualidade indispensável nas práticas de liderança. Um líder íntegro age de acordo com valores e princípios éticos, ganhando o respeito e a confiança de sua equipe. A integridade promove um ambiente de trabalho justo e honesto, onde os colaboradores se sentem seguros e valorizados. Um líder que pratica a integridade é um modelo positivo para sua equipe e estabelece um padrão elevado de comportamento (Martins, 2019).

A inspiração é uma característica marcante de um líder eficaz. Um líder inspirador motiva sua equipe através de sua paixão, energia e entusiasmo. Ele consegue comunicar a importância e o propósito do trabalho, incentivando os colaboradores a darem o melhor de si. A inspiração vai além da simples motivação; trata-se de criar um senso de significado e propósito no trabalho diário da equipe (Martins, 2019).

O trabalho em equipe é essencial nas práticas de liderança. Um líder eficaz entende a importância da colaboração e promove um espírito de equipe forte. Ele incentiva a cooperação, a comunicação aberta e o respeito mútuo entre os membros da equipe. O trabalho em equipe bem-sucedido resulta em maior eficiência, criatividade e soluções inovadoras para os problemas (Martins, 2019).

A responsabilidade é uma característica central de um líder. Um líder responsável não apenas delega tarefas, mas também assume a responsabilidade pelos resultados. Ele está disposto a admitir erros e aprender com eles, mostrando um exemplo de humildade e crescimento contínuo. A responsabilidade cria um ambiente de confiança e respeito, onde os colaboradores se sentem valorizados e comprometidos com os objetivos da organização (Martins, 2019).

Por fim, a resiliência é uma característica vital nas práticas de liderança. Um líder resiliente mantém a calma e a compostura em situações de crise e adversidade. Ele é capaz de se recuperar rapidamente de contratemplos e encarar desafios com uma atitude positiva e proactiva. A resiliência permite ao líder inspirar sua equipe a perseverar e superar obstáculos, mantendo o foco nos objetivos e no sucesso a longo prazo (Martins, 2019).

2.1.2. Estilos de liderança.

Existem diversos estilos de liderança adotados em organizações, cada um com suas características e abordagens específicas. Esses estilos de liderança podem influenciar diretamente a cultura da empresa, a motivação dos colaboradores e os resultados alcançados. Segundo (Barbosa, 2018), estão alguns dos estilos de liderança mais comuns nas organizações:

Liderança Autocrática: Nesse estilo, o líder toma todas as decisões sem consultar ou envolver a equipe. Esse estilo pode ser eficaz em situações de emergência ou quando decisões rápidas são necessárias. No entanto, pode impactar a motivação da equipe a longo prazo, pois os membros da equipe podem se sentir desvalorizados e não terem a oportunidade de contribuir com suas ideias.

Liderança Democrática: Nesse estilo, o líder envolve a equipe na tomada de decisões e considera suas opiniões e ideias. Isso pode aumentar o senso de pertencimento e a motivação da equipe, uma vez que eles têm voz ativa no trabalho. A liderança democrática pode levar a decisões mais bem fundamentadas, mas também pode ser mais demorada em comparação com outros estilos.

Liderança transformacional: Os líderes transformacionais inspiram e motivam suas equipes a alcançar um desempenho excepcional. Eles se concentram em criar uma visão inspirada e comunicar essa visão de forma convincente, incentivando os membros da equipe a se superarem e alcançarem metas ambiciosas. Esse estilo de liderança envolve o desenvolvimento pessoal dos colaboradores e a criação de um ambiente de trabalho motivador.

Liderança transaccional: A liderança transaccional é baseada em recompensas e punições. Os líderes transaccionais estabelecem regras claras e expectativas para os membros da equipe e recompensam o cumprimento dessas expectativas. Eles também intervêm quando as metas não são alcançadas e aplicam as consequências. Esse estilo de liderança pode ser eficaz para garantir a conformidade, mas não pode estimular a inovação ou a motivação intrínseca.

Liderança liberal: Nesse estilo, os líderes adotam uma abordagem mais "mãos-off", aos membros da equipe dando autonomia para tomar decisões e gerenciar o seu próprio trabalho. Embora isso possa ser eficaz em equipes altamente autônomas e voluntárias, pode resultar em falta de direção e supervisão em equipes menos experientes.

Assim, percebe-se que existem diferentes estilos de liderança e cada estilo apresenta características peculiares e que podem ser adotada mediante a situação ou o contexto da organização.

2.1.3. Teorias de Liderança: Explorando Abordagens Clássicas e Contingenciais.

A liderança é um tema central no campo da psicologia organizacional e gestão, sendo objecto de estudo e análise por décadas. Diversas teorias têm emergido ao longo do tempo, buscando compreender a natureza da liderança, os traços e comportamento dos líderes eficazes, assim como o impacto de diferentes estilos de liderança nas organizações e em suas equipes. Neste sentido, exploraremos duas teorias de liderança amplamente reconhecidas: a Teoria dos traços e a Teoria contingencial.

2.1.3.1. Teoria dos traços.

A Teoria dos Traços, também conhecida como a abordagem "grande homem", foi uma das primeiras tentativas de identificar características específicas que tornariam alguém um líder eficaz. Esta teoria sugere que existem traços inerentes e básicos que distinguem líderes de não-líderes. Inicialmente, acreditava-se que as qualidades de liderança eram inatas e não podiam ser capacitadas (Guedes, 2016).

Os primeiros estudos nessa área buscavam traços como inteligência, carisma, confiança e assertividade. No entanto, essa abordagem aborda críticas por não considerar o contexto e a situação em que ocorre a liderança. A ideia de que um conjunto fixo de traços levaria automaticamente à liderança bem-sucedida mostrou-se insuficiente para explicar a complexidade do fenómeno da liderança (Guedes, 2016).

2.1.3.2. Teoria contingencial.

A Teoria contingencial da liderança enfatiza a ideia de que não há um único estilo de liderança que seja eficaz em todas as situações. Ela reconhece que o sucesso da liderança depende da interacção entre os traços e comportamentos do líder e as demandas do ambiente. A teoria contingencial destaca que diferentes estilos de liderança podem ser apropriados em diferentes contextos organizacionais (Lima & Costa, 2020).

Um dos modelos mais conhecidos dentro da Teoria contingencial é o modelo de Fiedler, que se baseia na relação entre o estilo de liderança e a situação. Fiedler acreditava que líderes podem ser classificados em dois tipos: orientados para a tarefa ou orientados para o relacionamento. Além

disso, ele argumentou que a eficácia do líder depende da "situação de controle", que considera a relação líder-membro, a estrutura da tarefa e o poder do líder (Lima & Costa, 2020).

Outra teoria importante dentro da abordagem contingencial é a teoria do caminho-objectivo, de Robert House. Essa teoria sugere que o líder deve adaptar seu estilo de liderança para alinhar com as metas e necessidades dos seguidores. O líder é visto como alguém que remove obstáculos, fornece orientação e oferece recompensas para que os seguidores alcancem seus objectivos. O estilo de liderança pode variar entre directivo, de apoio, participativo e orientado para certificado, dependendo da situação e das características dos seguidores (Lima & Costa, 2020).

A escolha das duas teorias descritas anteriormente, é, pelo facto de, a primeira buscar traços como inteligência, carisma, confiança e assertividade. A segunda, por enfatizar a ideia de que não há um único estilo de liderança que seja eficaz em todas as situações. Ela reconhece que o sucesso da liderança depende da interacção entre os traços e comportamentos do líder e as demandas do ambiente.

2.1.4. Integrando Abordagens para uma prática de Liderança Eficaz.

Tanto a teoria dos traços quanto a teoria contingencial são significativamente apreciada para a compreensão da liderança. Embora a teoria dos traços tenha sido criticada por sua abordagem simplista e falta de consideração pelo contexto, ela destacou a importância dos traços individuais na liderança. Por outro lado, a teoria contingencial trouxe a noção de que o sucesso da liderança depende da interacção entre líder, seguidores e situação.

Hoje em dia, a visão mais aceite é que não existe um modelo único de liderança universalmente eficaz. Líderes efectivamente adaptam seus estilos e comportamentos de acordo com a situação e as necessidades dos seguidores. Uma abordagem contingencial ressoa com essa perspectiva, enfatizando que não há uma fórmula única para liderar, mas sim a necessidade de flexibilidade e adaptação (Lima & Costa, 2020).

A liderança é um fenómeno complexo que envolve a intersecção de traços individuais, comportamentais, contexto organizacional e sociais. Enquanto a Teoria dos Traços e a Teoria contingencial representam combinações distintas para entender a liderança, sua integração pode fornecer uma visão mais completa e realista desse importante papel nas organizações contemporâneas (Silva & Santos, 2020).

2.1.5. Importância das práticas de liderança nas organizações.

A importância das práticas de liderança nas organizações é um tema fundamental no mundo dos negócios. A capacidade de liderar efectivamente influencia directamente o sucesso, a cultura e o crescimento de uma empresa. Práticas de liderança eficazes não apenas supervisionam tarefas e projectos, mas também inspiram, motivam e orientam suas equipes em direcção a objectivos comuns (Carvalho & Lima, 2017).

Um líder bem-sucedido desempenhando um papel vital na tomada de decisões estratégicas. Ele é capaz de avaliar informações complexas, considerar diferentes perspectivas e escolher o caminho mais adequado para a empresa. A habilidade de tomar decisões controladas e descontroladas ajuda a organização a se adaptar às mudanças do mercado, antecipar tendências e aproveitar oportunidades competitivas (Carvalho & Lima, 2017).

Colaboradores engajados são mais tolerantes a se dedicarem ao seu trabalho, mostrarem iniciativa e permanecerem comprometidos com os objectivos da organização. Líderes que valorizam e reconhecem as contribuições individuais também cultivam um senso de pertencimento e motivação entre a equipe (Costa & Oliveira, 2021).

A cultura corporativa é moldada pela liderança e desempenha um papel vital na atracção e retenção de talentos. Líderes que incorporam os valores da empresa e demonstram comportamentos que criam um ambiente que atrai profissionais que defendem esses mesmos valores (Costa & Oliveira, 2021).

Uma cultura aumenta de forma saudável a satisfação dos funcionários, promove a colaboração e fortalece a identidade da organização. Por outro lado, líderes que não investem na criação de uma cultura positiva podem enfrentar alta rotatividade, baixa produtividade e dificuldades na atracção de talentos (Costa & Oliveira, 2021).

Nesse sentido, percebe-se que a capacidade de liderar também é essencial para maximizar os resultados da equipe. Líderes que estabelecem metas claras, definem expectativas realistas e fornecem orientação eficaz capacitam seus colaboradores a atingirem seu pleno potencial.

Através da sensação de felicidade e do desenvolvimento contínuo, os líderes podem capacitar os membros da equipe a assumirem responsabilidades maiores e crescerem profissionalmente. Isso não apenas aumenta a eficiência operacional, mas também cria um ambiente de aprendizado constante (Costa & Oliveira, 2021).

Além disso, percebe-se que a liderança também é fundamental para gerenciar conflitos e promover a coesão da equipe. Conflitos inevitavelmente surgem em qualquer ambiente de trabalho, mas líderes hábeis conseguem transformar essas situações desafiadoras em oportunidades de crescimento.

Também percebe-se que as práticas de liderança facilitam a comunicação, promovem a compreensão mútua e buscam soluções colaborativas. Um líder que demonstra habilidades de resolução de conflitos pode evitar o impacto negativo dessas situações na dinâmica da equipe e no desempenho geral.

Além das funções internas, a liderança desempenha um papel crucial na representação da organização perante o mundo externo. Líderes inspiradores e visionários podem construir uma confiança sólida para a empresa, o que pode atrair investidores, parceiros estratégicos e clientes. A confiança de um líder é muitas vezes associada à confiança da organização como um todo, tornando a liderança um activo valioso na construção de relacionamentos positivos com *stakeholders* (Costa & Oliveira, 2021).

Neste sentido, a importância das práticas de liderança nas organizações é inegável. A capacidade de liderar efectivamente afecta todos os aspectos da empresa, desde a cultura corporativa até os resultados financeiros. Os líderes têm a responsabilidade de guiar suas equipes em direcção aos objectivos compartilhados, inspirar confiança, promover o engajamento dos funcionários e tomar decisões importantes (Mendes, 2018).

Uma liderança sólida não só impulsiona a produtividade e o sucesso da organização, mas também molda sua identidade e influencia sua posição no mercado global. Portanto, investir no desenvolvimento de líderes competentes e éticos deve ser uma prioridade para qualquer organização que deseje prosperar em um ambiente empresarial em constante evolução.

2.2. Gestão de stress ocupacional.

2.2.1. Definição de conceitos: stress ocupacional e gestão de stress ocupacional.

Pereira (2017), definiu o stress ocupacional como uma resposta emocional e fisiológica a um estímulo que é esperado como ameaçador, negativo ou desafiador para o bem-estar de um indivíduo. Ele enfatizou a importância da percepção subjectiva, ou seja, como o indivíduo percebe as situações e demandas do trabalho.

