

**MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

***A influência do stress no clima  
organizacional, durante a Pandemia Covid-  
19 – Um estudo de caso nas Unidades do  
Exército do Grande Porto***

Elsa Joana Gonçalves Martins

DISSERTAÇÃO

VILA NOVA DE GAIA

Janeiro | 2023



Tese de Mestrado realizada sob a orientação da Prof<sup>a</sup> Doutora Carla Rebelo Magalhães e do Prof. Doutor José Fernando da Silva Neto apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho n.º 16961/2010, de 9 de novembro (Diário da República n.º 217, 2<sup>a</sup> Série).



**INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA**

**A influência do stress no clima organizacional, durante a Pandemia Covid-19 – Um estudo de caso das Unidades do Exército do Grande Porto**

Elsa Joana Gonçalves Martins

Aprovado em .../.../.....

Composição do Júri

---

Presidente (Prof<sup>ª</sup>. Doutora Maria Elisete Martins)

---

Arguente (Prof<sup>ª</sup>. Doutora Cláudia Huber)

---

Orientador/a (Prof<sup>ª</sup>. Doutora Carla Rebelo Magalhães)

---

Coorientador/a (Prof<sup>º</sup>. Doutor José Fernando da Silva Neto)

---

Vila Nova de Gaia  
2023

## **Resumo**

O tema proposto para esta Dissertação de Mestrado decorre da necessidade de avaliar se o Stress influenciou, ou não, o Clima Organizacional durante a Pandemia Covid-19, nas Unidades do Exército Português, no Grande Porto.

A metodologia adotada foi quantitativa, na medida em que os questionários apresentados aos militares do Exército Português, aquando das suas funções no combate à Pandemia Covid-19, permitiram o estudo do Stress Ocupacional e do Clima Organizacional experienciado neste hiato de tempo, numa fase posterior, sujeitos a análise e tratamento estatístico, o que permitiu discutir os resultados e proceder às devidas inferências.

Os resultados indicam que os níveis de stress são baixos em todas as categorias profissionais e nas diferentes Unidades do Exército do Grande Porto. Acrescenta-se ainda, que todas as dimensões do Clima Organizacional apresentam resultados idênticos em todas as Unidades Militares e não existem diferenças significativas nas dimensões do Clima Organizacional nas categorias profissionais.

Conclui-se então, que o Stress não influenciou o Clima Organizacional, em nenhuma das categorias, das Unidades do Exército do Grande Porto, quando estas foram envolvidas em ações de combate à pandemia Covid-19.

**Palavras-chave:** Exército Português, Pandemia Covid-19, Clima Organizacional e Stress Ocupacional.

## **Abstract**

The subject analyzed in this dissertation is tightly connected to the need to assess whether the Stress variable has had influence or not in the Portuguese Army Units, in Oporto, over the period of Covid-19 Pandemic.

A quantitative methodology has been adopted to understand the results of the questionnaires distributed to the Portuguese Army's military staff. These questionnaires aimed to assess the evolution of variables such as Occupational Stress and Internal Organization Environment, during the Covid-19 Pandemic, within this sample, and allowing deeper conclusions that conducted to further discussions.

The results indicate the stress levels are low in every professional category and position in the different cells of Portuguese Army Units, in Oporto.

Regarding all dimensions of the Internal Organization Environment, it is noted that the results are identical and there are no significant differences between all professional categories.

Throughout the quantitative analysis of collected data, it has been possible to infer that, under specific stressful situations, Stress did not influence the Environmental Organization of the studied sample (Portuguese Army Units, in Oporto), during the Pandemic.

Whenever the different professional categories were challenged and involved in campaigns to actively respond to the Pandemic, the Internal Organization Environment has not suffered significant changes.

**Keywords:** Portuguese Army, Covid-19 Pandemic, Organizational Environment, Occupational Stress

## **Agradecimentos**

A presente dissertação de Mestrado é um conjunto de esforços que envolvem várias pessoas que contribuíram não só para a sua redação, mas também para a possibilidade de evoluir na formação académica, profissional e pessoal, dando continuidade à minha reconversão profissional que começa a dar frutos. Poucas são as palavras para demonstrar publicamente a minha consideração e gratidão por todas elas.

À minha Orientadora, Professora Doutora Carla Magalhães, pela dedicação prestada e pelos conselhos e orientação durante a elaboração da dissertação.

Ao meu Orientador, Professor Doutor José Neto, pela sua total disponibilidade e dedicação prestada, demonstrou-se sempre disponível em ajudar ao longo da minha dissertação, com enfoque na análise quantitativa do meu estudo.

Ao Exército Português, em primeiro por ter autorizado a aplicação do estudo aos militares das Unidades Militares do Exército do Grande Porto que estiveram envolvidos no combate à Pandemia Covid- 19. Em segundo lugar, por ser a instituição que me ajudou a crescer profissional e pessoalmente enquanto militar e, atualmente, civil a desempenhar funções na Direção de Administração de Recursos Humanos.

Ao meu companheiro, que acreditou sempre na minha capacidade e resiliência de levar o meu objetivo a bom porto. A compreensão demonstrada por muitos momentos em que tive de estar ausente e pela ajuda fulcral que me deu no desenvolvimento do meu estudo.

Por fim, e não menos importante, aos meus Pais e aos meus amigos que sempre me ensinaram que a educação é uma arma poderosa e sempre me incentivaram a explorar as constantes curiosidades e questões que surgiam sobre qualquer tema. Sendo sempre compreensivos à minha acentuada ausência neste último ano.

## **Lista de Siglas**

AGPSP – Área Geográfica de Prestação de Serviço  
ANPC – Autoridade Nacional de Proteção Civil  
ARS – Administrações Regionais de Saúde  
CEDN – Conceito Estratégico de Defesa Nacional  
CEM – Conceito Estratégico Militar  
CEME – General do Estado-Maior do Exército  
CO – Clima Organizacional  
CompGE – Companhia de Guerra Eletrónica  
COVID-19 – Corona Vírus Disease  
CPAE – Centro de Psicologia Aplicada do Exército  
CRH – Corticotrofina  
DARH – Direção de Administração de Recursos Humanos  
DGS – Direção-Geral de Saúde  
DSP – Direção de Serviços de Pessoal  
DSPT – O Distúrbio de Stress Pós-Traumático  
EMFAR – Estatuto dos Militares das Forças Armadas  
EOPTC – Equipas de Operadores de Plataforma Trace Covid-19  
ES – Escola dos Serviços  
EU-OSHA – Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho  
FA – Forças Armadas  
FAV – Fichas de Avaliação  
FND – Forças Nacionais Destacadas  
GE – Guerra Eletrónica  
GMP – Guarnição Militar de Preferência  
GRH – Gestão de Recursos Humanos  
HPA – Hipotalâmico-pituitário-supra-renal  
INFARMED – Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde, I.P  
JDC – Job Demand-Control  
MADBE – Medidas de apoio ao desenvolvimento e bem-estar  
MIFA – Missões das Forças Armadas  
NBQR – Nuclear Bacteriológico Químico ou Radiológico  
OCQ – Organizational Climate Questionnaire  
OMS – Organização Mundial de Saúde  
PAMEEX – Plano de Apoio Militar de Emergência do Exército  
PPCACDFA – Combate às Dependências nas Forças Armadas  
RAMMFA – Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas  
RDM – Regulamento de Disciplina Militar  
RE3 – Regimento de Engenharia n.º 3  
RH – Recursos Humanos  
RTm – Regimento de Transmissões  
SARS CoV 2 – Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavírus 2  
SecForm – Secção de Formação

SPSS – Statistical for the Social Sciences

SRS – Secretarias Regionais de Saúde

TI – Tecnologias da Informação

U/E/O – Unidades/ Estabelecimentos ou Órgãos

UnAp/CmdPess – Unidade de Apoio do Comando de Pessoal

UTITA – Unidade de Tratamento Intensivo de Toxicodependências e Alcoolismo, Serviço de

Utilização Comum das Forças Armadas

## Índice

1. Introdução .....	1
2. Forças Armadas.....	4
3. Revisão da Literatura – Clima Organizacional .....	8
3.1 Desenvolvimento histórico do conceito de clima organizacional.....	8
3.2 Conceito de clima organizacional .....	14
3.3 Tipos de clima.....	18
3.4 Perspetivas de abordagem do clima organizacional.....	19
3.5 Modelos e dimensões para o clima organizacional .....	22
3.5.1 Modelo de Litwin e Stringer .....	22
3.5.2 Modelo de Kolb, Rubin e McIntyre.....	23
3.5.3 Modelo de Furnham e Goodstein .....	24
3.5.4 Fundamentação do modelo organizacional escolhido .....	24
3.6 A importância do estudo do clima organizacional .....	27
4. Stress.....	31
4.1 Desenvolvimento histórico do conceito de stress .....	31
4.2 Definição de stress.....	32
4.3 Stress ocupacional .....	35
4.3.1 Modelo de Controlo – Exigência.....	37
4.3.2 Modelo de Ajuste Pessoa-Ambiente.....	39
4.3.3 Modelo dinâmico de Cooper, Sloan e Williams.....	40
4.3.4 Modelo de Processos de Stress no Trabalho .....	41
4.3.5 Modelo compreensivo de Beehr .....	42
4.4 Fatores de stress organizacionais .....	43
4.4.1 Condições físicas de trabalho.....	45
4.4.2 Papel na Organização.....	46
4.4.3 Carreira Profissional .....	47
4.4.4 Relacionamento interpessoal.....	49

4.4.5 Fatores extrínsecos ao trabalho .....	50
4.4.6 Características do trabalho .....	52
4.5 Variáveis que influenciam o processo de stress .....	55
4.5.1 Género.....	55
4.5.2 Idade .....	55
4.5.3 Coping.....	56
4.5.4 Suporte Social.....	57
4.6 Consequências do stress ocupacional.....	57
4.6.1 Stress e doença .....	57
4.6.2 Distúrbio de stress pós-traumático .....	58
4.6.3 Consumo de álcool de drogas.....	59
5. Clima Organizacional vs Stress na Pandemia Covid-19 .....	61
5.1 Como se relaciona o clima organizacional e o stress em contexto laboral.....	61
5.2 Medidas adotadas pelas empresas na gestão do clima organizacional e stress dos colaboradores na pandemia .....	63
5.3 Medidas adotadas pelas empresas na gestão do clima organizacional e o stress nas chefias .....	64
5.4 Clima organizacional e stress como se relacionam no pós-pandemia.....	66
6. O estudo do stress e clima organizacional nas Unidades do Exército do Porto.....	70
6.1 Os objetivos e questões de investigação.....	70
6.2 Variáveis e hipóteses .....	71
6.3 Caracterização sociodemográfica da amostra.....	72
6.4 Instrumento de recolha de dados.....	77
6.5 Análise da consistência interna.....	80
6.5.1 Questionário do Clima Organizacional.....	81
6.5.2 Questionário do Stress .....	88
6.6 Análise da estatística descritiva do clima organizacional.....	90
6.6.1 Análise descritiva das dimensões do clima organizacional .....	90

6.6.2 Análise descritiva das dimensões do clima organizacional por Unidades Militares .....	91
6.6.3 Análise descritiva das dimensões do clima organizacional por Categoria ..	102
6.7 Análise da estatística descritiva do stress .....	110
6.7.1 Análise descritiva da dimensão do stress .....	110
6.7.2 Análise descritiva do Stress no trabalho por Unidades Militares.....	110
6.7.3 Análise descritiva do Stress no trabalho por categorias .....	113
6.8 Análise de Inferência Estatística das Hipóteses em Estudo.....	115
6.8.1 Metodologias utilizadas .....	115
6.8.2 Análise das hipóteses .....	116
6.9 Síntese e conclusão dos resultados.....	122
7. Conclusão e considerações finais .....	125
8. Referências e Bibliografia .....	128
ANEXO A .....	141
ANEXO B .....	144
ANEXO C .....	146

## Índice de figuras

Figura 1 - Enquadramento das Forças Armadas.....	4
Figura 2 - Clima organizacional como variável independente e dependente.....	12
Figura 3 - Perspetivas de abordagem do clima organizacional .....	20
Figura 4 - Origem do stress .....	33
Figura 5 - Eustress vs Distress.....	34
Figura 6 - The Job Demand-Control model .....	38
Figura 7 - Modelo de Ajuste Pessoa-Ambiente.....	40
Figura 8 - Modelo dinâmico de Cooper, Sloan e Williams.....	41
Figura 9 - Modelo de avaliação cognitiva de Lazarus e Folkman.....	42
Figura 10 - Modelo Compreensivo de Beehr .....	43
Figura 11 - Condições indutoras de stress no trabalho .....	44
Figura 12 -Technology Can Help Unlock a New Future for Frontline Workers (Microsoft)..	66
Figura 13 - Medidas de redução stress pós pandemia.....	68

## **Índice de quadros**

Quadro 1 - Missão do Exército Português.....	7
Quadro 2 - Síntese das definições de clima organizacional .....	16
Quadro 3 - Resultados proporcionados pelos recursos humanos com diversos níveis de clima .....	19
Quadro 4 - Comparação dos modelos do clima organizacional e do modelo proposto.....	26
Quadro 5 - The Social Readjustment Rating Scale.....	51
Quadro 6 - Dificuldades níveis e domínios .....	54
Quadro 7 - Dimensões do CO.....	78
Quadro 8 - Escala do Stress no trabalho .....	79
Quadro 9 - Escala do Stress Percebido .....	79
Quadro 10 - Escala de Likert.....	80

## Índice de gráficos

Gráfico 1 - Caracterização dos sujeitos da amostra face à faixa etária.....	73
Gráfico 2 - Caracterização dos sujeitos da amostra face ao género.....	73
Gráfico 3 - Caracterização dos sujeitos da amostra face ao estado civil .....	74
Gráfico 4 - Caracterização dos sujeitos da amostra face a filhos .....	74
Gráfico 5 - Caracterização dos sujeitos da amostra face às habilitações literárias.....	75
Gráfico 6 - Caracterização dos sujeitos da amostra face à categoria profissional.....	75
Gráfico 7 - Caracterização dos sujeitos da amostra face à U/E/O que pertencem .....	76
Gráfico 8 - Caracterização dos sujeitos da amostra face à sua colocação.....	76
Gráfico 9 - Respeito nas U/E/O.....	91
Gráfico 10 - Comunicação nas U/E/O .....	93
Gráfico 11 - Relação interpessoal nas U/E/O.....	95
Gráfico 12 - Motivação nas U/E/O.....	97
Gráfico 13 - Moral nas U/E/O.....	98
Gráfico 14 - Confiança nas U/E/O.....	100
Gráfico 15 - Conflito nas U/E/O.....	101
Gráfico 16 - Respeito por categorias.....	103
Gráfico 17 - Comunicação por categorias.....	104
Gráfico 18 - Relacionamento Interpessoal por categorias .....	105
Gráfico 19 - Motivação por categorias.....	106
Gráfico 20 - Moral por categorias.....	107
Gráfico 21 - Confiança por categorias .....	108
Gráfico 22 - Conflito por categorias .....	109
Gráfico 23 - Escala do Stress no trabalho nas U/E/O .....	111
Gráfico 24 - Escala de Stress no trabalho por categorias.....	113

## Índice de tabelas

Tabela 1 - Consistência Alpha de Cronbach .....	80
Tabela 2 - Estatísticas de Consistência Interna Respeito .....	81
Tabela 3 - Estatísticas de Consistência Interna Comunicação .....	82
Tabela 4 - Estatísticas de Consistência Interna Relacionamento Interpessoal .....	83
Tabela 5 - Estatísticas de Consistência Interna Motivação .....	84
Tabela 6 - Estatísticas de Consistência Interna Moral .....	85
Tabela 7 - Estatísticas de Consistência Interna Confiança.....	86
Tabela 8 - Estatísticas de Consistência Interna Conflito.....	87
Tabela 9 - Estatísticas de Consistência Interna escala de Stress no trabalho .....	88
Tabela 10 - Estatísticas de Consistência Interna escala de stress percebido .....	89
Tabela 11 - Análise da estatística descritiva do CO .....	90
Tabela 12 - Análise da estatística descritiva do Stress no Trabalho .....	110
Tabela 13 - Diferenças existentes entre as dimensões do CO nas diferentes U/E/O.....	116
Tabela 14 - Diferenças significativas do fator stress nas U/E/O .....	118
Tabela 15 - Diferenças existentes entre as dimensões do CO nas três categorias.....	119
Tabela 16 - Diferenças existentes do fator stress nas três categorias .....	120
Tabela 17 - Correlação das dimensões do CO e o fator stress nas Unidades do Exército do Grande Porto.....	121

## 1. Introdução

Durante o ano 2019, não passou pela imaginação de ninguém a possibilidade de passar por uma pandemia que iria abalar o mundo inteiro contribuindo, inevitavelmente, para a mudança de estilos de vida, formas de trabalho e até mesmo formas de estar no dia a dia. No dia 19 de março de 2020, devido ao aparecimento da pandemia SARS-CoV-2 (*Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2*), foi declarado estado de emergência em Portugal. Segundo Peixoto et al. (2020) a partir desta data, os direitos dos cidadãos foram suspensos, para que fossem aplicadas medidas de segurança pública como por exemplo, o confinamento obrigatório. Ora esta medida, deu origem a várias alterações laborais, uma delas foi o teletrabalho e a possibilidade de adoção do sistema híbrido (regime presencial e teletrabalho). Sendo que o sistema híbrido, se tornou o modelo mais adequado às empresas no contexto pós-covid (Redação APD, 2022).

Durante e pós-pandemia, o stress, mais concretamente o stress ocupacional, assumiu um papel de destaque. Por exemplo, com as novas adaptações e a dinâmicas de conciliação do teletrabalho e a tentativa de dissociação deste com o descanso de casa tornou-se o desafio stressante, tanto para os colaboradores, como para os próprios gestores das empresas, contribuindo para uma possível alteração no clima organizacional (CO).

O papel das Forças Armadas (FA) foi fulcral no combate da pandemia. Às FA podem ser atribuídas missões de interesse público nomeadamente o apoio à Autoridade de Proteção Civil (ANPC) em situações declaradas de catástrofe, calamidade pública ou emergência (Governo Português, 2013). O apoio prestado pelas FA, mais concretamente o Ramo do Exército Português, foi o alvo de estudo desta dissertação. Desde o apoio nas EOPTC (Equipas de Operadores de Plataforma Trace Covid-19); rastreios e desinfeções de lares; palestras de sensibilização e montagens de hospitais de campanha, o Exército Português, desempenhou um papel de destaque e por isso, seria interessante estudar as variáveis de stress e CO, deste público alvo.

O objetivo deste estudo decorre da necessidade de verificar se o stress experienciado durante a pandemia Covid-19 influenciou o CO nas Unidades Militares do Grande Porto. Pretende-se assim, analisar e conhecer as perceções que os militares, que estiveram envolvidos no combate à pandemia, têm acerca do stress e CO vivido neste iate de tempo.

Não existem muitos estudos direcionados para área do stress e CO no Exército Português, aliando-se também à temática recente da pandemia Covid-19. Deste modo, a pesquisa pretende contribuir, de alguma forma, para uma nova área temática. A necessidade do estudo em questão pode ser considerada na medida em que destacamos como público-alvo, os militares do Exército Português das Unidades Militares do Grande Porto, como reagiram ao stress durante a sua intervenção aquando pandemia Covid-19 e que impacto resultou no CO na instituição.

Com tal finalidade, formularam-se os seguintes objetivos de investigação:

- Verificar se o stress vivido durante a pandemia Covid-19 influencia o CO nas diferentes Unidades do Exército do Grande Porto;
- Analisar se são valorizadas com o mesmo grau de importância, as dimensões do CO nas diferentes Unidades do Exército do Grande Porto;
- Verificar se o stress vivido durante o combate à pandemia Covid-19 influencia o CO nas diferentes categorias do Exército Português;
- Determinar de que forma é que o stress se correlaciona com as dimensões do CO.

E ainda se formularam as seguintes questões de investigação:

- Questão de Partida: O stress influenciou o CO, durante a pandemia Covid-19, em todas as Unidades do Exército do Grande Porto?
- Questões derivadas:
  - ✓ O stress vivido foi mais evidente em que categoria?;
  - ✓ As dimensões do CO são todas valorizadas, com o mesmo nível de importância, nas Unidades do Exército do Grande Porto?;
  - ✓ As dimensões do CO apresentam fortes correlações com o fator stress?

A metodologia de estudo baseou-se na análise quantitativa de um questionário constituído por questões fechadas dicotómicas, na caracterização sociodemográfica dos militares, e ainda por questões com um formato de resposta de tipo escala de Likert. Este questionário foi aplicado a uma amostra de militares, pertencentes a Unidades do Exército do Grande Porto, nomeadamente: Direção de Administração de Recursos Humanos (DARH); Regimento de Transmissões (RTm); Direção de Serviços de Pessoal (DSP); Unidade de Apoio do Comando de Pessoal (UnAp/CmdPess); Escola dos Serviços (ES) e Regimento de Engenharia n.º 3 (RE3)

que estiveram envolvidos diretamente no combate à pandemia Covid-19. Ao questionário distribuído obteve-se noventa e uma (91) respostas válidas.

Após a análise estatística das respostas ao inquérito, são apresentadas conclusões que foram possíveis aferir a partir dos valores daí resultantes.

As conclusões são uma fase fulcral para a compreensão mais efetiva da temática alvo do estudo, para se poder intervir de forma mais sustentada, promovendo cada vez mais a compreensão do tema do stress e CO, formas de identificá-los e possíveis estratégias para saber lidar com eles.

A presente dissertação estrutura-se em cinco capítulos. No primeiro capítulo, aborda-se o conceito das FA e o seu papel na gestão da pandemia Covid-19, centrando-se no Ramo do Exército Português. O segundo capítulo foca-se na temática do CO, nomeadamente, o desenvolvimento histórico do conceito; os tipos de CO existentes, em que após implementado um estudo na organização, auxilia a identificar e a classificar o tipo de CO existente em determinada organização; as várias perspetivas e abordagens do CO e por fim, os vários modelos de CO existentes, justificando a escolha do modelo de Furnham e Goodstein a ser aplicado no meu estudo. Terceiro capítulo foca-se no desenvolvimento histórico do conceito de stress; esclarece o conceito de stress ocupacional e os vários modelos existentes, tem como objetivo explicar porque é que certos episódios produzem stress a uns colaboradores e a outros não; dar a conhecer que existem dois tipos de stress o bom e o mau; enumerar os fatores de stress organizacionais; identificar as variáveis que influenciam o processo de stress e por fim, quais as consequências que o stress ocupacional pode provocar no indivíduo. O quarto capítulo, baseia-se na literatura mais recente, relacionando o conceito de CO e stress em contexto laboral durante e após a pandemia Covid-19, tanto ao patamar do colaborador como das chefias. Por fim, no quinto capítulo, realiza-se um estudo aplicado aos militares do Ramo do Exército Português em Unidades Militares do Grande Porto e este encontra-se subdividido em oito pontos: os objetivos e questões de investigação, variáveis e hipóteses, caracterização sociodemográfica da amostra, instrumentos de recolha de dados, análise da consistência interna, análise de estatística descritiva do CO e do stress, análise da inferência estatística das hipóteses em estudo, síntese e discussão dos resultados. Terminamos com as considerações finais resultantes da análise e interpretação da problemática tratada pela nossa investigação.

## 2. Forças Armadas

As FA são um pilar fulcral na defesa nacional e constituem a estrutura do Estado que garante a defesa militar da República. É constituída por três ramos: Exército, Marinha e Força Aérea.

Sendo o foco da minha dissertação o Exército Português, este capítulo centrar-se-á na explicação do seu funcionamento, do ponto de vista estratégico e o seu papel durante o combate à pandemia que vivemos entre os anos 2019 e 2022.

Assim, é necessário explicar alguns conceitos chave que nos levarão a perceber o porquê do Exército Português ter possuído um papel interventivo durante a pandemia. Conceitos estes que passam desde a definição de Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN); Conceito Estratégico Militar (CEM); Missões das Forças Armadas (MIFA) e a missão e do Exército Português.



Figura 1 - Enquadramento das Forças Armadas

Fonte: (Governo Português, 2013); (Ministério da Defesa Nacional, 2014);(Exército Português, 2021b)

Segundo o CEDN, às FA podem ser atribuídas missões de interesse público nomeadamente o apoio à ANPC em situações declaradas de catástrofe, calamidade pública ou emergência. Neste sentido, o Estado deve responder às ameaças e riscos da seguinte forma:

- Deve operacionalizar um efetivo sistema nacional de gestão de crises, maximizando as capacidades civis e militares existentes;
- Aprofundar a cooperação das FA e as forças de serviço de segurança;
- Promover uma abordagem integrada de segurança interna;
- Coordenar e manter reservas estratégicas de alguns medicamentos que possam ser utilizados em caso de emergência em saúde pública ou de calamidade, assim como, preservação de infraestruturas do sector da saúde, e abastecimento de água, alimentos e energia;

Adaptado de (Governo Português, 2013)

O Estado responde em caso de ameaça e risco nos domínios de capacidade e defesa de Nuclear, Bacteriológico, Químico ou Radiológico (NBQR); Crime organizado transnacional; Cibercriminalidade; Atentados ao ecossistema; Pirataria; Catástrofes naturais e por fim, a área alvo estudo desta dissertação, as pandemias. As pandemias e outros riscos associados à segurança sanitária são o risco para a segurança do Estado e das pessoas. A prioridade quando estamos perante este cenário, é reforçar a resposta nacional definindo um quadro estratégico de planeamento e resposta; promover ações de formação e educação que sensibilizem a gestão do risco; desenvolver a cooperação entre civis e militares bem como, a coordenação entre hospitais públicos, privados e militares por forma a responder de forma eficaz às doenças pandémicas ou eventuais ataques com armas NBQR (Governo Português, 2013).

No que respeita à definição do CEM, não será possível a sua abordagem, uma vez que se trata de um documento classificado, assim, a população civil não terá acesso aos objetivos assegurados pelas FA (Valente, 2014).

Acrescentado ao papel das FA no combate à pandemia surge o próximo conceito as MIFA. As MIFA 2014 decorrem dos cenários de emprego das FA do Conceito de Ação Militar e das Orientações Específicas, definidos no CEM (Ministério da Defesa Nacional, 2014).

As missões tradicionais das FA englobam a segurança e defesa do território nacional e dos cidadãos; a atuação em estados de execução; a defesa coletiva; o exercício de soberania, jurisdição e responsabilidades nacionais; a segurança cooperativa; a cooperação e assistência militar e por fim, a missão que é alvo de estudo nesta dissertação, medidas de apoio ao desenvolvimento e bem-estar (MADBE). É precisamente nesta MADBE que o Exército

Português tem como missão dar apoio ao combate à pandemia (Ministério da Defesa Nacional, 2014).

O apoio prestado, durante a pandemia de SARS-CoV-2, pelo Exército Português refletiu-se no seguinte cenário:

- Criação de EOPTC que deram suporte às Administrações Regionais de Saúde (ARS) do Norte, do Centro e de Lisboa e Vale do Tejo e Secretarias Regionais de Saúde (SRS) dos Açores e Madeira. (Exército Português, 2021a). Os militares empenhados nas EOPTC da região;
- Existência de Centros de Apoio Militar, em parceria com as ARS, onde receberam doentes infetados dando seguimento ao seu tratamento (Exército Português, 2021c);
- Rastreio, desinfeção de lares, gestão de camas e do plano de vacinação (Sapage, 2021);
- Palestras de sensibilização de limpeza e higienização de superfícies em ambiente escolar (Sul Informação, 2020);
- Montagens de Hospitais de Campanha (SuperBock Arena-Pavilhão Rosa Mota) (Sociedade, 2020).

Tal como se pode ver no quadro 1, o Exército Português tem diversas missões. Dentro destas missões, a que se destaca e é alvo de estudo nesta dissertação trata-se de “Colaborar em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações” (Exército Português, 2021b). É neste contexto que se justifica também o porquê de o Exército Português ter um papel interventivo no combate à pandemia. Acrescentado ainda que esta missão se encontra diretamente ligada com o Plano de Apoio Militar de Emergência do Exército (PAMEEX).

O PAMEEX, tem como objetivo principal estabelecer a forma de colaboração do Exército na resposta de emergências complexas, nomeadamente catástrofes, naturais ou provocadas especialmente em áreas de socorro, apoio às populações lesadas, logística, comunicações de emergência, engenharia e apoio sanitário em território nacional (Exército Português, 2018).

Quadro 1 - Missão do Exército Português

<b>Missão do Exército Português</b>	Participar na defesa militar da República
	Participar em missões internacionais, no âmbito das organizações internacionais
	Participar em missões no exterior do território nacional
	Executar ações de cooperação técnico-militar
	Cooperar com forças de serviços de segurança
	Cooperar em missões de proteção civil
	Colaborar em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações
	Executar atividades no domínio da cultura, preservação e divulgação do seu património
	Assegurar a geração, preparação e sustentação de forças e meios da componente terrestre do Sistema de Forças

Fonte: (Exército Português, 2021b)

### **3. Revisão da Literatura – Clima Organizacional**

#### **3.1 Desenvolvimento histórico do conceito de clima organizacional**

O CO, pode caracterizar-se como um elemento regulador e orientador do comportamento humano dentro de uma organização. O interesse pelo estudo do CO por parte das organizações deve-se ao facto de o tema ser teoricamente abrangente e dado à capacidade de analisar inúmeros conceitos sempre com o foco na percepção dos colaboradores da organização. (Menezes & Gomes, 2010).

Por se tratar de um tema amplo, é importante sistematizar as diferentes perspectivas teóricas e entender a sua evolução. Assim, existem três momentos diferentes na evolução histórica sobre a definição de CO (James & Jones, 1974).

Cronologicamente o primeiro momento identificado decorre entre os anos 30 e 60. O principal objetivo é dar destaque ao modelo organizacional, à sistemática, ao contexto e à estrutura do CO. Suscitou também interesse, a identificação de variáveis que faziam parte do conceito e que estavam focadas no estudo das dimensões do CO. Estilos de liderança que influenciam os comportamentos organizacionais, pesquisas sobre a estrutura e complexidade das organizações, foram temas basilares da investigação (Kundu, 2007).

Outra definição de CO surgiu com a apresentação da seguinte questão: “o CO é considerado uma particularidade da organização ou do indivíduo?” Na decorrência desta busca surgiu uma definição que se destacou por englobar diferentes níveis de análise no indivíduo e nas organizações. Assim, definiu-se o CO como um conjunto de características que diferenciam as organizações umas das outras; induzem a comportamentos nos colaboradores e nas organizações, e permanecem ao longo do tempo (Forehand & Gilmer, 1964).

Tagiuri (1968), seguiu o raciocínio de Forehand e Gilmer (1964) sinalizando o CO como uma qualidade do ambiente interno da organização. Em que a sua visão do conceito de CO se baseia numa noção de responsabilidade em influenciar os comportamentos dos elementos da organização, ou seja, para conhecermos o CO é necessário avaliar um conjunto de características organizacionais que se focam no conhecimento da estrutura organizacional e na percepção que os indivíduos têm sobre esta estrutura no seu dia-a-dia.

Outra pesquisa relacionada com a evolução do conceito do CO e que teve uma grande proeminência nesta época surge com o modelo de Litwin e Stringer (1968). O estudo foi realizado em três empresas americanas e tinha como principal foco identificar descritores e fatores que as organizações tivessem em comum. Como resultado desta investigação reuniram-se características do ambiente de trabalho que eram comuns nos distintos perfis das organizações. Em suma, criou o questionário *Organizational Climate Questionnaire* (OCQ) e através deste modelo evidenciaram-se nove dimensões: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa; relacionamento; cooperação; conflito, identidade e padrões.

Surgiram outros dois modelos, com um papel importante no auxílio à consolidação do conceito de CO, no início dos anos 80. Modelos estes, conhecidos como o modelo de Sbragia (1983) e o modelo Kolb, Rubin e McIntyre (1978). O modelo Sbragia foi implementado numa pesquisa realizada numa instituição governamental e realça a indispensabilidade de avaliar fatores como conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflito, identidade, estado de tensão, ênfase na participação, proximidade de supervisão, consideração humana, autonomia presente, prestígio obtido, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcionado e forma de controle. O modelo de Kolb et al. destaca-se pela sua brevidade e possui sete fatores de estudo: responsabilidade, padrões, recompensas, conformismo, calor e apoio, clareza organizacional e liderança.

Para além do aparecimento dos modelos anteriormente mencionados nesta primeira época de evolução do estudo do CO, surgem também duas abordagens dos múltiplos atributos de medidas organizacionais:

- Os autores, Campbell, Dunnette, Lawler e Weick (1970) estudaram a abordagem dos atributos percetuais de medidas organizacionais (*perceptual measurement-organizational attribute approach*) e realçam que CO é constituído por um conjunto de características peculiares que pertencem a uma só organização e que podem ser interpretados do modo como a organização lida com os seus colaboradores e o seu ambiente, ou seja, na perspetiva do colaborador o CO compreende um conjunto de expectativas e atitudes que espelham a organização, como por exemplo: o grau de autonomia e os resultados comportamentais;
- E ainda o estudo por Schneider e Bartlett (1968,1970); Schneider e Hall (1972); Schneider (1972) relativamente à abordagem dos atributos percetuais de medidas individuais (*perceptual measurement- individual attribute approach*) alegando que o CO é composto

por perceções mais generalistas que são construídas pelos colaboradores no que respeita ao CO. Neste sentido, a forma como o clima é visto baseia-se na interação entre as características individuais de cada colaborador e as características da própria organização.