Como também adoptou o conceito de "stress negativo" e "stress positivo". O stress negativo ocorre quando os desafios superam a capacidade de enfrentamento do indivíduo, enquanto o stress positivo ocorre quando os desafios são vistos como oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

Segundo (Martins, 2019), o stress é resultado da interacção entre a pessoa e o ambiente. Ele introduziu o conceito de "appraisal" (avaliação), que se refere ao processo de avaliar a significância de um evento para o bem-estar do indivíduo.

A avaliação cognitiva ocorre em duas etapas: avaliação primária (percepção do evento como ameaçador, neutro ou positivo) e avaliação secundária (avaliação dos recursos disponíveis para lidar com o evento). O stress ocorre quando a avaliação primária é negativa e a avaliação secundária indica recursos inadequados (Martins, 2019).

Alves (2014), abordou a gestão de stress ocupacional a partir da interacção entre as demandas do trabalho e o controle que os trabalhadores têm sobre suas tarefas. De acordo com Alves, o stress ocupacional ocorre quando as demandas do trabalho são altas e o controle sobre as tarefas é baixo. A gestão de stress, nesse contexto, envolve a busca por estratégias que aumentem o controle do trabalhador sobre suas actividades a fim de reduzir os efeitos negativos do stress.

A gestão de stress ocupacional envolve a avaliação cognitiva dos eventos estressantes no ambiente de trabalho e a adoção de estratégias de enfrentamento (coping) que reduzam a percepção de ameaça e aumentem o senso de controle e adaptação (Alves, 2014).

Assim, depreende-se que a gestão do stress ocupacional envolve a criação de ambientes de trabalho que promovam a satisfação, o engajamento e a saúde mental dos trabalhadores, através de intervenções que reduzam o risco de *burnout* e promovam o bem-estar no ambiente profissional.

2.2.2. Importância da gestão do stress para a saúde e produtividade dos colaboradores.

A importância da gestão do stress para a saúde e produtividade dos colaboradores é um tema de crescente conversão no mundo contemporâneo, onde as demandas profissionais e pessoais muitas vezes se entrelaçam em um ritmo acelerado e desafiador.

O stress é uma resposta natural do corpo a situações que suportou adaptação e superação, porém, quando causado e não gerenciado transferido, pode se tornar um factor prejudicial tanto para a saúde individual quanto para o desempenho no trabalho (Oliveira & pereira, 2017).

No ambiente de trabalho moderno, a pressão constante para atingir metas, cumprir prazos e manter a qualidade do trabalho pode levar a níveis elevados de stress. Esse stress prolongado pode sofrer uma série de problemas de saúde física e mental (Oliveira & pereira, 2017).

A relação entre stress crónico e doenças como hipertensão, doenças cardíacas, diabetes e distúrbios gastrointestinais é bem documentada. Além disso, o stress excessivo também pode contribuir para os distúrbios, como ansiedade e depressão. Portanto, uma gestão eficaz do stress não é apenas uma questão de bem-estar pessoal, mas também está directamente ligada à saúde geral dos colaboradores (Costa & Souza, 2021).

Uma das principais razões pelas quais a gestão do stress é crucial para a produtividade é o impacto directo que o stress tem sobre o desempenho cognitivo. Quando uma pessoa está sob stress, o corpo libera hormónios do stress, como o cortisol, que podem prejudicar a clareza mental, a tomada de decisões e a capacidade de concentração (Costa & Souza, 2021).

Isso pode resultar em erros no trabalho, diminuição da qualidade do trabalho e menor eficiência na realização de tarefas. Colaboradores estressados também são mais tolerantes a cometer falhas de comunicação, o que pode levar a mal-entendidos, conflitos e negativos nos relacionamentos de trabalho (Costa & Souza, 2021).

Além disso, o stress afecta a motivação e o engajamento dos colaboradores. Pessoas que estão constantemente sobrecarregadas pelo stress podem se sentir emocionalmente desgastadas, o que leva à exaustão e ao esgotamento. Isso pode diminuir significativamente a motivação para realizar o trabalho e a disposição para colaborar com colegas de equipe (Barbosa, 2018).

Empresas que reconhecem a importância da gestão do stress muitas vezes implementam estratégias e programas para ajudar os colaboradores a lidar com o stress de maneira saudável. Oferecer acesso a recursos de apoio, como aconselhamento psicológico e programas de bem-estar, pode ser fundamental para fornecer às equipes as ferramentas necessárias para lidar com o stress de forma construtiva. Além disso, promover uma cultura que valorize o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal pode reduzir a pressão sobre os colaboradores e incentivar práticas de auto-regulação (Barbosa, 2018).

Técnicas de gestão de stress, como *mindfulness*, meditação e exercícios de relaxamento, podem ser incorporadas à rotina diária para ajudar os colaboradores a enfrentar o stress de maneira mais eficaz. Essas práticas não apenas suportam os níveis de stress, mas também melhoram a resiliência

psicológica, permitindo que os colaboradores enfrentem desafios de maneira mais equilibrada e construtiva (Barbosa, 2018).

Além disso, líderes desempenham um papel vital na promoção da gestão do stress. Criar um ambiente de trabalho que valorize a comunicação aberta e o apoio mútuo pode permitir que os colaboradores expressem suas preocupações e solicitem ajuda quando necessário. Líderes que demonstram empatia e flexibilidade ao lidar com prazos e metas podem contribuir para a redução do stress associado a expectativas irrealistas (Silva & Bizarro, 2019).

Com isso, entende-se que a importância da gestão do stress para a saúde e produtividade dos colaboradores é inegável. As empresas que investem na criação de ambientes de trabalho saudáveis e apoiam activamente a gestão do stress estão mais propensas a colher os benefícios de uma equipe mais engajada, produtiva e resiliente (Silva & Bizarro, 2019).

Assim, não só devemos reconhecer que os colaboradores são seres humanos com necessidades emocionais e físicas é essencial para promover uma cultura de trabalho que priorize tanto o bem-estar quanto ao sucesso organizacional, mas também que a gestão do stress não deve ser vista como um luxo, mas sim como um investimento valioso na saúde e no desempenho de uma equipe.

2.2.3. Causas do stress ocupacional.

O stress ocupacional é um fenómeno complexo que resulta da interacção entre diversos factores no ambiente de trabalho e nas características individuais dos trabalhadores. Uma das principais causas do stress ocupacional é a sobrecarga de trabalho, que pode envolver prazos apertados, demandas excessivas e falta de recursos adequados para realizar as tarefas (Gomes & Torres, 2020).

Além disso, conflitos interpessoais e ambientes de trabalho pouco colaborativos podem contribuir significativamente para o stress ocupacional. Relações tensas com colegas, supervisores ou clientes podem gerar desconforto e ansiedade, prejudicando o bem-estar dos trabalhadores (Gomes & Torres, 2020).

A falta de reconhecimento e recompensa pelo esforço dedicado ao trabalho também é uma causa relevante de stress, já que a sensação de não ser valorizado pode levar à desmotivação e ao acúmulo de tensão (Gomes & Torres, 2020).

Outro factor importante é a insegurança no emprego, como a possibilidade de demissões ou instabilidade económica da empresa. A tensão em relação ao futuro profissional pode gerar

ansiedade e preocupação constante. Além disso, as demandas tecnológicas actuais também podem contribuir para o stress (Carvalho & Lima, 2017).

Contudo, as causas do stress ocupacional são multifacetadas e envolvendo a combinação de factores organizacionais, interpessoais e individuais. Reconhecer esses desencadeantes é fundamental para implementar estratégias eficazes de gestão de stress no local de trabalho, visando promover a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores (Carvalho & Lima, 2017).

2.2.4. Estratégias de gestão de stress ocupacional na perspectiva de Carvalho e Lima (2017):

Promoção de uma Cultura de Apoio: As organizações devem criar uma cultura que valorize o bem-estar dos colaboradores. Isso envolve a promoção da comunicação aberta, onde os funcionários se sentem à vontade para expressar suas preocupações e desafios relacionados ao stress.

Definição clara de funções e expectativas: A falta de clareza nas funções e expectativas pode levar a conflitos e stress. Definir responsabilidades de forma precisa e fornecer directrizes claras ajuda a reduzir o conflito e a ansiedade.

Flexibilidade no trabalho: Oferecer opções de trabalho flexíveis, como horários flexíveis ou trabalho remoto, pode permitir que os funcionários equilibrem melhor suas responsabilidades profissionais e pessoais, evitando o stress.

Treinamento em habilidades de gestão de stress: Fornecer treinamento em técnicas de relaxamento, atenção plena e resiliência ajuda os colaboradores a desenvolverem habilidades eficazes para lidar com o stress.

Estabelecimento de limites: Encorajar aos colaboradores a definirem limites saudáveis entre o trabalho e a vida pessoal ajuda a prevenir o esgotamento e a sobrecarga.

Incentivo ao auto cuidado: As empresas podem promover o auto-cuidado, incentivando a prática regular de exercícios físicos, uma dieta saudável e um sono adequado.

Reconhecimento e recompensa: Reconhecer e recompensar o desempenho dos colaboradores pode aumentar a motivação e a satisfação, o stress associado à pressão constante.

Programas de apoio ao empregado: Oferecer acesso a serviços de aconselhamento e apoio emocional pode ser fundamental para os colaboradores lidarem com situações estressantes.

Comunicação Eficaz: Melhorar a comunicação interna e garantir que as informações sejam transmitidas de maneira clara e transparente podem reduzir a reflexão e o stress.

Gestão de tempo: Fornecer treinamento em gestão de tempo ajuda os colaboradores a priori.

2.3. Relação liderança e gestão de stress ocupacional.

A relação entre liderança e gestão de stress ocupacional desempenha um papel crucial no ambiente de trabalho contemporâneo. À medida que as organizações enfrentam demandas cada vez mais complexas e competitivas, a capacidade de liderar e gerir eficazmente o stress ocupacional se tornou um diferencial significativo para o sucesso das equipes e o bem-estar dos colaboradores.

Por outro lado, a gestão do stress ocupacional refere-se à adoção de estratégias e práticas que visam reduzir e controlar o impacto do stress relacionado ao trabalho na saúde mental e física dos indivíduos (Oliveira & Pereira, 2017).

A intersecção entre esses dois conceitos é crucial, uma vez que os líderes eficazes podem influenciar de maneira significativa o nível de stress experimentado por sua equipe, afectando directamente o desempenho e o bem-estar dos colaboradores (Oliveira & Pereira, 2017).

Primeiramente, é importante reconhecer que líderes servem como modelos para suas equipes. Se um líder demonstra habilidades eficazes de gestão de stress, como a capacidade de manter a calma em situações desafiadoras, os membros da equipe são mais tolerantes a adoptar comportamentos semelhantes (Oliveira & Pereira, 2017).

Com isso, cria-se uma cultura organizacional que valoriza a resiliência e a adaptação, esperançosa para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Além disso, os líderes têm a responsabilidade de fornecer suporte emocional aos seus colaboradores. Isso não apenas ajuda a reduzir o stress individual, mas também cria um senso de confiança e segurança na equipe (Lima & Costa, 2020).

Líderes que demonstram empatia e compreensão em relação às pressões do trabalho podem encorajar os membros da equipe a compartilhar suas preocupações e buscar ajuda quando necessário. Isso é fundamental para prevenir o acúmulo de stress não gerenciado, que pode levar a problemas de saúde mental e esgotamento (Lima & Costa, 2020).

A comunicação eficaz também desempenha um papel central na relação entre liderança e gestão de stress ocupacional. Líderes que mantêm uma comunicação aberta e transparente com suas equipes podem fornecer clareza sobre as expectativas, metas e desafios do trabalho (Lima & Costa, 2020).

Como resultado da comunicação eficaz, são evitadas ambiguidades que frequentemente ocorrem para o stress ocupacional. Fora isso, a comunicação regular permite que os líderes sejam conscientes das fontes de stress que os membros da equipe estão enfrentando, permitindo-lhes tomar medidas proativas para lidar com esses problemas.

A capacidade de delegar tarefas e responsabilidades de maneira equilibrada também está intimamente ligada à gestão do stress ocupacional. Líderes que sobrecarregam constantemente os membros da equipe podem contribuir para um ambiente de trabalho onde o stress é exacerbado pela sobrecarga de trabalho (Lima & Costa, 2020).

Por outro lado, líderes que distribuem as responsabilidades de maneira justa demonstram compreensão das capacidades e limitações individuais, promovendo uma distribuição mais equitativa do stress (Silva & Bizarro, 2019).

Além de influenciar o nível de stress na equipe, os líderes também têm a responsabilidade de fornecer recursos e ferramentas para ajudar os colaboradores a lidar com o stress ocupacional. Isso pode incluir programas de bem-estar, treinamento em habilidades de gerenciamento de stress e acesso a apoio psicológico quando necessário (Silva & Bizarro, 2019).

Contudo, é importante ressaltar que os líderes também estão sujeitos ao stress ocupacional, muitas vezes em níveis elevados devido às demandas de liderança. Portanto, os líderes também precisam desenvolver suas próprias estratégias de gestão de stress para manter sua eficácia e bem-estar pessoal (Silva & Bizarro, 2019).

Isso pode incluir a busca de mentoria, a participação em grupos de apoio de liderança ou o desenvolvimento de práticas individuais de auto cuidado.

A relação entre liderança e gestão de stress ocupacional é fundamental para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. Líderes eficientes desempenham um papel vital na criação de uma cultura que valoriza o gerenciamento de stress e promove o bem-estar dos colaboradores (Silva & Bizarro, 2019).