Menezes e Gomes (2010) concluem que, entre os anos 30 e 60, do estudo referente ao CO sobressai a valorização do ambiente na percepção do atributo e dando destaque às partes que constituem o ambiente e que estimula a alteração de comportamentos nos vários elementos da organização.

O segundo momento que marcou a evolução do conceito do CO surgiu entre os anos 70 e 80. Para os autores, Hofstede, Neuijen, Ohayv e Sanders (1990) existe uma proximidade de estudo entre os conceitos de clima e cultura organizacional na medida em que a cultura organizacional está associada a crenças, valores e a elementos de natureza coletiva e ideacional que são compartilhados entre os colaboradores e as organizações e que em último caso é responsável por manter um determinado clima na organização. Desde a década de 60 que Forehand e Gilmer (1964) e Tagiuri (1968) assumem significados semelhantes para ambos os conceitos. Embora o conceito de cultura organizacional tenha sido aplicado menos vezes no âmbito académico acabou por ter mais visibilidade na área industrial e nos negócios (Schneider, 1985).

Schneider (1985) ainda salienta que a cultura organizacional é um conjunto de objetivos que são criados, desenvolvidos e descobertos num processo em que a aprendizagem é realizada em conjunto para superar os problemas socioemocionais dos colaboradores permitindo assim às organizações estarem preparadas para situações que possam surgir inesperadamente.

O conceito de cultura tem um peso maior do que o conceito de clima uma vez que, este comporta valores e pressupostos que ao longo do tempo são mantidos pelos colaboradores da organização. Enquanto que para os autores Silva e Zanelli (2004) a cultura de uma organização se caracteriza por orientar e alinhar os comportamentos dos colaboradores no seu ambiente organizacional, assumindo uma entidade própria, outros autores como Schneider, Salvaggio e Subirats (2002) defendem que o CO é o ambiente que se vivencia na organização, tendo como origem as práticas que são assumidas, as recompensas atribuídas e entendidos pelos vários elementos, desde os colaboradores aos gestores.

Na perspetiva de Glisson (2007), a cultura define-se como o modo em que tudo é feito numa organização, ao passo que, o clima é a forma como os colaboradores se apercebem do seu

ambiente de trabalho. Já Lima e Albano (2002) salientam que o CO é parte de um resultado da cultura vivenciada, sendo determinada pelos indivíduos no sentido de definir normas, valores e práticas que ajudam no entendimento do ambiente organizacional vivido na empresa.

Os conceitos de cultura e CO podem assumir diferentes pontos de vista de análise e investigação assumindo assim três modalidades:

- Cultura e Clima percecionados como conceitos idênticos e inseparáveis (Schneider & Reichers, 1983);
- Cultura e Clima como conceitos que se sobrepõe, são transversais e partilhados pelos elementos da organização e engloba diferentes dimensões de CO (Denison, 1996);
- Cultura e Clima como conceitos opostos (Schein, 1990).

A partir dos anos 90 foram balizados os conceitos e as metodologias ligados à cultura e ao CO. Neste sentido, os autores Glisson e James (2002) e Lima e Albano (2002) iniciaram um processo de pesquisa sobre o tema com o objetivo de comprovar as diferenças existentes. Assim afirmam que, enquanto o CO possui carácter temporário com significados que são criados pelos indivíduos e regem as suas decisões e ações no ambiente organizacional, a cultura orienta-se por um ambiente de regras que contribui para dar uma identidade à própria organização. Posto isto, a cultura assume-se como sendo um conceito mais complexo e firme no decorrer do tempo, mais resistente à mudança e mais difícil de ser avaliado comparativamente ao CO.

O terceiro e último momento no que respeita ao estudo do conceito de CO tem início nos anos 90 e prevalece atualmente. Esta fase é fulcral, na medida em que existe a necessidade de situar o conceito como variável que é antecedente e ou consequente e pela sua evolução de novas formas de análise. O CO é percecionado de duas formas:

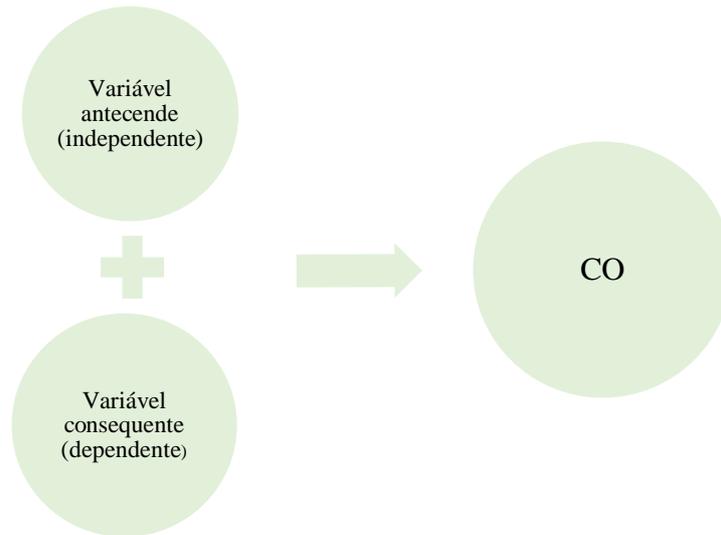


Figura 2 - Clima organizacional como variável independente e dependente

Fonte: (Silver, Poulin, & Manning, 1997) e (Toulson & Smith, 1994)

Os autores Silver, Poulin e Manning (1997) defendem que a variável que antecede é independente, ou seja, é a forma como os colaboradores percebem o CO e como este pode influir a sua satisfação e a sua performance no trabalho, tornando-se assim, a causa. Por outro lado, os autores Toulson e Smith (1994) alegam que a variável conseqüente é dependente, ou seja, a partir do momento que os colaboradores são detentores de características intrínsecas estas influenciam a forma como estes percebem o CO.

Nesta época o dilema cai sobre as diferenças dos conceitos de clima psicológico e CO. Segundo Schneider e Reichers (1983) clima psicológico é a conexão que o colaborador tem com o seu contexto laboral, ao passo que, o CO traduz-se em situações que são partilhadas pelos colaboradores ligados em particular a situações laborais. O autor Martins (2000) reforçou ainda que o CO não pode ser estudado a partir de uma só perspetiva, uma vez que está dependente da interação entre indivíduos e elementos cognitivos, contrariamente ao clima psicológico que se associa a situações de caráter afetivo em contexto de trabalho.

Outro dos pontos que de debate focou-se essencialmente nos níveis de análise e de investigação que devem ser aplicados para definir o conceito de CO. Até aqui, as pesquisas relacionadas com o CO estavam centradas na perspetiva individual dos colaboradores ou, nas características do ambiente da organização, dando preferência à relação entre ambas por forma a poder avaliar-se globalmente o conceito. Glick (1985), já nos anos 80, destacou a importância de se estudar

critériosamente o contexto e em simultâneo o CO, porque era necessário analisar as avaliações multidimensionais das relações entre indivíduos e as organizações.

O principal foco do estudo do CO remete-se à investigação da sua dimensionalidade, uma vez que existe uma grande variedade operacional da constituição do seu atributo. Por exemplo, existem discrepâncias nos estudos, entre os autores Campbell et al. (1970) e Decottis e Koys (1991). Campbell et al. defendem a implementação de quatro dimensões no estudo do CO, ao passo que Decottis e Koys (1991), comprova empiricamente a possibilidade de serem implementadas cinquenta e quatro dimensões.

Menezes e Gomes (2010) referem que, o estudo do CO considera-se específico, na medida em que a investigação não é linear nem estática, como por exemplo, ocorre nos estudos relacionados com a psicologia, mais propriamente no estudo da personalidade e da inteligência. Talvez seja uma forma de justificar o porquê de existirem tão poucas pesquisas ligadas ao conceito de CO e grande parte dessa produção científica estar direccionada em testemunhos de pesquisas aplicadas, com a utilização de ferramentas desenvolvidas para sectores cada vez mais específicos.

Em síntese, o desenvolvimento histórico sobre a evolução do conceito de CO, transporta-nos para três momentos importantes neste estudo. Desde os anos 30, com o foco na construção da definição do conceito, passando pelos anos 70 onde o objeto de estudo realçou a diferenciação de cultura e CO e a partir dos anos 90 a preocupação em estruturar as dimensões que poderão ser aplicadas para o estudo do conceito.

Schneider, em 1975 mencionou que o problema do estudo do clima e das suas dimensões estava dependente das pesquisas desenvolvidas e da diversidade de organizações em que o CO poderia ser estudado. Perante este cenário, existe uma grande dificuldade na investigação do conceito, uma vez que, as dimensões que o compõem dependem intrinsecamente do objeto de estudo. Assim, a aplicabilidade do estudo do CO está dependente da estrutura da empresa e das características culturais da mesma (Menezes & Gomes, 2010).

A primeira questão central, sobre o estudo do CO, remete-se à criação de modelos de pesquisa que comportem o maior número possível de dimensões de análise e que sejam coerentes quando aplicados a diferentes tipos de organizações, sejam públicas ou privadas e com diferentes sectores económicos (Bispo, 2006).

Uma segunda tendência no estudo do conceito de CO, tem como objetivo tornar o conceito mais específico, comparativamente ao que foi já alvo de estudo. O principal entrave na clarificação do conceito em termos operacionais, está relacionado com o facto de as dimensões que fazem parte do estudo do CO poderem também se caracterizar como conceitos únicos e serem medidos de forma independente. Por exemplo, conceito de liderança, trata-se de ser uma das dimensões mais abordadas na investigação do CO. Assim, quando o conceito de CO se relaciona com a teoria em volta da liderança, este torna-se dependente dos pressupostos que foram desenvolvidos no âmbito de cada teoria de liderança (Menezes & Gomes, 2010).

A dificuldade da definição do conceito de CO é evidente, e neste sentido, existem três opções que podem auxiliar e conduzir os investigadores para o estudo desta matéria. A primeira opção relaciona-se com a pesquisa de fatores que se destacam e refletem a estrutura e os processos organizativos da empresa para que seja desenvolvido ferramentas no âmbito intraorganizacional. A segunda opção passa por implementar instrumentos validados que permitam avaliar um conjunto de fatores definidos; Por fim, a última opção passa por criar um novo modelo de pesquisa tendo por base modelos já existentes, desde a década de 60, e desenvolver um estudo empírico em volta do novo modelo criado (Menezes & Gomes, 2010).

### **3.2 Conceito de clima organizacional**

O termo clima, numa primeira abordagem remete-se à área da meteorologia, tem origem na palavra grega *klima* e o seu significado é a “tendência ou inclinação”. É necessário ter consciência que o clima não é palpável nem visível, contudo, é fácil a sua perceção em contexto organizacional através da análise comportamental dos colaboradores (Oliveira & Campello, 2006).

Apesar da sua fácil a sua perceção em contexto organizacional, os autores Oliveira e Campello (2006) reforçam que a definição de CO é um processo complexo, na medida em que existe uma busca constante na definição do conceito relativamente às suas numerosas perceções, atitudes, sentimentos e conseqüentemente em compactá-los num número limitado de dimensões, com o objetivo de determinar o tipo de clima em estudo.

Para Patterson et al. (2005), o CO é a perceção partilhada entres os colaboradores de uma organização sobre procedimentos, práticas e acontecimentos e, enquanto conceito, tem sofrido

ao longo do tempo definições divergentes e inconstantes no que respeita à sua operacionalização.

O CO tem assumido um papel fulcral na gestão das organizações devido ao forte processo de globalização e elevada competitividade que as organizações têm sido alvo ao longo destes anos (Keller & Aguiar, 2004).

Segundo Willis, Reynolds e Lee (2019), os investigadores da área organizacional, nas últimas décadas, esforçaram-se para entender a construção do conceito de CO e sobre os resultados que estes apresentam nos diferentes colaboradores.

Para Núñez e Monfort (2005) o CO define-se como um conjunto de conhecimentos e características consideradas estáveis numa organização e que podem influenciar as atitudes e comportamentos dos seus colaboradores. Na mesma linha de pensamento, Lisboa, Coelho A., Coelho e Almeida (2011) definem CO como sendo o ambiente psicológico, social e humano que retrata o dia-a-dia do ambiente vivido numa organização e a forma de relacionamento dos colaboradores nesse mesmo ambiente. E para Rocha (2010) o CO é medido através da utilização de várias dimensões que espelham o grau de motivação dos colaboradores na organização.

Na visão de Gratto (2001) o estudo do CO traduz-se numa ótima ferramenta para entender a complexidade das organizações. São determinadas as perceções concretas que os colaboradores podem ter sobre o seu ambiente organizacional. E ainda para os autores Lins, Santos, Filho e Carmo (2021) a análise do CO é importante porque auxilia os gestores a terem uma perceção de quais os sentimentos dos colaboradores em relação à empresa. Por isso, é que se trata de um dos maiores indicadores sobre o estado individual e ou coletivo dos membros que constituem determinada organização.

Para Coda, Silva J., Goulart, Silva e Dias (2009) não há uma só definição do CO. Neste sentido, apresenta-se um quadro com diferentes perspetivas de vários autores sobre o tema e que reflete o estudo realizado pelos autores.

Quadro 2 - Síntese das definições de clima organizacional

<b>Definição de Clima Organizacional</b>	<b>Autor</b>
Características que descrevem e distinguem uma organização de outras e influenciam o comportamento dos seus membros.	Forehand e Gilmer (1964)
Propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebido direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento das pessoas.	Litwin e Stringer (1968)
Atributos específicos de uma organização particular que pode ser influenciado pelo modo como a organização se relaciona com os seus membros e o seu ambiente.	Campbell et al. (1970)
Sistema predominante de valores de uma organização.	Katz e Kahn (1978)
Resultado da combinação dos motivos dos empregados de uma organização, estilos de liderança, normas, valores e estrutura organizacional	Kolb et al. (1978)
Qualidade relativamente duradoura do ambiente de uma organização, que é experienciada pelos seus ocupantes, influi nos seus comportamentos e pode ser descrita em termos de valores de um conjunto particular de características.	Tagiuri (1988)
Estado da empresa ou de parte dela em dado momento, passível de alteração e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa e/ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas.	Oliveira (1996)
Situação de um momento da empresa que reflete a satisfação, o ânimo, os interesses, comportamentos e compromettimentos dos empregados, e os reflexos positivos ou negativos disso nos resultados organizacionais.	Resende e Benaiter (1997)
Tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estão a ser atendidas.	Coda (1997)
Refere-se às propriedades motivacionais do ambiente de trabalho.	Rizzatti e Colossi (1998)
Corte sincrónico ou flagrante fotográfico que condensa a somatória de opiniões e perceções conscientes, traduzindo as tensões e os anseios dos membros de uma organização.	Srouf (1998)

Aquilo que as pessoas costumam chamar de ambiente de trabalho ou atmosfera psicológica.	Graça (1999)
Grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho.	Luz (2001)
Ambiente interno em que convivem os membros da organização, influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre essas pessoas.	Tachizawa (2001)
Forma pela qual uma organização operacionaliza a sua cultura, bem como a estrutura e processos que facilitam a obtenção de comportamentos desejados	Wooldridge e Minsky (2003)
O estudo do clima organizacional, seja por meio do estudo das percepções ou das aspirações dos indivíduos, é um diagnóstico adequado da instituição, dispondo o pesquisador de duas alternativas básicas para a realização de um estudo envolvendo tal construto: na primeira, ele adota um conjunto específico de fatores ou categorias consagradas na literatura, ou elabora o seu próprio modelo.	Rizzatti (2002)
Representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir de uma organização.	Puente - Palacios, (2004)
Reações de indivíduos às avaliações que fazem dos seus ambientes diários de trabalho	Bisvas e Varma (2007)
É uma ferramenta que mede a percepção das pessoas em relação ao seu ambiente de trabalho.	Cagliari e Rodrigues (2011)
Aceção que as pessoas extraem sobre o âmbito organizacional e o efeito que a reprodução desse significado produz na satisfação e na motivação do colaborador, representando uma maior afluência do ambiente sobre a motivações dos seus colaboradores.	Maximiano (2012)
Aponta o grau de satisfação dos colaboradores da organização relativo aos aspetos culturais ou da realidade organizacional semelhantes às políticas de RH, gestão, missão, comunicação organizacional, reconhecimento, valorização e identificação com a organização.	Stefano, Koszalka e Zampier (2014)
Corresponde a um conjunto de atitudes e valores existentes em uma organização e que afetam diretamente no comportamento das pessoas e em seus relacionamentos interpessoais.	Silva et al. (2016)
É a percepção que os empregados têm sobre suas experiências dentro da organização, sendo um retrato estativo capturado em um número definido de dimensões.	Araújo et al. (2017)

Fonte: (Coda et al., 2009) e (Santos, 2018)

### 3.3 Tipos de clima

O tipo de clima que a organização proporciona aos colaboradores está indiscutivelmente relacionado com o grau de motivação, satisfação e de interesse demonstrado pelos colaboradores que fazem parte da organização. Para que o sucesso e eficácia sejam alcançados é necessário conceber relações saudáveis entre o colaborador e a organização e em simultâneo que o objetivo da instituição esteja alinhado com os seus membros. É fulcral valorizar esta perspetiva, porque quando o grau de insatisfação é superior a um cenário satisfatório, a ligação do colaborador para com a organização sofrerá um desgaste e, em alguns casos, até mesmo a rutura do contrato psicológico laboral (Brescancini, 2004).

Com efeito, a discussão sobre os diferentes tipos de CO é consensual. Vários autores o classificam da seguinte forma: favorável e desfavorável dependendo da métrica, políticas e filosofias intrínsecas à organização. Pode-se classificar um CO como favorável quando o contexto laboral é saudável fruto de atitudes e comportamentos positivos, ou seja, quando é espelhado entusiasmo, motivação, satisfação, empenho e dedicação na função exercida. Portanto, o clima é favorável quando a percentagem de turnover é reduzida, quando os colaboradores se sentem orgulhosos por pertencerem à instituição e quando estes recomendam conhecidos ou até mesmo familiares para trabalharem na organização (Luz, 2003).

Luz (2003), menciona que o CO desfavorável é sentido quando os colaboradores possuem um estado espírito negativo, dando origem a conflitos, rivalidades, resistência interna, ruído em relação à comunicação estabelecida e constrangimento em trabalhar na organização. Perante este cenário, a percentagem de turnover classifica-se como elevada, bem como o absentismo. Assim, conclui-se que a intensidade e frequência com que estes cenários podem acontecer é que determinam o clima como sendo favorável ou desfavorável.

É importante mencionar que existem outros autores que, para além de classificarem o tipo de CO como favorável e desfavorável, acrescentam ainda o tipo de CO neutro, para que este possa fazer a distinção entre os extremos (favorável/desfavorável). Este tipo de clima evidencia-se quando se deteta um nível médio de faltas de rotatividades, de dedicação, absentismo entre outros aspetos, tal como se pode verificar no seguinte quando de (Bispo, 2006):

Quadro 3 - Resultados proporcionados pelos recursos humanos com diversos níveis de clima

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		
← desfavorável	mais ou menos	favorável →
⇒ frustração,	⇒ indiferença,	⇒ satisfação,
⇒ desmotivação,	⇒ apatia,	⇒ motivação,
⇒ falta de integração empresa/ funcionários,	⇒ baixa integração empresa/ funcionários,	⇒ alta integração empresa/ funcionários,
⇒ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇒ falta de retenção de talentos,	⇒ baixa retenção de talentos,	⇒ alta retenção de talentos,
⇒ improdutividade,	⇒ baixa produtividade,	⇒ alta produtividade,
⇒ pouca adaptação às mudanças,	⇒ média adaptação às mudanças,	⇒ maior adaptação às mudanças,
⇒ alta rotatividade,	⇒ média rotatividade,	⇒ baixa rotatividade,
⇒ alta abstenção,	⇒ média abstenção,	⇒ baixa abstenção,
⇒ pouca dedicação,	⇒ média dedicação,	⇒ alta dedicação,
⇒ baixo comprometimento com a qualidade,	⇒ médio comprometimento com a qualidade,	⇒ alto comprometimento com a qualidade,
⇒ clientes insatisfeitos,	⇒ clientes indiferentes,	⇒ clientes satisfeitos,
⇒ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇒ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇒ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇒ falta de envolvimento com os negócios,	⇒ baixo envolvimento com os negócios,	⇒ alto envolvimento com os negócios,
⇒ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇒ algumas doenças psicossomáticas,	⇒ raras doenças psicossomáticas,
⇒ insucesso nos negócios.	⇒ estagnação nos negócios.	⇒ sucesso nos negócios.

Fonte: (Bispo, 2006)

Em suma, existem dois tipos de CO favorável e desfavorável, sendo que à luz de outros autores existe ainda o tipo neutro. As organizações possuem um papel fundamental no que respeita à análise do CO e desenvolver mecanismos que possam contribuir para um ambiente positivo e condições favoráveis por forma a estimular a motivação, o desempenho e a satisfação do seu capital humano.

### 3.4 Perspetivas de abordagem do clima organizacional

O estudo do CO aplica-se em vários contextos (escolar, industrial, hospitalar, familiar, serviços, etc.) e relaciona-se com inúmeras variáveis organizacionais como por exemplo: desempenho, produtividade, satisfação, eficácia etc., tendo como objetivo apresentar o resultado da realidade que se vive em determinado contexto e ajudar os responsáveis das organizações a interferir eficazmente no presente e no futuro das suas instituições. Para Neves (2000) a conclusão destas investigações refere que o CO influencia a motivação e o comportamento dos indivíduos, bem como a sua produtividade em contexto organizacional.

Na sequência do raciocínio anterior, Neves (2000) afirma que estão explícitas noções intuitivas e analógicas (clima atmosférico, moral no trabalho) que estão presentes no dia a dia das pessoas

e que estas transmitem a sensação de existência de um ambiente organizacional e o poder da sua influência no desempenho de cada um e em grupo. Estudos aplicados ao clima e cultura organizacionais apresentam resultados cronologicamente diferentes no que respeita à sua origem e evolução. Sendo a análise do clima anterior à da cultura são apresentados pelos investigadores, diferentes tónicas e prioridades.

Embora o foco do estudo do CO se baseie na concentração do seu carácter multidimensional, a literatura apresenta incompatibilidades em relação a alguns tópicos da natureza, das dimensões, do processo de medida, da etiologia e do nível de análise, dando origem a imprecisões no que respeita à sua definição concetual e metodologia (Sítima, 2002).

Por conseguinte, Neves (2000) com o objetivo de estruturar os estudos direcionados ao CO identifica quatro perspetivas distintas, no entanto, não mutuamente exclusivas.

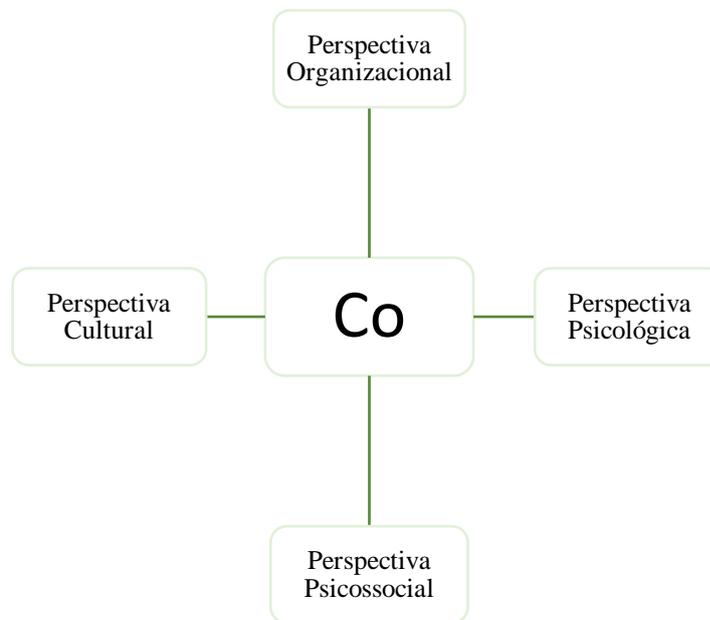


Figura 3 - Perspetivas de abordagem do clima organizacional

Fonte: (Neves, 2000)

- Perspetiva Organizacional ou Estrutural – O CO é encarado como um conjunto de características (dimensão, estrutura, estilos de liderança, etc.) estáveis no tempo que descreve expressamente o comportamento do indivíduo e da organização e as distingue das outras, gerando e influenciando assim comportamentos. Fatores como a dimensão, a estrutura, a tecnologia, etc. existem independentemente da visão dos indivíduos, daí

concluir-se que o CO se trata de uma característica organizacional e não individual (Neves, 2000).

- Perspetiva Psicológica ou Perceptiva – O CO é entendido pelo indivíduo e assume um papel fulcral na medida em que, este começa a entender o contexto organizacional em que se insere. Este entendimento é percebido de forma diferente comparativamente aos outros membros. Assim, esta perspetiva foca-se no indivíduo “quer como processador de informação, quer na origem do clima emergente” (Neves, 2000:29). Tendo consciência que ocorre num meio social, a influência é esquecida e o contributo organizacional é reduzido.
- Perspetiva Psicossocial ou Interacionista – O CO tem como foco a interseção existente entre os colaboradores pertencentes à organização, ou seja, decorre das perceções e interpretações da realidade organizacional que são compartilhadas entre eles. Para Neves (2000), o CO é um cenário criado e suportado pela interação existente entre os colaboradores na organização, sendo por isso, a pedra basilar do clima.
- Perspetiva Cultural – o sentido desta perspetiva não advém da realidade objetiva, mas sim, da interseção existente entre os indivíduos da organização num ambiente já construído e influenciado pela cultura organizacional que permeia a interação dos indivíduos no espaço organizacional. Esta visão tem como objetivo dar-nos a noção do modo como os indivíduos interagem e se relacionam na sociedade e partilham as suas vivências organizacionais inseridos num contexto mais alargado (Neves, 2000).

Deste modo Sítima (2002), afirma que o CO se define como a atmosfera de trabalho suportada pelas particularidades da realidade externa, ou seja, tal como é perspectivado pelo observador e incluindo o esquema interpretativo do grupo em que este se insere.

Por conseguinte, Sítima (2002) refere que o CO assume algumas características base, tais como: i. existe impacto na produtividade individual, grupal e organizacional; ii. Depara-se com uma certa inércia e vocação de continuidade fruto de uma relativa estabilidade; iii. existem diferentes entendimentos de CO na organização, que dão origem a microclimas; iv. Esta variação depende mais dos estilos de liderança adotados do que propriamente das características funcionais.

E ainda, Sítima (2002), menciona que o estudo do CO deve envolver as seguintes questões: i. os atributos organizacionais sob a forma de parâmetros objetivos; ii. a perceção das características organizacionais; iii. as representações psicológicas e interpretações cognitivas individuais; iv. as interações entre pessoa/situação.

### **3.5 Modelos e dimensões para o clima organizacional**

Através dos subcapítulos anteriores, tivemos a oportunidade de identificar e analisar as alterações que o conceito de CO sofreu ao longo da história, assim como, a importância de realizar estudos sobre o CO em organizações. O estudo do CO assume um papel fulcral e ajuda os gestores das organizações a identificar os pontos fortes e fracos da instituição, assim, torna-se mais eficaz colocar em prática mudanças que tenham que ser implementadas nos colaboradores com o objetivo de melhorar a sua satisfação (Moço, 2011). Rizzatti (2002), reforça ainda esta ideia mencionando que a análise ao CO não deve ser realizada de forma intuitiva, de modo a que a organização não seja percebida como soma de partes, mas sim como um todo.

A forma como é implementado o estudo do CO não se pode basear numa análise padrão, uma vez que não existe um modelo universal passível de ser realizado. Deste modo, Silva (2003) menciona que as dimensões a serem alvo do estudo do CO numa determinada organização deverão ser devidamente ajustadas à realidade da mesma, pois “uma investigação adequada sobre o clima organizacional começa exatamente pela a escolha e definições operacionais das dimensões formadoras deste conceito” (Coda & Bergamini, 1997:101).

Tendo em consideração que o problema da pesquisa que norteia esta dissertação se baseia numa das temáticas que envolve a análise do CO em unidades militares do Exército Português durante o combate à pandemia Corona Vírus Disease (Covid-19) no Grande Porto, serão apresentadas alguns dos modelos e dimensões que serviram de base para aplicação do estudo, nomeadamente, o modelo de Litwin e Stringer (1968), o modelo de Kolb et al. (1978) e o modelo de Furnham e Goodstein (1997). Outros modelos que não serão alvo deste estudo, mas igualmente importantes para análise do CO serão mencionados no (Anexo A).

#### **3.5.1 Modelo de Litwin e Stringer**

Litwin e Stringer (1968), profissionais que desenvolveram o instrumento de medida organizacional e criaram o OCQ modelo este que é composto pelas seguintes dimensões:

- Estrutura: retrata os sentimentos dos colaboradores face a determinadas restrições que são impostas em contexto laboral (regras, procedimentos, restrições etc.);

- Responsabilidade: espelha o sentimento de autonomia no desempenho das funções e decisões que estão diretamente ligadas com as tarefas a executar, sem que para isso seja necessária supervisão controlada;
- Desafio: aquando do desempenho das suas funções o colaborador deverá ter a competência para arriscar quando tomar uma decisão, enfrentando os desafios e os riscos existentes para que os objetivos delineados sejam alcançados;
- Recompensas: retrata o sentimento igualdade e reconhecimento pela execução das funções exercidas em contexto laboral (sistema de recompensas);
- Relacionamento: representa o sentimento existente entre os indivíduos que fazem parte da organização, ou seja, o relacionamento interpessoal existente, cooperação, espírito de equipa e camaradagem existente;
- Cooperação: retrata a perceção que se têm relativamente ao espírito de equipa e apoio existente entre colaboradores e gestores da organização;
- Conflito: refere-se à forma de como os problemas são solucionados, ou seja, tentar enveredar pela via pacífica e sem discriminações, mesmo que a opinião entre os membros seja contraditória;
- Identidade: espelha o sentimento de pertença e integração na organização e a consciência de que se trata de um membro fulcral dentro do grupo;
- Padrões: Enfatiza os valores e normas de conduta pela qual a organização se rege.

### 3.5.2 Modelo de Kolb, Rubin e McIntyre

O modelo de Kolb et al.(1978), surgiu mais tarde que o modelo proposto por Litwin e Stringer (1968) e teve como objetivo aperfeiçoá-lo. Assim, o modelo abordado, em 1978, para além de agregar fatores como a “responsabilidade”, “padrões” e “recompensas”, agregou o “conformismo”, a “clareza organizacional” e o “calor e apoio” e por fim a “liderança”, apresentando assim as seguintes dimensões (Gomes, 2002);(Souza, 1978).

- Conformismo: Reconhece e aceita as limitações externas que são instituídas pela organização, delimitando a vontade dos colaboradores em realizarem o seu trabalho conforme desejariam;
- Clareza Organizacional: Revela o nível de organização da instituição e indica se os objetivos e mecanismos de trabalho se encontram alinhados;
- Calor e Apoio: sentimento desenvolvido entres os colaboradores da organização por forma a que se prospere o espírito de camaradagem, amizade e apoio;

- Liderança: Competência que deverá ser desenvolvida por colaboradores que exerçam cargos superiores e que por possuírem esta *skill*, os seus subordinados se deixam influenciar, reconhecendo assim essa capacidade de liderança.

### 3.5.3 Modelo de Furnham e Goodstein

O modelo de Furnham e Goodstein (1997), refere a perceção que os colaboradores possuem sobre os vários fatores/dimensões que constituem o ambiente da organização e reforçando a ideia de que o modelo é maleável, claro e compreensivo e pode ser implementado em instituições que apresente uma estrutura mais perdurável ou que tenham sofrido mudanças estruturais e organizacionais. Acrescentando também, que permite analisar e avaliar os sentimentos dos membros que integram a empresa, nomeadamente, as suas visões e crenças pessoais, em relação ao CO vivido. Por conseguinte, os autores identificam no OCQ catorze dimensões que foram aplicadas no estudo pioneiro numa companhia área norte americana:

- Definição clara da função;
- Respeito;
- Comunicação;
- Sistema de recompensas;
- Desenvolvimento da carreira;
- Planeamento e tomada de decisão;
- Inovação;
- Relações interpessoais;
- Trabalho de equipa e apoio;
- Qualidade de serviço;
- Gestão de conflitos;
- Dedicção e moral;
- Treino e aprendizagem;
- Direção.

### 3.5.4 Fundamentação do modelo organizacional escolhido

O modelo de Litwin e Stringer (1968), foi pioneiro na aplicação em grandes empresas. Segundo Bispo (2006), os resultados obtidos da aplicação deste modelo permitiu entender que o CO é moldado em detrimento da estrutura organizacional e dos seus recursos humanos (RH), o que

permitiu atestar uma maior satisfação nas empresas que suportam uma estrutura democrática e baseiam em princípios de realização (Moço, 2011).