Através de sua capacidade de modelar comportamentos saudáveis, oferecer apoio emocional, comunicar-se de maneira eficaz e fornecer recursos apropriados, os líderes podem influenciar positivamente o ambiente de trabalho e ajudar a reduzir os efeitos negativos do stress ocupacional.

2.4. Percepções

2.4.1. Conceito de percepção.

A percepção é o processo cognitivo que permite aos indivíduos interpretar e organizar informações sensoriais provenientes do ambiente, transformando estímulos físicos em experiências significativas. Esse processo envolve a interação entre os sentidos, o cérebro e fatores subjetivos, como experiências prévias, expectativas e contexto (Alves, 2014).

A percepção é entendida como uma construção subjetiva da realidade, mediada pelas características individuais de cada pessoa, como cultura, emoções e personalidade. Nesse sentido, a percepção não é apenas uma reprodução fiel do ambiente externo, mas uma interpretação que reflete a forma única como cada indivíduo percebe o mundo (Mendes, 2019).

Neste sentido entende-se que a percepção é o estudo da maneira como os sistemas sensoriais captam estímulos do ambiente, como luz, som e textura, e os convertem em informações neurais que são processadas no cérebro.

2.4.2. Percepção dos colaboradores sobre as práticas de liderança como factores de gestão de stress ocupacional.

A percepção dos colaboradores sobre as práticas de liderança no contexto do estresse ocupacional é um tema central para compreender como o ambiente de trabalho influencia a saúde mental e o desempenho das equipes. A liderança eficaz vai além da mera gestão de tarefas, envolvendo uma dimensão humana que reconhece e responde aos fatores estressores intrínsecos ao ambiente corporativo (Mendes, 2019).

No contexto ocupacional contemporâneo, o estresse é amplificado por fatores como excesso de responsabilidades, prazos apertados e falta de recursos adequados. Colaboradores frequentemente apontam que líderes que demonstram compreensão e promovem diálogos abertos criam um ambiente de maior segurança psicológica. Esse tipo de liderança reduz o impacto dos fatores estressores, favorecendo um clima organizacional mais saudável. Por outro lado, lideranças autoritárias e inflexíveis tendem a intensificar a sensação de pressão, minando o bem-estar dos trabalhadores (Mendes, 2019).

A percepção dos colaboradores sobre a justiça organizacional, frequentemente mediada pela atuação dos líderes, também é um aspecto essencial na gestão do estresse ocupacional. Líderes que distribuem responsabilidades de forma equitativa e reconhecem os esforços individuais reforçam a confiança da equipe, promovendo um sentimento de valorização e pertencimento. Esse cenário

contrasta com ambientes onde a liderança negligencia práticas justas, perpetuando insatisfações e ampliando tensões emocionais (Mendes, 2019).

Outro fator crucial é a habilidade dos líderes em identificar os sinais de estresse nos membros de suas equipes. Muitas vezes, os colaboradores não expressam diretamente seu esgotamento ou desconforto, seja por medo de retaliações ou por sentimentos de vulnerabilidade. Líderes que são atentos aos comportamentos e às mudanças de humor conseguem intervir proativamente, promovendo conversas privadas e propondo soluções personalizadas (Mendes, 2019).

Além disso, a promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional é uma prática de liderança cada vez mais valorizada pelos colaboradores. Líderes que incentivam pausas regulares, respeitam os horários de trabalho e desencorajam a cultura de "estar sempre disponível" são vistos como aliados no combate ao estresse ocupacional. Essas práticas refletem um entendimento mais amplo sobre a interseção entre as demandas do trabalho e as necessidades individuais, contribuindo para uma percepção positiva da liderança (Mendes, 2019).

No entanto, a liderança eficaz não pode ser reduzida a ações isoladas. Ela requer consistência e autenticidade. Colaboradores são particularmente sensíveis a dissonâncias entre o discurso e a prática. Quando líderes pregam a importância do bem-estar, mas reforçam comportamentos de sobrecarga, o impacto negativo sobre a equipe pode ser ainda mais acentuado. A coerência entre valores declarados e ações concretas é, portanto, um elemento-chave na construção de uma percepção positiva (Mendes, 2019).

A capacitação de líderes para a gestão do estresse é outro elemento frequentemente destacado pelos colaboradores. Líderes que investem no próprio desenvolvimento pessoal e profissional, participando de treinamentos ou buscando suporte externo, são mais preparados para lidar com as complexidades do estresse ocupacional. Essa atitude demonstra um compromisso com a qualidade da liderança e inspira confiança entre os membros da equipe (Ferreira, 2020).

A cultura organizacional também desempenha um papel mediador na percepção das práticas de liderança. Organizações que promovem valores de respeito mútuo, inclusão e suporte coletivo tendem a reforçar práticas de liderança voltadas para a gestão do estresse. Por outro lado, culturas competitivas e hierárquicas podem limitar a eficácia das intervenções dos líderes, criando um ambiente onde o estresse é tratado como um problema individual e não organizacional (Ferreira, 2020).

Colaboradores frequentemente percebem que líderes que encorajam a inovação e a autonomia promovem um senso de controle sobre as tarefas, reduzindo significativamente o impacto do estresse. Essa abordagem empoderadora aumenta a motivação e permite que os trabalhadores vejam os desafios como oportunidades de crescimento, em vez de fontes de pressão excessiva (Ferreira, 2020).

Assim, a liderança transformacional é frequentemente associada a uma melhor gestão do estresse. Por outro lado, líderes que demonstram pouca habilidade para gerenciar conflitos internos ou resistências também influenciam negativamente a percepção dos colaboradores. Ambientes com conflitos não resolvidos ou mal geridos são frequentemente apontados como fontes de estresse contínuo, prejudicando tanto a produtividade quanto o clima organizacional. A competência dos líderes em lidar com tais situações é, portanto, fundamental para o bem-estar coletivo (Ferreira, 2020).

A percepção de apoio emocional por parte dos líderes também é um aspecto que merece destaque. Colaboradores valorizam líderes que se mostram acessíveis e dispostos a ouvir. Essa prática cria um ambiente de confiança, onde os indivíduos sentem que podem expressar suas preocupações sem medo de julgamento ou consequências. Esse tipo de liderança é frequentemente associado a uma redução significativa do estresse (Ferreira, 2020).

Além disso, líderes que promovem ações de reconhecimento e celebração de conquistas contribuem para a construção de um ambiente de trabalho positivo. O reconhecimento público de esforços e resultados não apenas motiva a equipe, mas também ajuda a aliviar a tensão gerada por desafios anteriores. Essas práticas são percebidas como formas de valorização que reforçam a resiliência organizacional (Ferreira, 2020).

CAPÍTULO III: METODOLOGIA.

Neste capítulo do trabalho, é apresentada a metodologia adoptada para a execução do presente projecto. Conforme Lakatos e Marconi (2003), metodologia de pesquisa é o caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão, de modo reflectido e deliberado. Para a presente monografia, adoptou-se a metodologia abaixo.

3.1. Descrição do Local de Estudo.

Direcção Nacional de Formação de Profissionais de Saúde – (DNFPS) é um órgão tutelado pelo Ministério da Saúde, localizada na AV. Eduardo Mondlane – Maputo. Com um universo de 43 colaboradores (técnicos superiores de saúde, médicos, gestores e psicopedagogos), compreende o departamento da formação inicial e o departamento de formação contínua.

DNFPS desempenha várias funções dentre elas: participar na elaboração do Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos tendo em consideração as prioridades, as necessidades do sistema de saúde e os indicadores gerais de desenvolvimento bem sucedido; definir objectivos educacionais gerais e específicos dos cursos de formação e especialização no contexto dos princípios do Sistema Nacional de Educação; planear, organizar, e normalizar o funcionamento da rede de unidades de ensino de pessoal de saúde e aprovar os sistemas e critérios de avaliação da qualidade do pessoal técnico profissional formado.

3.2. Abordagem Metodológica.

A presente pesquisa é de **enfoque qualitativo e quantitativa** uma vez que a pesquisa quantitativa, quantifica os dados e generaliza os resultados da amostra para os interessados e a pesquisa qualitativa é usada para explicar os resultados obtidos pela pesquisa quantitativa.

A **abordagem qualitativa** tem sido frequentemente utilizada em estudos voltados para a compreensão da vida humana em grupos, em campos como sociologia, antropologia, psicologia, dentre outros das ciências sociais (Gil, 2008).

Esta abordagem tem tido diferentes significados ao longo da evolução do pensamento científico, mas se pode dizer, enquanto definição genérica, que abrange estudos nos quais se localiza o observador no mundo, constituindo-se, portanto, num enfoque naturalístico e interpretativo da realidade (Gil, 2008).

Richardson (2006), afirma que **pesquisa quantitativa** significa transformar opiniões e informações em números para possibilitar a classificação e análise. Exige o uso de recursos e de técnicas estatísticas.

Portanto, optou-se pela combinação dos métodos qualitativos e quantitativos, porque, de acordo com os autores supracitados, permite uma complementaridade dos dados e a obtenção de informações que não poderiam ser obtidas utilizando cada um dos métodos isoladamente.

Sob **ponto de vista da natureza**, a presente pesquisa é de carácter aplicada, que tem como finalidade a resolução do problema levantado (Prodanov & Freitas, 2013). Ao adoptar esse enfoque, a pesquisa não apenas busca compreender teoricamente os conceitos das práticas de liderança e stress ocupacional, mas também se concentra em gerar *insights* práticos e soluções concretas para um problema real no ambiente de trabalho.

A abordagem aplicada permitiu a exploração de práticas eficazes de liderança que possam ser directamente implementadas no contexto do Ministério da Saúde visando a redução do stress ocupacional entre os colaboradores e o aprimoramento geral do ambiente laboral.

A presente pesquisa é de **abordagem mista** porque integra métodos qualitativos e quantitativos para explorar de forma ampla e aprofundada a percepção dos colaboradores sobre as práticas de liderança como fatores de gestão do estresse ocupacional.

A dimensão qualitativa permitiu compreender subjetivamente as experiências e significados atribuídos pelos colaboradores às práticas de liderança, utilizando entrevistas. Por outro lado, a abordagem quantitativa possibilitou a mensuração de aspectos objetivos, como níveis de estresse ocupacional e a frequência ou impacto percebido das práticas de liderança, por meio de questionários estruturados. Essa combinação enriquece a pesquisa, pois une a profundidade interpretativa com a generalização de padrões, proporcionando uma análise abrangente e robusta sobre o tema.

Sob **ponto de vista dos objectivos**, usou-se a pesquisa exploratória, descritiva e a analítica, onde a pesquisa exploratória envolve o levantamento de dados através de entrevistas, questionários e estudo de caso, a pesquisa descritiva descreve os fenómenos ou dados levantados durante o estudo e a pesquisa analítica tem por finalidade analisar os dados levantados com o objectivo de dar o seu parecer (Prodanov & Freitas, 2013).

Já sob **ponto de vista dos procedimentos técnicos**, usou-se o estudo de caso. O estudo caso proporciona ao pesquisador uma maior percepção dos dados, pois relaciona a teoria e a prática,

onde se estuda uma entidade ou organização dum forma profunda e exaustiva (Prodanov & Freitas, 2013).

Ao empregar esse procedimento técnico, é possível analisar de maneira minuciosa as práticas de liderança adoptadas e como elas impactam os níveis de stress dos colaboradores, considerando nuances específicas do ambiente organizacional e das interacções entre líderes e liderados. Isso permite uma compreensão mais completa dos desafios enfrentados e das estratégias eficazes para mitigar o stress, gerando *insights* valiosos para melhorias na gestão e no bem-estar dos profissionais da saúde.

3.3. População, Amostra e Amostragem.

Segundo Gil (2008), a população é a totalidade dos indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo. Dai que a população em estudo é constituída por 43 colaboradores.

Gil (2008), define Amostra como uma parte da população ou universo, seleccionada de acordo com uma regra de plano. A amostra obtida foi seleccionada por acessibilidade onde o pesquisador selecciona os elementos a que teve acesso, admitindo que estes podiam de alguma forma representar o universo (Gil, 2008). Neste caso, a amostra da pesquisa foi constituída por 32 colaboradores da DNFP.

De acordo com Gil (2008), amostragem refere-se as técnicas de selecção da parcela da população (amostra). Para a realização desta pesquisa, foi seleccionada a partir de uma amostragem probabilística, em que as amostras foram obtidas de forma aleatória (isto é, a probabilidade de cada elemento da população fazer parte da amostra foi igual para todos elementos e todas as amostras seleccionadas foram igualmente prováveis).

3.4. Técnicas de recolha e análise dados.

3.4.1. Técnica de recolha de dados.

Para a colecta de dados, recorreu-se a entrevistas e questionários. No entender de Marconi e Lakatos (2003), entrevista é um encontro entre duas pessoas a fim de que uma obtenha informações a respeito de um determinado assunto, mediante uma conversação. No que se refere a entrevista, o presente estudo debruça do tipo semi-estruturada que foi intercalada por perguntas do roteiro e

outras que surgiram com o desenvolver da entrevista. O roteiro desta entrevista poderá ser consultado no apêndice I e tem 9 perguntas.

Por meio desse método de colecta de dados, é possível captar não apenas as perspectivas e experiências dos colaboradores em relação à relação entre liderança e stress ocupacional, mas também permitir que eles compartilhem nuances e detalhes pessoais que podem não ser explorados por métodos mais rígidos de entrevistas estruturadas.

A natureza semi-estruturada das entrevistas possibilita a adaptação das perguntas de acordo com as respostas e *insights* fornecidos pelos entrevistados, permitindo a exploração mais aprofundada de histórias individuais, percepções e interações líder-subordinado que podem desempenhar um papel fundamental na compreensão desse fenómeno complexo (Gil, 2008).

Questionário de Stress Ocupacional – Versão Geral (QSO-VG) - (Gomes, 2010), este instrumento foi desenvolvido por Gomes (2010), a partir dos trabalhos desenvolvidos em diferentes áreas profissionais (ver Gomes, Cruz, & Cabanelas, 2009; Gomes, Silva, Mourisco, Mota, & Montenegro, 2006), existindo algumas indicações acerca da sua adequação para o estudo do *stress* ocupacional (Afonso & Gomes, 2012).

Assim sendo, esta escala pretende avaliar as potenciais **fontes de stress** no exercício da actividade laboral em profissionais que exercem diferentes actividades e que se encontram inseridos em contextos distintos (ex: empresas públicas e privadas, organizações sem fins lucrativos, etc.).

O questionário compreende **duas** partes distintas:

Numa fase inicial, é proposto aos profissionais a avaliação do **nível global** de *stress* que experienciam na sua actividade, através de um único item (0 = *Nenhum stress*; 2 = *Moderado stress*; 4 = *Elevado stress*).

Na segunda secção, são indicados 24 itens relativos às potenciais **fontes de stress** associadas à actividade profissional. Os itens distribuem-se por **sete** subescalas, sendo respondidos numa escala tipo “Likert” de cinco pontos (0 = *Nenhum stress*; 2 = *Moderado stress*; 4 = *Muito stress*). A pontuação é obtida através da soma dos itens de cada dimensão dividindo-se, depois, os valores encontrados pelo total de itens da subescala. Assim sendo, valores mais elevados significam maior percepção de *stress* em cada um dos domínios avaliados.

3.4.2. Técnica de análise de dados.

Quanto aos procedimentos de análise de dados, recorreu-se a **análise qualitativa** que se apoiou na análise de conteúdo. Para Gil (2008), a análise de conteúdo representa o tratamento dos dados em pesquisa qualitativa. Podem ser utilizadas múltiplas técnicas de análise: análise de expressão; análise das relações; análise de avaliação; análise da enunciação; e análise temática.

A análise dos dados qualitativos obedeceu um processo seguido por 3 fases-chave: a primeira fase exigiu leituras recorrentes do material bruto colectado que levou a segunda fase, que, na base da pré-análise referida, há selecção e exclusão dos conteúdos obtidos. Na terceira, fez-se a análise e interpretação dos dados categorizados o que conduzirá a extracção dos posicionamentos dos autores especializados nesta área.

Em relação às formas que os processos de **análise de dados quantitativos** assumiram, tomando como referência Gil (2008), os seguintes passos: Estabelecimento de categorias; Codificação e tabulação; e Análise estatística dos dados quantitativos através do Excel 2017.

3.5. Questões éticas.

Quanto aos aspectos éticos, a presente pesquisa foi realizada levando em conta os princípios éticos por envolver seres humanos, tomando, assim, em consideração e o cuidado de verificar as questões que podem ferir a ética durante a pesquisa ou na administração dos instrumentos, tais como, crenças, valores e hábitos.

Respeitou-se, ainda, as condições e escolhas dos intervenientes deste processo com vista a garantir que os resultados sejam exclusivamente para o enriquecimento dos conhecimentos académicos, sem qualquer intenção maléfica de prejudicar a empresa envolvida, os participantes bem como a Universidade.

O estudo foi de participação livre, voluntária e sustentada no anonimato dos participantes, e serão salvaguardadas as condições de sigilo e confidencialidade, onde dados foram devidamente codificados e neles não constam nenhuma informação pessoal das participantes. Para a realização do estudo, foi elaborado um termo de consentimento informado e assinado (*Apêndice III*).

3.6. Limitações do estudo.

Viés de Resposta: Os participantes podem não se sentir à vontade para compartilhar informações sensíveis sobre seu stress ocupacional ou percepções sobre a liderança. Isso pode resultar em respostas enviesadas, o que poderia afectar a validade dos resultados.

Acesso aos colaboradores e dados: Pode ser difícil obter acesso aos colaboradores da DNFPS para colectar dados relevantes. Questões de confidencialidade e políticas internas podem limitar o acesso aos funcionários, dificultando a obtenção de informações detalhadas sobre suas experiências e percepções.

O questionário não passou por um processo de adaptação cultural, tendo sido usado na sua forma geral, podendo criar ruído na compreensão do uso pelos participantes desta pesquisa.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS.

Este capítulo é referente a apresentação e discussão dos dados colhidos com base no guião da entrevista e do questionário do stress ocupacional – versão geral (QSO-VG). As informações apresentadas foram tidas como relevantes para responder a pergunta de pesquisa e os dados são discutidos com base nos objectivos específicos da presente monografia.

A entrevista foi aplicada a uma parte da amostra que corresponde doze (12) colaboradores, dois (2) no departamento formação contínua, dois (2) na repartição de monitoria, avaliação e sistemas de informação, quatro (4) departamento de formação contínua, dois (2) departamento de acreditação e certificação, e dois (2) no departamento de recursos humanos. Para a apresentação dos dados da entrevista, foi usado o código **D**.

4.1. Caracterização da amostra.

Tabela 1: Caracterização da amostra com base no do questionário do stress ocupacional – versão geral (QSO-VG)

Variáveis		Participantes (%)
Sexo	Masculino	37%
	Feminino	63%
Idade	[20-30 anos]	8%
	[31-40 anos]	19%
	[41- Mais]	73%
Escolaridade	Téc/Médio (12ª classe)	22%
	Formação superior (nível \geq licenciatura)	78%
Departamento	Formação continua.	19%
	Repartição de Monitoria, avaliação e sistemas de informação.	19%
	Formação inicial.	16%
	Acreditação e certificação.	33%

	Recursos Humanos.	13%
Tempo de serviço	[5-10 anos]	26%
	[11- Mais]	74%

Fonte: Dados da pesquisa (questionário)

No que refere a caracterização da amostra, através da aplicação do questionário os dados mostram que na variável sexo 37% são masculinos e 63% feminino. Na variável idade, são predominantes numa margem de 73 % os da idade 41 anos ou mais, seguidos de 19% os da idade 31 – 40 anos e, por fim, 8% os dos 20-30 anos.

Na variável nível de escolaridade, são predominantes colaboradores com formação superior numa margem de 78%, e 22% com nível médio. Já na divisão por departamento, encontramos: Formação continua 19%, Monitoria, avaliação e sistemas de informação 19%, Formação inicial 16%, Acreditação e certificação 33%, e Recursos humanos 13%.

Na variável tempo de trabalho, os dados mostram que 74% dos inqueridos estão há 11 ou mais anos de trabalho na organização, 26% [5 – 10] anos de serviço.

Tabela 2: Caracterização da amostra com base na entrevista.

Variáveis		Participantes.
Sexo	Masculino	58%
	Feminino	42%
Idade (anos)	[30-40 anos]	33%
	[41- Mais]	67%
Escolaridade	Formação superior (nível \geq licenciatura)	100%
	Formação continua.	16%
Departamento	Repartição de Monitoria, avaliação e sistemas de informação.	36%

	Formação inicial.	16%
	Acreditação e certificação.	16%
Departamento	Recursos Humanos.	16%
Tempo de serviço	[1-5 anos]	0%
	[6-10 anos]	16%
	[11- Mais]	84%

Fonte: Dados da pesquisa (entrevista)

No que refere a caracterização da amostra, através da aplicação da entrevista, os dados mostram que, na variável sexo, 58% são masculinos e 42% femininos. Na variável idade, são predominantes numa margem de 63 % os da idade 41 anos ou mais, seguidos de 33% os da idade 30 – 40 anos.

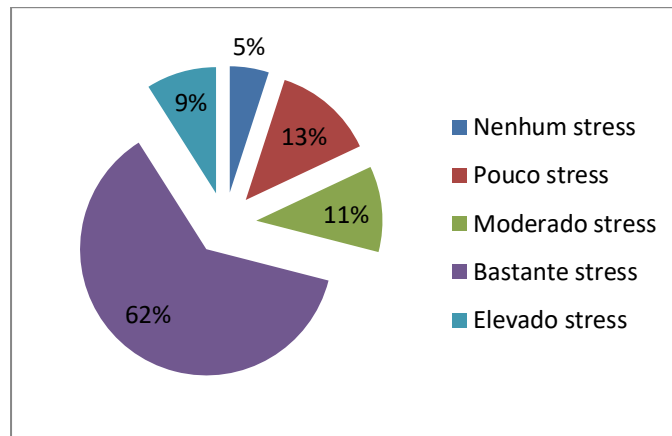
Na variável nível de escolaridade, são predominantes colaboradores com formação superior numa margem de 100%. Já na divisão por departamento encontramos: Formação continua 16%, Monitoria, avaliação e sistemas de informação 36%, Formação inicial 16%, Acreditação e certificação 16%, e Recursos humanos 16%.

Na variável tempo de trabalho, os dados mostram que 84% dos inqueridos estão há 11 ou mais anos de trabalho na organização, 66% [6 – 10] anos de serviço.

4.2. Descrever as práticas de liderança adoptadas na DNFPS.

O presente objectivo visa realizar uma análise abrangente das práticas de liderança psicossociais que contribuem para o stress ocupacional entre os colaboradores da DNFPS. Este objectivo busca descrever os elementos psicológicos e sociais que exercem influência sobre o bem-estar ou seja o stress ocupacional dos colaboradores como ilustram os gráficos abaixo:

Gráfico 1: Relação com utentes.



Fonte: Adaptado pelo autor da pesquisa através das respostas do Excel 2017.

Os resultados obtidos a partir das respostas dos participantes indicaram os seguintes níveis de stress em relação às pessoas a quem prestam serviços: Nenhum stress: 5%, Pouco stress: 13%, Moderado stress: 11%, Bastante stress: 62%, Elevado stress: 9%. A predominância de respostas indicando um nível considerável de stress (Bastante stress: 62%), indica que há factores psicossociais no ambiente de trabalho da DNFPS que estão contribuindo significativamente para o stress ocupacional dos colaboradores. Com base nos resultados do questionário, fica evidente que a maioria dos colaboradores da DNFPS enfrenta níveis significativos de stress relacionados às pessoas a quem prestam serviços.

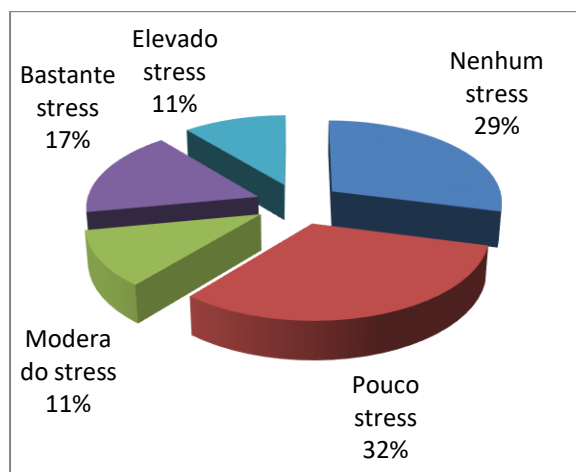
Esta observação converge com a literatura de autores como Karasek e Theorell (1990), que desenvolveram o Modelo Demanda-Control-Apoio Social, destacando a importância da liderança e do apoio social como determinantes do stress ocupacional.

Os resultados deste gráfico alinham-se com a hipótese H1, que sugere que líderes capacitados e empáticos estão correlacionados positivamente com níveis mais baixos de stress ocupacional.

Além disso, a hipótese H2, que enfoca a implementação de estratégias de comunicação eficazes pelos líderes, reflecte a compreensão de que a liderança desempenha um papel crucial na redução do stress ocupacional.

No entanto, a hipótese H3, que postula que a liderança não influencia a gestão do stress ocupacional na DNFPS, desafia as evidências apresentadas pelos resultados do presente gráfico e contraria a perspectiva teórica que enfatiza o papel central da liderança na saúde ocupacional.

Gráfico 2: Relação com chefias.



Fonte: Adaptado pelo autor da pesquisa através das respostas do Excel 2017.

No intuito de avaliar o nível de stress relacionado com a relação mantida com os superiores hierárquicos dos colaboradores DNFPS. As opções de resposta variaram de "Nenhum stress" a "Elevado stress". E os resultados obtidos foram os seguintes: Nenhum stress (29%), Pouco stress (32%), Moderado stress (11%), Bastante stress (17%), e Elevado stress (11%).

A maioria dos colaboradores (61%) relatou níveis baixos ou nenhum de stress em relação à sua interação com os superiores hierárquicos. Isso pode indicar que a maioria dos profissionais da DNFPS sente-se confortável e satisfeita com a dinâmica estabelecida. No que se refere ao Moderado stress (11%), a parcela que experimenta um stress moderado indica que há uma minoria significativa de colaboradores que percebe algum nível de desafio ou desconforto na relação com superiores hierárquicos.