No que respeita ao modelo de Kolb et al.(1978), este baseia-se na teoria das necessidades de McClelland (1987) - realização, poder e afiliação – e é suportado também com os progressos da psicologia aplicada às organizações (Bispo, 2006). A aplicação deste modelo tem como propósito determinar a relação entre o CO e a motivação estabelecendo relação entre elas e os estratos motivacionais relacionando a variável conformismo à necessidade de poder; a responsabilidade à realização, os padrões associados à realização, as recompensas à afiliação, a clareza organizacional à realização o calor e apoio à afiliação e a liderança ao poder (Gomes, 2002); (Moço, 2011).

Por sua vez, o modelo de Furnham e Goodstein, salienta algumas limitações nos modelos anteriormente mencionados, principalmente, no que respeita à fraca fiabilidade e validação de dados. Para resolver esta situação alguns pontos foram debatidos pelos autores para desenvolverem um melhor OCQ, como por exemplo que o instrumento de avaliação deve incidir claramente nas dimensões do CO e ainda que “o instrumento deverá ser altamente fiável e apresentar uma consistência interna forte, garantindo que mede de forma clara as dimensões do clima organizacional” (Furnham & Goodstein, 1997:312).

Segue o quadro 4 que apresenta a comparação dos modelos anteriormente mencionados, com as suas respetivas dimensões e justificando desta forma o modelo proposto.

Quadro 4 - Comparação dos modelos do clima organizacional e do modelo proposto

<b>Indicadores</b>	<b>Modelo Litwin e Stringer</b>	<b>Modelo Kolb et al.</b>	<b>Modelo Furnham e Goodstein</b>	<b>Modelo Proposto</b>
Estrutura/Regras	x	—	x	x
Responsabilidade/autonomia	x	x	x	x
Motivação	x	x	—	x
Relacionamento/cooperação	x	—	x	x
Conflito	x	—	x	x
Clareza organizacional	—	x	x	—
Liderança/suporte	—	x	—	—
Participação/integração	—	—	x	x
Consideração/respeito	—	—	x	x
Comunicação	—	—	x	x
Recompensas	x	x	x	—
Confiança	—	—	—	x
Moral	—	—	x	x
Cultura Organizacional	—	—	x	—

Fonte: (Bispo, 2006)

Tendo como referência o quadro 4 e a revisão bibliográfica já citada, sobre o CO, existe a consciência de que há uma multiplicidade de modelos de análise sobre o CO. Assim, o modelo proposto para o estudo da avaliação do CO nas unidades militares do Grande Porto durante a pandemia Covid-19 é o modelo de Furnham e Goodstein. Este modelo também já foi aplicado num estudo em contexto militar, pelo que penso que seja importante dar continuidade à aplicação. Ao modelo proposto, sugere-se uma adaptação para contexto militar apresentado assim as seguintes dimensões de CO:

- Respeito: esta dimensão permite firmar as boas relações interpessoais. É fulcral numa instituição a existência de respeito mútuo, independentemente do posto ou cargo ocupado, pois promovem a confiança e as relações no contexto organizacional (Covelo, 2014);
- Comunicação: a troca de informação deve efetuar-se de forma clara e precisa contribuindo assim para que os níveis de confiança e credibilidade entre os colaboradores aumentem (Bezerra, 2011);
- Relacionamento Interpessoal: para Bolzan, Charão, Maldaner, Kubota e Costa (2004) a existência de um bom relacionamento interpessoal potencializa e fortalece o sucesso da organização;
- Motivação: A motivação trata-se do conjunto de fatores que estimulam, conduzem e asseguram o comportamento do indivíduo. E ainda, é um fator crucial para o desenvolvimento de um bom desempenho de funções dos colaboradores (Stoner & Freeman, 1999);
- Moral: A moral trata-se de um fator importante na liderança que é implementada na organização, na medida em que uma moral elevada preconiza o desempenho e o contributo dos colaboradores na performance das suas funções (Covelo, 2014);
- Confiança: trata-se de um fator importante para o estudo do CO na medida em que espelha o resultado das relações existentes entre os colaboradores e das suas atitudes em contexto organizacional (Giddens, 1991);
- Conflito: refere-se à forma de como os problemas são solucionados, ou seja, tentar enveredar pela via pacífica e sem discriminações, mesmo que a opinião entre os membros seja contraditória (Bispo, 2006).

### **3.6 A importância do estudo do clima organizacional**

Nos últimos anos as organizações têm se deparado com constantes mudanças. Estas alterações prendem-se com o facto de o mercado laboral ser cada vez mais competitivo, mas o impacto mais expressivo nos últimos três anos, teve como origem a pandemia Covid-19. Submetendo as empresas a alterações em vários domínios, sendo entre eles a Gestão dos seus Recursos Humanos (GRH).

Assim, as organizações para se poderem destacar no mercado laboral, devem assumir uma estratégia competitiva e valorizar o seu bem mais precioso, o seu capital humano. Por conseguinte, quando a temática são as empresas automaticamente nos referimos às pessoas que

as constituem, as representam e as fortalecem. Diante disto, quando os membros que constituem a organização tomam uma decisão, assumem determinados comportamentos e agem de forma particular estando diretamente relacionado com a influência e as políticas incutidas pela organização (Costa, 2016).

Mesmo estando a testemunhar alterações laborais vincadas no que respeita à GRH ainda existem empresas que se descuidam neste campo, no entanto, é importante salientar que os colaboradores encontram-se cada mais tendentes a realizar as suas necessidades pessoais, pois como Chiavenato afirma “o conceito de motivação - no nível individual - conduz ao clima organizacional” (Chiavenato, 2002:94). Perante este contexto, é evidente que não é possível dissociar o CO do grau de motivação existente nos colaboradores, pois quando essa dissociação se destaca podemos testemunhar um desgaste no ambiente organizacional. Assim, é importante dar atenção às opiniões, interesses e expectativas dos membros inseridos no seio organizacional.

As organizações possuem a responsabilidade de detetar os problemas que impactam a produtividade por forma a ajudar na gestão de um bom CO, no entanto, trata-se de um desafio complexo que envolve processos, métodos e metodologias meticolosos. É através da pesquisa do CO que é possível avaliar o grau de satisfação e a motivação dos colaboradores face à organização. Segundo Luz (2003), esta avaliação permite identificar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e fragilidades da organização. Após avaliação do CO e quando detetados elementos acerca do ambiente interno da empresa, é imperativo atuar sobre os problemas identificados por forma a refreá-los, potencializá-los ou até mesmo eliminá-los.

Por vezes, as pesquisas efetuadas ao CO podem não apresentar os resultados previstos, na sequência de um fracasso de uma primeira pesquisa realizada. O estudo do CO não se restringe só à aplicação de questionários aos colaboradores, é também importante conquistar a confiança destes, através do envolvimento da gestão de modo a sentirem que os problemas detetados serão alvo de melhorias. Na eventualidade de não existir este envolvimento, futuras pesquisas do CO poderão ser distorcidas, não obtendo resultados verdadeiros. Nesta linha de pensamento, a organização deve apresentar os resultados do estudo do CO e expor as estratégias e ações a desenvolver, para que os colaboradores reconheçam que existe uma preocupação por parte da organização em resolver os problemas identificados (Nunes, 2011).

O estudo do CO tem como objetivo “coligir informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e a sua sensação pessoal neste contexto” (Chiavenato, 1999:440).

“É um instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários à sua disposição, à medida que caracteriza tendências de satisfação ou de insatisfação, tendo por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa” (Coda & Bergamini, 1997:99).

As organizações que se preocupam com o bem-estar e satisfação dos seus colaboradores possuem a probabilidade de ser mais bem-sucedidas. Atualmente, o estudo do CO implementado pelas empresas reflete-se no instrumento facilitador na deteção de questões importantes para obter um bom CO. Trata-se de um processo amplo que concilia tanto as perspetivas do colaborador como promove melhorias e mudanças para a organização, ou seja, trata-se de um win-win, todos saem a ganhar (Costa, 2016).

Os autores Luz (2003) e Robbins (2005) realçam a existência de indicadores que alertam a organização para a existência de problemas organizacionais. Os indicadores identificados são:

- Turnover: no que respeita à rotatividade de colaboradores; constantes contratações e demissões refletem a falta de comprometimento com a organização;
- Absentismo: evidencia a periodicidade de atrasos e as faltas e relaciona com a satisfação do colaborador;
- Críticas à gestão da organização: quando constantes demonstram o estado de insatisfação dos colaboradores;
- Programas de sugestão: quando aplicados e não são bem-sucedidos poderão refletir a falta de comprometimento dos colaboradores com a organização;
- Avaliação de desempenho: por vezes refletem que as causas do baixo desempenho, resulta do seu estado de espírito e motivação, refletindo-se na qualidade do seu desempenho;
- Conflitos interpessoais e interdepartamentais: a frequência e intensidade com que ocorrem determinam um favorável ou desfavorável CO. O não controlo de desperdício de material transmite frustração e desmotivação por parte do trabalhador utilizando assim, de forma inadequada os materiais, como o uso excessivo ou danificação dos mesmos.

Existem duas estratégias para avaliar o CO. A primeira poderá ser medida através da avaliação sectorial, tendo os gestores a competência de avaliar o CO, independentemente do seu cargo. Possuem a missão de supervisionar o CO e intervir quando necessário. Assim, é importante que tenham em conta a opinião dos colaboradores com o objetivo de entender o ambiente e cooperação laboral existente entre os membros, pois o desempenho laboral depende da satisfação e motivação de cada membro. A segunda passa pela avaliação corporativa e é aqui que o departamento de GRH entra. É imprescindível ter um conhecimento prévio do cenário organizacional vivido acompanhando e monitorizando a evolução da qual o clima é objeto. Assim, sempre que se identificar um CO desfavorável, o departamento de RH deverá intervir com o objetivo de estabelecer a harmonia e bem-estar dos membros da organização (Fischer, 2002).

A avaliação do CO pode ser feita 3 formas: questionário, entrevista e painel de debates. O questionário trata-se de uma técnica de baixo custo e permite que este seja facilmente aplicado a toda a organização. A entrevista individual trata-se de uma técnica com elevados custos para a organização e nem sempre é implementada. O painel de debates é semelhante à entrevista, só que em vez de ser aplicado individualmente é aplicado a um grupo. Apesar de existirem outras técnicas, estas são as mais comuns entre as organizações (Costa, 2016).

## 4. Stress

### 4.1 Desenvolvimento histórico do conceito de stress

A palavra stress tem origem inglesa e, tem como significado “pressão” e “tensão”. Na sua origem em termos latinos estão as expressões *stringere* “esticar”, “deformar” e *strictus* “esticado”, “tenso” e “apertado” por fim, em francês antigo temos a expressão *estrece* que significa “apertado” e “opressão”. No século XX, na área da medicina foi evocada pela primeira vez e relacionada com a etimologia da palavra. No entanto, foi na área da física que a palavra teve origem em 1658, com a Lei de *Hook* onde se refere que a magnitude de uma força externa ou stress, produz uma quantidade proporcional de deformação, ou *strain*. O corpo físico pode oferecer resistência máxima ao stress, antes de ficar permanentemente deformado, atingindo assim o limite elástico. Na área da medicina o conceito teve início com o autor Cannon em 1935 e espelha a lei de *Hook*, em que o stress define os estímulos e *strain* as respostas do organismo. Assim, o stress apesar de possuir significados diferentes, apresenta coerência nas áreas da etimologia, física e médica (Ramos, 2001).

Nos tempos que se seguiram, o conceito de stress sofreu alterações surgindo assim novos contributos para o seu estudo e compreensão. Claude Bernard (1813-1878) um fisiologista de renome, salienta que é fulcral desenvolver respostas defensivas, no que respeita ao organismo, perante uma potencial ameaça (Serra, 2007).

Ainda Serra (2007), refere que no século XX, Cannon também da área da fisiologia como Claude Bernard e seguindo as ideias dele, investigou os mecanismos específicos de resposta do organismo às modificações do ambiente externo, analisando particularmente as respostas defensivas pelo sistema simpático – medular. Na sequência deste estudo, usou a palavra stress por forma a intitular as forças que atuam no organismo, perturbam a sua homeostase e provocam esforço. Praag, Kloet e Os (2005) revelaram que tantos os estímulos físicos (frio, calor e jejum) como psicológicos (exemplo: expor um gato a um cão que ladra) podem provocar respostas fisiológicas sendo que uma delas passa pela libertação de adrenalina.

Ainda Praag et al.(2005) referem que a investigação sobre o tema stress sofreu alterações passando de um simples modelo de resposta ao estímulo, com orientação na fisiologia, para um modelo que associa os estímulos físicos e situações psicossociais que podem ser fonte de stress, e neste sentido, o fator stress assume um papel central e torna-se um resultado de um processo.

De acordo com Serra (2007), surgem ao longo do século XX, novas abordagens ao tema sobre o stress. A primeira linha de investigação foi conduzida por Holmes e Rahe (1967) dedicando-se ao estudo de estimuladores de stress e apresentando dois aspetos importantes. O primeiro, realça que há maior probabilidade de surgir stress dependendo do acontecimento que o ser humano vivenciar. O segundo momento, destaca o facto de os acontecimentos penosos influenciarem o estado de saúde do indivíduo. Após esta abordagem surgir, muitos foram os cientistas que potencializaram investigações neste campo e o stress começou a ser estudado não como uma resposta biológica, mas sim, em função de acontecimentos antecedentes.

A segunda linha de investigação teve como responsável Richard Lazarus. Estudou o processo que se estabelece entre o ser humano e o meio ambiente, direccionado a colaboradores na década 60. De acordo com Praag et al.(2005), Richard Lazarus concluiu que o stress surge quando o ser humano se apercebe que as suas exigências não possuem controlo e são demasiadamente excessivas e incontroláveis, assim, o stress não resulta de um estímulo seguido de uma resposta, mas é o resultado de uma panóplia de processos psicológicos intermediários, ao qual atribui o nome de avaliação. Na visão de Serra (2007), o trabalho que Richard Lazarus desenvolveu apresenta dois pressupostos. O primeiro menciona que não há nenhuma situação, que em valor absoluto, possa ser reconhecida como indutor de stress e o segundo pressuposto refere que, o que leva o ser humano a sentir-se ou não em stress depende da avaliação que faz da circunstância.

Surge ainda outra linha de investigação que afirma que, independentemente do número de acontecimentos que possam surgir e que conduzam a situações de stress, o grau de stress pode ser sentido, ou percecionado de forma distinta, porque nós, seres humanos, possuímos características diferentes uns dos outros (Ingram & Luxton, 2005).

## **4.2 Definição de stress**

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS) a consciencialização do stress assinala-se no dia 6 de novembro. A OMS classifica assim, o stress, como a epidemia do século XXI, afetando milhares de pessoas a um nível global. A sinalização deste dia, tem como propósito sensibilizar as pessoas para a importância do seu bem-estar e auxiliar a criação de estratégias que o possam ajudar a ultrapassar situações de stress (SNS, 2019).

Qualquer processo que envolva o desenvolvimento do ser humano é inevitável a não existência de situações que envolvam stress. Nos últimos três anos, o tema stress exponenciou devido ao surgimento de uma pandemia. Organizações e seios familiares tiveram de se adaptar num curto espaço de tempo, a novas modalidades de funcionamento, gerando inevitavelmente episódios de stress a todos os níveis (emocional, profissional etc.)

A definição do conceito de stress possui perspectivas diferentes para cada pessoa, uma vez que, envolve experiências de vida únicas e sensoriais que só dizem respeito ao indivíduo (Brown & Campbell, 1994). Na perspectiva de Praag et al.(2005), o stress é avaliado de forma individual e catalogado como rotineiro ou açulador, gratificante ou excessivo, muitas vezes também poderá ser classificado dependendo do seu cariz externo como poderoso e ameaçador e também como benigno ou nocivo. Na sequência desta avaliação surgem dicotomias de estados emocionais que o indivíduo pode passar dando origem a situações de stress.

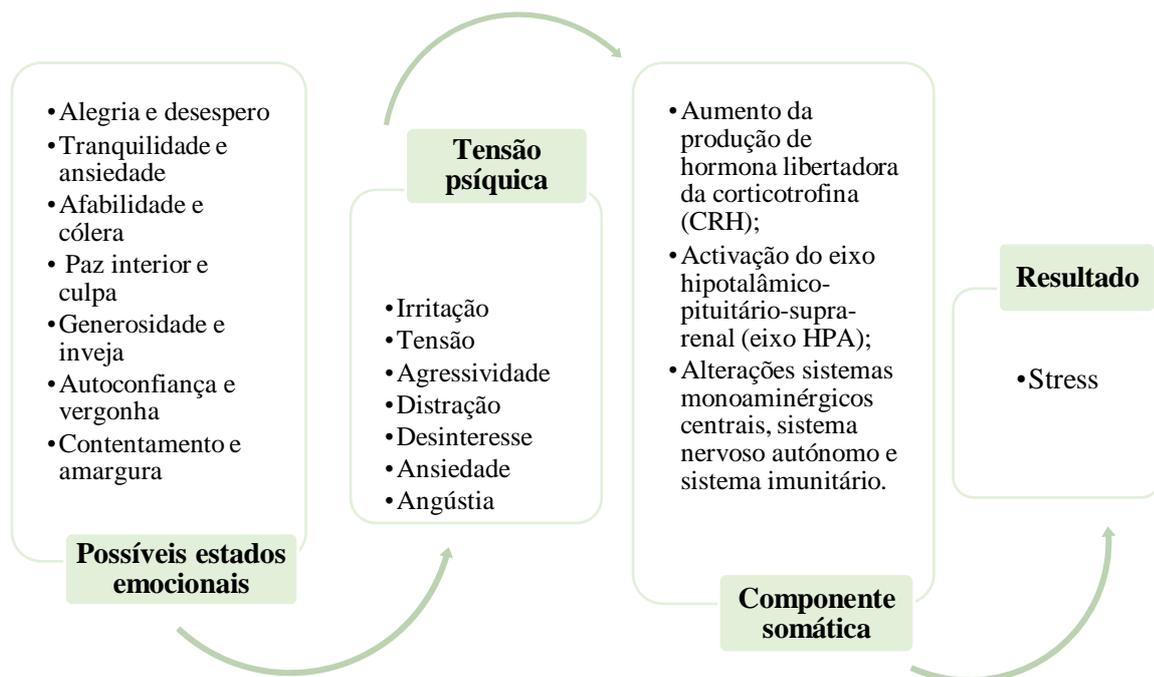


Figura 4 - Origem do stress

Fonte: (Serra, 2007)

O interesse pela investigação do conceito de stress torna-se interessante, uma vez que, ainda não há uma definição concreta do tema. No decorrer da investigação sobre o tema, Serra (2007) afirma que o stress nem sempre possui uma conotação negativa. Para Selye (1978) existe a distinção entre *eustress* e *distress*. *Eustress* está associado a situações de carácter positivo que promove o indivíduo em situações dinamizadoras que tem como objetivo a sua realização pessoal que potenciam o prazer (Lipp & Malagris, 2001). Por sua vez, *distress* associa-se a situações negativas, ou seja, a inability do indivíduo se adaptar a determinada situação, levando-o a ter comportamentos de desgaste e improdutividade (Serra, 2007).

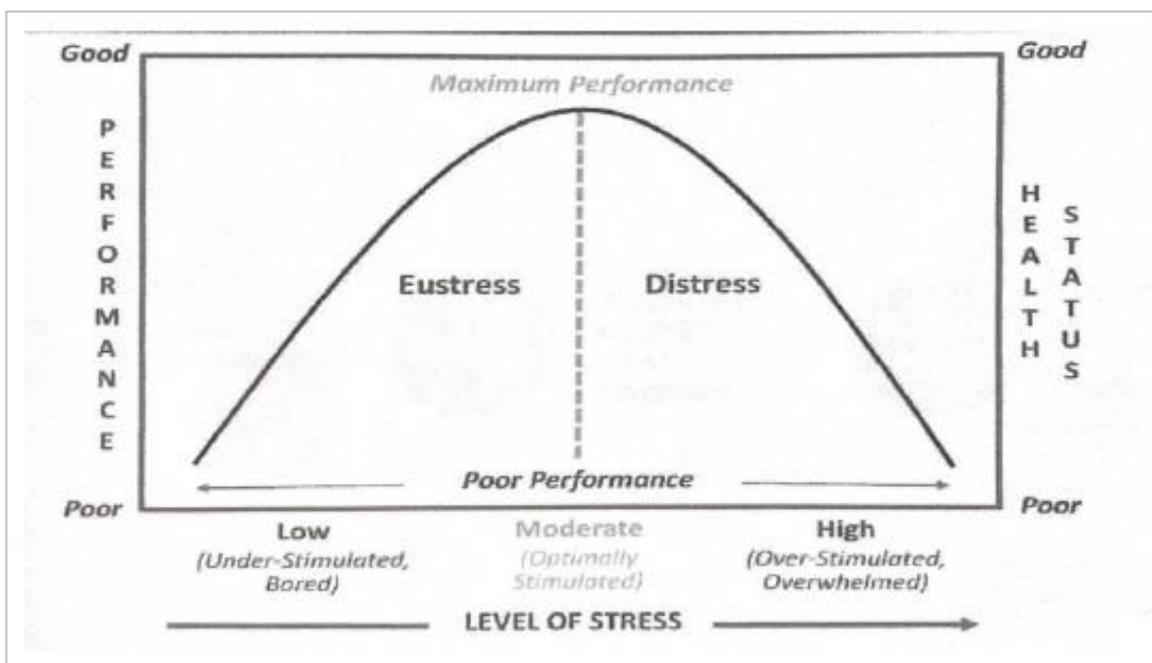


Figura 5 - Eustress vs Distress

Fonte: (Rodrigues, Camara, & Guerra, 1997)

O nível ótimo de stress, ou o desempenho máximo, é o ponto médio entre *eustress* e o *distress*. Quando o stress aumenta para lá do *eustress*, e se torna angústia, o desempenho e a saúde diminuem havendo um maior risco de ficarmos doentes originando em última instância episódios de *Burnout*.

Existe uma forte correlação entre o desempenho, o nível de stress vivenciado e o estado de saúde do indivíduo. Sendo claro a diferença entre *eustress* e *distress*, estes surgem na nossa vida da seguinte forma. O *eustress* melhora o desempenho; é uma fase que surge a curto prazo; motiva-nos promovendo o foco e a energia e por fim, ocorre quando temos a perceção que a

tarefa está ao alcance das nossas capacidades. Por outro lado, o *distress* desmotiva e reduz os nossos níveis de energia; causa sentimentos de ansiedade e preocupação; é desagradável e diminui os níveis de desempenho e por fim, é uma fase que surge a longo prazo (Pal, 2020).

Para Seabra (2008) o stress ainda pode ser classificado como agudo, se surgir a curto prazo, ou crónico se surgir frequentemente e se desenvolver no organismo uma reação de adaptação diferente. Por conseguinte, quando o tempo de adaptação se prolonga no tempo, o stress traduz-se numa fonte de risco para o indivíduo tornando a sua aceitação desorganizada e desajustada, pois não consegue encontrar estratégias que o ajudem a ultrapassar a situação de forma mais agradável e ajustada. Para Serra (2007) o stress não pode ser considerado como doença, uma vez que a maior parte das situações que surgem como indutores de stress não estão associadas a uma patologia em particular. As situações que potencializam episódios de stress são agrupadas segundo o autor, em sete grandes classes:

- Acontecimentos traumáticos;
- Acontecimentos significativos ao longo da vida;
- Situações crónicas indutoras de stress;
- Micro-indutores de stress – são pequenos episódios da vida quotidiana que se tornam irritantes e frustrantes;
- Macro-indutores de stress – características impostas à pessoa pela sua posição no sistema socioeconómico;
- Acontecimentos que são almejados, mas não se concretizam;
- Traumas vivenciados no estágio de desenvolvimento.

Para Korte, Koolhaas, Wingfield, e McEwen (2005), apesar da grande quantidade de investigação científica produzida nesta área, o termo stress tem tido muitos significados, facto que se tem tornado contraproducente, inibindo a aplicação adequada e a interpretação crítica dos resultados experimentais. Apesar da perspetiva transaccional estar subjacente às definições atuais de stress, alguns autores continuam a conceptualizá-lo colocando ênfase na resposta psicofisiológica do organismo ou na circunstância adversa desencadeadora.

### **4.3 Stress ocupacional**

O stress ocupacional e/ou profissional é considerado atualmente, um problema de saúde pública, sendo este, o segundo problema de saúde mais reportado na Europa, segundo a Agência

Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA). A EU-OSHA, menciona que cerca de metade dos trabalhadores europeus considera o stress um episódio comum no local de trabalho (Silva, 2018).

Durante e pós-pandemia o stress ocupacional assumiu um papel de maior destaque. Se pensarmos na distribuição diária no que respeita à organização do tempo desde que acordamos, passando pela organização dos dias de descanso, no planeamento das férias e ainda a nova dinâmica de conciliação do teletrabalho e a tentativa de dissociação deste com o descanso e lazer de casa, constatamos que é o trabalho que define o ritmo das nossas vidas.

O trabalho ocupa grande parte do nosso tempo e trata-se de uma área em que apostamos na realização pessoal. Assim, o interesse no estudo do stress ocupacional tem vindo a crescer na literatura científica, especialmente nos últimos anos. Uma das razões pelas quais o interesse tem incrementado é o impacto que o stress ocupacional tem na saúde e no bem-estar dos colaboradores e, conseqüentemente na produtividade e funcionamento da própria organização (Paschoal & Tamayo, 2004).

Uma das consequências positivas do trabalho, segundo Serra (2007), é o colaborador sentir-se valorizado e estimado por parte da organização, contribuindo para o incremento da sua motivação e crescimento pessoal. Este cenário proporciona estabilidade e garante autoestima, uma vez que é em contexto laboral que se criam importantes ligações sociais. Por outro lado, na perspetiva de Seabra (2008), o contexto laboral pode proporcionar momentos negativos, como o stress que, por sua vez, levam a perdas económicas na organização. Refletindo no colaborador, o stress ocupacional, tem consequências ao nível fisiológico e psicológico, influenciando o bem-estar e a produtividade. Acrescentando ainda, que o stress profissional pode resultar em alterações de humor, que por sua vez tem consequências no seio familiar e na saúde do colaborador, que por consequência terá um impacto negativo no funcionamento da organização e nos custos ao nível da produtividade.

Para Cooper e Marshall (1982), as duas características que advêm do stress ocupacional apresentam um possível cenário ou o confronto, ou um comportamento inapropriado e doenças relativas com o stress: i. dimensões e características relacionados com a pessoa; ii. as causas potenciais de stress em contexto laboral. Todavia, pode existir ainda uma terceira característica que agrega variáveis extra-organizacionais, como por exemplo problemas no seio familiar e dificuldades financeiras.

Existem vários modelos de stress profissional, que têm como objetivo explicar porque é que certos episódios produzem stress a uns colaboradores e a outros não e ainda, clarificar porque é que o stress pode conduzir a distintos graus de patologia, ou em alguns casos proporcionar efeitos positivos.

#### 4.3.1 Modelo de Controlo – Exigência

Este modelo foi desenvolvido por Karasek na década de 70 e mais tarde aprimorado juntamente com o autor Theorell na década de 90 (Seabra, 2008).

O interesse do estudo deu-se ao facto de, à época, se registar elevado número de mortalidade associada a doenças cardiovasculares nas profissões em que os colaboradores tinham elevado desgaste no trabalho. As exigências nas suas funções eram elevadas e o controlo era escasso. As exigências aplicadas ao colaborador despoletam stress psicológico, frutos de várias situações, como por exemplo, o excesso de trabalho, má gestão do tempo ou tarefas mal estruturadas e contraditórias (Karasek, 1979). Para Fox, Dwyer e Ganster (1993), existe uma diferença entre as exigências psicológicas e físicas do trabalho. Uma organização com um ritmo de trabalho agitado pode apresentar exigências físicas que levem à fadiga. No entanto, o que o modelo *Job Demand-Control* (JDC) antecipa é a relação dos agentes de stress e os efeitos psicológicos vivenciados, como por exemplo, ansiedade de trabalhar num local com ruído e o stress vivido por não conseguir acompanhar o ritmo laboral.

O colaborador também pode ter controlo sobre as suas atividades e competências (Karasek & Theorell, 1990). Para Fox et al. (1993), o controlo no trabalho é constituído por dois atributos: i. o colaborador ter autoridade para tomar as suas decisões em contexto laboral e ii. a panóplia de capacidades que pode utilizar no seu ambiente laboral.

Desta forma os elementos controlo vs exigências deram origem a quatro tipos de trabalho: i. trabalho passivo, ii. trabalho calmo, iii. trabalho ativo e iv. trabalho tenso (Karasek, 1979).

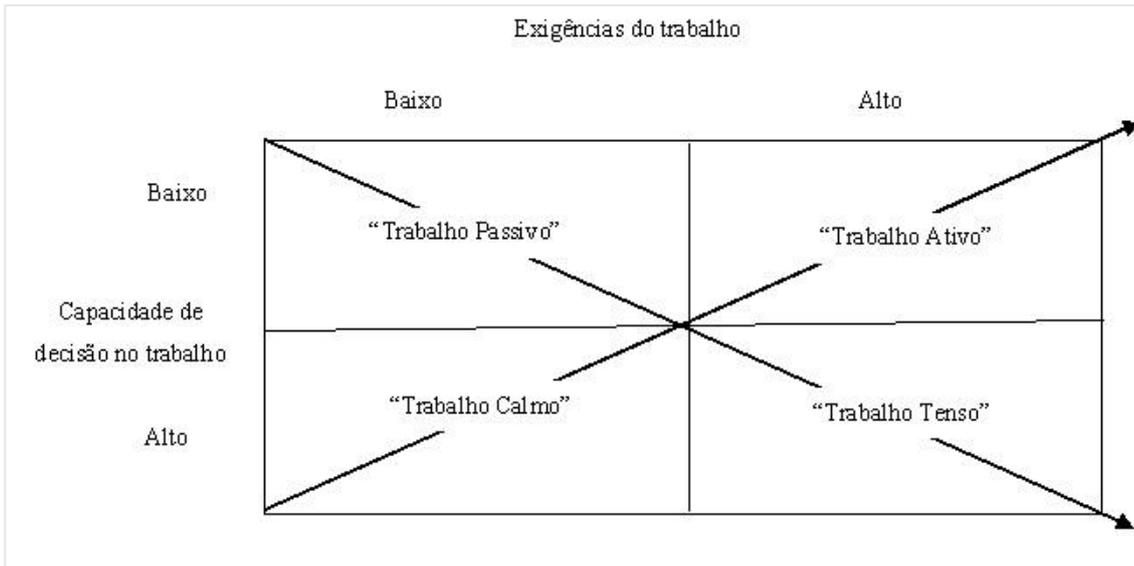


Figura 6 - The Job Demand-Control model

Fonte: (adaptado de Karasek, 1979)

Segundo Huang, I., Du, Chen, Yang e Huang (2011), o trabalho ativo implica que os colaboradores tenham uma grande capacidade de controlo às exigências que são impostas pelo contexto laboral, sendo desta forma agentes ativos no processo de tomada de decisão e emprego dos seus recursos. Um trabalho intenso pode retratar situações com grande nível de exigência e baixo poder de decisão. Porém, um trabalho que se caracterize como sendo mais calmo reporta-se para uma grande capacidade de tomada de decisão e baixas exigências, enquanto que o trabalho passivo possui tanto baixas exigências como tomada de decisão.

O modelo JDC reflete que as exigências elevadas e a capacidade de decisão baixa apresentam efeitos psicológicos, físicos e comportamentais no indivíduo, ou seja, o colaborador limita-se a cumprir exigências que acabam por não ser executáveis apresentando resultados psicológicos negativos. Por outro lado, a elevada exigência e capacidade, de controlo apresentam resultados psicológicos positivos, pois, o colaborador possui o poder de encarar estes agentes de stress através da sua ação pessoal (Nakao, 2010). Assim sendo, as organizações que permitem autonomia e controlo dos seus colaboradores têm maior probabilidade de apresentar um aumento do bem-estar e motivação do seu capital humano (Ryan & Frederick, 1997).

Para Nakau (2010), um colaborador que experiencie situações com elevado grau de exigência pode ser estimulado fazer uso das suas competências com o objetivo de solucionar o problema e acabando por utilizar a sua capacidade de decisão pessoal. Desta forma, o stress vivido é

suportável e descrito como sendo positivo. Por outro lado, na eventualidade de não se poder decidir e as exigências serem elevadas, o stress descreve-se como negativo e pode conduzir à doença.