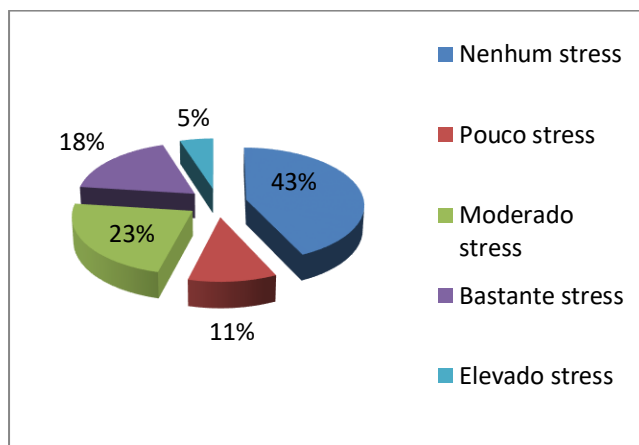
A combinação de respostas que indicam "Bastante stress" e "Elevado stress" (28%) aponta para um grupo substancial de colaboradores que enfrenta níveis significativos de stress na relação com superiores hierárquicos.

Neste sentido, concorda-se com o pensamento de Maximiano (2000), quando refere que o papel do líder ou chefe que desempenha função de facilitador de problemas para todos da organização. Sendo considerado em vez de muro, ponte. Sendo este uma ligação entre os problemas de seus subordinados e as soluções, tem um papel preponderante para a redução dos níveis de stress dos seus subordinados.

No entanto, os resultados também destacam a presença de um grupo substancial enfrentando níveis significativos de stress, indicando que a qualidade da liderança pode ser um factor relevante,

apoiando as hipóteses H1 e H2, que sugerem que líderes capacitados, empáticos e com estratégias de comunicação eficazes podem impactar positivamente na redução do stress ocupacional.

Gráfico 3: Relação com colegas.



Fonte: Adaptado pelo autor da pesquisa através das respostas do Excel 2017.

Os resultados obtidos a partir do questionário indicaram uma variedade de respostas quanto ao nível de stress relacionado com a relação mantida com os colegas de trabalho. A distribuição percentual foi a seguinte: Nenhum stress: 43%, Pouco stress: 11%, Moderado stress: 23%, Bastante stress: 18%, e Elevado stress: 5%.

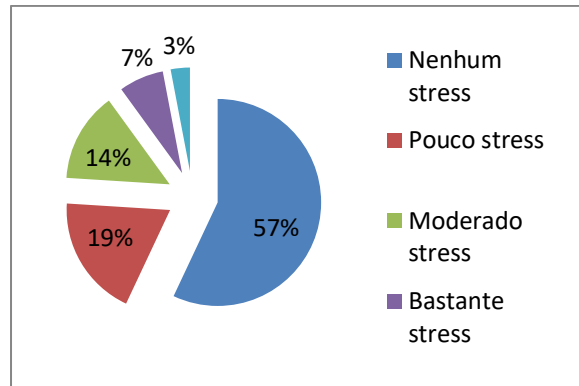
A predominância de respostas indicando nenhum ou pouco stress demonstra que uma parte considerável dos colaboradores na DNFPs mantém relações de trabalho saudáveis e minimamente estressantes com os colegas. Nesta senda, os dados demonstram que, embora uma parte significativa dos colaboradores da DNFPs experimente um nível moderado de stress relacionado à relação com colegas de trabalho, a maioria ainda mantém um ambiente de trabalho relativamente saudável.

Pode-se concordar com o pensamento de Mirasse (2014), ao defender que as práticas de liderança numa organização deve envolver três implicações:

- Relacionamento com os subordinados de modo a que estes se disponham a acatar as ordens do líder, tornando, assim, possível o processo de liderança;
- Uma distribuição desigual de poder entre os líderes e os membros da organização. Os colaboradores não são desprovidos de poder, dado que influenciam e moldam as actividades dos grupos que integram e mediante os contextos em que se inserem, ainda que, usualmente, seja o líder quem detém mais poder; e

- A capacidade de usar as diferentes formas de poder influenciar de vários modos os comportamentos dos subordinados.

Gráfico 4: Excesso de trabalho.



Fonte: Adaptado pelo autor da pesquisa através das respostas do Excel 2017.

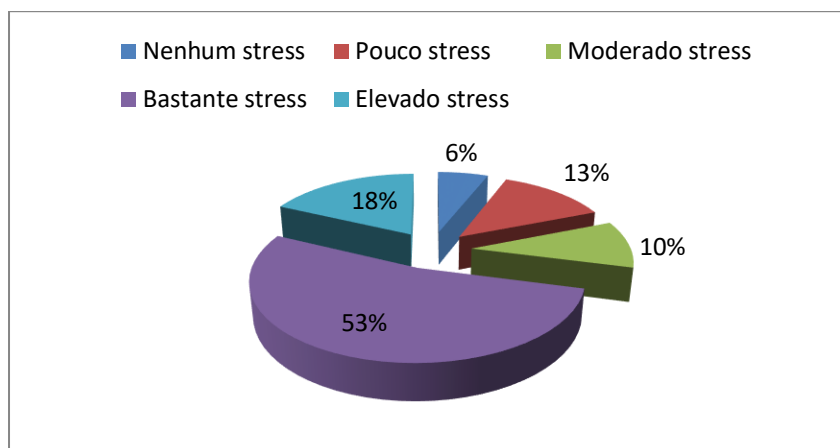
Os resultados do questionário revelaram as seguintes categorias de respostas em relação ao stress ocupacional dos profissionais da DNFPS relacionado ao excesso de trabalho: Nenhum stress: 57% Pouco stress, 19% Moderado stress, 14% Bastante stress, 7% e Elevado stress: 3%.

A maioria dos colaboradores da DNFPS relatou não sentir stress ocupacional significativo, representando 57% da amostra. Esse dado pode sugerir que a carga de trabalho e o número de horas de trabalho não são factores predominantes na geração de stress para a maioria dos profissionais.

No entanto, é relevante observar que 43% dos participantes relataram algum nível de stress com 10% classificando-o como moderado a elevado. Esses resultados demonstram que, apesar de uma proporção significativa de colaboradores não perceber um impacto significativo de stress, uma parcela substancial da equipe pode estar enfrentando desafios relacionados ao trabalho.

As hipóteses formuladas revelam uma perspectiva interessante sobre a relação entre liderança e stress ocupacional na DNFPS. H1 e H2 sugerem que líderes capacitados e estratégias de comunicação eficazes podem influenciar positivamente na gestão do stress ocupacional, reflectindo ideias de autores como Maslach e Leiter (2007), que destacam a importância da liderança e da comunicação na prevenção do *burnout*. Por outro lado, H3 propõe que a liderança não é um factor influente, contrariando outras pesquisas que sustentam a relevância da liderança na promoção do bem-estar no trabalho.

Gráfico 5: Carreira e remuneração.



Fonte: Adaptado pelo autor da pesquisa através das respostas do Excel 2017.

A análise dos dados revelou as seguintes respostas dos participantes em relação ao stress ocupacional, categorizado de acordo com as perspectivas de desenvolvimento de carreira e salário: Nenhum stress 18%, Pouco stress: 13%, Moderado stress: 10%, Bastante stress: 53%, e Elevado stress: 18%.

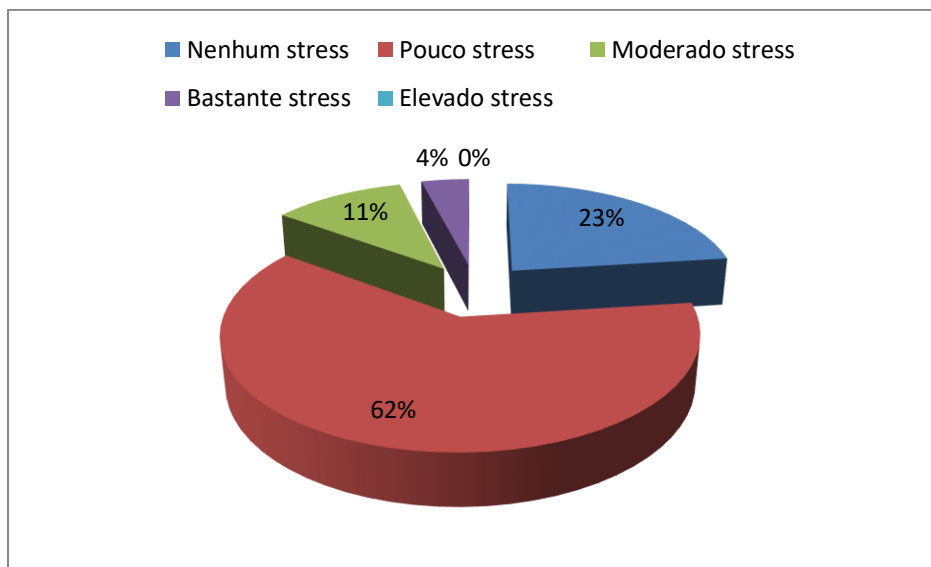
Notavelmente, nenhum dos participantes relatou um nível moderado de stress, indicando que a maioria se posiciona nos extremos do espectro de stress. A maior parcela, representando 53% dos participantes, afirmou enfrentar bastante stress em seu ambiente de trabalho. Isso sugere que uma porção significativa da amostra experimenta desafios significativos ou pressões em suas actividades profissionais. Além disso, 18% dos participantes indicaram não experimentar nenhum stress, enquanto o mesmo percentual relatou um nível elevado de stress.

Os dados apresentados sobre o stress ocupacional dos participantes indicam uma distribuição desigual nas categorias, destacando a prevalência de níveis extremos de stress. Diante dessa análise, é possível confrontar as perspectivas de dois teóricos sobre liderança e gestão de stress ocupacional. À luz do pensamento de Robert Karasek, cuja teoria do Modelo Demanda-Controle sugere que altas demandas no trabalho combinadas com baixo controle podem levar ao stress ocupacional.

Nesse contexto, a ausência de participantes com níveis moderados de stress pode indicar uma possível falta de controle sobre as demandas laborais. Em contrapartida, um teórico como Daniel Goleman, que destaca a importância da inteligência emocional na liderança, poderia ser considerado para analisar a influência da empatia e comunicação eficaz dos líderes na gestão do

stress. As hipóteses da pesquisa, particularmente H1 e H2, alinham-se com a perspectiva de Goleman, sugerindo que líderes capacitados e estratégias de comunicação eficazes podem correlacionar-se positivamente com níveis mais baixos de stress ocupacional. Contudo, a H3, que indica que a liderança não é um factor influente, poderia ser confrontada com a teoria de Karasek, que destaca a importância do controle sobre as demandas no ambiente de trabalho

Gráfico 6: Problemas familiares.



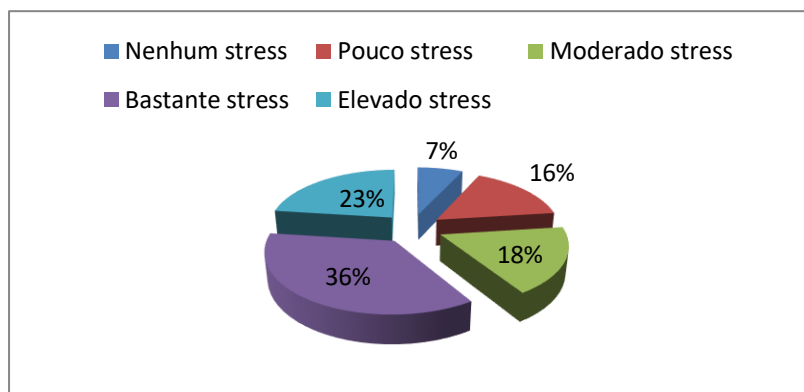
Fonte: Adaptado pelo autor da pesquisa através das respostas do Excel 2017.

Os resultados do questionário revelaram as seguintes categorias de respostas em relação ao stress ocupacional dos profissionais da DNFPS relacionado aos problemas familiares: o presente gráfico mostram que a maioria dos participantes (62%) indicou sentir "Pouco stress", enquanto 23% relataram "Nenhum stress". Isso demonstra que uma parcela significativa dos colaboradores da DNFPS percebe seu nível de stress como relativamente baixo ou inexistente. Os níveis mais elevados de stress foram menos prevalentes, com 11% dos participantes relatando um nível de stress "Moderado", 4% "Bastante stress" e nenhum participante indicando "Elevado stress". Esses números mais baixos sugerem que, globalmente, a maioria dos colaboradores da DNFPS não experimenta níveis extremos de stress ocupacional.

Os resultados do questionário revelam que a maioria dos profissionais da DNFPS percebe seu nível de stress ocupacional como baixo ou inexistente, com apenas uma pequena percentagem relatando níveis moderados ou elevados de stress. À luz dos objectivos e hipóteses propostos para a monografia, a análise é confrontada com as teorias de liderança e gestão de stress ocupacional.