Desde a década de 80 que os autores Lange, Taris, Kompier, Houtman e Bongers (2003) atestam que o modelo JDC tem sido líder no estudo do stress em contexto laboral e os seus efeitos psicológicos. A falta de controlo e exigências elevadas podem dar origem a problemas de saúde nos colaboradores e este tem sido o foco dado à hipótese de *strain*. A investigação realizada por Van der Doef e Maes (1999) revela que 28 dos 41 estudos realizados suportam a hipótese que existe relação entre características de trabalho e bem-estar psicológico. Todavia, existe alguma polémica em alguns pontos do modelo de JDC de Karasek, particularmente o efeito interativo do stress controlado no próprio modelo de Van der Doef e Maes. O modelo é assim pouco exato no que respeita ao efeito interativo, apesar de ser claro no que respeita aos efeitos das exigências e controlo sobre os colaboradores (Van der Doef & Maes, 1999); (Taris, 2006). Taris (2006) comprovou que, nos 90 estudos efetuados apenas 9 estabeleciam um efeito de interação com o modelo de JDC e que este se caracteriza como um acontecimento inconstante e, por conseguinte, tem pouco apoio empírico.

#### 4.3.2 Modelo de Ajuste Pessoa-Ambiente

Este modelo criado por Harrison (1978), considera quatro componentes: i. ambiente objetivo; ii. o ambiente subjetivo; iii. colaborador objetivo e iv, colaborador subjetivo. Estes quatro elementos espelham a forma como o colaborador percebe e experiencia as atividades laborais e o ambiente de trabalho tendo em conta que esta análise depende da compreensão subjetiva do ambiente real. A autora Martins (2004) refere que na eventualidade de o ajustamento entre o colaborador e o meio ser inadequado, pode resultar uma avaliação subjetiva que pode ter como consequência repercussões negativas, particularmente na saúde mental do colaborador.

Assim, o modelo de Harrison (1978) reflete que o que origina as situações de stress é a falta de adaptação e de mecanismos que ajudem o colaborador a ter soluções para ultrapassar estas situações. Perante este contexto, o ajuste por parte do colaborador torna-se fulcral, pois ajudará melhor na compreensão, avaliação e na gestão com o seu stress ocupacional. Portanto, seja o ajuste alto ou pobre poderão estar mediados por processos organizacionais, integrando a estrutura laboral (Martins, 2004).

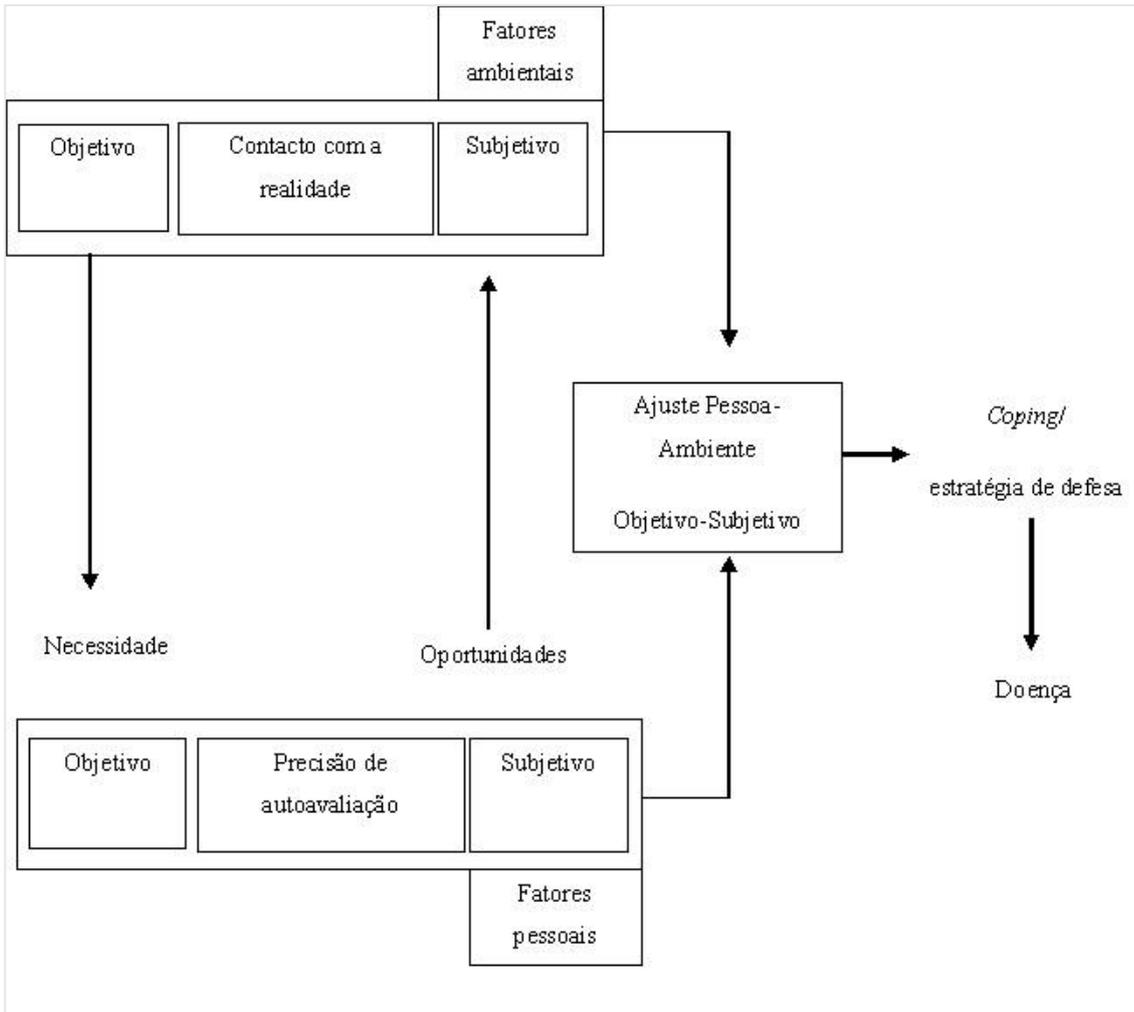


Figura 7 - Modelo de Ajuste Pessoa-Ambiente

Fonte: (Almeida et al., 2016)

#### 4.3.3 Modelo dinâmico de Cooper, Sloan e Williams

O modelo dinâmico de Cooper, Sloan e Williams (1988) agrega características organizacionais e individuais e aborda o stress como uma consequência negativa, ou seja, o stress surge quando um colaborador não possui estratégias de  *coping* <sup>1</sup> que o ajude a ultrapassar o problema originando um quadro de preocupação.

<sup>1</sup> Estratégias utilizadas pelas pessoas para se adaptarem e ultrapassarem situações de stress

Os mesmos autores referem que a ideia basilar deste modelo, é que o stress pode originar doenças e disfunção ocupacional, sendo um processo que se desenvolve em quatro fases: i. fontes de stress; ii. diferenças individuais; iii. efeitos individuais e organizacionais; iv. doenças.

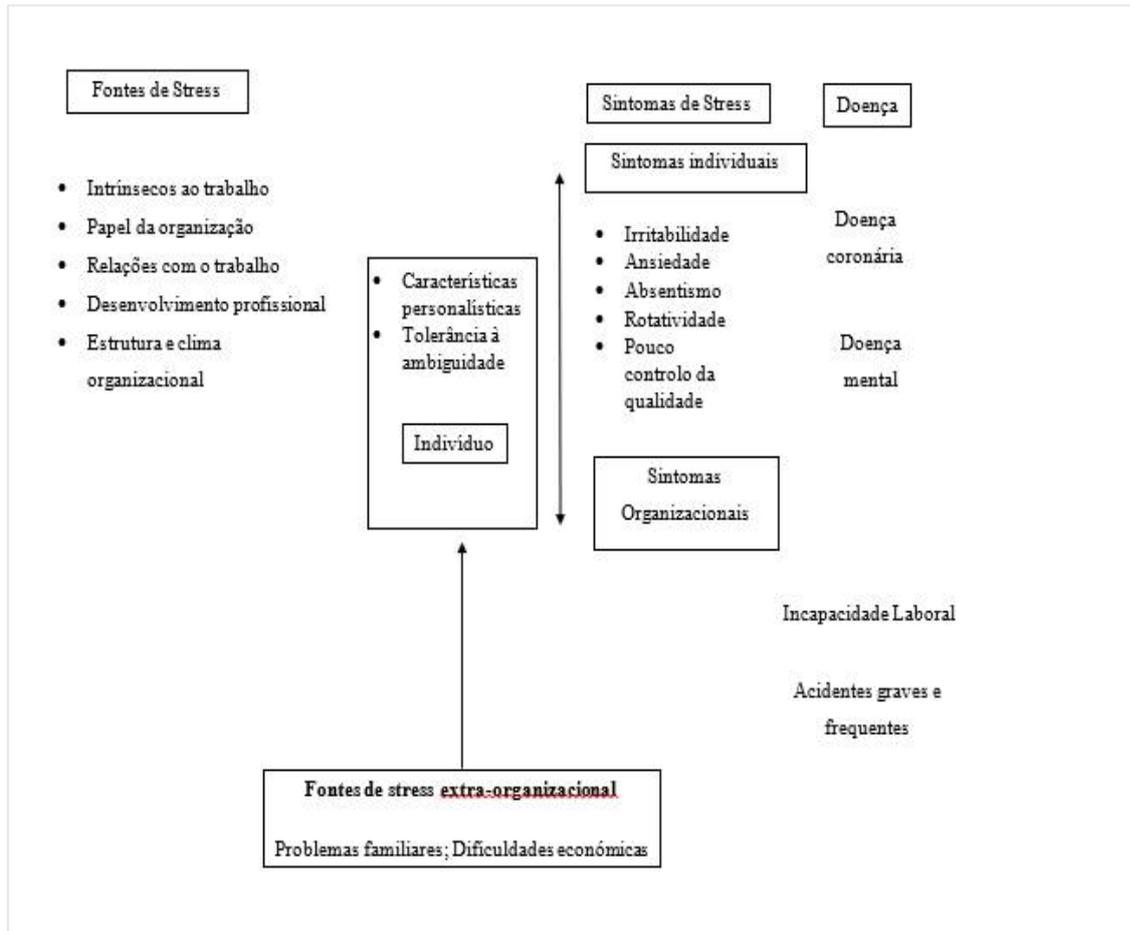


Figura 8 - Modelo dinâmico de Cooper, Sloan e Williams

Fonte: (Almeida et al., 2016)

#### 4.3.4 Modelo de Processos de Stress no Trabalho

Podem existir situações de desequilíbrio em contexto laboral, contribuindo para que a capacidade de resposta face a esta situação varie de indivíduo para indivíduo. O colaborador, perante a avaliação das suas condições laborais e da caracterização destas como stressoras, podem desencadear situações negativas e que produzem um efeito prejudicial tanto no indivíduo como na organização. Assim, dependendo da avaliação cognitiva realizada pelo indivíduo, a situação avaliada pode apresentar vários resultados: agradável, desagradável e ameaçador, podendo pôr em prática possíveis cenários de resposta que, por sua vez, determinam um resultado (McGrath, 1976). Este modelo acaba por ir ao encontro do modelo de Lazarus e

Folkman (1984) ao colocar o stress como ponto de referência de desequilíbrio entre o indivíduo e o seu meio e dando ênfase à dimensão da percepção – avaliação cognitiva.

Deste modo, Lazarus e Folkman (1984) criaram dois tipos de avaliação: i. avaliação primária que espelha a primeira impressão que o sujeito tem sobre determinada experiência vivenciada e a ii. avaliação secundária que surge quando a experiência vivenciada é avaliada como sendo negativa, encaminhando assim, para análise de recursos e ou capacidades que o sujeito possui para enfrentar a situação (capacidade de *coping*). Este modelo centra-se no processo de avaliação-afrontamento, onde a apreciação da capacidade de afrontamento espelha mais uma situação ideal do que real, pois na prática a resposta ao stress está relacionada com a incapacidade de aplicar um estilo de *coping*.

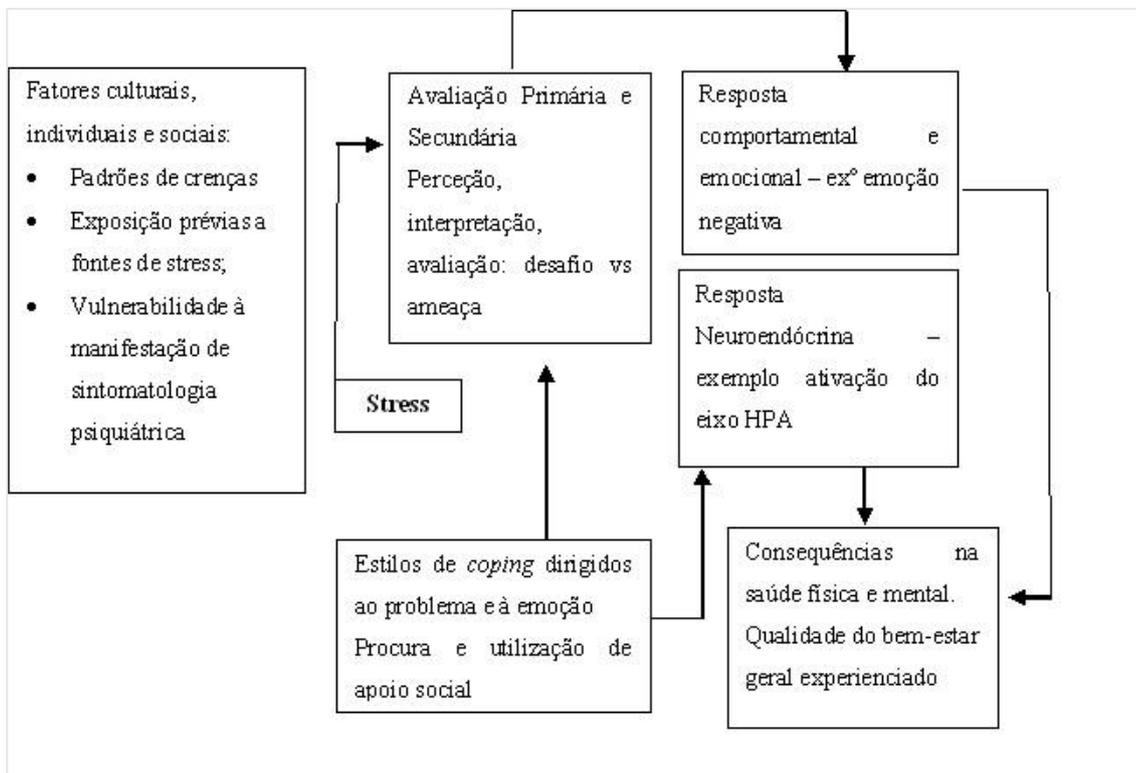


Figura 9 - Modelo de avaliação cognitiva de Lazarus e Folkman

Fonte: (Almeida et al., 2016)

#### 4.3.5 Modelo compreensivo de Beehr

Segundo o modelo compreensivo de Beehr (1985) o stress vivenciado em contexto laboral reúne alguns fatores: i. o meio laboral social e físico; ii. a natureza do trabalho; iii. características situacionais individuais e iv. a duração dos stressores.

Por exemplo, um profissional que já possua experiência na área médica, irá certamente passar por situações menos stressantes do que aquele que não tenha *background* da área. Por outro lado, Ismail, Yao e Yunus (2009) afirmam que se o colaborador não souber lidar com as exigências do trabalho o resultado será passar por situações de stress e conseqüente tensão. O stress pode aparecer no indivíduo de três formas: i. tensão psicológica (inclui ansiedade e depressão); ii. tensão física e fisiológica (aumento da tensão cardiovascular, aumento da secreção de cortisol); iii. tensão comportamental (aumento de comportamentos de risco para a saúde). Em suma, Almeida et al. (2016) afirmam que estes fatores estando interligados, darão origem a um quadro de stress que terá impacto na saúde física e mental, na produtividade e bem-estar em contexto laboral e terá repercussões na qualidade de vida do colaborador.

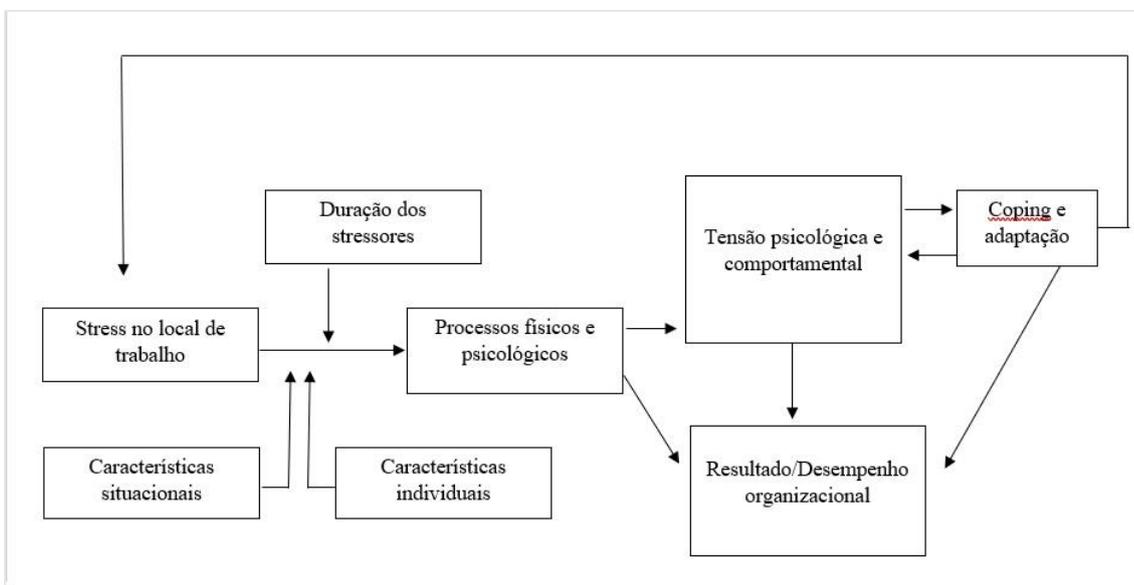


Figura 10 - Modelo Compreensivo de Beehr

Fonte: (Almeida et al., 2016)

#### 4.4 Fatores de stress organizacionais

O stress ocupacional tem origem em várias fontes, sendo que esta dinâmica provém da interação entre o colaborador, a tarefa e a organização. Segundo os autores Cooper e Marshall (1982) existem várias situações que podem induzir a episódios de stress em contexto laboral que estão concentrados no indivíduo, nomeadamente na sua personalidade e aptidão para lidar com os problemas (figura 10).

O resultado dependerá do modo como o colaborador reage em relação à tarefa que desempenha na organização, do seu papel na mesma, das expectativas que possui face à sua carreira profissional, da relação interpessoal com os seus colegas e da forma como faz à gestão dos seus interesses pessoais e familiares (Seabra, 2008).

No contexto militar a referência a fatores de stress organizacional não difere muito do ambiente civil. Apesar da cultura militar ser vincada, ao autores Rosado, Romão, Baltazar, Fonseca e Lopes declaram (2017) que ainda se experienciam desafios no domínio e aplicação de instrumentos de GRH, tendo como consequência o stress.

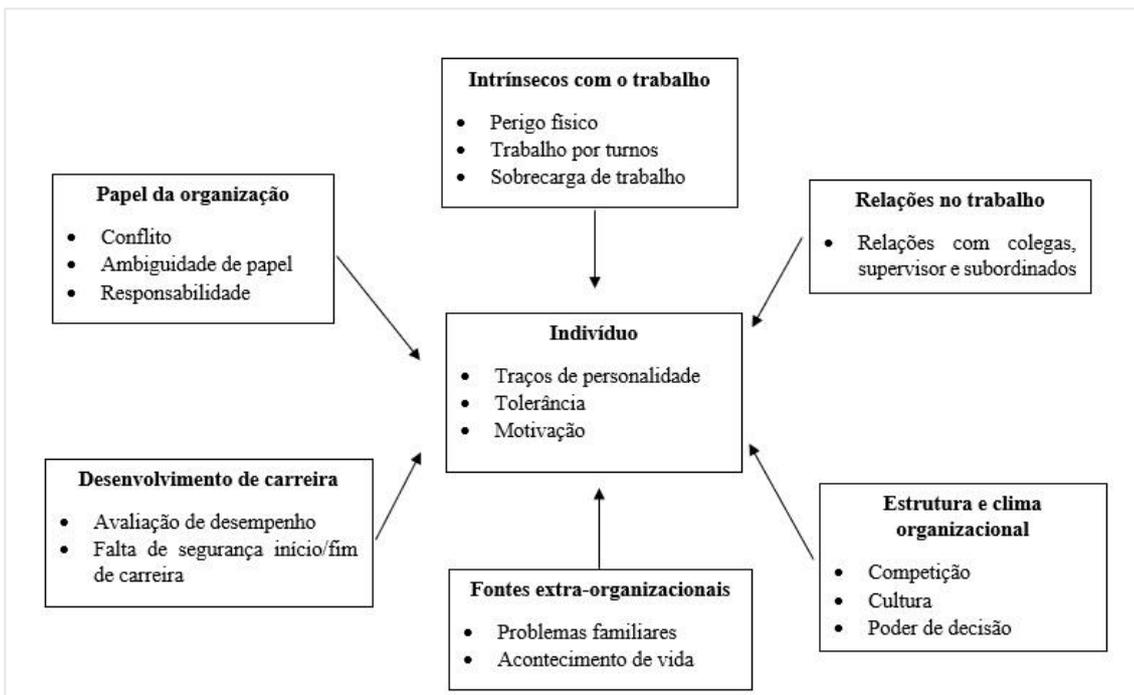


Figura 11 - Condições indutoras de stress no trabalho

Fonte: (Adaptado de Cooper & Marshall, 1982)

Para melhor perceção da produtividade e bem-estar dos colaboradores em contexto organizacional, os fatores organizacionais que despoletam stress têm sido alvo de estudo. Muitos são os autores que se dedicaram ao estudo desta temática ajudando assim a entender melhor quais os fatores organizacionais indutores de stress (Cooper & Marshall, 1982); (Seward, 1997); (Ramos, 2001) e (Serra, 2002).

Os fatores de stress organizacionais apresentados foram alvo de paralelismos com a realidade no Exército Português, e por vezes, relacionadas com contexto de teletrabalho de que foi vivido

pelos militares empenhados nas células Covid-19. Os fatores de stress escolhidos foram: as condições físicas de trabalho; o papel na organização; a carreira profissional; o relacionamento interpessoal; fatores extrínsecos ao trabalho e características do trabalho.

#### 4.4.1 Condições físicas de trabalho

As condições físicas influenciam a produtividade e o bem-estar dos colaboradores. Nos últimos anos as organizações têm investido no bem-estar e conforto dos trabalhadores, com o objetivo de minimizar os efeitos negativos deste indutor de stress. O surgimento da pandemia Covid-19, alertou ainda mais para as condições físicas de trabalho uma vez que, por imposição do Governo, tanto no estado de calamidade como no de emergência nacional, as organizações viram-se obrigadas a funcionar em regime de teletrabalho, o que significa que muitas habitações não possuíam espaços físicos apropriados para o exercício de funções, podendo assim ter contribuído para a experiência de situações de stress em contexto laboral.

A iluminação é um elemento que influencia a produtividade do colaborador. Em contexto laboral a melhor forma de iluminação é a natural, no entanto, nem todas as profissões usufruem destas condições. A utilização de computadores contribui para que a radiação de luz, bem como o excesso de horas na sua utilização, muitas vezes sem proteção, leve à fadiga visual (Ramos, 2001).

De salientar que, nas infraestruturas do Exército Português, tem havido um esforço para colmatar este problema, no entanto, ainda existem muitos locais de trabalho com má qualidade de iluminação e paralelamente no teletrabalho, as habitações não estavam devidamente preparadas para oferecer boa qualidade de iluminação.

Por conseguinte, os espaços físicos, onde é executada a tarefa, devem proporcionar segurança, promover o contacto visual e proteção. Segundo a diretiva estratégica do Exército Português, o General Chefe do Estado-Maior do Exército (Fonseca, 2021) refere que a instituição possui infraestruturas que ajudam a cumprir a missão, no entanto, depara-se com alguns desafios diretamente ligados com a racionalização, manutenção e modernização. Testemunha-se o empenho na preservação e promoção do património histórico e cultural que tem à sua responsabilidade.

Outros agentes que, por defeito ou excesso, contribuem para o desconforto levando a pressões mentais e alterações de características fisiológicas do stress são a humidade e a temperatura

(Seward, 1997). Locais de trabalho onde as temperaturas sejam baixas ou muito altas podem dar origem a cenários de desconforto e desmotivação podendo mesmo dar origem a sintomas irritação respiratória e sintomas neuropsiquiátricos (dores de cabeça e fadiga).

Por fim, ruído acima dos oitenta decibéis, pode levar à experiência de situações de stress, podendo dar origem a cenários de irritabilidade, dificuldade na concentração, cansaço, variações na tensão arterial, aumento da frequência cardíaca e até problemas auditivos. O estudo evidencia uma difícil relação entre o contexto laboral, fatores ergonómicos/sociais e os níveis de stress (Seward, 1997). No contexto do Exército Português, é visível a tentativa de melhorias das condições de trabalho, no entanto, trata-se de um processo moroso e que requer um grande investimento. Assim, mesmo que estejam a decorrer melhorias é inevitável que os militares e colaboradores civis não passem por situações de ruído. Paralelamente, ao contexto de teletrabalho que muitos militares vivenciaram, o facto de desempenharem as suas funções em casa, permitiu-lhes vivenciar estas experiências ruidosas, principalmente os que habitam em apartamentos em convivência diária com os vizinhos.

#### 4.4.2 Papel na Organização

O papel que é exercido na organização considera-se um padrão comportamental que é desempenhado por grupos formais existentes. O capital humano da organização deverá saber qual o seu papel informal ou formal e a quem responder vertical ou horizontalmente na hierarquia (Seabra, 2008).

No Exército Português, o papel desempenhado pelos militares encontra-se formalmente definido em Diário da República, através do Decreto-Lei 90/2015 do número 104, da I série de 29 de maio de 2015, e no Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) (Assembleia da República Portuguesa, 2015) onde se encontram estabelecidos os cargos, as carreiras, as funções e os papéis dos militares, entre outros elementos. Todavia, o facto de existir o EMFAR, não impede que os papéis em contexto laboral possam ser abrangentes levando por vezes à existência de uma certa ambiguidade, ou seja, para Seabra (2008) as funções e tarefas a desempenhar podem não estar claramente definidas, contribuindo para que o colaborador crie expectativas e responsabilidade ambíguas, levando a um cenário de insegurança no que respeita aos seus objetivos e podendo mesmo sobrepor competência face aos outros colegas. Toma-se como exemplo o RTm, que na sua estrutura orgânica tem uma Secção de Formação (SecForm) e uma Companhia de Guerra Eletrónica, entre outros. A SecForm é responsável pela formação

em Comunicações e Sistemas de Informação e em Guerra Eletrónica (GE). Por outro lado, todo o *knowhow* referente a GE está centralizado na Companhia de Guerra Eletrónica (CompGE). Assim, é claramente introduzida uma grande ambiguidade quanto a que entidade é que operacionaliza a formação desta matéria. Ou seja, não é bem clara a articulação entre o Chefe da SecForm e o Capitão Comandante da CompGE quanto à construção, formação e avaliação em GE. Daí resulta que a formação é inteiramente construída e lecionada pela CompGE, mas articulada e avaliada pela SecForm.

Por vezes a ambiguidade de papéis dá origem a conflito de papéis. O conflito de papéis significa que o colaborador por vezes, enfrenta expectativas diferentes do seu papel na organização. O cumprimento de uma expectativa poderá a levar a complicações para que outra seja realizada com sucesso, podendo mesmo ser opostas. Este conflito dá origem, por vezes, ao stress moral, gerando momentos de depressão e desmotivação quanto ao seu papel na organização (Seabra, 2008). O mesmo exemplo dado no parágrafo anterior se aplica a este contexto.

Por conseguinte, existem ainda outros tipos de conflito, por exemplo: as expectativas criadas ao colaborador na sua função, por vezes, embatem com as expectativas criadas fora do contexto laboral e colidem também com outros papéis sociais desempenhados. Por exemplo, um militar que se encontre de serviço de 24 horas ao quartel, sem possibilidade de trocar e o seu filho festeje o aniversário nesse mesmo dia; outro conflito latente, entre o colaborador e organização é quando não existem condições de trabalho e é exigida produtividade; e por último, o conflito relativo à sobrecarga do papel ou tarefa, ou seja, as expectativas que são criadas e esperadas em torno do colaborador quando este assume diferentes papéis dentro da instituição. A sobrecarga de tarefas, relaciona-se com as exigências criadas em contexto laboral versus o tempo e formação que o próprio colaborador possui para o desempenho dos seus papéis. (Seabra, 2008).

#### 4.4.3 Carreira Profissional

A carreira profissional é o trajeto que o colaborador percorre durante a sua vida profissional, com um início e fim. A carreira profissional permite ao colaborador adquirir experiências e competências em contexto laboral. No caso da carreira profissional dos militares do Exército Português, o ciclo profissional passa pela frequência de cursos/formações que permitam a sua promoção para posto superior, cumprimento dos respetivos deveres, exercício das funções desempenhadas com mérito e reunir condições físicas e psicológicas que comprovem que se encontra apto para exercer funções do posto imediatamente superior (Assembleia da República

Portuguesa, 2015). Assim, a carreira de um militar passa por diferentes fases e todas elas com diferentes fontes de stress.

O militar ao longo da sua carreira, terá que inevitavelmente de se adaptar a diferentes situações de trabalho, deparando-se, por vezes, com acontecimentos díspares da realidade, surgindo incerteza e insegurança relativamente ao seu papel na organização e encarando algumas dificuldades de relações com os seus colegas.

As fichas de avaliação (FAV), previstas no Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (RAMMFA) considera-se para o militar como a passagem de um momento de stress. Estão implícitos nestas FAV a dependência na evolução da carreira do militar, a qualidade de relações interpessoais e o aumento da remuneração.

O sistema de recompensas e punições previsto no Regulamento de Disciplina Militar (RDM) (Assembleia da República Portuguesa, 2009) também introduz stress ao longo da carreira militar. É este sistema o responsável pelo reconhecimento superior acerca da qualidade militar e técnica do trabalho desenvolvido ao longo de determinado período. Este reconhecimento é materializado pelo averbamento de louvores e condecorações (recompensas) ou de punições disciplinares e que tem peso considerável para a progressão na carreira.

As promoções, as modificações na carreira, fases de transição e o próprio estatuto do militar, que frequentemente estão associados a novos papéis em contexto laboral, promovem a passagem por situações de stress. Teoria esta que é defendida pelos autores Seward (1997), Ramos (2001) e Serra (2002). O EMFAR (Assembleia da República Portuguesa, 2015) atesta que as modalidades de promoção deverão ser por diuturnidades<sup>2</sup>, antiguidade<sup>3</sup>, escolha<sup>4</sup>, distinção<sup>5</sup> ou a título excecional<sup>6</sup>. Estas promoções, por vezes exigem alterações na vida pessoal

---

<sup>2</sup> Segundo o EMFAR é: “acesso ao posto imediato desde que decorrido o tempo de permanência no posto.”

<sup>3</sup> Segundo o EMFAR é: “acesso ao posto imediato, mediante a existência de vacatura.”

<sup>4</sup> Segundo o EMFAR é: “acesso ao posto imediato, mediante a existência de vacatura” e “selecionar os militares considerados mais competentes e que se revelem com maior aptidão para o exercício de funções inerentes ao posto imediato.”

<sup>5</sup> Segundo o EMFAR é: “independentemente da existência de vacatura, da posição do militar na escala de antiguidade e da satisfação das condições especiais de promoção” e “premeia excecionais virtudes e dotes de comando, direção ou chefia.”

<sup>6</sup> Segundo o EMFAR é: “no acesso a posto superior, independentemente da existência de vacatura (...) “nas seguintes situações: “a) Por qualificação como deficiente das Forças Armadas, quando legislação especial o preveja; b) Por reabilitação, em consequência de procedência de recurso em processo criminal ou disciplinar. 2 - A promoção a título excecional pode ter lugar a título póstumo. 3 - A promoção a título excecional é regulada em legislação especial (...).”

e familiar, em que surgem inseguranças e desmotivações e por vezes ambiguidades do seu papel enquanto profissional do Exército Português, contribuindo assim, para um quadro de stress.

A passagem para a reserva e ou reforma, e a perspetiva que o militar possui sobre as suas limitações físicas e psíquicas, relacionada com a diminuição da rentabilidade, podem ser consideradas fontes de stress.

Em síntese, o militar ao longo da sua carreira profissional irá passar inevitavelmente por situações de distress e eustress, as próprias relações, motivações e prioridades irão mudar ao longo do seu percurso profissional. O início de carreira militar pode-se considerar fulcral na perspetiva que o militar possui sobre o stress e na forma como este deverá lidar com ele, podendo de certa forma ter influência em expectativas futuras.

#### 4.4.4 Relacionamento interpessoal

A organização é constituída por pessoas que se interrelacionam. Assim, é inevitável que o próprio relacionamento interpessoal possa ser um elemento moderador e protetor de acontecimentos que remetam a stress (Seabra, 2008).