De acordo com a teoria de liderança transformacional, a presença de líderes capacitados e empáticos (conforme sugerido na H1) pode, de facto, influenciar positivamente, promovendo um ambiente de trabalho que reduza o stress ocupacional. Além disso, a teoria da comunicação organizacional sugere que estratégias de comunicação eficazes dos líderes (H2) podem desempenhar um papel crucial na gestão do stress, criando um ambiente transparente e de suporte.

Gráfico 7: Condições de trabalho.



Fonte: Adaptado pelo autor da pesquisa através das respostas do Excel 2017.

Para o presente gráfico, os resultados indicam que a maioria dos profissionais, somando 23%, relataram não sentir nenhum stress em relação às condições de trabalho para a realização adequada de suas tarefas profissionais. Por outro lado, uma parcela expressiva de 36% dos participantes admitiu experimentar bastante stress, sugerindo que uma proporção significativa dos colaboradores da DNFPS está enfrentando desafios psicossociais relevantes.

A distribuição dos níveis de stress também sugere uma variação considerável nas percepções dos profissionais, com 16% relatando pouco stress e 18% descrevendo um stress moderado. Isso indica uma complexidade nas dinâmicas psicossociais da DNFPS que podem ser influenciadas por uma combinação de factores, como carga de trabalho, ambiente organizacional e apoio social.

Ainda para o presente objectivo, os dados colhidos à luz das entrevistas. Uma das questões visava saber, na opinião dos colaboradores, quais são as principais fontes de stress ocupacional que observam na DNFPS? Os colaboradores responderem nos seguintes termos:

[...] Discussão de colaboradores devido atrasos [...] D: 1

[...] Às vezes aqui na instituição a, alteração da planificação [...] D: 2

[...] Temos falta de recursos humanos e isso faz nos trabalharmos eu me cria muito stress isso
[...] D:3

[...] Eu o que deixa stressado é o atraso salarial, problema de reconhecimento no trabalho,
problemas com os directores da instituição [...] D: 4.

[...] As vezes o que nos deixa stressados e trazerem trabalhos doutros sectores para eu fazer
[...] D: 8.

Ao analisar as hipóteses formuladas na pesquisa, é possível perceber que os dados colectados fornecem *insights* relevantes. A primeira hipótese (H1) sugere uma correlação positiva entre a presença de líderes capacitados e empáticos na DNFPS e níveis mais baixos de stress ocupacional. Os dados das entrevistas, que destacam problemas de relacionamento e reconhecimento com os directores, dão suporte a essa hipótese. A segunda hipótese (H2), que sugere que estratégias de comunicação eficazes reduzem o stress ocupacional, também encontra respaldo nos relatos dos colaboradores sobre atrasos, falta de recursos e alterações na planificação.

No entanto, a terceira hipótese (H3), que argumenta que a liderança não influencia a gestão do stress ocupacional na DNFPS, parece ser contraditória com as respostas dos entrevistados, indicando que a liderança é, de facto, um factor relevante nas dinâmicas de stress ocupacional na instituição

Conforme apontado por Karasek e Theorell (1990), na teoria do Modelo Demanda-Controle, a discussão dos colaboradores sobre a pressão resultante de atrasos, alterações na planificação e falta de recursos humanos sugere uma possível alta demanda associada à escassez de recursos, o que contribui significativamente para o stress ocupacional.

Além disso, a unanimidade na menção ao atraso salarial e problemas de reconhecimento no trabalho pode ser interpretada à luz da teoria da equidade de Adams (1963), destacando a importância da percepção de equidade na distribuição de recompensas e reconhecimento no ambiente de trabalho para o bem-estar psicológico dos colaboradores.

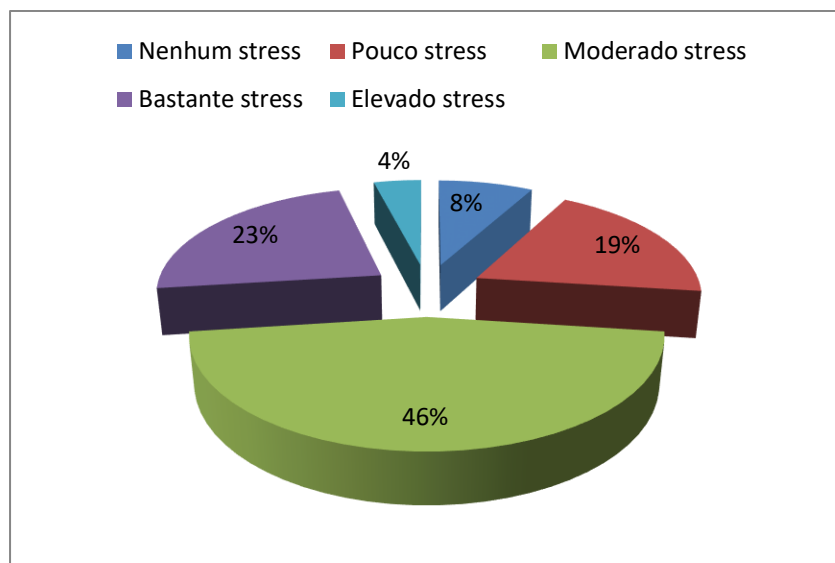
Ao considerar as preocupações relacionadas aos directores da instituição, a teoria da liderança de Karasek e Theorell (1990) pode ser aplicada, uma vez que a qualidade da liderança influencia directamente na saúde psicológica dos trabalhadores.

4.3. Ilustrar os níveis de stress ocupacional dos colaboradores da DNFPS.

A avaliação do nível global de stress desempenha um papel crucial na compreensão e gestão eficaz da saúde mental e bem-estar dos indivíduos envolvidos em diversas actividades. Diante das

demandas crescentes e complexas da vida moderna, é imperativo analisar de forma abrangente o impacto do stress nas diferentes esferas da actividade humana. Este objectivo de avaliação visa quantificar o stress percebido pelos colaboradores da DNFPS.

Gráfico 8: Avaliação do nível global de *stress* que experiencia na sua actividade.



Fonte: Adaptado pelo autor da pesquisa através das respostas do Excel 2017.

A análise dos dados provenientes do questionário de stress ocupacional aplicado na Direcção Nacional de Formação dos Profissionais de Saúde (DNFPS) revela um panorama preocupante em relação ao nível global de stress dos colaboradores desta instituição. Os resultados indicam que a maioria significativa, representada por 69% dos participantes, está enfrentando níveis de stress que variam de moderado a elevado. Especificamente, 23% dos colaboradores relataram sentir bastante stress, enquanto 4% indicaram experimentar elevado stress.

A distribuição dos resultados também sugere que uma parcela expressiva, compreendendo 46% dos colaboradores, está enfrentando um nível moderado de stress

Para compreender a avaliação do **nível global** de stress que os colaboradores experiênciam nas suas actividades analisamos os dados colhidos à luz das entrevistas. Uma das questões visava que os colaboradores compartilhassem uma experiência pessoal em que tenha sentido um nível significativo de stress ocupacional em seu trabalho na DNFPS: e teve-se os seguintes depoimentos:

[...] eu percebo isso quando a comunicação com os colegas é bem maldosa e deficiente [...] D:3

[...] percebo quando os colegas não respondem as perguntas completamente e isso me causa muito stress outros te desprezam muito mal [...] D:4

[...] Quando há excesso de trabalho, por exemplo, alteração das actividades, outra coisa que me dá stress no trabalho é colocarem nos faltas só por atrasar uns 5 à 10 minutos [...] D: 5

[...] quando nós trabalhamos sem material adequado, problemas de burocracia fico estressado e vejo no semblante dalguns colegas que não estão bons [...] D:5

Com base nos depoimentos colectados durante as entrevistas, é evidente que a comunicação deficiente é um factor significativo que contribui para o stress ocupacional dos colaboradores na DNFPS. A falta de respostas completas por parte dos colegas às perguntas dos funcionários cria um ambiente de trabalho tenso e desafiador.

Além disso, o excesso de trabalho, exemplificado pela alteração constante das actividades, adiciona uma carga adicional de stress às responsabilidades diárias. Outro aspecto mencionado é a punição por atrasos mínimos, como faltas registradas por atrasos de apenas 5 à 10 minutos. Isso demonstra uma política rigorosa em relação à pontualidade, o que pode gerar ansiedade entre os colaboradores. Ademais, a falta de material adequado e os problemas burocráticos contribuem para um ambiente de trabalho pouco eficiente e desgastante.

Esses depoimentos ressaltam a necessidade de uma abordagem mais holística na gestão do stress ocupacional na DNFPS. A melhoria na comunicação interna, a revisão das políticas relacionadas ao tempo e a garantia de recursos adequados são aspectos fundamentais para promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

A empresa pode considerar a implementação de estratégias para aliviar o stress, como programas de suporte psicológico e a revisão das práticas burocráticas que podem estar contribuindo para a insatisfação dos colaboradores.

Ainda para o presente objectivo, os dados colhidos à luz das entrevistas, encontramos uma questão que visava saber, na opinião dos colaboradores, **quais são as principais práticas de liderança adoptadas na DNFPS?** Os colaboradores responderem nos seguintes termos:

[...] "Na DNFPS, a gente opta por práticas de liderança que são muito importantes para o bom funcionamento dos serviços de saúde [...] D: 1

Os líderes costumam escutar muito os funcionários por isso fazem reuniões regulares onde todos podem falar sobre os problemas e sugerir melhorias [...] D: 6

[...] Aqui na instituição os líderes nos ouvem e resolvem por vezes nossas preocupações [...] D:

7

[...] aqui na instituição temos a prática de formação e capacitação dos trabalhadores. Aqui se oferece cursos e treinamentos para os profissionais de saúde aprenderem mais e fazerem um

trabalho melhor [...] D: 8

[...] os líderes reconhecem quando alguém faz um bom trabalho e dão incentivos, como certificados, foca muito na organização e na distribuição de tarefas [...] D: 9

[...] Cada um sabe bem o que tem de fazer, e isso evita confusão e melhora a eficiência no trabalho [...] D: 14

As práticas de liderança adotadas na DNFPS são descritas pelos colaboradores como sendo centradas na escuta activa, formação contínua, motivação e organização. Essas práticas foram discutidas por diversos autores no campo da liderança, trazendo perspectivas que se complementam e divergem.

Peter Drucker (2000) citado por Gomes (2020), um dos mais influentes teóricos da administração, enfatiza a importância da comunicação eficaz entre líderes e colaboradores. Ele argumenta que a escuta activa é crucial para a tomada de decisões informadas e para a criação de um ambiente de trabalho colaborativo. Isso ressoa com a prática descrita na DNFPS, onde reuniões regulares permitem que todos os funcionários expressem suas preocupações e sugestões. Drucker (2000), também destaca a importância da formação contínua, argumentando que a capacitação dos funcionários é essencial para a adaptação às mudanças e para a melhoria contínua dos serviços.

Por outro lado, James Kouzes e Barry Posner (2007) citado por Martins (2019), conhecidos por seu modelo de liderança transformacional, também enfatizam a importância da motivação e do reconhecimento dos funcionários. Eles acreditam que líderes eficazes inspiram uma visão compartilhada e reconhecem os esforços dos colaboradores, práticas que são refletidas na DNFPS, onde os líderes reconhecem o bom desempenho e incentivam os funcionários com certificados e outros benefícios. Todavia, Kouzes e Posner (2007) citado por Martins (2019), argumentam que além da escuta e da motivação, é crucial que os líderes sejam exemplos a serem seguidos, mostrando compromisso e integridade, o que não é explicitamente mencionado na prática relatada na DNFPS.

4.4. Demonstrar a percepção dos colaboradores sobre a influência das práticas de liderança na gestão de stress ocupacional na DNFPS.

O presente objectivo específico visa explorar e demonstrar a percepção dos colaboradores da Direcção Nacional de Formação de Profissionais de Saúde (DNFPS) em relação à influência das práticas de liderança na gestão do stress ocupacional à luz das respostas obtidas por meio da entrevista semi-estruturada. Inicialmente, foi colocada a seguinte questão aos entrevistados:

Como você percebe os factores psicossociais que contribuem para o stress ocupacional entre os colaboradores da DNFPS? E alguns colaboradores responderam nos seguintes termos:

[...] Nós trabalhamos com metas e planos claros, o stress advém da implementação desses planos, às vezes o incumprimento surge por diversos motivos [...] D: 5

[...] os líderes nos dão muitas actividades e para executar em pouco tempo, a relação entre a liderança e subordinados deveria melhorar por vezes não nos tratam como colegas, devido a liderança mesmo tendo uma opinião acerca dum assunto prefiro calar [...] D: 15.

Os depoimentos acima foram confrontadas tendo como base dois renomados teóricos: Karasek e Maslach. Karasek, ao desenvolver o Modelo Demanda/Controle, argumenta que o stress no trabalho é resultado da combinação entre alta demanda e baixo controle sobre a execução das tarefas. No depoimento fornecido pelos colaboradores, a referência a metas e planos claros indica alta demanda, enquanto a queixa sobre a falta de tempo e a imposição de muitas actividades revela baixo controle. Essa combinação pode gerar stress ocupacional conforme a teoria de Karasek.

Por outro lado, Maslach, criadora do Modelo de Burnout, concentra-se na relação entre o indivíduo e o ambiente de trabalho, destacando exaustão emocional, despersonalização e falta de realização pessoal como componentes do *burnout*. No depoimento, a menção à relação tensa entre liderança e subordinados, bem como a sensação de não serem tratados como colegas, demonstra elementos de despersonalização e conflito interpessoal.

Ainda no mesmo objectivo, colocou-se, de seguida, a seguinte questão: Você acha que a liderança é um factor importante para influenciar a gestão do stress ocupacional na DNFPS? Por quê ou Por que não?

E obteve-se os seguintes depoimentos:

[...] Acho que a direcção deveria ser mais aberta, a liderança deve tratar todos por igual não a filhos não enteados todos somos iguais [...] D: 16

[...] Os líderes deveriam dar formações e capacitações em ferramentas que reduzem níveis de stress entre colaboradores, não só exigir mas também dar espaço [...] D: 17

[...] D: 18 trazer um psicólogo para melhorar a comunicação e reconhecer o espaço de cada um. [...] D: 18

Os autores como Abraham Maslow e Douglas McGregor oferecem perspectivas distintas sobre a relação entre liderança e gestão do stress ocupacional na DNFPS. Maslow, conhecido pela teoria da hierarquia das necessidades, argumentaria que uma liderança eficaz deve satisfazer as necessidades psicológicas e de autorrealização dos colaboradores. Nesse contexto, a abertura da direcção, a igualdade no tratamento e a oferta de formações e capacitações seriam consideradas práticas cruciais.

Maslow enfatizaria que líderes devem criar um ambiente que promova o crescimento pessoal e profissional, reconhecendo o valor de cada indivíduo. Por outro lado, McGregor, que desenvolveu a Teoria X e Teoria Y, pode destacar a importância de uma liderança mais participativa e orientada para as pessoas. Ele argumentaria que líderes devem envolver os colaboradores na tomada de decisões e oferecer suporte, permitindo um equilíbrio entre as demandas profissionais e pessoais para reduzir o stress ocupacional.

Ao analisar os depoimentos dos colaboradores para a monografia, percebemos uma convergência com as ideias de ambos os autores. A demanda por uma direcção mais aberta e igualitária reflecte as preocupações de Maslow sobre a satisfação das necessidades psicológicas e de pertencimento. Além disso, a proposta de oferecer formações e capacitações para reduzir o stress alinha-se com a ênfase de ambos os autores na importância do desenvolvimento pessoal e profissional. Os colaboradores também destacam a necessidade de trazer um psicólogo para melhorar a comunicação, evidenciando a compreensão da importância do suporte emocional, algo que McGregor consideraria fundamental em uma abordagem mais orientada para as pessoas.

E, por fim, colocou-se a seguinte questão para os colaboradores: Como você acredita que a DNFPS poderia melhorar a gestão do stress ocupacional entre os colaboradores, levando em consideração a liderança e outros factores: os colaboradores responderam nos seguintes termos que:

[...] Os líderes podem até não ter como resolver nossos problemas, mas ter tempo de ouvir e dar atenção, o líder deve estar presente e respeitar os colaboradores

[...] D: 8

[...] os líderes devem estar presente no seu posto de trabalho, caso tenha necessidade abandonar, que informe os colegas [...] D: 9

[...] os dirigentes devem colocar ordem para que haja respeito mútuo e, dessa forma, não haverá desentendimento, respeitar a cultura de trabalho em equipe, estabelecer um bom clima de trabalho e oferecer condições favoráveis de trabalho. [...] D: 10

A abordagem de Frederick Herzberg, renomado psicólogo industrial, pode ser contraposta à perspectiva de Daniel Goleman, um dos principais estudiosos da inteligência emocional. Herzberg argumentaria que a melhoria da gestão do stress ocupacional na DNFPS está intrinsecamente ligada a factores motivacionais e de satisfação no trabalho.

Segundo Herzberg, líderes que fornecem reconhecimento, responsabilidade e oportunidades de crescimento podem impactar positivamente a motivação dos colaboradores, reduzindo, assim, o stress. Por outro lado, Goleman destacaria a importância da inteligência emocional dos líderes, enfatizando a necessidade de empatia e habilidades interpessoais. Para Goleman, líderes que demonstram compreensão e apoio emocional podem criar um ambiente mais positivo, contribuindo para a gestão do stress ocupacional.

No contexto específico da DNFPS, as percepções dos colaboradores reflectem a necessidade de uma liderança que vá além de solucionar problemas práticos. Tanto Herzberg quanto Goleman concordariam que a presença física e emocional dos líderes, o respeito mútuo, a promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e o estabelecimento de condições favoráveis são elementos fundamentais para mitigar o stress ocupacional.

Herzberg argumenta que isso contribuiria para a satisfação intrínseca dos colaboradores, enquanto Goleman destaca que tais práticas reflectem a inteligência emocional dos líderes, influenciando positivamente o clima organizacional. Dessa forma, a DNFPS poderia aprimorar sua gestão do stress ocupacional integrando práticas que atendam tanto às necessidades motivacionais quanto emocionais dos colaboradores, conforme delineado pelos dois teóricos.

CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.

5.1. Conclusão.

As práticas de liderança adotadas na Direção Nacional de Formação de Profissionais de Saúde (DNFPS) são descritas pelos colaboradores como sendo centradas na escuta activa, formação contínua, motivação e organização.

Os resultados evidenciam também que existem factores psicossociais no ambiente de trabalho da DNFPS que estão contribuindo significativamente para o stress ocupacional dos colaboradores. De acordo com os dados do questionário, a maioria dos colaboradores da DNFPS enfrenta níveis consideráveis de stress relacionados às pessoas a quem prestam serviços.

Um percentual significativo dos colaboradores (61%) relatou baixos níveis de stress ou nenhum em relação à interacção com os superiores hierárquicos, sugerindo que a dinâmica estabelecida é confortável e satisfatória para a maioria dos profissionais da DNFPS.

Embora uma parte considerável dos colaboradores da DNFPS experimente um nível moderado de stress relacionado à relação com colegas de trabalho, a maioria ainda mantém um ambiente de trabalho relativamente saudável.

Nesta direcção há necessidade de rever a mão-de-obra, porque a maioria dos colaboradores está a caminho da reforma. Nesta idade não só devido a profissão como também o factor idade podem surgir doenças além do stress como as associadas tais como: pressão arterial, stress pós-traumático, problemas familiares, etc.

A maioria dos colaboradores da DNFPS (57% da amostra) relatou não sentir um stress ocupacional significativo em relação à carga de trabalho, indicando que a carga de trabalho e o número de horas não são os principais factores geradores de stress para a maioria dos profissionais.

Os resultados ainda indicam que a maioria dos profissionais (23%) relatou não sentir nenhum stress em relação às condições de trabalho para a realização adequada de suas tarefas profissionais. Por outro lado, uma parcela expressiva (36%) admitiu experimentar bastante stress, sugerindo que uma proporção significativa dos colaboradores da DNFPS está enfrentando desafios psicossociais relevantes.

A análise dos dados provenientes do questionário de stress ocupacional aplicado na Direção Nacional de Formação dos Profissionais de Saúde (DNFPS) revela um panorama preocupante em relação ao nível global de stress dos colaboradores desta instituição. Os resultados indicam que a

maioria significativa, representada por 69% dos participantes, está enfrentando níveis de stress que variam de moderado à elevado. Especificamente, 23% dos colaboradores relataram sentir bastante stress, enquanto 4% indicaram experimentar elevado stress. A distribuição dos resultados também sugere que uma parcela expressiva, compreendendo 46% dos colaboradores, está enfrentando um nível moderado de stress.

Os autores, como Abraham Maslow e Douglas McGregor, oferecem perspectivas distintas sobre a relação entre liderança e gestão do stress ocupacional na DNFPS. Maslow, conhecido pela teoria da hierarquia das necessidades, argumentaria que uma liderança eficaz deve satisfazer as necessidades psicológicas e de auto-realização dos colaboradores. Nesse contexto, a abertura da direcção, a igualdade no tratamento e a oferta de formações e capacitações seriam consideradas práticas cruciais.

Ao analisar os depoimentos dos colaboradores para a monografia, percebemos uma convergência com as ideias de ambos os autores. A demanda por uma direcção mais aberta e igualitária reflecte as preocupações de Maslow sobre a satisfação das necessidades psicológicas e de pertencimento. Além disso, a proposta de oferecer formações e capacitações para reduzir o stress alinha-se com a ênfase de ambos os autores na importância do desenvolvimento pessoal e profissional. Os colaboradores também destacam a necessidade de trazer um psicólogo para melhorar a comunicação, evidenciando a compreensão da importância do suporte emocional, algo que McGregor consideraria fundamental em uma abordagem mais orientada para as pessoas.

5.2. Recomendações.

Implementação de programas de desenvolvimento de liderança: Recomenda-se que a Direcção Nacional de Formação de Profissionais de Saúde invista na implementação de programas de desenvolvimento de liderança.

Promoção de estratégias de autocuidado: Sugere-se que a organização promova a conscientização sobre a importância do autocuidado entre os colaboradores. Isso pode incluir a implementação de políticas que incentivem pausas regulares durante o trabalho, programas de actividade física ou técnicas de relaxamento, como *mindfulness*, para ajudar os colaboradores a lidar com o stress ocupacional.

Avaliação regular do clima organizacional: Recomenda-se que a Direcção Nacional de Formação de Profissionais de Saúde conduza avaliações regulares do clima organizacional para entender melhor as necessidades e preocupações dos colaboradores.

Adopção de uma cultura de apoio e colaboração: Sugere-se que a organização promova uma cultura de apoio e colaboração, onde os líderes incentivem abertamente o diálogo e ofereçam suporte aos colaboradores.

Formação em gestão de stress e resiliência: Recomenda-se que a Direcção Nacional de Formação de Profissionais de Saúde ofereça treinamentos em gestão de stress e resiliência para todos os colaboradores.

Monitorar continuamente e ajustar as práticas de liderança: Sugere-se que a organização estabeleça um processo de monitoramento contínuo das práticas de liderança e seu impacto no stress ocupacional dos colaboradores.

6. Referências bibliográficas.

- Alves, M. G. (2014). *Consequências do Stress Ocupacional: A Investigação da Sintomatologia Psicopatológica e da Qualidade de Vida em Profissionais de Saúde*. Revista Ibero-americana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica. Brasília. Disponível em: <https://www.educere.bruc.com.br> Acesso 27/05/2024
- Alves, J. M. (2018). *Liderança e gestão de stress no ambiente organizacional*. Editora Brasileira.
- Almeida, L. A., & Gonçalves, P. S. (2017). *Liderança e resiliência no enfrentamento do stress ocupacional em educadores*. Revista Brasileira de Orientação Profissional, Brasil. Disponível em: <https://www.revista.pgskrotom.com.br>. Acesso 12/05/2023
- Barbosa, F. P. (2018). *Liderança transformacional e gestão de stress ocupacional em equipes de vendas*. 1ª Edição. São Paulo: Leya.
- Carvalho, D. A., & Lima, E. P. (2017). *Liderança e sua relação com o stress ocupacional em profissionais de saúde*. Revista Brasileira de Medicina do Trabalho. São Paulo. Disponível: <https://www.teses.usp.br/teses>.
- Costa, M. A., & Oliveira, J. M. (2021). *Liderança e estratégias de coping na gestão do stress ocupacional em trabalhadores de TI*. Revista de Psicologia e Saúde, Recuperado de <https://www.inso.pt/relatorios/gestao-stress-ocupacional.pdf>.
- Costa, L. M., & Souza, V. R. (2021). *Impacto da liderança na saúde mental dos colaboradores: uma análise do stress ocupacional*. Revista de Gestão e Organização. Disponível em: <https://blogrh.com.br/10-requisitos-para-um-plano-de-treinamento-eficaz/>.
- Ferreira, M. L. (2019). *Estratégias de liderança para redução do stress no trabalho*. Revista de Gestão e Secretariado, Editora: Alumnus-Leya.
- Ferreira, C. R. (2020). *Impacto do teletrabalho na gestão do stress ocupacional em tempos de pandemia* (Tese de doutorado). Universidade do Porto.
- Ferreira, A. M. (2018). *Liderança transacional e stress ocupacional: um estudo em empresas de tecnologia*. Psicologia e Saúde, Rio de Janeiro: LTC.
- Guedes, E. P. (2016). *Stress Ocupacional: Conceitos, Modelos e Medidas*. In M. M. Siqueira & A. M. G. Alves (Eds.), *Medidas do Comportamento Organizacional* (pp. 247-282). Artmed.
- Gomes, M. F., & Torres, R. S. (2020). *Abordagens de liderança e seu impacto na gestão de stress no trabalho*. Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Disponível em: <https://moodle.ufsc.br>.
- Gil, A. C. (2002), *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (4ª ed.). São Paulo. Atlas
- Gil, A. C. (2008), *Metodologia de Pesquisa Social*. (8ª ed.). São Paulo. Atlas
- Gil, C. A. (2001). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Instituto Nacional de Saúde Ocupacional. (2018). *Gestão de Stress Ocupacional: Melhores Práticas para Empresas*. Recuperado de <https://www.inso.pt/relatorios/gestao-stress-ocupacional.pdf>
- Lima, S. V., & Costa, R. B. (2020). *Liderança e stress ocupacional: um estudo em profissionais de enfermagem*. Revista Brasileira de Enfermagem, . Disponível em

<https://www.repositorio.iscteul.pt/bitstream/10071/3279/1/Modelo%20de%20Gestão%20de%20Desempenho.pdf>. Acesso. 30/09/2023.