Um bom relacionamento interpessoal pode oferecer uma ótima conjuntura à organização, criando bem-estar ao colaborador e produtividade à instituição. Por conseguinte, um bom relacionamento interpessoal espelha a boa comunicação existente entre os vários níveis hierárquicos, criando momentos de empatia e características que vários membros possam ter em comum. A personalidade de cada um é um elemento fulcral na mediação da comunicação e das relações que se estabelecem em contexto organizacional. (Seabra, 2008).

Segundo Adler et al. (2017) referem que numa organização existem distintos níveis de relacionamento que espelham diferentes dimensões na estrutura organizacional. O ponto fulcral para o bom funcionamento de uma instituição é a relação existente entre os superiores hierárquicos e subordinados. O estilo de liderança adotada pelas chefias, que seja próxima dos seus colaboradores, está associado a reduzidos valores de stress, ou seja, os superiores hierárquicos possuem um papel fulcral na criação de ambientes de trabalho e otimização de performance dos seus subordinados. A relação existente com os subordinados é um elemento onde deverá estar espelhado o equilíbrio entre a motivação dos seguintes aspetos: o reforço, a punição e o feedback, tendo em conta que dever-se-á preservar o relacionamento como potenciador humano (Seabra, 2008).

#### 4.4.5 Fatores extrínsecos ao trabalho

Fatores que surgem fora do contexto profissional podem levar a situações de stress. Enquanto seres humanos, desempenhamos vários papéis sociais e que muitas vezes não podem ser dissociados, como por exemplo, a difícil desagregação de trabalho vs família, contribuindo para que não haja equilíbrio, *work life balance*<sup>7</sup>. A importância deste equilíbrio foi um tema muito discutido durante a pandemia Covid-19. Os militares que foram destacados para as células de resposta Covid-19 e que estiveram a desempenhar as suas funções em casa (ao entrar em contacto telefónico com os utentes para agendamento da vacina) são testemunhas deste difícil equilíbrio.

Para Peeters, Montgomery, Bakker e Schaufeli (2005) a família e o trabalho, são conceitos que se interligam e articulam. Esta simbiose existe dado à carga emocional que um ambiente possui e acaba por influenciar o outro inevitavelmente, embora com intensidades diferentes, ou seja, é mais comum o trabalho influenciar, particularmente com experiências negativas a vida pessoal do que o contrário.

Esta combinação poderá ser conflituosa, ou seja, trabalho e casa são domínios opostos por conterem normas e exigências diferentes. Esta falta de equilíbrio nestes domínios poderá levar a algumas ruturas, como por exemplo, divórcio, afastamento de amigos, entre outros (Seabra, 2008).

Para além da articulação trabalho vs família existem acontecimentos que induzem a situações de stress que estão relacionadas com o ciclo de vida familiar (o nascimento de um (a) filho (a); mudanças familiares repentinas (doença ou morte de um familiar); reestruturação de papéis familiares (cuidar de um idoso) (Seabra, 2008).

Outro fator extrínseco ao contexto laboral, é referido por Holmes e Rahe (1967). Os autores enumeraram 43 acontecimentos de vida (*The Social Readjustment Rating Scale*) (quadro 5), com maior ou menor intensidade, que acabam por alterar o percurso normal da vida de cada um de nós e contribuindo para o surgimento de doenças cardiovasculares e até mesmo depressão.

Os autores Holmes e Rahe (1967) mencionam que os acontecimentos listados são mais preponderantes ao surgimento de doenças. A escala engloba várias áreas como a saúde,

---

<sup>7</sup> Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal

trabalho, família, vida social e pessoal e financeira, que foram classificadas por grau de ajustamento requerido, expresso em unidades de mudança de vida, assim a lista inicia com o acontecimento mais relevante para o menos relevante.

Apesar da lista de acontecimentos apresentar uma boa escala, esta tem sido alvo de críticas associadas ao número e tipo de acontecimentos, por exemplo, alguns casos necessitam de possuir uma condição prévia, os casados poderão responder alguns quesitos, no entanto, parte-se do pressuposto que os solteiros não vivenciam aos acontecimentos referidos (Seabra, 2008).

Quadro 5 - The Social Readjustment Rating Scale

Acontecimento de Vida	Valor médio
1-Morte do cônjuge	100
2-Divórcio	73
3-Separação conjugal	65
4-Fim do tempo de prisão	63
5-Morte de um membro chegado da família	63
6-Doença ou lesão pessoal	53
7-Casamento	50
8-Despedimento do emprego	47
9-Reconciliação conjugal	45
10-Aposentação	45
11-Problemas de saúde de um familiar	44
12-Gravidez	40
13-Dificuldades sexuais	39
14-Entrada de um novo membro para a família	39
15-Reajustamento no negócio	39
16-Mudança da situação económica	38
17-Morte de um amigo íntimo	37
18-Mudança para uma linha diferente de trabalho	36
19-Mudança no número de discussões com o cônjuge	35
20-Hipoteca superior a 10 000 dólares	31
21-Antecipação do fim da hipoteca ou empréstimo	30
22-Mudança de responsabilidades no trabalho	29
23-Saída de um filho ou uma filha de casa	29
24-Problemas de condomínios	29
25-realização pessoal fora do comum	28
26-A mulher começou ou deixou de trabalhar	26
27-Começar ou acabar as aulas	26
28-Mudança nas condições de vida	25
29-Modificação de hábitos pessoais	24
30-Problemas com o patrão	23
31-Mudança de horário ou condições de trabalho	20
32-Mudança de residência	20
33-Mudança de local de estudo	20
34-Mudança de actividades de lazer	19
35-Mudança nas actividades na Igreja	19
36-Mudança nas actividades sociais	18
37-Hipoteca ou empréstimo menor que 10 000 dólares	17
38-Mudança nos hábitos de dormir	16
39-Mudança no número de reuniões familiares	15
40-Modificação dos hábitos alimentares	15
41-Período de férias	13
42-Período do Natal	12
43-Pequenas violações da lei	11

Fonte: (Holmes & Rahe, 1967)

Existem outros fatores que podem induzir a situações de stress crónico, também designados por “não eventos”, que dizem respeito a acontecimentos esperados e desejados. Por fim, ainda se

pode enumerar micro e macro stressores. Os micro stressores remetem a situações do dia-a-dia, os aborrecimentos rotineiros. Os macro stressores e a forma como o indivíduo lida por exemplo, desastres, insucesso escolar, recessão económica, entre outros (Seabra, 2008).

#### 4.4.6 Características do trabalho

Algumas características relativas à estrutura organizacional são transversais a muitas organizações, que potenciam a vivência de situações stressantes, e outras características são particulares a cada instituição. Na perspetiva de Serra (2002), para que os colaboradores para se sintam motivados no desempenho das suas funções deverá ser criada a seguinte conjuntura psicológica: i. para poder oferecer autonomia no desempenho de funções é necessário atribuir o sentido de responsabilidade; ii. o colaborador deverá se identificar com a função e as tarefas atribuídas para que possa acreditar que o seu trabalho marque a diferença; iii. a importância da existência do feedback do desempenho em toda a hierarquia institucional.

Outras características do trabalho que devem ser tomadas em conta são a sobrecarga, a rotina das tarefas, as novas tecnologias, trabalho por turnos e trabalho com a população civil.

A sobrecarga, no contexto laboral, é infelizmente um elemento clássico gerador de situações de stress. Por vezes, a falta de recursos humanos nas organizações contribuem para que um colaborador acumule funções. No caso particular do Exército Português, existe atualmente falta de efetivos, sendo o mais flagrante na categoria das praças “(...) evolução registada pelos Ramos (Exército, Força Aérea e Marinha), mostra que, desde 2016, houve uma diminuição de 8% do efetivo, com destaque para os praças que caíram cerca de 20% (...)” (Marcelino, 2022).

Perante este contexto, é inevitável que o militar, por vezes, não tenha tempo suficiente para que as tarefas que lhe são atribuídas sejam concluídas dentro do *timing* estabelecido pela hierarquia superior, experienciando assim momentos de stress. Uma alternativa estabelecida pelo Exército Português, para compensar esta situação é a atribuição de um suplemento de condição militar que visa: “(...) no regime especial de prestação de trabalho, na permanente disponibilidade e nos ónus e restrições à condição militar, é atribuído aos militares um suplemento remuneratório de natureza certa e permanente (...)” (Assembleia da República Portuguesa, 2015:3204).

A sobrecarga pode ser quantitativa, qualitativa ou mista. Quantitativa na medida em que o colaborador possui muito trabalho para finalizar num curto espaço de tempo. Qualitativa, relativamente à tarefa a desempenhar, podendo exceder técnica e intelectualmente as

capacidades inerentes ao colaborador. E por fim, mista, em que o limite de tempo estabelecido para concluir determinada tarefa não é compatível com as rápidas e complexas tomadas de decisões (Seabra, 2008).

Outras características geradoras de stress é a subcarga e a rotina da tarefa. A subcarga entende-se como a reduzida capacidade em utilizar as competências que o colaborador possa ter, não o envolvendo intelectual e emocionalmente nos projetos, contribuindo assim, para o refreamento ou até mesmo perda destas competências por não serem estimuladas. Por conseguinte, a rotina da tarefa acaba por não expor o colaborador a novos desafios, tornando assim, o trabalho monótono (Seabra, 2008). Um exemplo de subcarga e rotina foi a tarefa atribuída aos elementos das EOPTC (técnico nível V e VI) onde apenas era esperado que efetuassem chamadas telefónicas e preenchessem uma base de dados numa base diária durante 5 dias por semana.

As novas tecnologias podem ser potenciadoras de stress, na medida em que, as novas aprendizagens associadas à utilização de determinado sistema informático e que não sejam acompanhadas por formação prévia, podem gerar situação de stress. No caso particular do Exército Português quando uma nova tecnologia é implementada é ministrada, por uma empresa externa, uma formação de formadores. Posteriormente, esses elementos passam a ser os responsáveis pela formação de outros e assim consecutivamente. Este sistema é rápido na transmissão da informação, mas introduz muitas falhas de formação, desde logo, porque os formadores podem não ter a experiência suficiente para entenderem a fundo essa nova tecnologia.

Os serviços militares de 24 horas, podem gerar stress, principalmente quando efetuados com regularidade tendo como principal causa a falta de efetivo. No contexto militar, todas as categorias (oficiais, sargentos e as praças) são empenhadas nos serviços diários, ou seja, todos os dias nas Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos (U/E/O) existe uma equipa que se encontra 24 horas de serviço. Os militares que desempenharam funções em contexto pandémico continuaram escalados para o serviço de 24 horas, à exceção dos militares que faziam parte das EOPTC.

A frequência da realização deste serviço de 24 horas nas U/E/O podem apresentar um quadro de dificuldades a vários níveis e domínios (quadro 6):

Quadro 6 - Dificuldades níveis e domínios

Nível/Domínio	Conteúdo
Social	Dificuldades de convivência ao nível social e acessibilidade a determinados bens.
Familiar	Dificuldades na educação e participação no desenvolvimento dos filhos(as) ou outros parentes.
Conjugal	Surgimento da falta de interesse com o(a) companheiro(a); dificuldades de comunicação e interesse sexual.
Saúde	Consequências ao nível físico e mental; alteração de ciclos de sono; doenças cardiovasculares e distúrbio gastrointestinais.
Laboral	Aumento do número de acidentes de trabalho: diminuição da produtividade; aumento do absentismo e mau estar do colaborador.

Fonte: adaptado (Seabra, 2008)

Por fim, o trabalho com a população civil pode também ser um potenciador de situações de stress. O caso mais atual, alvo de estudo nesta dissertação, prende-se com o papel que Exército Português teve na gestão ao combate à pandemia Covid-19.

No quadro das suas necessidades específicas cabe ao Exército (...) “colaborar em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações (...)” (Exército Português, 2021b). Perante este contexto, os tipos de apoios prestados durante a pandemia Covid-19 foram:

- Criação de EOPTC que deram suporte às Administrações Regionais de Saúde (ARS) do Norte, do Centro e de Lisboa e Vale do Tejo e Secretarias Regionais de Saúde (SRS) dos Açores e Madeira. (Exército Português, 2021a);
- Existência de Centros de Apoio Militar, em parceria com as ARS, onde receberam doentes infetados dando seguimento ao seu tratamento (Exército Português, 2021c);
- Rastreio, desinfeção de lares, gestão de camas e de plano de vacinação (Sapage, 2021);
- Palestras de sensibilização de limpeza e higienização de superfícies em ambiente escolar (Sul Informação, 2020);
- Montagens de Hospitais de Campanha (SuperBock Arena-Pavilhão Rosa Mota) (Sociedade, 2020).

Posteriormente será efetuada uma análise de dados quantitativos que permitirão esclarecer se os militares empenhados nas EOPTC do Grande Porto, experienciaram situações de stress aquando do seu desempenho de funções, especificamente durante a pandemia Covid-19.

## **4.5 Variáveis que influenciam o processo de stress**

O stress não tem de ser necessariamente negativo, nem apresentar consequências negativas, como podemos comprovar o subcapítulo 3.2 quando se aborda o conceito de *eustress*.

Existem episódios que induzem a situações de stress e apresentam consequências, no entanto, estas não apresentarão o mesmo comportamento. A justificação deve-se ao facto de existir uma panóplia de variáveis que influenciam, medem e avaliam cognitivamente o stressor, o impacto que este tem na saúde do indivíduo.

Serão abordadas algumas variáveis que parecem mais pertinentes para o alvo de estudo desta dissertação. Naturalmente existirão mais variáveis passíveis de abordagem num outro contexto. Assim, as variáveis escolhidas foram: género, idade, *coping* e suporte social.

### 4.5.1 Género

A investigação em torno de variáveis que influenciam o stress menciona que o género é um moderador no estado de saúde das pessoas (Bartlett, 1998). Hallman, Perski, Burrell, Lisspers, e Setterlind (2002) referem que a perceção do stress varia consoante o género, bem como, o nível de impacto que este causa em ambos, principalmente quando se refere ao contexto social vivido, assim como, a relação estabelecida com o trabalho/seio familiar. Shinn, Rosario, Morch e Chestnut (1984) constatam ainda que, o género feminino apresenta um grau de sensibilidade maior que o género masculino, no que respeita aos fatores de risco psicossociais e ao seu impacto nas doenças coronárias. ainda reforçaram que o género também tem influência na forma como se encontram estratégias para ultrapassar situações de stress.

### 4.5.2 Idade

A idade é uma variável individual que interfere na mediação do stress. A forma como é perspectivada, tratada, bem como, os fatores de stress, suporte social e as escolhas de estratégias de *coping* dependem muito desta variável (Bartlett, 1998); (Seabra, 2000).

No contexto profissional, os colaboradores com menos idade e, na maioria das vezes, com menos experiência, possuem maior probabilidade de apresentarem níveis de exaustão mais elevados do que propriamente as pessoas com mais idade e mais experientes. Isto, deve-se ao facto de ainda não possuírem maturidade no seio profissional para encontrar a estratégia de *coping* mais adequada para ultrapassar determinada situação menos favorável e ainda porque apresentam expectativas elevadas no que respeita ao contexto profissional, muitas vezes associadas ao idealismo (Seabra, 2000); (Lee & Ashforth, 1993); (Cherniss, 1980).

#### 4.5.3 Coping

Esta variável é considerada, por Paschoal e Tamayo (2004), a principal no combate ao stress. Se o stress vivido tem como origem um episódio menos favorável entre o indivíduo e o meio, então cada pessoa, vai alterar a perceção e a interpretação deste episódio para que lhe pareça mais favorável (Lazarus, 1993).

Para Lazarus (1993) *coping* define-se como sendo uma estratégia, implicando ações e ou pensamentos, adotados pelo indivíduo, para gerir e avaliar situações que apresentam ameaça, sendo que esta reação de stress pode assumir duas formas: alterando a relação que o indivíduo tem com o ambiente, focando-se no problema; ou alterando a forma como se vive ou interpreta os acontecimentos, centrando-se assim nas emoções. No entanto, a avaliação que se faz da situação é sempre mediadora, ou seja, pode-se alterar as condições externas ou a maneira como o indivíduo as vê.

Em síntese, Lazarus (1993) refere que, a adoção de estratégias de *coping* pode ser considerado um processo complexo e a maior parte dos indivíduos adota estratégias básicas. A adoção destas estratégias depende da avaliação feita ao problema, se este pode ser mudado ou não. Em caso positivo, aplicam-se mecanismos centrados no problema, alterando os fatores externos, em caso negativo, utilizam-se estratégias centradas nas emoções. Se o episódio causador de stress for constante, o trabalho, a saúde, ou a família, mulheres e homens utilizam a mesma estratégia. A vantagem de aplicar um padrão de estratégias de *coping*, é influenciada pelo contexto, estando relacionada com o tipo de acontecimento, tipo de personalidade e o tipo de variável estudada (exemplo o bem-estar).

#### 4.5.4 Suporte Social

A variável suporte social é moderadora do stress quando o conceito se associa de forma qualitativa e não quantitativa, ou seja, dando primazia à qualidade dos contactos sociais efetuados (*networking*<sup>8</sup>), perspectiva esta que é defendida pelos autores Cohen e Wills em 1985 (citados por Bellman, Forster, Still, & Cooper, 2003). Os autores Iwata e Suzuki em 1997 (citados por Paschoal & Tamayo, 2004) avançaram com o estudo que relaciona o suporte social de supervisores, colegas, e membros da família de outras pessoas que tenham uma proximidade relativa com o stress ocupacional e concluíram que o suporte dos supervisores e as outras variáveis possuíam uma correlação negativa com o stress.

Existe consistência entre os sexos na variável suporte social (Greenglass, 2002) embora para os autores Bellman et al. (2003), os níveis de correlação obtidos entre stress e suporte social apresentarem resultados fracos. Segundo outro estudo efetuado, as perceções do suporte social apresentam valores mais significativos no sexo feminino do que no sexo masculino (Williams & Cooper, 1998).

### 4.6 Consequências do stress ocupacional

#### 4.6.1 Stress e doença

Como analisado anteriormente, a vivência de situações de stress, sejam elas frequentes ou pontuais podem provocar alterações fisiológicas no colaborador, contribuindo desta forma para o surgimento de doenças.

Por vezes, o nível de stress experienciado é tão intenso que potencia o surgimento de doenças e na eventualidade de o indivíduo adotar comportamentos de risco, como o consumo de álcool, drogas, tabaco, etc., ainda agrava mais a situação. Perante este contexto, para além da enorme probabilidade de surgirem doenças físicas, também poderão ocorrer acidentes de trabalho, viação e domésticos. Irão ser abordadas algumas doenças que a literatura referencia como sendo intensas no contexto vivido de stress:

- Perturbações Gastrointestinais – A parte do corpo mais flagelado pela vivência de stress, é o sistema digestivo. Doenças como úlceras do estômago e do duodeno são as mais comuns.

---

<sup>8</sup> Capacidade de estabelecer rede contactos, associadas ao contexto profissional.

Pode-se registar uma predisposição genética para ocorrências destas doenças, no entanto, aliadas ao fator stress potencializam o seu surgimento. A úlcera gástrica apresenta níveis normais ou reduzidos de ácido hidroclorídrico e pepsina, ao passo que, úlcera duodenal apresenta níveis elevados (Bishop, 1994). Conclusão, o facto de se concentrarem elevadas quantidades de suco gástrico e as defesas naturais apresentarem níveis reduzidos, provocam erosões das paredes do estômago e do intestino, dando a origem a úlceras. Má alimentação, consumo excessivo de cafeína, tabaco e aliado a um quadro de ansiedade proporcionam o aumento de secreções digestivas, contribuindo para o surgimento de úlceras (Bishop, 1994); (Sarafino, 1990).

- Doenças Cardiovasculares – À semelhança das perturbações gastrointestinais, também pode existir uma predisposição para doenças cardiovasculares. Segundo um estudo efetuado pela Sociedade Portuguesa de Cardiologia cerca de 53% da população portuguesa sofre de problemas relacionados com o stress ocupacional (Sociedade Portuguesa de Cardiologia, 2019). Deste modo, algumas profissões estão associadas a altos níveis de stress e a elevados níveis de exigência, levando a um quadro de alta pressão arterial e contribuindo para que o indivíduo possa sofrer de problemas cardíacos (Seabra, 2008).

#### 4.6.2 Distúrbio de stress pós-traumático

O Distúrbio de Stress Pós-Traumático (DSPT) é uma doença oficialmente diagnosticada e reconhecida nas classificações internacionais no Manual de Diagnóstico e Estatística das Perturbações Mentais e também na OMS. A DSPT define-se como o desenrolar de vários sintomas que surgem à posteriori de um stressor traumático extremo. Esta experiência pode variar de pessoa para pessoa na medida em que vivenciam sintomas de medo, revivência emocional e comportamental, pode surgir também experiências de humor disfórico e perceções negativas, excitação e sintomas reativos, outros sintomas dissociativos e por fim, por vezes podem surgir indivíduos que revivem todos os comportamentos anteriormente mencionados (American Psychiatric Association, 2014).

Segundo os autores Magalhães, Silva e Santos (2013) em contexto militar, os níveis registados de stress devem-se aos serviços prestados. Estes profissionais não têm apenas que lidar com questões comuns, como o excesso de horas de trabalho, ou excesso de serviços executados, têm que lidar também, com outras realidades, como por exemplo, o risco de vida que tanto eles como os seus camaradas podem correr, em contexto de Forças Nacionais Destacadas (FND).

E ainda, Magalhães et al. (2013) afirmam que os stressores mais comuns que dão origem muitas vezes a um quadro de DSPT estão relacionados com a experiências de missões com o nível de perigo elevado, resistência a climas extremos, privação de sono na sequência de vigília constante, choque de culturas, cansaço extremo, separação por um período longo do seio familiar e perigo constante de ameaça à sua integridade física. Os autores Carlier, Lamberts, Van Uchelen e Gersons (1998), acrescentam também que existem ainda outros de grupo stressores como, por exemplo, o trabalho com a população civil, caso experienciado pelos nossos militares aquando da sua intervenção na gestão da pandemia, problemas comunicacionais, orientação/supervisão de outras pessoas e a pressão familiar.

O objetivo da análise quantitativa nesta dissertação é perceber se os militares envolvidos no combate à pandemia experienciaram momentos de stress. Análise essa que será feita no capítulo seguinte. De momento, a análise que se pode fazer é que o estudo de casos de stress em contexto militar está muitas vezes associado a contexto de FND, no entanto foi solicitado ao Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE) dados atuais sobre este tema e que até à data, não obtive qualquer resposta. (Anexo B)

#### 4.6.3 Consumo de álcool de drogas

A passagem por situações de stress podem conduzir ao consumo de bebidas alcoólicas, tabaco e substâncias psicotrópicas. Não se trata de uma doença propriamente dita, no entanto, o consumo em excesso pode conduzir a vários cenários de doenças, como cirrose hepática, diabetes, doenças cardíacas e pulmonares, cancro, entre outras.

Não é claro determinar quando uma pessoa se torna dependente de alguma substância. Considera-se que a dependência instala-se gradualmente e à medida que o seu consumo perde o controlo a dependência torna-se grave contribuindo para que haja consequências físicas, mentais e sócio-económicas (Organização Mundial de Saúde, 2001).

O consumo em excesso de álcool e drogas pode refletir-se num grave problema para as organizações, visto que, se não controlado e devidamente acompanhado, pode levar à redução da produtividade, aumento do absentismo, aumento de gastos com a saúde, reduzido desempenho e elevada probabilidade de ocorrer acidentes de trabalho. Perante este contexto, é importante que a empresa consiga reconhecer os sinais e sintomas e atue em conformidade para que o problema seja mitigado.

No contexto militar existe um Programa para Prevenção dos Comportamentos Aditivos e Combate às Dependências nas Forças Armadas (PPCACDFA). O PPCDAFA para além de se focar nas dependências ligadas ao álcool e drogas, também direciona o seu esforço para o combate do consumo de tabaco, consumo excessivo de medicamentos, uso de anabolizantes e o combate da dependência do jogo (PPCACDFA, 2015).

O problema do consumo de álcool e drogas afeta toda a sociedade. Em contexto militar, pode assumir um cenário de extrema gravidade na medida em que põe em causa a disciplina, operacionalidade e segurança das FA (PPCACDFA, 2015).

Acrescenta-se ainda que o cenário anteriormente mencionado, desde o consumo excessivo de álcool até à dependência do jogo, podem se caracterizar como estratégias de *coping* utilizadas pelos colaboradores como forma de aliviar o stress vivido em contexto laboral, dependendo claro, da sua escalada, vulnerabilidade pessoal e do suporte quer em contexto familiar quer social (Lagido & Gameiro, 1988); (Ramos, 2001).

Por fim, foi solicitado à Unidade de Tratamento Intensivo de Toxicodependências e Alcoolismo, Serviço de Utilização Comum das Forças Armadas (UTITA) dados atuais sobre este tema e que até à data, não obtive qualquer resposta. (Anexo B)

## **5. Clima Organizacional vs Stress na Pandemia Covid-19**

Segundo aos autores Silva, Macedo e Conceição (2022), o primeiro caso relatado, do vírus SARS-CoV-2 em Portugal, surgiu em março de 2020. A partir desta data foram acionadas um conjunto de medidas sanitárias, orientadas pela Direção-Geral de Saúde (DGS) e pela Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde, I.P (INFARMED). Em dezembro de 2020, foi administrada a primeira vacina contra o Covid-19, dando início ao plano de vacinação orientado por uma *task-force* e por diversos profissionais de saúde.

Peixoto et al. (2020), afirmam que em Portugal, foram declarados 173 Estados de Emergência, que resultaram da implementação de medidas de proteção pública, como por exemplo, o confinamento obrigatório no domicílio, cercas sanitárias, encerramentos de instituições de ensino, centros comerciais, entre outros. Todo este cenário tinha um só objetivo, reduzir a transmissibilidade do vírus SARS-CoV-2.

Na perspetiva de Silva et al. (2022) desde que despolotou a pandemia Covid-19, vários sectores tiveram um grande impacto, sendo um deles o sector dos RH. O sector do RH, após o surgimento da pandemia, deparou-se com vários desafios, sendo um deles, promover o bem-estar físico e emocional dos colaboradores (Porto, 2021).

De acordo com a Ordem dos Psicólogos (2020) e Navas (2021), devido a esta situação pandémica é imperativo existir um bom CO e uma boa política de gestão de stress.

### **5.1 Como se relaciona o clima organizacional e o stress em contexto laboral**

Numa primeira abordagem é importante entender em que medida o CO e o stress se relacionam em contexto organizacional. Por um lado, é fulcral que as organizações possuam a consciência que para além do desempenho, o bem-estar e felicidade do colaborador este deve ser um parâmetro com o qual se devem preocupar. Por exemplo, se o colaborador vivencia regularmente situações de stress em contexto organizacional, o mais provável é que não seja produtivo, isto é, não conseguirá contribuir com valor acrescentado na organização. Por outro lado, Palacios, Pacheco e Severino (2013), alegam que o levantamento da opinião sobre o CO e a política de gestão do stress são aspetos que permitem criar efetividade organizacional, pois os colaboradores sentem que a organização se preocupa com eles.

Ainda sobre a produtividade, abordada no parágrafo anterior, há estudos que indicam que existe influência da felicidade sobre a produtividade. Um colaborador feliz produz mais 10% do que a média, contrariamente a uma pessoa menos feliz que produz menos 37%, apresentando uma diferença entre os dois de 50%. Perante este contexto, é imperativo que as organizações apostem na melhoria do bem-estar e da felicidade em contexto laboral como alavancas de aumento da produtividade (Parreira, 2022).

Para Vong, Ngan, Chun-Pong Lo (2018) e Navas (2021) salientam ainda que a avaliação do CO e a política de gestão de stress deveriam ser monitorizados com regularidade e de preferência pela própria empresa, para que seja perceptível a sua preocupação para com o seu capital humano. A avaliação referida auxilia na identificação dos fatores que afetam os colaboradores e a celeridade da avaliação contribui para rápida resolução de eventuais problemas identificados.

Para Navas (2021), proporcionar e manter um bom CO bem como, implementar uma política eficiente de gestão de stress é uma ótima estratégia de competição uma vez que se tratam de dois critérios muitas vezes usados pelos próprios colaboradores na decisão de permanência ou não na empresa. Este novo paradigma trouxe uma mudança em contexto organizacional significativa e que acabou por ser acelerada devido à pandemia que, também antecipou outras tendências tais como o teletrabalho e a seleção de colaboradores via online (Cavallini, 2020).

Navas (2021) refere que a relação existente entre a preocupação em manter um bom CO e a implementação de uma eficiente gestão de stress, evita perdas financeiras, auxilia na retenção de talento, contribuindo para o sucesso a longo prazo das organizações, e ainda segundo os autores Vong et al. (2018), ajuda os colaboradores a desenvolverem estratégias que lhes auxiliem na resolução de situações menos favoráveis.

As organizações e colaboradores dependem um do outro, criando assim uma relação recíproca de direitos e obrigações em que ambas as partes estão envolvidas e beneficiam (Chiavenato, 2014). Durante e após a pandemia, a busca deste benefício mútuo foi mais evidente, pois toda a gente se encontrava num momento mais frágil e procurava mais motivação no contexto profissional. Sobre este assunto, Chiavenato (2020) refere que o CO é uma causa que interfere diretamente na motivação dos indivíduos, tal como nas suas atitudes e comportamentos.

## **5.2 Medidas adotadas pelas empresas na gestão do clima organizacional e stress dos colaboradores na pandemia**

Quinteiro, Almeida e Pimentel (2019) mencionam que existem dois fatores chave que ajudam a promover a produtividade e o bem-estar dos colaboradores: lideranças competentes e a existência de bom CO, principalmente quando numa situação de crise é necessário que os gestores estejam disponíveis para liderar com compreensão, apoio e cuidados aos seus colaboradores. Esta conjuntura naturalmente auxiliou na gestão de potenciais situações de stress que surgiram em contexto organizacional.

Ainda Quinteiro et al. (2019) enumeram medidas sugeridas às empresas, durante a pandemia, para auxiliarem na gestão do seu CO e do stress dos seus colaboradores:

- **Acompanhar de forma próxima os colaboradores, reforçando os canais de comunicação aberta** – Cabe aos gestores procurar identificar sentimentos de ansiedade, medo e preocupações inerentes à pandemia e à situação laboral (garantias de manter ou não manter o posto de trabalho ou se o vencimento será recebido por inteiro, foram algumas dúvidas que surgiram). Assim é fulcral antecipar estas questões e fornecer um feedback claro e direto por forma a passar uma imagem de confiança e elucidar a importância do trabalho em equipa para ajudar a ultrapassar esta fase de dificuldades;
- **Revelar compreensão e preocupação com o bem-estar** – Perceber que cada colaborador é diferente. Como gestor deve mostrar disponibilidade para responder a dúvidas ou preocupações que possam surgir. Apoiar os colaboradores em momentos mais sensíveis, principalmente quando envolvem questões de cuidados a familiares. Estar em alerta com colaboradores que passam por situações particularmente difíceis (pertença a grupos de risco, que esteja de luto, que possua problemas de saúde mental) uma vez que nestas situações o risco de saúde psicológica e stress aumenta consideravelmente;
- **Transmitir segurança e motivação** – a importância do reforço de que a fase pandémica é uma situação temporária e que todos possuem um papel importante e válido para ultrapassar esta fase. Estabelecer uma comunicação firme e constante sobre eventuais medidas e mudanças que possam surgir, tendo sempre em consideração o bem-estar dos colaboradores;
- **Mobilizar os colaboradores para uma missão coletiva** – Clarificar que os cumprimentos das medidas adotadas pela empresa, em contexto pandémico, têm como objetivo o bem-estar coletivo e a proteção dos mais vulneráveis;

- **Envolver os colaboradores no processo de adaptação e planeamento de soluções** – Debater potenciais melhorias e formas de dar resposta a desafios que possam surgir, ouvindo tanto os gestores como os colaboradores. Os colaboradores quando se sentem ouvidos surte o sentimento de que fazem parte da solução do problema;
- **Estabelecer objetivos a médio e curto prazo** – A elaboração de planos a médio e a curto prazo aumenta a perceção de controlo e causa impacto positivo nos níveis de stress;
- **Desenvolver estratégias de promoção do contacto e cooperação entre colaboradores** – A monitorização das relações sociais entre as equipas de colaboradores contribui para o aumento da produtividade e bem-estar laboral. A importância do *team building*<sup>9</sup>, mesmo com colaboradores em teletrabalho ou ausentes das suas funções promove o bom CO e diminui o índice de stress.
- **Incentivar o respeito pelos momentos de pausa e descanso** – Basicamente respeitar o tempo de descanso de cada um independentemente do seu contexto, seja a recuperar de uma doença ou simplesmente não incomodar fora do horário laboral;

### **5.3 Medidas adotadas pelas empresas na gestão do clima organizacional e o stress nas chefias**

Numa segunda abordagem é necessário explorar a gestão do CO e do stress no grupo dos gestores, ou seja, identificar quais as medidas que as empresas adotaram para gerir o CO e o stress no patamar das chefias durante a crise pandémica.

Quinteiro et al. (2019), mencionam que para se ajustarem às novas realidades que surgiram, decorrentes da pandemia, as empresas tiveram de criar estratégias que permitissem adaptar, reduzir ou até mesmo suspender temporariamente a atividade. Enfrentaram várias fontes de pressão, como por exemplo, o cumprimento de normas decretadas pelo governo, o acesso limitado a recursos, gestão financeira e dos recursos humanos. Todo este cenário contribuiu para a vivência de situações stressantes no seio das chefias e que por isso, é necessário entender que medidas adotaram para superar ou minimizar esta fase.

---

<sup>9</sup> Team Building trata-se de um conjunto de técnicas e atividades que se destinam a fortalecer laços entre membros de um grupo com o objetivo de o transformar num grupo coeso, que trabalha de forma colaborativa e tem objetivos comuns.

- **Apoio do departamento de recursos humanos** – O apoio do departamento RH foi uma das medidas que os gestores encontraram para auxiliar na gestão da crise pandémica. Tiveram como missão: promover o bem-estar físico e emocional de gestores e colaboradores, bem como, garantir a sobrevivência da organização (Porto, 2021). Reunia com frequência as chefias dos vários departamentos para criar a melhor estratégia em manter a produtividade; contribuía para assegurar o total cumprimento da legislação e das orientações emitidas pelas autoridades públicas de saúde, por fim, auxiliava na interpretação e atualização das alterações temporais que decorreram na legislação laboral (Ordem dos Psicólogos, 2020);

“Na atualidade, a função do gestor de recursos humanos tem como premissa básica apoiar as opções estratégicas das organizações nos processos de mudança e, em simultâneo, desenvolver as suas competências de liderança, apoiados na inteligência emocional, para se adaptarem às mutações constantes a que o tecido empresarial obriga” (Martins, 2021).

- **Apoio do departamento de Tecnologias de Informação** – O departamento de Tecnologias de Informação (TI) teve um papel importante no que respeita à gestão de stress das chefias. Por exemplo, uma empresa cuja base do seu negócio fossem as vendas a retalho, enfrentou sérias dificuldades em vingar durante a pandemia. Ao longo do tempo as marcas focaram-se em trabalhar sua relação com o cliente, sendo este contacto um meio privilegiado para potencializar o negócio. Perante situação pandémica, esta relação tornou-se praticamente impossível. Assim, o apoio das TI foi fundamental para salvar os negócios, na medida em que implementaram alguns mecanismos, como por exemplo: *Chatbots*<sup>10</sup>; a realidade virtual e realidade aumentada, que contribuíram para o desenvolvimento do marketing e das vendas e, por fim a possibilidade de pagamentos on-line (Michael Page, 2020).

As TI também foram fulcrais na gestão do stress dos gestores porque permitiram usar plataformas que ajudassem a comunicar e a partilhar documentos aquando da implementação do teletrabalho. Ferramentas como o *Microsoft Teams*, *Zoom* e *Skype* foram as mais utilizadas e auxiliaram na continuidade do negócio (APD, 2020).

---

<sup>10</sup> Software capaz de manter uma conversa com potenciais clientes através de linguagem normal

Como se pode constatar nesta abordagem existe uma ligação vincada entre os gestores das empresas e os departamentos de RH e TI, sendo estes também departamentos ao nível de gestão.

#### 5.4 Clima organizacional e stress como se relacionam no pós-pandemia

É importante perceber como se caracteriza o stress e o CO após a pandemia nas organizações em geral, na perspetiva dos gestores, bem como dos seus colaboradores.

Os níveis de stress e ansiedade terão os mesmos resultados, ou mais elevados, no ano 2022 comparativamente aos resultados obtidos em 2021. No que respeita à criação de cultura empresarial e comunicação os resultados não são melhores (Microsoft, 2022).

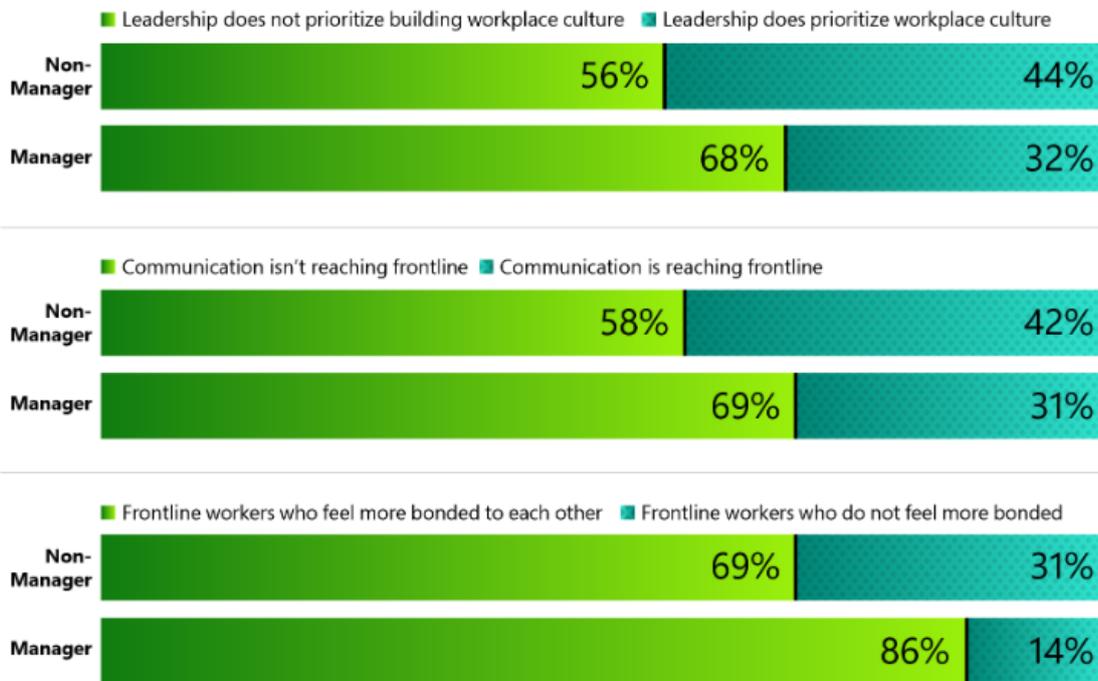


Figura 12 -Technology Can Help Unlock a New Future for Frontline Workers (Microsoft)

Fonte: (Microsoft, 2022)

No período pós-pandémico, as ligações de liderança e a cultura organizacional enfraqueceram: cerca de 56% de colaboradores, em cargos de não gestão, atestam que os seus líderes não priorizam a construção da cultura organizacional e os valores aumentam entre aqueles que ocupam cargos de gestão, cerca de 68% (Microsoft, 2022).

No que respeita à comunicação, esta não tem sido eficaz. Cerca de 58% dos colaboradores, não gestores, alegam que a mensagem por parte da liderança não chega até eles e o cenário piora

quando o estudo se direciona para os colaboradores em cargos de gestão - cerca de 69% confirma o mesmo problema (Microsoft, 2022).

Perante este contexto, o pós pandemia apresenta resultados evidentes de que as organizações devem priorizar o bem-estar e saúde dos colaboradores, uma vez que os níveis de stress são elevados e o CO, por inerência deste resultado, não é positivo. Assim será necessário tomar medidas que possibilitem inverter este cenário e ajudem as organizações a voltarem a apresentar resultados positivos, tanto na gestão do stress como no CO.

O investimento no bem-estar e saúde já era implementado antes da pandemia surgir, com o propósito de valorizar e reter talento. Atualmente, esta questão atingiu o seu expoente máximo porque:

- Redobrou-se a preocupação com a saúde física dos colaboradores (devido aos riscos da Covid-19);
- Impactos indiretos da pandemia:
  - ✓ novas formas de trabalhar como o teletrabalho;
  - ✓ diminuição do distanciamento entre o domínio pessoal e profissional;
  - ✓ complexidade de gestão familiar;
  - ✓ inquietação em relação ao próprio emprego;
  - ✓ segurança de rendimentos.

Adaptado de (Oliveira, 2021)

Segundo um estudo desenvolvido pela Universidade de Oxford – *Workforce protection* – a força de trabalho pós pandemia surge mais debilitada, logo, o investimento no bem-estar e saúde mental dos colaboradores é uma prioridade irrefutável. Perante este contexto, apresentam-se algumas medidas que ajudarão a diminuir os índices de stress e proporcionar um melhor CO:

- Criar canais de comunicação diretos e monitorizar o bem-estar dos colaboradores;
- Flexibilização do espaço e tempo de trabalho;
- Proporcionar *Work life balance*;
- Acompanhamento psicológico;
- Proteção financeira;
- Implementação de benefícios e regalias;

- ✓ Maior flexibilidade nos horários;
- ✓ Iniciativas de formação contínua;
- ✓ Mais dias de férias;

Adaptado de (Oliveira, 2021)

Esta relação é ainda reforçada com o estudo realizado pela Microsoft (2022), onde para além de mencionadas as medidas de redução de stress acrescentam-se outras, tal como podemos verificar na figura 13:

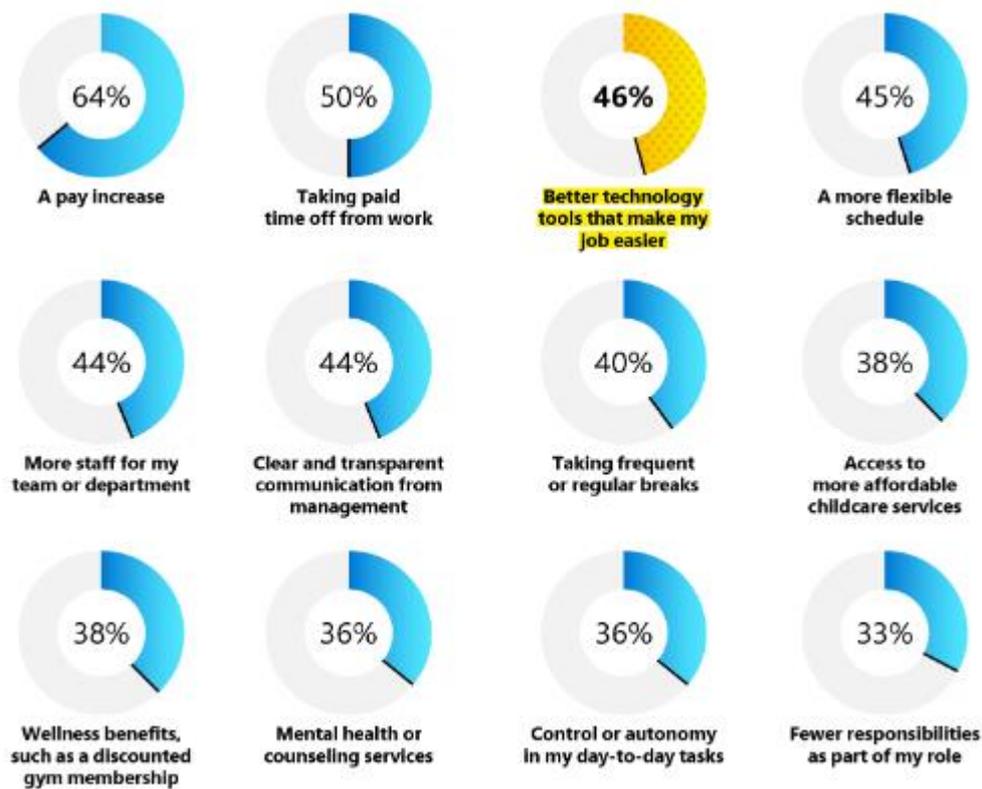


Figura 13 - Medidas de redução stress pós pandemia

Fonte: (Microsoft, 2022)

Conclui-se que, o pós-pandemia não será de todo uma fase fácil, por todos os motivos anteriormente mencionados e que por isso, é de extrema importância as empresas implementarem estudo de CO com mais frequência.

A pandemia impôs adaptações muito rápidas às mudanças. No que respeita aos recursos humanos, os transtornos apresentados pela pandemia, contribuíram para que apresentassem

mais flexibilidade, por outro lado, aos colaboradores trouxeram um cenário de medo e angústia (SER, 2021).

Nem todas as empresas estavam preparadas para o teletrabalho, nem os colaboradores estavam preparados emocionalmente para garantir a produtividade fora do espaço físico da empresa (SER, 2021).

Assim, avaliar o nível de satisfação dos colaboradores com as medidas tomadas pela empresa, torna-se uma estratégia de crescimento e auxilia a um novo padrão da normalidade. Só assim será possível avaliar se as decisões tomadas surtiram o efeito esperado (SER, 2021).

Apresentam-se 3 razões para aplicar uma pesquisa de CO pós pandemia:

- Ajudar as organizações na retomada de atividade – esta recolha de dados ajudará o departamento de RH a identificar quais as medidas a manter, potencializar ou refrear. Esta recolha de dados permite à empresa proporcionar um melhor ambiente de trabalho;
- Aumentar a confiança dos colaboradores – a pesquisa sobre o CO transmitirá uma mensagem de confiança;
- Perceber em que medida a pandemia causou impacto na vida dos colaboradores – os dados recolhidos irão ajudar a empresa a identificar acontecimentos que poderão comprometer o desenvolvimento do colaborador. Assim, poderão ser desenvolvidas ações ligadas à atividade laboral e também no contexto social e familiar.

A pesquisa do CO no pós-pandemia ajuda a fortalecer as relações de trabalho, melhorar a satisfação dos colaboradores, aumenta a confiança destes na sua liderança e promover o *employer branding*<sup>11</sup>. Ouvir os colaboradores segurará o seu sentimento de pertença e encantamento tão necessário neste mundo VICA - Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo - (SER, 2021).

---

<sup>11</sup> Estratégia de marketing, utilizada pela organização, capaz de criar uma imagem de atração e retenção de profissionais talentosos

## **6. O estudo do stress e clima organizacional nas Unidades do Exército do Porto**

É neste capítulo que se dá início ao desenvolvimento do projeto de investigação. A primeira fase trata a apresentação do problema e questões de investigação, descrição das variáveis consideradas e formulação das hipóteses que norteiam o estudo.

Segue a caracterização sociodemográfica da amostra e dos instrumentos de recolha de dados, procedendo-se a uma análise de estatística descritiva sobre as variáveis em estudo.

O projeto de investigação termina com a análise de inferência estatística das hipóteses formuladas com uma síntese e discussão dos dados obtidos.

Na recolha, tratamento e análise de todos os dados obtidos recorreu-se aos programas Microsoft Excel 2019 MSO e ao programa *Statistical for the Social Sciences* (SPSS 26.0).

É importante referir que, o inquérito foi dirigido a um grupo muito específico dentro das Unidades Militares do Grande Porto. Esse grupo de militares esteve inserido nas células Covid-19 (ações de combate à pandemia) e desempenharam funções muito específicas já mencionadas no capítulo 2.

Para que o inquérito pudesse ser aplicado foi necessário solicitar autorização do Exmo. Senhor General Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME), o qual foi deferido (Anexo B). Após deferimento e com o auxílio do Gabinete de Apoio do General do Estado-Maior do Exército, o inquérito foi difundido para as U/E/O e os militares foram alvo do estudo.

### **6.1 Os objetivos e questões de investigação**

Como mencionado na introdução, o objetivo deste estudo decorre da necessidade de verificar se o stress vivido durante a pandemia Covid-19 influenciou o clima organizacional nas Unidades Militares do Grande Porto. Pretende-se, assim, conhecer e analisar as perceções que os militares, inseridos nas células Covid-19 (ações de combate à pandemia), têm acerca do stress e clima organizacional vivido neste período.

Com tal finalidade, formularam-se as seguintes questões de investigação:

- Questão de Partida (QP):
  - ✓ O stress influenciou o CO, durante a pandemia Covid-19, em todas as Unidades do Exército do Grande Porto?
- Questões Derivadas (QD):
  - ✓ O stress vivido foi mais evidente em que categoria?
  - ✓ As dimensões do CO são todas valorizadas, com o mesmo nível de importância, nas Unidades do Exército do Grande Porto?
  - ✓ As dimensões do CO apresentam fortes correlações com o fator stress?

Por conseguinte, os objetivos delineados para dar resposta à investigação são:

- Verificar se o stress vivido durante a pandemia Covid-19 influencia o CO nas diferentes Unidades do Exército do Grande Porto;
- Analisar se são valorizadas com o mesmo grau de importância, as dimensões do CO nas diferentes Unidades do Exército do Grande Porto;
- Verificar se o stress vivido durante o combate à pandemia Covid-19 influencia o CO nas diferentes categorias do Exército Português;
- Determinar de que forma é que o stress se correlaciona com as dimensões do CO.

## 6.2 Variáveis e hipóteses

As hipóteses norteiam o estudo para a impetração e interpretação dos dados, podendo constituir a solução do problema formulado. Segundo os autores Quivy e Campenhoudt (2008) as hipóteses não são nada mais nada menos que proposições provisórias que devem ser testadas.

Para o presente estudo, foram formuladas as seguintes hipóteses:

**Hipótese 1:** Existem diferenças significativas entre as dimensões do CO para as diferentes Unidades do Exército do Grande Porto;

**Hipótese 2:** Existem diferenças significativas do fator stress para as diferentes Unidades do Exército do Grande Porto;

**Hipótese 3:** Existem diferenças significativas entre as dimensões do CO nas três categorias (oficiais, sargentos e praças);

**Hipótese 4:** Existem diferenças significativas do fator stress nas três categorias (oficiais, sargentos e praças);

**Hipótese 5:** Existem relações significativas entre as dimensões do CO e o fator stress nas Unidades do Exército do Grande Porto;

### **6.3 Caracterização sociodemográfica da amostra**

A amostra é constituída por militares do Ramo do Exército Português do quadro permanente, regime de contrato a termo certo e em regime de voluntariado que estiveram envolvidos diretamente no combate à pandemia Covid-19.

O envolvimento destes militares no combate à pandemia verificou-se em várias modalidades: a participação em EOPTC; a receção e tratamento de doentes infetados com Vírus SARS-CoV-2; o rastreio e desinfeção de lares; a gestão do plano de vacinação; participação em palestras de sensibilização de limpeza e higienização em ambiente escolar e, por fim, nas montagens de hospitais de campanha.

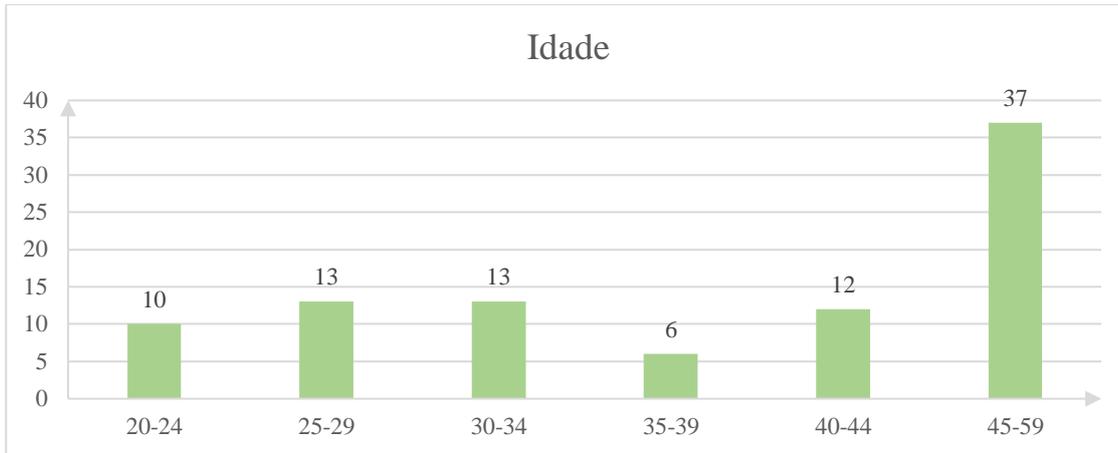
O questionário distribuído abrangeu seis Unidades Militares do Grande Porto: a DARH, o RTm, a DSP, a UnAp/CmdPess, a ES e o RE3. Ao questionário distribuído obteve-se 91 respostas válidas.

A caracterização sociodemográfica da amostra foi realizada através das primeiras oito questões que compõem o questionário e que se referem às características pessoais e profissionais dos inquiridos.

Assim a idade dos participantes está compreendida entre 20 a idade mínima e 59 a idade máxima.

O intervalo de idade (gráfico 1) mais representativo situa-se entre 45 a 59 anos, com 37 indivíduos (40,7%), seguido dos intervalos de idade de 25 a 29 anos e 30 a 34 anos que representam 14,3% respetivamente (n=13). Segue-se 13,2% (n=12) do intervalo de idade 40 a 44 anos, em penúltimo 11% (n=10) entre os 20 a 24 anos e por fim com menos representatividade o intervalo dos 35 a 39 anos com 6,6% (n=6).

Gráfico 1 - Caracterização dos sujeitos da amostra face à faixa etária



Fonte: Gráfico desenvolvido no programa Excel (MS Office)

No que respeita ao género, e pelos resultados do gráfico 2, os militares que compõem a amostra são na sua maioria do sexo masculino (87,9%), sendo apenas 11 (12,1%) do sexo feminino.

Gráfico 2 - Caracterização dos sujeitos da amostra face ao género



Fonte: Gráfico desenvolvido no programa Excel (MS Office)

Por conseguinte, relativamente ao estado civil dos militares que integram a amostra, pode-se constatar que os resultados apresentados no gráfico 3 atestam que, a maioria possui o estado civil casado(a)/união de facto (64,8%), sendo que 31 militares são solteiros (34,1%) e apenas 1 é divorciado (a) (1,1%).

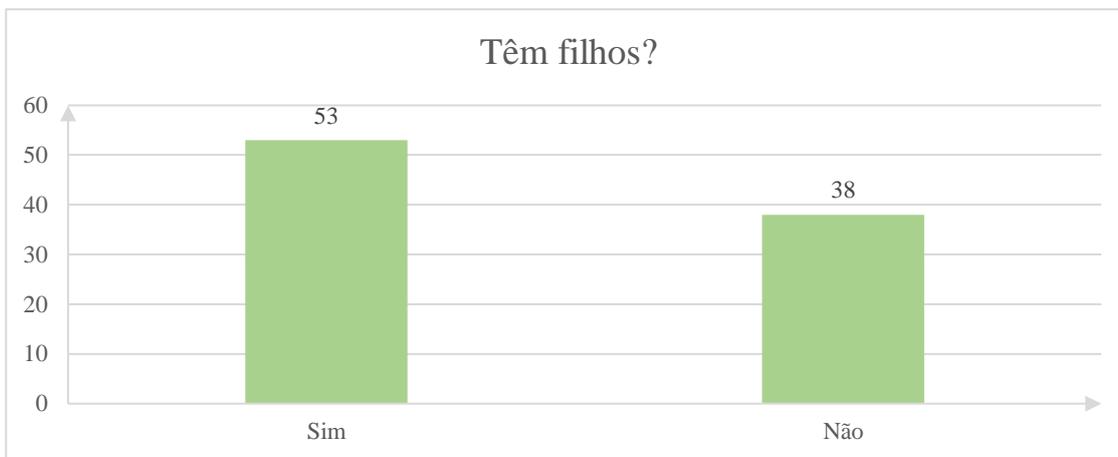
Gráfico 3 - Caracterização dos sujeitos da amostra face ao estado civil



Fonte: Gráfico desenvolvido no programa Excel (MS Office)

À questão colocada aos militares se têm ou não filhos, 53 militares (58,2%) responderam afirmativamente, ao passo que 38 militares (38%) responderam que não.

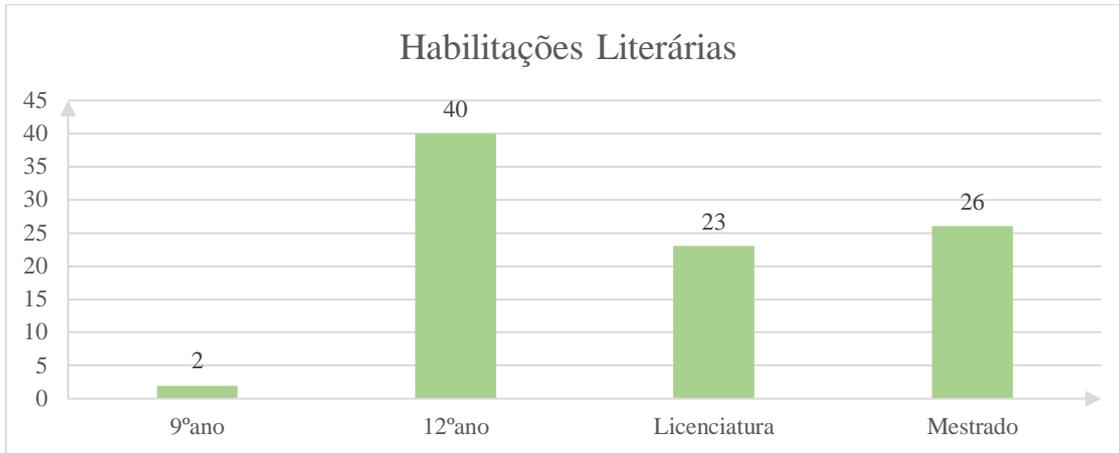
Gráfico 4 - Caracterização dos sujeitos da amostra face a filhos



Fonte: Gráfico desenvolvido no programa Excel (MS Office)

Relativamente às habilitações literárias dos militares que integram a amostra verifica-se através do gráfico 5, que a maioria possui a escolaridade obrigatória, ou seja, o 12ºano (44%, n= 40); 28,6% (n=26) possui o mestrado; 25,3% (n=23) tem licenciatura e apenas 2,2% (n=2) possui o 9º ano de escolaridade.

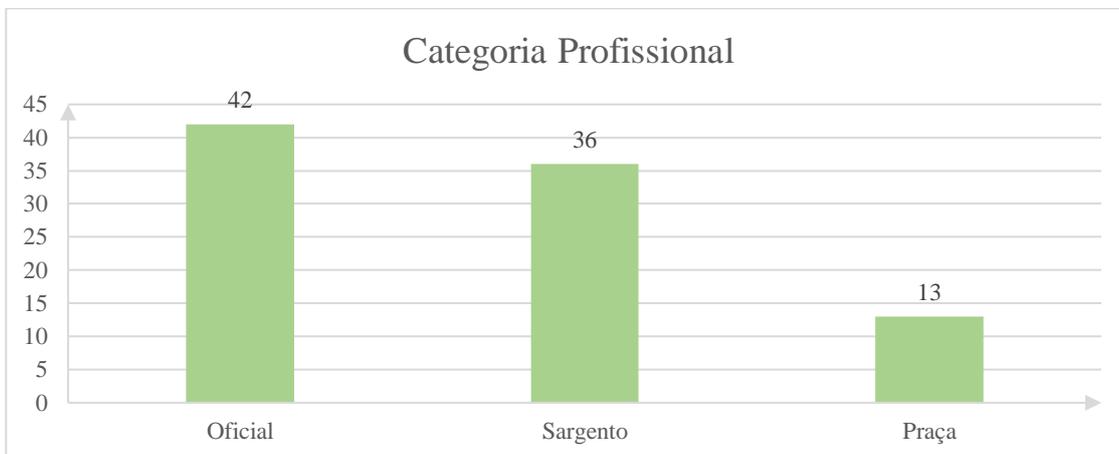
Gráfico 5 - Caracterização dos sujeitos da amostra face às habilitações literárias



Fonte: Gráfico desenvolvido no programa Excel (MS Office)

No gráfico 6 consta a categoria profissional dos militares que participaram neste estudo, sendo que 46,2% (n=42) pertence à categoria de oficiais; 39,6% (n=36) são sargentos e por fim, a categoria das praças apresenta o menor valor de representação 14,3% (n=13).

Gráfico 6 - Caracterização dos sujeitos da amostra face à categoria profissional

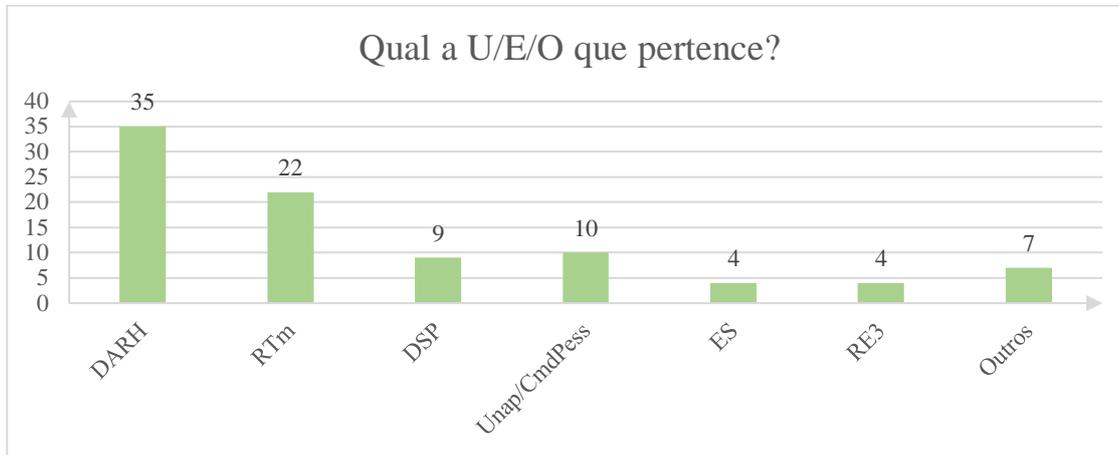


Fonte: Gráfico desenvolvido no programa Excel (MS Office)

Outro resultado importante de ser analisado é saber em qual U/E/O que os militares estavam colocados aquando da época da pandemia. Deste modo, o gráfico 7 atesta que a DARH apresenta o maior número de militares inquiridos 38,5% (n=35); em segundo lugar encontra-se o RTm com 24,2% (n=22); consequentemente a UnAp/CmdPess com 11% (n=10) em penúltimo as 3 U/E/O com valores muito baixos como o caso da DSP 9,9% (n=9) e ES e RE3

com 4,4% (n=4) respetivamente. Por fim, cerca de 7,7% (n=7) dos militares alegou pertencer a outra U/E/O que não se encontrava listada no estudo.

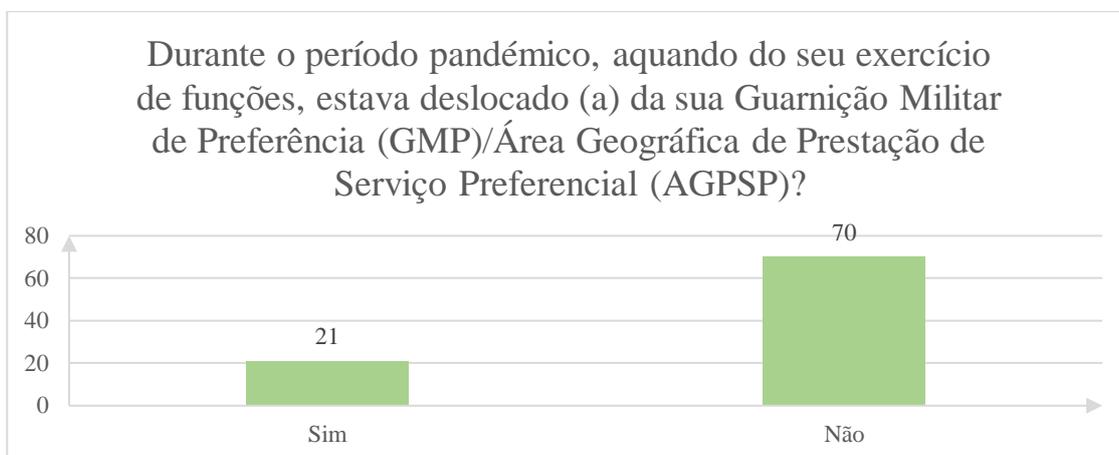
Gráfico 7 - Caracterização dos sujeitos da amostra face à U/E/O que pertencem



Fonte: Gráfico desenvolvido no programa Excel (MS Office)

Por fim, a última análise referente à caracterização sociodemográfica da amostra remete-se à questão se os militares durante o período pandémico, aquando do exercício de funções nas células Covid-19, se encontravam ou não deslocados(as) da sua guarnição militar de preferência (GMP)/área geográfica de prestação de serviço (AGPSP). Assim, dos 91 militares que responderem à questão 21 (23,1%) responderam que se encontravam deslocados, face aos restantes 70 (76,9%) que afirmaram que durante a época de pandemia no exercício das suas funções, não se encontravam deslocados de casa.

Gráfico 8 - Caracterização dos sujeitos da amostra face à sua colocação



Fonte: Gráfico desenvolvido no programa Excel (MS Office)

## 6.4 Instrumento de recolha de dados

Tendo por base os objetivos definidos para esta investigação, foi elaborado um inquérito (Anexo C) para o estudo das variáveis de stress e do CO.

O inquérito é um “instrumento para recolha de dados constituído por um conjunto mais ou menos amplo de perguntas e questões que se consideram relevantes de acordo com as características e dimensão do que se deseja observar” (Hoz, 1985:58). A estratégia adotada para a recolha de informação baseou-se em questões de administração direta<sup>12</sup> (Ghiglione & Matalon, 2001); (Hill, 2014) e com recurso à técnica do inquérito (Ghiglione & Matalon, 2001) para estudar a realidade deste fenómeno social.