- Mendes, A. M. (2018). *Intervenção em Stress Ocupacional*. In J. C. S. Lopes (Ed.), Manual de Psicologia Organizacional e do Trabalho. 7. Edição. São Paulo: Atlas
- Martins, H. F. (2019). *Impacto da liderança servidora na gestão de stress ocupacional em equipes de call center*. Revista de Administração e Inovação. Brasília. Disponível em: <https://www.educere.bruc.com.br>.
- Mendes, E. P.. (2018). *Liderança autêntica e seus efeitos na gestão do stress ocupacional*. Cadernos de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 21(1), 52-61.
- Mirasse, A. B. A. (2014). *Análise da Influência da Liderança no Clima Organizacional na Faculdade de Gestão de Recursos Naturais e de Mineralogia*.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à Administração*. (5ª ed). Revista e Ampliada. Editora Atlas S.A.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. (2003). *Fundamento de Metodologia Científica*. (5ª ed). São Paulo: Atlas.
- Oliveira, R. S., & Pereira, F. A. (2017). *Liderança transformacional e sua relação com o stress ocupacional*. Psicologia: Teoria e Pesquisa. 3ªed. UFSC: Brasília. CAPES: UAB
- Organização Mundial da Saúde. (2019). *Saúde Mental no Local de Trabalho: Directrizes para Gestão de Stress Ocupacional*. Recuperado de https://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/en/
- Pereira, A. M. (2017). *Avaliação e Intervenção na Gestão de Stress Ocupacional em Profissionais de TI (Dissertação de mestrado)*. Universidade de Lisboa. 4ª Edição. São Paulo: Manole Ltda
- Pereira, C. A. (2019). *Liderança situacional como estratégia de redução do stress ocupacional*. Gestão e Sociedade. 4ª Edição. São Paulo: Manole. Ltda
- Silva, L. G., & Bizarro, L. (2019). *Estratégias de enfrentamento ao stress ocupacional em trabalhadores da saúde*. Estudos de Psicologia, 1ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Silva, A. B., & Santos, C. D. (2020). *O papel da liderança na gestão do stress ocupacional*. Revista de Administração Contemporânea. 3ªed. UFSC: Brasília. CAPES: UAB
- Terenciano, F. (2018). *Impacto da avaliação de desempenho na Gestão do pessoal da função pública*. Vol.8/Nº3/PP. 343-354.

APÊNDICES.

Apêndice I: Guião de entrevista.



FACULDADE DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

Guião de Entrevista.

Respondo pelo nome de Munir Ismael, estudante da Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade de Educação, departamento de Psicologia. Encontro-me a fazer a monografia para a conclusão do curso de licenciatura em Psicologia Organizacional, com tema: **Percepção dos colaboradores sobre as práticas de liderança como factores de gestão de stress ocupacional: estudo de caso na Direcção Nacional de Formação de Profissionais de Saúde.** Que será possível através da vossa colaboração respondendo as perguntas, sendo que as respostas dadas serão apenas para a elaboração deste trabalho. Garante-se anonimato e a confidencialidade (todos e quaisquer dados de identificação não serão revelados em qualquer circunstancia) das suas opiniões e respostas agradeço pela colaboração.

Dados sociodemográficos

Sexo: Masculino () Feminino ()

Idade: 20-30 anos () 31-40 anos 41 anos em diante ()

Escolaridade: Básico() Médio () Superior ()

Departamento: _____

Tempo de trabalho _____

1. Na sua opinião, quais são as principais fontes de stress ocupacional que você observa na DNFPS?
2. Que factores psicossociais contribuem para o stress ocupacional entre os colaboradores da DNFPS?
3. Pode partilhar uma experiência pessoal em que tenha sentido um nível significativo de stress ocupacional em seu trabalho na DNFPS?
4. Quais são os principais recursos ou apoios que você acha que os líderes podem oferecer para ajudar os colaboradores a lidar com o stress ocupacional de forma mais eficaz?
5. Quais são os principais desafios e fontes de stress que você enfrenta em sua função na DNFPS?
6. Você pensa que a liderança é um factor importante para influenciar a gestão do stress ocupacional na DNFPS? Por quê ou por que não?
7. Como a DNFPS pode melhorar a gestão do stress ocupacional entre os colaboradores, levando em consideração a liderança e outros factores?
8. Quais são os principais recursos ou apoios que você acha que os líderes podem oferecer para ajudar os colaboradores a lidar com o stress ocupacional de forma mais eficaz?
9. Quais são as principais práticas de liderança que são adoptadas na DNFPS?
10. Qual é a sua percepção sobre a relação entre a presença de líderes capacitados e empáticos na DNFPS e os níveis de estresse ocupacional entre os funcionários?
11. Como a implementação de estratégias de comunicação eficazes por parte dos líderes afeta a sua experiência pessoal em relação ao estresse ocupacional?
12. Você já teve experiências com líderes capacitados e empáticos na DNFPS? Como isso afectou sua experiência de trabalho e seu estresse ocupacional?
13. Qual é a sua opinião sobre a correlação entre a presença de líderes capacitados e empáticos na DNFPS e níveis mais baixos de estresse ocupacional?
14. Na sua opinião, como a cultura organizacional da DNFPS influencia a percepção dos colaboradores sobre o estresse ocupacional e a liderança

Apêndice II: Declaração de consentimento informado.



FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

Folha de informação e consentimento informado

Estimado (a) colaborador da **Direcção Nacional de Formação de Profissionais de Saúde.**

Enquanto estudante de Licenciatura em Psicologia das Organizações, na Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), estou a desenvolver um trabalho de investigação final do curso, sob supervisão do Docente Moisés Cassilote, intitulado **“Percepção dos colaboradores sobre as práticas de liderança como factores de gestão de stress ocupacional”** visando essencialmente analisar, por isso, solicita-se a sua participação neste estudo, correspondendo a uma entrevista e questionário, com duração estimada em 30 minutos.

A sua participação nesta pesquisa deve ter um carácter voluntário e não envolve nenhuma remuneração, podendo desistir a qualquer momento. Neste sentido, pode recusar e/ou retirar este consentimento a qualquer momento que o desejar, sem prejuízo para ambas as partes. Têm ainda o direito de determinar que sejam excluídas do material da pesquisa as informações que já tenham sido dadas e, todo o estudo decorrerá segundo os princípios éticos internacionais aplicados à investigação em Psicologia.

Todos os dados recolhidos são confidenciais, sendo analisados anonimamente no decurso da investigação. Como possíveis benefícios da sua participação, os resultados da pesquisa poderão contribuir para compreender a **Percepção dos colaboradores sobre as práticas de liderança**

como factores de gestão de stress ocupacional da Direcção Nacional de Formação de Profissionais de Saúde.

Declaração do participante

Após ter lido os termos contidos neste consentimento esclarecido, concordo em participar como informante, colaborando, dessa forma, com a pesquisa. A minha participação é voluntária e está formalizada por meio da aceitação deste termo. Posso deixar de participar a qualquer momento, sem que isso me acarrete qualquer prejuízo.

Li o termo e concordo em participarmos da pesquisa.

(Assinatura do responsável pela participação)

O investigador: Munir Ismael.

ANEXOS

Anexo A: Credencial.



**REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE
MINISTÉRIO DA SAÚDE**

Direcção Nacional de Formação de Profissionais de Saúde

Autógrafa
07-11-23

Para

Senhor Director Nacional de Formação de Profissionais de Saúde

Informação/Parecer

Assunto: Parecer Relativo ao Pedido de Recolha de Dados do Sr. Munir Ussumane Ibraimo Ismael

A Direcção Nacional de Formação de Profissionais de Saúde, recebeu e analisou o expediente do **Sr. Munir Ussumane Ibraimo Ismael**, estudante da Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade de Educação, no curso de licenciatura em Psicologia das Organizações, no qual solicita autorização para recolha de dados nessa Direcção.

Analisado o expediente, o requerente refere que será aplicado um questionário e entrevista, para fins de elaborar o trabalho de fim do curso. (Monografia).

Pelo acima exposto, a DNFPDS, julga ser de se **autorizar o pedido de recolha de dados**.

À decisão superior.

Maputo, aos _____ de _____ de 2023

O Chefe do Departamento

Francisco Sanga
(Especialista em Educação)



BM/Im

Ministério da Saúde
C.P 264
Av. Eduardo Mondlane /Salvador Allende

Telefone: 258 (1) 4308814 - 4238822
Telefax: 258 (1)311738

Anexo B: Questionário do Stress Ocupacional



Questionário de Stress Ocupacional – Versão Geral (QSO-VG)
Occupational Stress Questionnaire -General Version (OSQ-GV)

Autoria

A. Rui Gomes (2010)
(rgomes@psi.uminho.pt)

Adaptação, Rendimento e Desenvolvimento Humano

Grupo de investigação

www.ardh.pt

Universidade Minho
Escola de Psicologia
Campus de Gualtar
4710-057 Braga

| QSO-Geral (1ª Parte) |

1. Na escala que se segue, assinale com um círculo o número que melhor indicar o nível de “stress” que sente **geralmente** no exercício da sua atividade profissional.

Em termos gerais, a minha atividade profissional provoca-me...				
Nenhum stress	Pouco stress	Moderado stress	Bastante stress	Elevado stress
0	1	2	3	4

| QSO-Geral (2ª Parte) |

2. Apresentam-se seguidamente várias fontes potencialmente geradoras de stress na sua atividade profissional. Por favor, assinale com um círculo o número que melhor indicar o nível de stress/pressão gerado por cada potencial fonte de stress no exercício da sua atividade profissional (0 = Nenhum stress; 2 = Moderado stress; 4 = Elevado stress).

Se alguma das situações referidas não se aplicar ao seu caso particular, por favor não responda a essa questão deixando-a “em branco”.

Para cada uma das situações apresentadas a seguir, indique, por favor, o nível de stress que sente.	Nenhum stress	Pouco stress	Moderado stress	Bastante Stress	Elevado stress
1. A falta de possibilidades de desenvolvimento e promoção na carreira	0	1	2	3	4
2. Atitudes negativas relativamente ao nosso trabalho por parte das pessoas a quem presto os meus serviços (ex: clientes, cidadãos, etc.)	0	1	2	3	4
3. Falta de tempo para manter uma boa relação com as pessoas mais próximas (ex: cônjuge, filhos, amigos, etc.)	0	1	2	3	4
4. Conflitos e problemas com colegas de trabalho	0	1	2	3	4
5. Trabalhar muitas horas seguidas	0	1	2	3	4
6. Viver com os recursos financeiros/salário de que disponho	0	1	2	3	4
7. Falta de condições de trabalho	0	1	2	3	4
8. Incompreensão face ao nosso trabalho por parte das pessoas a quem presto os meus serviços (ex: clientes, cidadãos, etc.)	0	1	2	3	4
9. Falta de materiais e equipamentos para realizar o meu trabalho	0	1	2	3	4
10. O excesso de trabalho e/ou tarefas de carácter burocrático	0	1	2	3	4
11. Ter de realizar muitas horas seguidas de trabalho	0	1	2	3	4
12. Conflitos e problemas com superiores hierárquicos	0	1	2	3	4
13. Cumprir com aquilo que é esperado pelas pessoas a quem presto os meus serviços (ex: clientes, cidadãos, etc.)	0	1	2	3	4
14. Falta de tempo para dar apoio e conviver com a minha família/amigos	0	1	2	3	4
15. Falta de perspetivas de progressão na carreira	0	1	2	3	4

| QSO-Geral (2ª Parte) (cont.) |

Para cada uma das situações apresentadas a seguir, indique, por favor, o nível de stress que sente.

	Nenhum stress	Pouco stress	Moderado stress	Bastante Stress	Elevado stress
10. O excesso de trabalho e/ou tarefas de carácter burocrático	0	1	2	3	4
11. Ter de realizar muitas horas seguidas de trabalho	0	1	2	3	4
12. Conflitos e problemas com superiores hierárquicos	0	1	2	3	4
13. Cumprir com aquilo que é esperado pelas pessoas a quem presto os meus serviços (ex: clientes, cidadãos, etc.)	0	1	2	3	4
14. Falta de tempo para dar apoio e conviver com a minha família/amigos	0	1	2	3	4
15. Falta de perspectivas de progressão na carreira	0	1	2	3	4
16. A sobrecarga ou excesso de trabalho	0	1	2	3	4
17. Os conflitos interpessoais com outros colegas de trabalho	0	1	2	3	4
18. Falta de meios e condições de trabalho	0	1	2	3	4
19. Salário inadequado/insuficiente	0	1	2	3	4
20. A falta de apoio e ajuda por parte dos meus superiores	0	1	2	3	4
21. Nível de exigência das pessoas a quem presto os meus serviços (ex: clientes, cidadãos, etc.)	0	1	2	3	4
22. Comportamentos incorretos e/ou inadequados de colegas de trabalho	0	1	2	3	4
23. Falta de tempo para estar com a família/amigos	0	1	2	3	4
24. O favoritismo e/ou discriminação "encobertos" no meu local de trabalho por parte dos meus superiores	0	1	2	3	4