O inquérito é constituído por questões fechadas, por questões dicotómicas e ainda por questões com o formato de resposta de tipo escala Likert. Esta técnica apresenta um conjunto de proposições, de modo a que o inquirido expresse o grau de concordância ou de discordância em relação a um conjunto de proposições (fechadas), que digam respeito a ele próprio, a outros indivíduos, a instituições ou acontecimentos diversos (Carmo & Ferreira, 2008); (Coutinho, 2011); (Hill, 2014).

Deste modo, o primeiro grupo do inquérito é constituído por questões que têm como objetivo a caracterização sociodemográfica dos militares (idade, sexo, estado civil, filhos, habilitações literárias, categoria profissional, unidade militar a que pertence, e a sua ou não deslocação da GMP e AGPSP).

Ao segundo grupo, tendo em conta o objetivo do estudo, foram aplicados três questionários já validados por autores. O primeiro remete-se para a avaliação do CO pelos autores Furnham e Goodstein (1997) que originalmente é composto por catorze dimensões. Contudo, foi necessário adequar as questões para o contexto militar e diminuir o número de dimensões para sete por forma a assegurar uma análise de conteúdo mais enquadrada aos objetivos propostos. O segundo e terceiro questionário remete-se ao estudo da variável do stress. Deste modo, são aplicadas a escala do stress no trabalho (Murphy & Hurrell, 1987) e a escala de stress percebido de Cohen, Kamarck e Mermelstein (1983). A escala de stress no trabalho foi escolhida, porque segundo os autores (Murphy & Hurrell, 1987), pode ser aplicada em diversos ambientes de

---

<sup>12</sup> Quando é o próprio inquirido a preenchê-lo: autoadministração (Coutinho, 2011; Pocinho, 2012)

trabalho e para ocupações variadas. Possui na sua constituição trinta e um itens, no entanto, foram apresentados dez devidamente adaptados para contexto militar e por forma a permitir uma análise de conteúdo mais enquadrados com os objetivos propostos. Por último, a escala de stress percebido de Cohen et al. (1983) foi selecionada para medir o grau em que as vivências de um indivíduo são por ele consideradas como stressantes. Possui na sua constituição duas versões, uma de catorze itens e outra de quatro. Para o meu estudo selecionei, do grupo de quatro itens, somente três.

No que respeita ao segundo grupo, o primeiro questionário, que avalia o CO é composto por sete dimensões, cada uma composta por número variável de afirmações:

#### Quadro 7 - Dimensões do CO

<i>Respeito (4 itens)</i>
10. Existe respeito mútuo dentro do meu grupo de trabalho.
11. Valorizo a maioria dos meus camaradas inseridos no meu grupo de trabalho.
12. Sinto-me valorizado(a) na organização pela maioria dos meus camaradas.
13. Reconheço e valorizo o trabalho dos meus camaradas.
<i>Comunicação (6 itens)</i>
14. Geralmente a comunicação no meu grupo de trabalho é eficaz.
15. Trabalho eficazmente porque existe uma comunicação fluente, cuidada e regular.
16. Entendo claramente como posso contribuir para os objetivos gerais do grupo.
17. O meu grupo de trabalho recebe toda a informação de que precisa para funcionar bem.
18. A informação é transversal, canalizada e adequada para todos os grupos de trabalho em que participei
19. As indicações que recebo são claras e precisas.
<i>Relacionamento interpessoal (4 itens)</i>
20. No meu entender, as relações que se estabelecem no meu grupo de trabalho são de preocupação e respeito.
21. O meu grupo de trabalho é flexível, no sentido de ir ao encontro das necessidades dos seus militares.
22. As diferenças existentes entre mim e o meu Comandante/ Chefe Direto são levadas em conta e respeitadas.
23. As diferenças existentes entre mim e o meu grupo de trabalho são levadas em conta e respeitadas.
<i>Motivação (4 itens)</i>
24. O meu Comandante/Chefe Direto preocupa-se constantemente pelo meu estado emocional.
25. Sinto-me motivado(a) com as funções e tarefas atribuídas.
26. Existe uma preocupação dos meus superiores hierárquicos em manter-nos motivados.
27. Sinto-me motivado(a) com o meu trabalho.
<i>Moral (4 itens)</i>
28. Sinto-me valorizado(a) pelos meus camaradas.
29. Estou orgulhoso(a) por fazer parte deste grupo de trabalho.
30. A dedicação e o moral são elevados no meu grupo de trabalho.

31.Sinto constantemente que os meus superiores hierárquicos trabalham em prol do bem-estar e moral dos seus homens.
<i>Confiança (5 itens)</i>
32.Já fui surpreendido(a) por atitudes de camaradas meus que me levou a perder a confiança neles.
33.Sinto que posso partilhar um problema pessoal com os meus camaradas.
34.Deposito total confiança no meu grupo de trabalho.
35.Acredito sempre nas intenções e indicações recebidas superiormente.
36.O grupo de trabalho em que estou inserido pauta-se por níveis elevados de confiança.
<i>Conflito (2 itens)</i>
37.Perante uma dificuldade de trabalho com os meus camaradas, tento analisar a situação com eles para encontrar uma solução aceitável para ambos.
38.Perante uma dificuldade de trabalho com o meu Comandante/Chefe Direto, tento analisar a situação com ele(a) para encontrar uma solução aceitável para ambos.

Fonte: adaptado de Furnham e Goodstein (1997)

O segundo questionário, remete-se para a escala de stress no trabalho é composto por dez itens:

#### Quadro 8 - Escala do Stress no trabalho

<i>Escala de stress no trabalho (10 itens)</i>
39.Tenho estado nervoso(a) porque o meu Comandante/Chefe Direto dá-me ordens contraditórias.
40.A falta de compreensão sobre quais são as minhas responsabilidades neste trabalho tem causado irritação.
41.Sinto-me incomodado(a) com a comunicação existente entre mim e o meu Comandante/Chefe Direto.
43.A forma como as tarefas são distribuídas tem-me deixado nervoso(a).
42.Sinto-me incomodado(a) com a falta de confiança do meu Comandante/Chefe Direto
44.Sinto-me irritado(a) com a deficiência na divulgação de informação sobre decisões organizacionais.
45.A falta de comunicação entre mim e os meus camaradas de trabalho deixa-me nervoso(a).
46.A falta de capacitação para a execução das minhas tarefas tem me deixado nervoso(a).
47.O prazo para a realização das minhas tarefas é satisfatório.
48.No meu trabalho não há pressão.

Fonte: adaptado de (Murphy & Hurrell, 1987)

O terceiro questionário, remete-se para a escala de stress percebido e é composto por três itens:

#### Quadro 9 - Escala do Stress Percebido

<i>Escala de stress no percebido (3 itens)</i>
49.Sinto-me nervoso(a) e stressado(a).
50.Tenho conseguido controlar a irritação nos últimos tempos.
51.Sinto que as tarefas que desempenho estão sob o meu controlo.

Fonte: adaptado de (Cohen et al., 1983)

No segundo grupo do questionário, para avaliar a variável de CO e Stress, os participantes indicaram o grau de concordância ou discordância de acordo com a escala de Likert, com sete pontos de amplitude:

Quadro 10 - Escala de Likert

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não tenho opinião	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente

Fonte: Rensis Likert (1932)

## 6.5 Análise da consistência interna

Com a finalidade de avaliar a consistência das escalas utilizadas foi calculado o valor de Alpha de Cronbach. O cálculo foi implementado em todas as variáveis do estudo (CO e Stress) e em cada item que compõem estas variáveis.

Para este cálculo existe uma condição, que as variáveis estejam devidamente categorizadas da mesma forma, ou seja, com aplicação da mesma escala de Likert. O valor do cálculo varia entre 0 e 1 e apresenta as seguintes leituras (Pestana & Gageiro, 2008):

Tabela 1 - Consistência Alpha de Cronbach

<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>Consistência Interna</i>
$\alpha \geq 0,9$	Muito boa
$0,8 \leq \alpha < 0,9$	Boa
$0,7 \leq \alpha < 0,8$	Razoável
$0,6 \leq \alpha < 0,7$	Fraca
$\alpha < 0,6$	Inadmissível

Fonte: (Pestana & Gageiro, 2008)

## 6.5.1 Questionário do Clima Organizacional

Tabela 2 - Estatísticas de Consistência Interna Respeito

<i>Respeito</i>	<i>Média se item for excluído</i>	<i>Desvio padrão se item for excluído</i>	<i>Correlação item-Total corrigida</i>	<i>Alpha de Cronbach sem o item</i>
10.Existe respeito mútuo dentro do meu grupo de trabalho.	18,57	5,248	0,615	0,688
11.Valorizo a maioria dos meus camaradas inseridos no meu grupo de trabalho.	18,35	5,986	0,676	0,692
12.Sinto-me valorizado(a) na organização pela maioria dos meus camaradas.	19,31	3,882	0,526	0,818
13.Reconheço e valorizo o trabalho dos meus camaradas.	18,41	5,888	0,688	0,684

**Alpha de Cronbach - 0,767**

Fonte: Tabela desenvolvido no programa Excel (MS Office)

A dimensão de respeito inserida na variável do CO, é constituída por quatro itens. As estatísticas de consistência interna apresentam um valor de Alpha Cronbach de 0,767 significando que a escala tem uma razoável consistência interna. Todos os itens apresentam correlação item-total superior ao mínimo exigido de 0,3 e estão correlacionados de forma positiva com a escala.

Tabela 3 - Estatísticas de Consistência Interna Comunicação

<i>Comunicação</i>	<i>Média se item for excluído</i>	<i>Desvio padrão se item for excluído</i>	<i>Correlação item-Total corrigida</i>	<i>Alpha de Cronbach sem o item</i>
15.Geralmente a comunicação no meu grupo de trabalho é eficaz	28,38	27,862	0,804	0,91
16.Trabalho eficazmente porque existe uma comunicação fluente, cuidada e regular.	28,57	26,825	0,765	0,913
17.Entendo claramente como posso contribuir para os objetivos gerais do grupo.	28,12	27,974	0,774	0,913
18.O meu grupo de trabalho recebe toda a informação de que precisa para funcionar bem.	28,8	25,849	0,795	0,91
19.A informação é transversal, canalizada e adequada para todos os grupos de trabalho em que participei.	28,87	25,916	0,812	0,907
20.As indicações que recebo são claras e precisas.	28,74	26,241	0,768	0,914
<b>Alpha de Cronbach - 0,925</b>				

Fonte: Tabela desenvolvido no programa Excel (MS Office)

A dimensão de comunicação inserida na variável do CO, é constituída por seis itens. As estatísticas de consistência interna apresentam um valor de Alpha Cronbach de 0,925 significando que a escala tem muito boa consistência interna. Todos os itens apresentam correlação item-total superior ao mínimo exigido de 0,3 e estão correlacionados de forma positiva com a escala.

Tabela 4 - Estatísticas de Consistência Interna Relacionamento Interpessoal

<i>Relacionamento Interpessoal</i>	<i>Média se item for excluído</i>	<i>Desvio padrão se item for excluído</i>	<i>Correlação item-Total corrigida</i>	<i>Alpha de Cronbach sem o item</i>
20.No meu entender, as relações que se estabelecem no meu grupo de trabalho são de preocupação e respeito.	17,87	7,782	0,701	0,774
21.O meu grupo de trabalho é flexível, no sentido de ir ao encontro das necessidades dos seus militares.	18,01	7,722	0,687	0,780
22.As diferenças existentes entre mim e o meu Comandante/ Chefe Direto são levadas em conta e respeitadas.	18,03	7,610	0,619	0,812
23.As diferenças existentes entre mim e o meu grupo de trabalho são levadas em conta e respeitadas.	17,92	7,827	0,653	0,794
<b>Alpha de Cronbach - 0,834</b>				

Fonte: Tabela desenvolvido no programa Excel (MS Office)

No que respeita à dimensão relacionamento interpessoal inserida na variável do CO, é constituída por quatro itens. As estatísticas de consistência interna apresentam um valor de Alpha Cronbach de 0,834 significando que a escala tem boa consistência interna. Todos os itens apresentam correlação item-total superior ao mínimo exigido de 0,3 e estão correlacionados de forma positiva com a escala.

Tabela 5 - Estatísticas de Consistência Interna Motivação

<i>Motivação</i>	<i>Média se item for excluído</i>	<i>Desvio padrão se item for excluído</i>	<i>Correlação item-Total corrigida</i>	<i>Alpha de Cronbach sem o item</i>
24.O meu Comandante/Chefe Direto preocupa-se constantemente pelo meu estado emocional	15,98	25,288	0,738	0,945
25.Sinto-me motivado(a) com as funções e tarefas atribuídas.	15,74	22,419	0,872	0,904
26.Existe uma preocupação dos meus superiores hierárquicos em manter-nos motivados.	16,27	21,624	0,859	0,908
27.Sinto-me motivado(a) com o meu trabalho.	15,80	21,383	0,910	0,890

**Alpha de Cronbach - 0,933**

Fonte: Tabela desenvolvido no programa Excel (MS Office)

No que respeita à dimensão da motivação inserida na variável do CO, é constituída por quatro itens. As estatísticas de consistência interna apresentam um valor de Alpha Cronbach de 0,933 significando que a escala tem muito boa consistência interna. Todos os itens apresentam correlação item-total superior ao mínimo exigido de 0,3 e estão correlacionados de forma positiva com a escala.

Tabela 6 - Estatísticas de Consistência Interna Moral

<i>Moral</i>	<i>Média se item for excluído</i>	<i>Desvio padrão se item for excluído</i>	<i>Correlação item-Total corrigida</i>	<i>Alpha de Cronbach sem o item</i>
28.Sinto-me valorizado(a) pelos meus camaradas.	16,33	16,579	0,782	0,896
29.Estou orgulhoso(a) por fazer parte deste grupo de trabalho.	16,19	15,642	0,824	0,880
30.A dedicação e o moral são elevados no meu grupo de trabalho.	16,53	14,830	0,865	0,865
31.Sinto constantemente que os meus superiores hierárquicos trabalham em prol do bem-estar e moral dos seus homens	17,22	14,107	0,765	0,908
<b>Alpha de Cronbach - 0,913</b>				

Fonte: Tabela desenvolvido no programa Excel (MS Office)

No que respeita à dimensão da moral inserida na variável do CO, é constituída por quatro itens. As estatísticas de consistência interna apresentam um valor de Alpha Cronbach de 0,913 significando que a escala tem muito boa consistência interna. Todos os itens apresentam correlação item-total superior ao mínimo exigido de 0,3 e estão correlacionados de forma positiva com a escala.

Tabela 7 - Estatísticas de Consistência Interna Confiança

<i>Confiança</i>	<i>Média se item for excluído</i>	<i>Desvio padrão se item for excluído</i>	<i>Correlação item-Total corrigida</i>	<i>Alpha de Cronbach sem o item</i>
33.Sinto que posso partilhar um problema pessoal com os meus camaradas.	16,85	13,376	0,573	0,914
34.Deposito total confiança no meu grupo de trabalho.	15,90	13,112	0,892	0,784
35.Acredito sempre nas intenções e indicações recebidas superiormente.	16,40	13,264	0,688	0,857
36.O grupo de trabalho em que estou inserido pauta-se por níveis elevados de confiança.	15,93	13,418	0,841	0,802

**Alpha de Cronbach - 0,874**

Fonte: Tabela desenvolvido no programa Excel (MS Office)

A dimensão da confiança inserida na variável do CO, originalmente é composta por cinco itens, no entanto, o item “Já fui surpreendido(a) por atitudes de camaradas meus que me levou a perder a confiança neles” a sua escala de Likert foi invertida para que pudesse apresentar uma correlação positiva com os restantes itens que formam o construto. Todavia, o valor da correlação item total é de 0,224 ou seja, abaixo do mínimo exigido de 0,3. A eliminação deste item elevaria o Alpha de Cronbach para o valor de 0,874, pelo que este aumento justifica a eliminação deste item.

Assim, com esta eliminação as estatísticas de consistência interna apresentam um valor de Alpha Cronbach de 0,874, contrariamente ao valor de 0,777 sem a eliminação, significando que a escala tem boa consistência interna. Os restantes itens apresentam correlação item-total superior ao mínimo exigido de 0,3 e estão correlacionados de forma positiva com a escala.

Tabela 8 - Estatísticas de Consistência Interna Conflito

<i>Conflito</i>	<i>Média se item for excluído</i>	<i>Desvio padrão se item for excluído</i>	<i>Correlação item-Total corrigida</i>	<i>Alpha de Cronbach sem o item</i>
37. Perante uma dificuldade de trabalho com os meus camaradas, tento analisar a situação com eles para encontrar uma solução aceitável para ambos.	5,86	1,590	0,702	—
38. Perante uma dificuldade de trabalho com o meu Comandante/Chefe Direto, tento analisar a situação com ele(a) para encontrar uma solução aceitável para ambos	6,12	1,152	0,702	—
<b>Alpha de Cronbach - 0,819</b>				

Fonte: Tabela desenvolvido no programa Excel (MS Office)

No que respeita à dimensão do conflito inserida na variável do CO, é constituída por dois itens. As estatísticas de consistência interna apresentam um valor de Alpha Cronbach de 0,819 significando que a escala tem boa consistência interna. Todos os itens apresentam correlação item-total superior ao mínimo exigido de 0,3 e estão correlacionados de forma positiva com a escala. O valor de Alpha Cronbach não consta no quadro, porque se eliminar um item deixa de ser escala.

## 6.5.2 Questionário do Stress

Tabela 9 - Estatísticas de Consistência Interna escala de Stress no trabalho

<i>Stress no trabalho</i>	<i>Média se item for excluído</i>	<i>Desvio padrão se item for excluído</i>	<i>Correlação item-Total corrigida</i>	<i>Alpha de Cronbach sem o item</i>
39.Tenho estado nervoso(a) porque o meu Comandante/Chefe Direto dá-me ordens contraditórias.	15,69	84,549	0,773	0,919
40.A falta de compreensão sobre quais são as minhas responsabilidades neste trabalho tem causado irritação	15,57	83,159	0,765	0,919
41.Sinto-me incomodado(a) com a comunicação existente entre mim e o meu Comandante/Chefe Direto.	15,82	83,747	0,800	0,917
42.Sinto-me incomodado(a) com a falta de confiança do meu Comandante/Chefe Direto.	15,84	85,006	0,756	0,920
43.A forma como as tarefas são distribuídas tem-me deixado nervoso(a).	15,63	81,592	0,849	0,913
44.Sinto-me irritado(a) com a deficiência na divulgação de informação sobre decisões organizacionais.	15,18	83,791	0,685	0,926
45.A falta de comunicação entre mim e os meus camaradas de trabalho deixa-me nervoso(a).	15,91	88,992	0,680	0,925
46.A falta de capacitação para a execução das minhas tarefas tem me deixado nervoso(a).	15,90	85,157	0,757	0,920

**Alpha de Cronbach - 0,929**

Fonte: Tabela desenvolvido no programa Excel (MS Office)

A dimensão do Stress no trabalho inserida na variável do stress, originalmente é composta por dez itens, no entanto, o item “O prazo para a realização das minhas tarefas é satisfatório” e “No meu trabalho não há pressão” a sua escala de Likert foi invertida para que pudesse apresentar uma correlação positiva com os restantes itens que formam o construto. Todavia, o valor da correlação do item “O prazo para a realização das minhas tarefas é satisfatório” é de 0,367 e do item “No meu trabalho não há pressão” é de 0,276 ou seja, abaixo do mínimo exigido de 0,3.

A eliminação destes itens elevaria o Alpha de Cronbach para os valores de 0,903 e 0,909 respetivamente, pelo que este aumento justifica a eliminação destes itens.

Assim, com esta eliminação as estatísticas de consistência interna apresentam um valor de Alpha Cronbach de 0,929 contrariamente ao valor de 0,894 sem a eliminação, significando que a escala tem muito boa consistência interna. Os restantes itens apresentam correlação item-total superior ao mínimo exigido de 0,3 e estão correlacionados de forma positiva com a escala.

Tabela 10 - Estatísticas de Consistência Interna escala de stress percebido

<i>Stress Percebido</i>	<i>Média se item for excluído</i>	<i>Desvio padrão se item for excluído</i>	<i>Correlação item-Total corrigida</i>	<i>Alpha de Cronbach sem o item</i>
49.Sinto-me nervoso(a) e stressado(a).	4,9011	5,868	0,248	0,476

**Alpha de Cronbach - 0,471**

Fonte: Tabela desenvolvido no programa Excel (MS Office)

A dimensão do stress percebido inserida na variável do stress, é composta por três itens: “Sinto-me nervoso(a) e stressado(a)”; “Tenho conseguido controlar a irritação nos últimos tempos” e “Sinto que as tarefas que desempenho estão sob o meu controlo”. Estes itens apresentam uma correlação abaixo do mínimo exigido de 0,3, cujos valores são 0,248, 0,338 e 0,326 respetivamente.

É importante realçar que mesmo com os itens “Tenho conseguido controlar a irritação nos últimos tempos” e “Sinto que as tarefas que desempenho estão sob o meu controlo” tendo a escala de Likert sido invertida, de nada valeu para que se pudesse obter uma correlação positiva entre os itens que formam o construto.

O resultado de Alpha de Cronbach é de 0,471 ou seja, com uma consistência interna inadmissível pelo que, se decidiu eliminar esta variável, a escala de stress percebido, da análise desta dissertação.

## 6.6 Análise da estatística descritiva do clima organizacional

### 6.6.1 Análise descritiva das dimensões do clima organizacional

Neste subcapítulo, faz-se uma análise descritiva quanto às dimensões que constituem a variável do CO em estudo na segunda parte do inquérito. Relativamente ao CO, as dimensões são: “Respeito” (RESP), “Comunicação” (COM), “Relacionamento Interpessoal” (RELINT), “Motivação” (MOT), “Moral” (MOR), “Confiança” (CONF) e o “Conflito” (CONFL).

Este estudo abrange uma amostra total (n=91). Com vista ao tratamento e análise estatística dos dados recolhidos (Maroco, 2003) utilizou-se a média aritmética, o desvio padrão, a assimetria, o erro padrão da assimetria, coeficiente de achatamento (curtose), erro do achatamento (curtose), o mínimo e o máximo.

Tabela 11 - Análise da estatística descritiva do CO

Estatística	RESP	COM	RELINT	MOT	MOR	CONF	CONFL
Média	6,220	5,716	5,986	5,316	5,522	5,423	5,989
Mediana	6,500	5,833	6,000	5,750	6,000	5,500	6,000
Desvio padrão	0,736	1,027	0,902	1,570	1,285	1,191	1,077
Mínimo	4,250	1,330	3,000	1,000	1,500	1,000	1,000
Máximo	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Assimetria	-1,039***	-1,410***	-1,010***	-1,035***	-1,134***	-1,140***	-1,626***
Erro padrão assimetria	0,253	0,253	0,253	0,253	0,253	0,253	0,253
Coeficiente de achatamento	0,607	3,149***	0,856**	0,305	0,944**	2,004***	4,188***
Erro padrão achatamento	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500

Nota: \*, \*\* e \*\*\*indica que o coeficiente é estatisticamente significativo para um nível de significância de 10%, 5% e 1%, respetivamente.

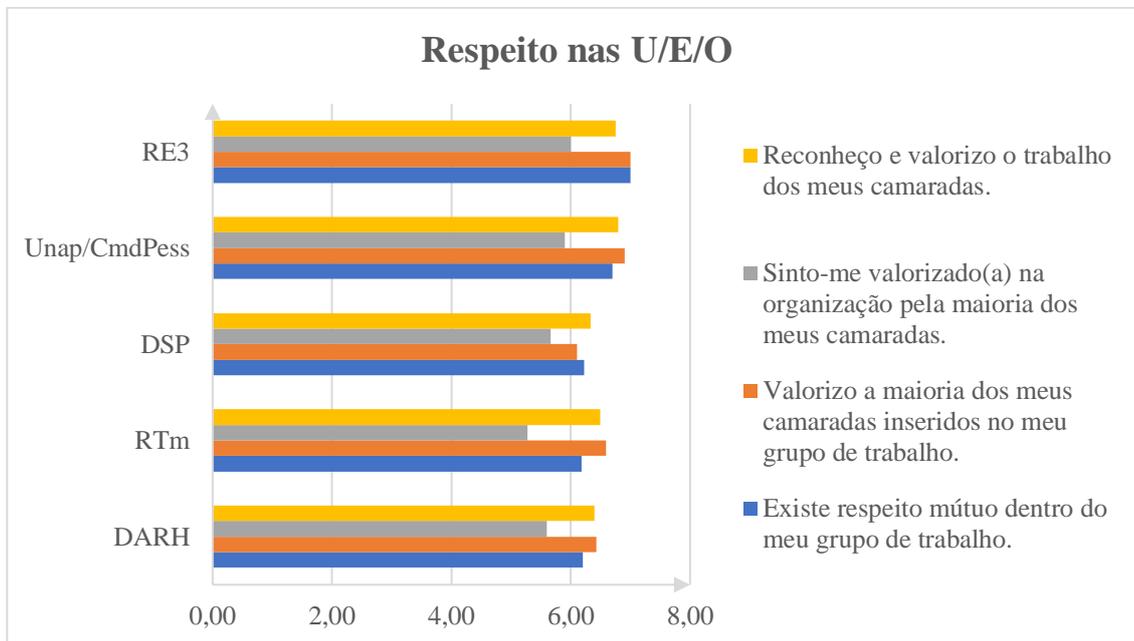
Fonte: Tabela desenvolvido no programa Excel (MS Office)

No que respeita à média das dimensões do CO, aquela que apresenta uma média aritmética maior é a dimensão do RESP, com valor de 6,220. Por sua vez, a dimensão que apresenta menor valor no que respeita à média é a MOT com o valor de 5,316. Em termos de dispersão, medida pelo desvio-padrão, as dimensões com maior ou menor dispersão são a MOT (1,570) e o RESP (0,736), respetivamente. Todas as dimensões do CO têm uma distribuição assimétrica negativa, o que indica uma maior frequência de valores elevados numa escala de 1 a 7. As dimensões COM, CONF e CONFL têm distribuições leptocúrticas para um nível de significância de 1%, o mesmo se concluindo para as dimensões RELINT e MOR para um nível de significância de 5%. As dimensões RESP e MOT têm distribuições mesocúrticas.

### 6.6.2 Análise descritiva das dimensões do clima organizacional por Unidades Militares

Antes de iniciar a análise individual das dimensões que constituem a variável do CO por U/E/O, é importante mencionar que a U/E/O da ES não será incluída na análise nos próximos subcapítulos. Esta situação deve-se ao facto da ES ter informado, via e-mail, que apesar de ter uma equipa formada para o apoio das células Covid-19, esta nunca chegou a ser ativada (Anexo B). Acrescenta-se ainda que, o item os “outros” no que respeita às U/E/O também não surgirão na análise por incluir U/E/O que não fazem parte do estudo.

Gráfico 9 - Respeito nas U/E/O



Fonte: Gráfico desenvolvido no programa Excel (MS Office)

O gráfico 9 reflete os valores médios da percepção que as U/E/O tem sobre a dimensão do RESP.

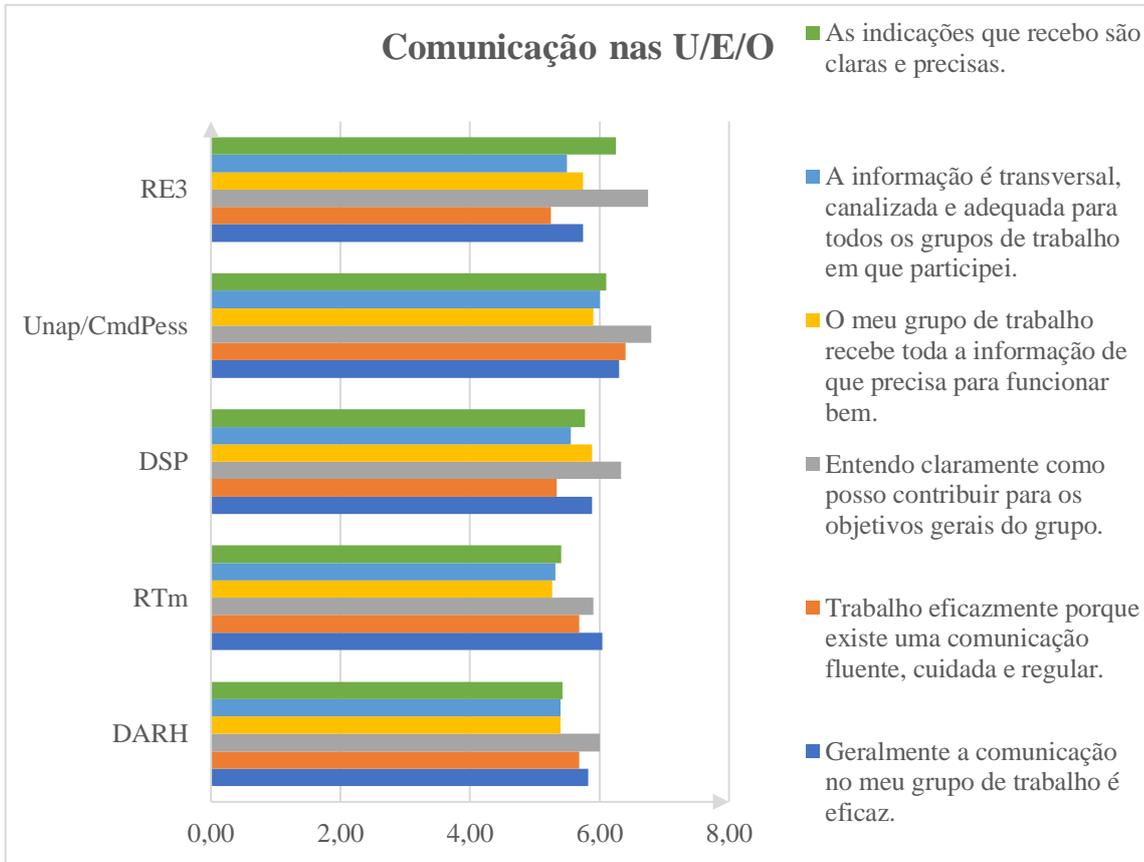
- A DARH apresenta uma maior média nos itens “Valorizo a maioria dos meus camaradas inseridos no meu grupo de trabalho” e “Reconheço e valorizo o trabalho dos meus camaradas” com valores de 6,43 e 6,40 respetivamente. Os restantes itens apresentam valores de 6,20 e 5,60 e apesar de os resultados serem mais baixos que os itens anteriormente mencionados, numa escala de 1 a 7, esta dimensão do RESP é vista pela DARH de forma positiva;
- O RTm apresenta uma maior média nos itens “Valorizo a maioria dos meus camaradas inseridos no meu grupo de trabalho” e “Reconheço e valorizo o trabalho dos meus

camaradas” com valores de 6,59 e 6,50 respetivamente. Os restantes itens apresentam valores 6,18 e 5,27 e apesar de os resultados serem mais baixos que os itens anteriormente mencionados, numa escala de 1 a 7, esta dimensão do RESP é vista pelo RTm de forma positiva;

- A DSP apresenta uma maior média nos itens “Existe respeito mútuo dentro do meu grupo de trabalho” e “Reconheço e valorizo o trabalho dos meus camaradas” com valores de 6,22 e 6,33 respetivamente. Os restantes itens apresentam valores 6,11 e 5,67 e apesar de os resultados serem mais baixos que os itens anteriormente mencionados, numa escala de 1 a 7, esta dimensão do RESP é vista pela DSP de forma positiva;
- A UnAp/CmdPess apresenta uma maior média nos itens “Valorizo a maioria dos meus camaradas inseridos no meu grupo de trabalho” e “Reconheço e valorizo o trabalho dos meus camaradas” com valores de 6,90 e 6,80 respetivamente. Os restantes itens apresentam valores 6,70 e 5,90 e apesar de os resultados serem mais baixos que os itens anteriormente mencionados, numa escala de 1 a 7, esta dimensão do RESP é vista pela UnAp/CmdPess de forma positiva;
- O RE3 apresenta uma maior média nos itens “Existe respeito mútuo dentro do meu grupo de trabalho” e “Valorizo a maioria dos meus camaradas inseridos no meu grupo de trabalho” com valores de 7,00 respetivamente. Os restantes itens apresentam valores 6,0 e 6,75 e apesar de os resultados serem mais baixos que os itens anteriormente mencionados, numa escala de 1 a 7, esta dimensão do RESP é vista pelo RE3 de forma positiva.

Em síntese, a média no total das U/E/O é positiva em relação ao RESP. Ficando o registo que a U/E/O com a média mais alta é o RE3 com 6,69 e a mais baixa é da DSP com 6,09.

Gráfico 10 - Comunicação nas U/E/O



Fonte: Gráfico desenvolvido no programa Excel (MS Office)

O gráfico 10 reflete os valores médios da perceção que as U/E/O tem sobre a dimensão da COM.

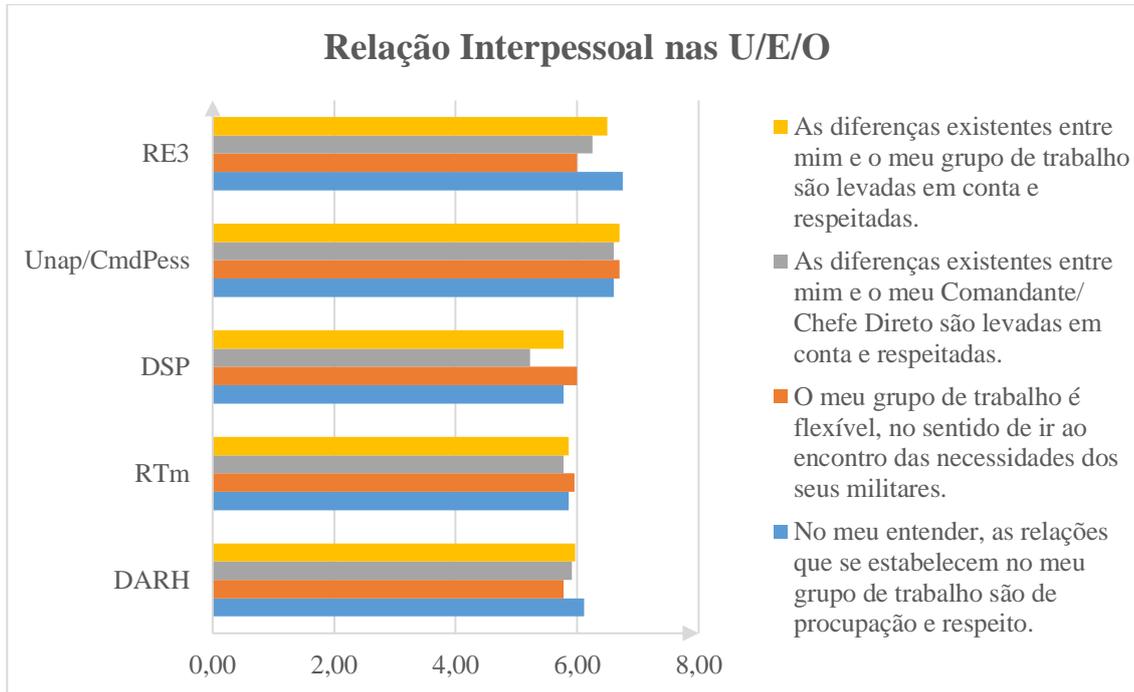
- A DARH apresenta uma maior média nos itens “Geralmente a comunicação no meu grupo de trabalho é eficaz”; “Trabalho eficazmente porque existe uma comunicação fluente, cuidada e regular” e “Entendo claramente como posso contribuir para os objetivos gerais do grupo” com valores de 5,83, 5,69 e 6,00 respetivamente. Os restantes itens apresentam valores de 5,40 e 5,43 e apesar de os resultados serem mais baixos que os itens anteriormente mencionados, numa escala de 1 a 7, a dimensão da COM é vista pela DARH de forma positiva;
- O RTm apresenta uma maior média nos itens “Geralmente a comunicação no meu grupo de trabalho é eficaz”; “Trabalho eficazmente porque existe uma comunicação fluente, cuidada e regular” e “Entendo claramente como posso contribuir para os objetivos gerais do grupo” com valores de 6,05, 5,68 e 5,91. Os restantes itens apresentam valores de 5,27, 5,32 e 5,41

e apesar de os resultados serem mais baixos que os itens anteriormente mencionados, numa escala de 1 a 7, a dimensão da COM é vista pelo RTm de forma positiva;

- A DSP apresenta uma maior média nos itens “Geralmente a comunicação no meu grupo de trabalho é eficaz”; “O meu grupo de trabalho recebe toda a informação de que precisa para funcionar bem” e “Entendo claramente como posso contribuir para os objetivos gerais do grupo” com valores de 5,89 e 6,33 respetivamente. Os restantes itens apresentam valores de 5,33, 5,56 e 5,78 e apesar de os resultados serem mais baixos que os itens anteriormente mencionados, numa escala de 1 a 7, a dimensão da COM é vista pela DSP de forma positiva;
- A UnAp/CmdPess apresenta uma maior média nos itens “Geralmente a comunicação no meu grupo de trabalho é eficaz”; “Trabalho eficazmente porque existe uma comunicação fluente, cuidada e regular” e “Entendo claramente como posso contribuir para os objetivos gerais do grupo” com valores de 6,30, 6,40 e 6,80 respetivamente. Os restantes itens apresentam valores de 5,90, 6,00 e 6,10 e apesar de os resultados serem mais baixos que os itens anteriormente mencionados, numa escala de 1 a 7, a dimensão da COM é vista pela UnAp/CmdPess de forma positiva;
- O RE3 apresenta uma maior média nos itens “Entendo claramente como posso contribuir para os objetivos gerais do grupo” e “As indicações que recebo são claras e precisas” com valores de 6,75 e 6,25 respetivamente. Os restantes itens apresentam valores de 5,75, 5,25, 5,75 e 5,50 e apesar de os resultados serem mais baixos que os itens anteriormente mencionados, numa escala de 1 a 7, a dimensão da COM é vista pelo RE3 de forma positiva.

Em síntese, a média no total das U/E/O é positiva em relação à COM. Ficando o registo que a U/E/O com a média mais alta é a UnAp/CmdPess com 6,25 e a mais baixa é do RTm com 5,60.

Gráfico 11 - Relação interpessoal nas U/E/O



Fonte: Gráfico desenvolvido no programa Excel (MS Office)

O gráfico 11 reflete os valores médios da percepção que as U/E/O tem sobre a dimensão da RELINT.

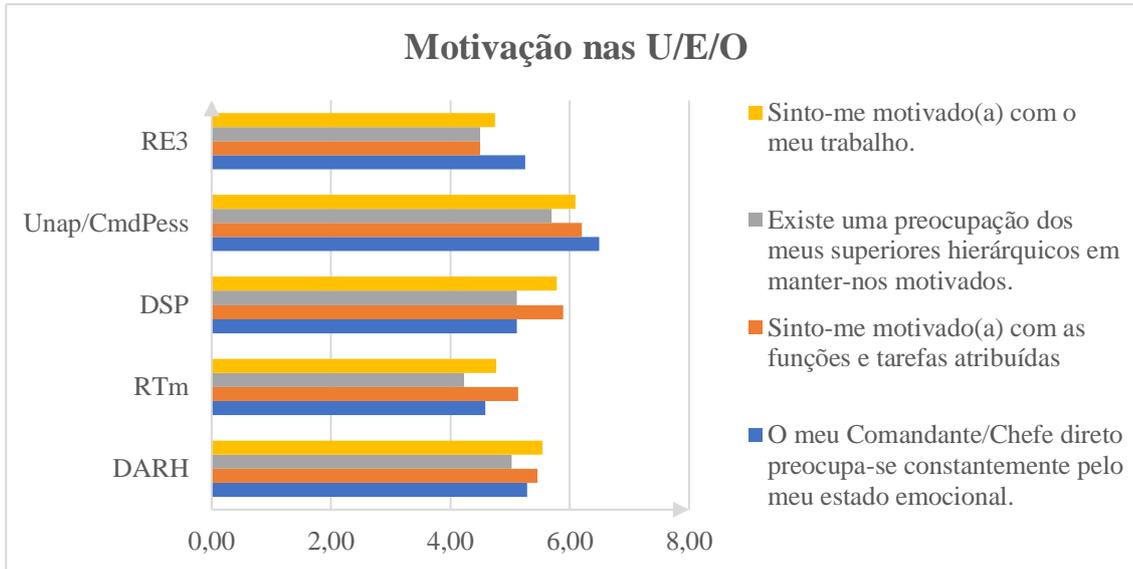
- A DARH apresenta uma maior média nos itens “No meu entender, as relações que se estabelecem no meu grupo de trabalho são de preocupação e respeito” e “As diferenças existentes entre mim e o meu grupo de trabalho são levadas em conta e respeitadas” com valores de 6,11 e 5,97. Os restantes itens apresentam valores de 5,77 e 5,91 respetivamente e apesar de os resultados serem mais baixos que os itens anteriormente mencionados, numa escala de 1 a 7, a dimensão da RELINT vista pela DARH de forma positiva;
- O RTm apresenta uma maior média no item “O meu grupo de trabalho é flexível, no sentido de ir ao encontro das necessidades dos seus militares” com o valor de 5,95. Os restantes itens apresentam valores de 5,86, 5,77 e 5,86 e apesar de os resultados serem mais baixos que os itens anteriormente mencionados, numa escala de 1 a 7, a dimensão da RELINT é vista pelo RTm de forma positiva;
- A DSP apresenta uma maior média no item “O meu grupo de trabalho é flexível, no sentido de ir ao encontro das necessidades dos seus militares” com o valor de 6,00. Os restantes itens apresentam valores de 5,78, 5,22 e 5,78 e apesar de os resultados serem mais baixos que os

itens anteriormente mencionados, numa escala de 1 a 7, a dimensão da RELINT é vista pela DSP de forma positiva;

- A UnAp/CmdPess apresenta uma maior média nos itens “O meu grupo de trabalho é flexível, no sentido de ir ao encontro das necessidades dos seus militares” e “As diferenças existentes entre mim e o meu grupo de trabalho são levadas em conta e respeitadas” com os valores de 6,70 respetivamente. Os restantes itens apresentam valores de 6,60 e apesar de os resultados serem ligeiramente mais baixos que os itens anteriormente mencionados, numa escala de 1 a 7, a dimensão da RELINT é vista pela UnAp/CmdPess de forma positiva;
- O RE3 apresenta uma maior média nos itens “No meu entender, as relações que se estabelecem no meu grupo de trabalho são de preocupação e respeito” e “As diferenças existentes entre mim e o meu grupo de trabalho” com os valores de 6,75 e 6,50 respetivamente. Os restantes itens apresentam valores de 6,00 e 6,25 e apesar de os resultados serem ligeiramente mais baixos que os itens anteriormente mencionados, numa escala de 1 a 7, a dimensão da RELINT é vista pelo RE3 de forma positiva.

Em síntese, a média no total das U/E/O é positiva em relação ao RELINT. Ficando o registo que a U/E/O com a média mais alta é a UnAp/CmdPess com 6,65 e a mais baixa é a DSP com 5,66.

Gráfico 12 - Motivação nas U/E/O



Fonte: Gráfico desenvolvido no programa Excel (MS Office)

O gráfico 12 reflete os valores médios da percepção que as U/E/O tem sobre a dimensão da MOT.

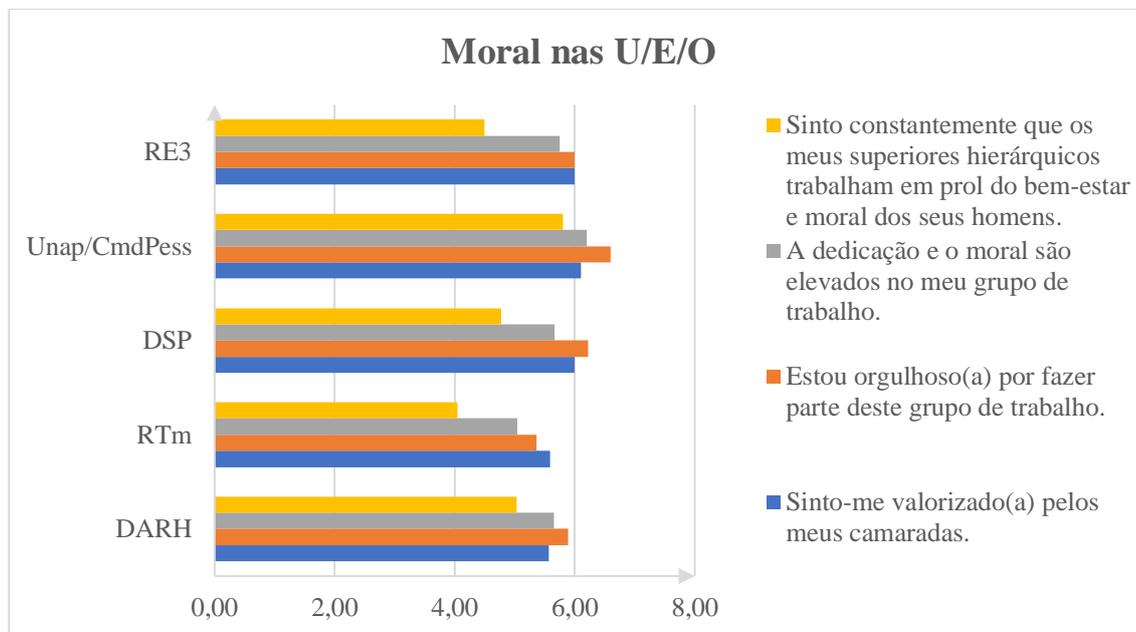
- A média de cada item que constitui esta dimensão é homogénea, mas o item que se destaca na DARH é: “Sinto-me motivado(a) com as funções e tarefas atribuídas” com o valor de 5,46. Os restantes itens apresentam valores de 5,29, 5,03 e 5,54 e numa escala de 1 a 7, a dimensão da MOT é vista pela DARH de forma positiva;
- O RTm de todas a U/E/O alvo do estudo é a que apresenta valores mais baixos relativamente a esta dimensão. O item que apresenta a média mais alta é “Sinto-me motivado(a) com as funções e tarefas atribuídas” com o valor de 5,14. Os restantes itens apresentam valores 4,59, 4,23 e 4,77 respetivamente e numa escala de 1 a 7, a dimensão da MOT tem tendência a ser vista pelo RTm de forma mais negativa;
- A DSP apresenta uma maior média no item “Sinto-me motivado(a) com as funções e tarefas atribuídas” com o valor de 5,89. Os restantes itens apresentam valores de 5,11 e 5,78 respetivamente e numa escala de 1 a 7, a dimensão da MOT é vista pela DSP de forma positiva;
- A UnAp/CmdPess apresenta uma maior média no item “O meu Comandante/Chefe Direto preocupa-se constantemente pelo meu estado emocional” com o valor de 6,50. Os restantes

itens apresentam valores de 6,20, 5,70 e 6,10 respetivamente e numa escala de 1 a 7, a dimensão da MOT é vista pela UnAp/CmdPess de forma positiva;

- O RE3 é a U/E/O, a seguir ao RTm, com a média da MOT baixa. O item que apresenta a média mais alta é “O meu Comandante/Chefe Direto preocupa-se constantemente pelo meu estado emocional” com o valor de 5,25. Os restantes itens apresentam valores 4,50 e 4,75 respetivamente e numa escala de 1 a 7, a dimensão da MOT tem tendência a ser vista pelo RE3 de forma mais negativa;

Embora, a média total das U/E/O seja positiva no respeito à MOT, destaca-se o valor mais elevado na UnAp/CmdPess com 6,13 e a mais baixa é o RTm com 4,69.

Gráfico 13 - Moral nas U/E/O



Fonte: Gráfico desenvolvido no programa Excel (MS Office)

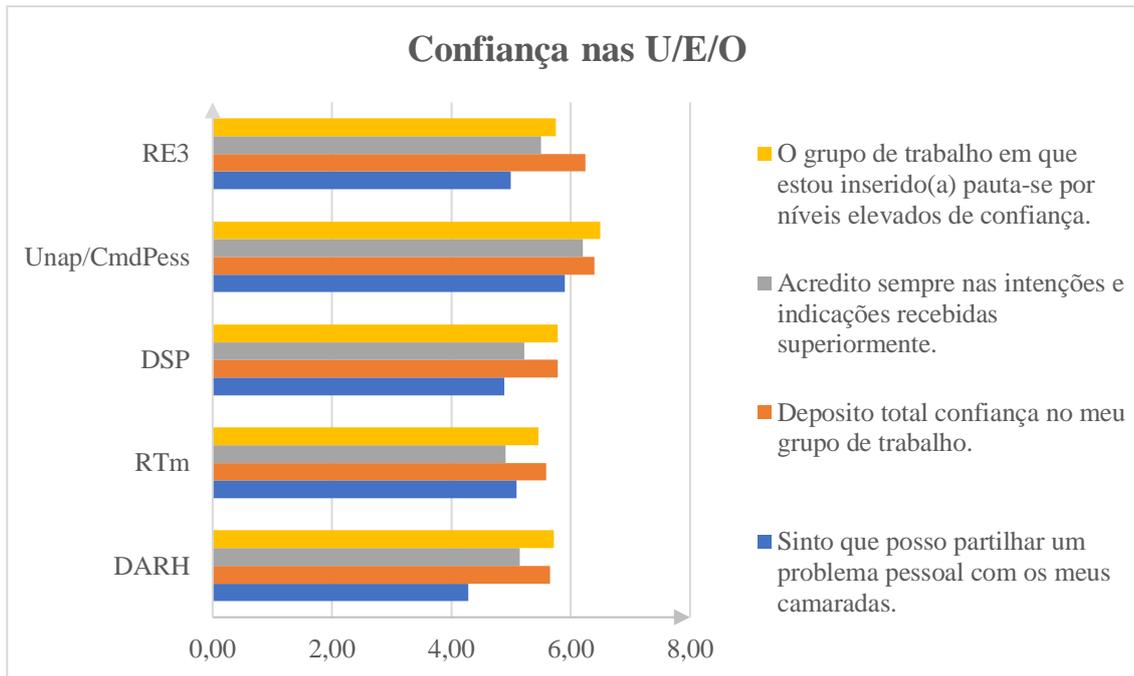
O gráfico 13 reflete os valores médios da perceção que as U/E/O tem sobre a dimensão da MOR.

- A DARH apresenta uma maior média no item “Estou orgulhoso(a) por fazer parte deste grupo de trabalho” com o valor de 5,89. Os restantes itens apresentam valores de 5,57, 5,66 e 5,03 e apesar de os resultados serem mais baixos que o item anteriormente mencionado, numa escala de 1 a 7, a dimensão da MOR é vista pela DARH de forma positiva;

- O RTm apresenta uma maior média no item “Sinto-me valorizado(a) pelos meus camaradas” com o valor de 5,59. Os restantes itens apresentam os resultados de 5,36, 5,05 e o valor mais baixo remete-se ao item “Sinto constantemente que os meus superiores hierárquicos trabalham em prol do bem-estar e moral dos seus homens” com o resultado de 4,05. No geral, a média da MOR nesta U/E/O, caracteriza-se por ser negativa;
- A DSP apresenta uma maior média no item “Estou orgulhoso(a) por fazer parte deste grupo de trabalho” com o valor de 6,22. Os restantes itens apresentam valores de 6,00 e 5,67, sendo um item “Sinto constantemente que os meus superiores hierárquicos trabalham em prol do bem-estar e moral dos seus homens” o que apresenta o resultado mais baixo com 4,78. No geral, a média da MOR, nesta U/E/O, caracteriza-se por ser positiva;
- A UnAp/CmdPess apresenta uma maior média no item “Estou orgulhoso(a) por fazer parte deste grupo de trabalho” com o valor de 6,60. Os restantes itens apresentam valores de 6,10, 6,20 e 5,80 e apesar de os resultados serem mais baixos que o item anteriormente mencionado, numa escala de 1 a 7, a dimensão da MOR é vista pela UnAp/CmdPess de forma positiva;
- O RE3 apresenta uma maior média nos itens “Sinto-me valorizado(a) pelos meus camaradas” e “Estou orgulhoso(a) por fazer parte deste grupo de trabalho” com os valores de 6,00 respetivamente. Os restantes itens apresentam os valores de 5,75 e 4,50, sendo o item com o valor mais baixo “Sinto constantemente que os meus superiores hierárquicos trabalham em prol do bem-estar e moral dos seus homens”. No geral a dimensão da MOR é vista pelo RE3 de forma positiva;

Embora a média total das U/E/O seja positiva no respeito à MOR, destaca-se o valor mais elevado na UnAp/CmdPess com 6,18 e o mais baixo na U/E/O do RTm com 5,01.

Gráfico 14 - Confiança nas U/E/O



Fonte: Gráfico desenvolvido no programa Excel (MS Office)

O gráfico 14 reflete os valores médios da percepção que as U/E/O tem sobre a dimensão da CONF.

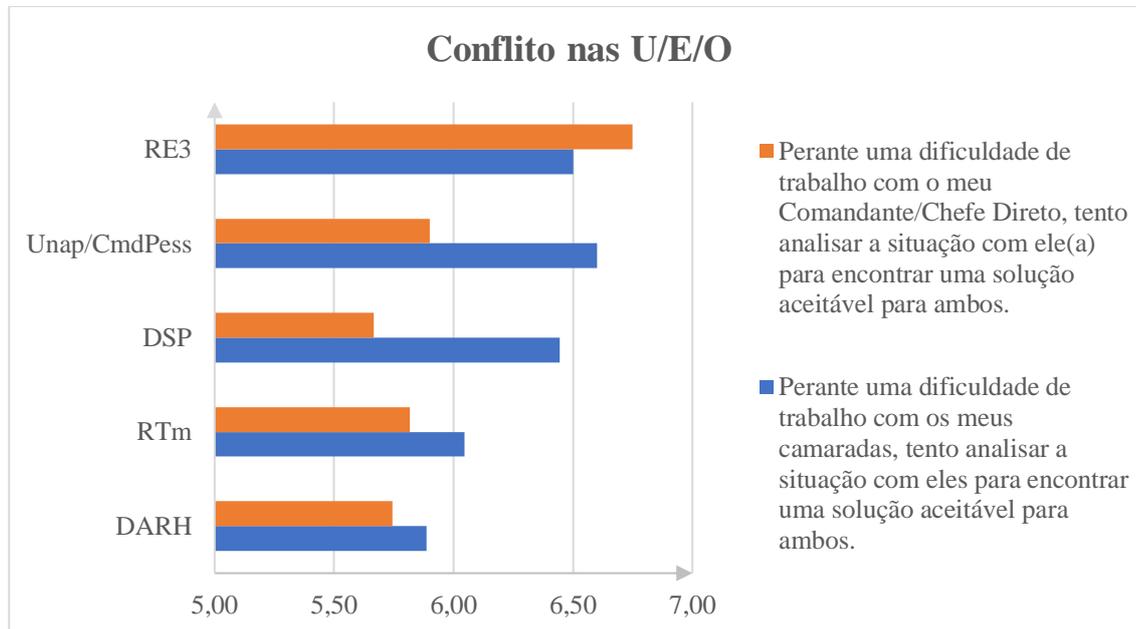
- A DARH apresenta uma maior média no item “O grupo de trabalho em que estou inserido pauta-se por níveis elevados de confiança” com o valor de 5,71. Os restantes itens apresentam valores 5,66, 5,14 e um item com valor mais baixo “Sinto que posso partilhar um problema pessoal com os meus camaradas” com 4,29. Apesar de os resultados serem mais baixos que o item inicialmente mencionado, numa escala de 1 a 7, a dimensão da CONF é vista pela DARH de forma positiva;
- O RTm apresenta uma maior média no item “Deposito total confiança no meu grupo de trabalho” com o valor de 5,59. Os restantes itens apresentam valores 5,09, 5,45 e um item com valor mais baixo “Acredito sempre nas intenções e indicações recebidas superiormente” com 4,91. Apesar de os resultados serem mais baixos que o item inicialmente mencionado, numa escala de 1 a 7, a dimensão da CONF é vista pelo RTm de forma positiva;
- A DSP apresenta uma maior média nos itens “Deposito total confiança no meu grupo de trabalho” e “O grupo de trabalho em que estou inserido pauta-se por níveis elevados de confiança” com o valor de 5,78 respetivamente. Os restantes itens apresentam valores de

4,89 e 5,22. Apesar de os resultados serem mais baixos que o item anteriormente mencionado, numa escala de 1 a 7, a dimensão da CONF é vista pela DSP de forma positiva;

- A UnAp/CmdPess apresenta uma maior média no item “O grupo de trabalho em que estou inserido pauta-se por níveis elevados de confiança” com o valor de 6,50. Os restantes itens apresentam valores de 5,90, 6,40 e 6,20 e apesar de os resultados serem mais baixos que o item anteriormente mencionado, numa escala de 1 a 7, a dimensão da CONF é vista pela UnAp/CmdPess de forma positiva;
- O RE3 apresenta uma maior média no item “Deposito total confiança no meu grupo de trabalho” com o valor de 6,25. Os restantes itens apresentam valores de 5,00, 5,50 e 6,75 e apesar de os resultados serem mais baixos que o item anteriormente mencionado, numa escala de 1 a 7, a dimensão da CONF é vista pelo RE3 de forma positiva.

Embora a média total das U/E/O seja positiva no respeito à CONF, destaca-se o valor mais elevado na UnAp/CmdPess com 6,25 e o mais baixo na U/E/O da DARH com 5,20.

Gráfico 15 - Conflito nas U/E/O



Fonte: Gráfico desenvolvido no programa Excel (MS Office)

O gráfico 15 reflete os valores médios da perceção que as U/E/O tem sobre a dimensão do CONFL.

- A DARH apresenta uma maior média no item “Perante uma dificuldade de trabalho com os meus camaradas, tento analisar a situação com eles para encontrar uma solução aceitável

para ambos” com o valor de 5,89. Os restantes itens apresentam o valor de 5,74, considera-se a diferença entre eles mínima. Numa escala de 1 a 7, a dimensão do CONFL é vista pela DARH de forma positiva;

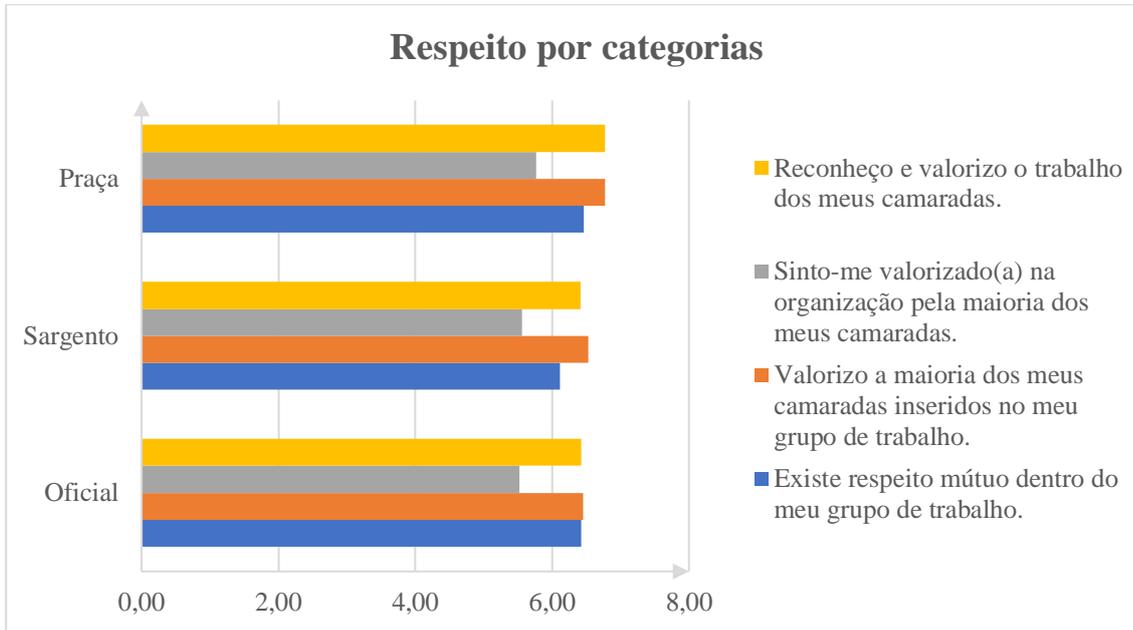
- O RTm apresenta uma maior média no item “Perante uma dificuldade de trabalho com os meus camaradas, tento analisar a situação com eles para encontrar uma solução aceitável para ambos” com o valor de 6,05. Os restantes itens apresentam o valor de 5,82, considera-se a diferença entre eles mínima. Numa escala de 1 a 7, a dimensão do CONFL é vista pelo RTm de forma positiva;
- A DSP apresenta uma maior média no item “Perante uma dificuldade de trabalho com os meus camaradas, tento analisar a situação com eles para encontrar uma solução aceitável para ambos” com o valor de 6,44. Os restantes itens apresentam o valor de 5,67. Numa escala de 1 a 7, a dimensão do CONFL é vista pela DSP de forma positiva;
- A UnAp/CmdPess apresenta uma maior média no item “Perante uma dificuldade de trabalho com os meus camaradas, tento analisar a situação com eles para encontrar uma solução aceitável para ambos” com o valor de 6,60. Os restantes itens apresentam o valor de 5,90. Numa escala de 1 a 7, a dimensão do CONFL é vista pela UnAp/CmdPess de forma positiva;
- O RE3 apresenta uma maior média no item “Perante uma dificuldade de trabalho com o meu Comandante/Chefe Direto, tento analisar a situação com ele(a) para encontrar uma solução aceitável para ambos” com o valor de 6,75. Os restantes itens apresentam o valor de 6,50. Numa escala de 1 a 7, a dimensão do CONFL é vista pelo RE3 de forma positiva.

Embora a média total das U/E/O seja positiva no respeito ao CONFL, destaca-se o valor mais elevado no RE3 com 6,62 e o mais baixo na U/E/O da DARH com 5,81.

### 6.6.3 Análise descritiva das dimensões do clima organizacional por Categoria

Neste subcapítulo aborda-se a perspetiva das dimensões, que compõe o CO, segundo as categorias existentes no Exército Português.

Gráfico 16 - Respeito por categorias



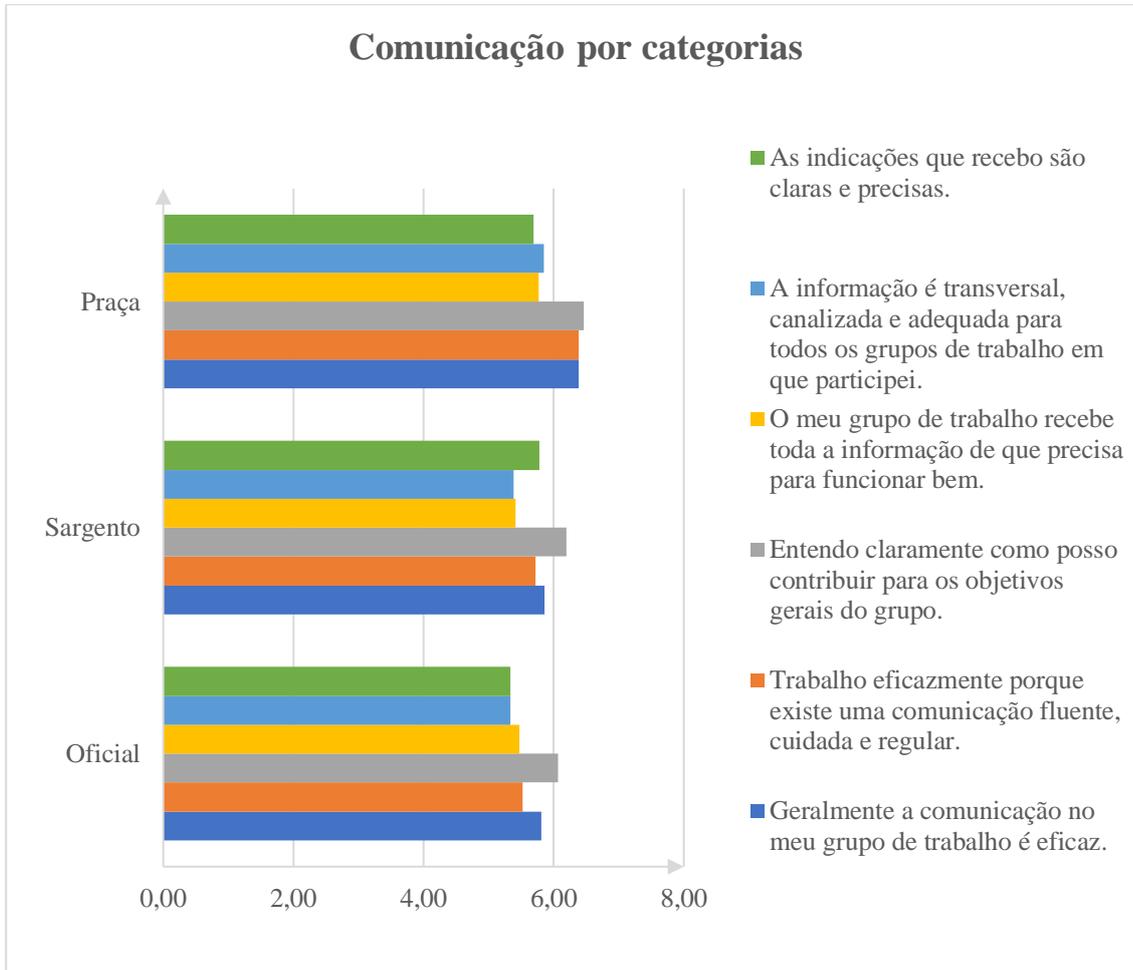
Fonte: Gráfico desenvolvido no programa Excel (MS Office)

O gráfico 16 reflete os valores médios da percepção que categorias tem sobre a dimensão do RESP.

- A dimensão do RESP é praticamente unânime nas três categorias, uma vez que o item “Valorizo a maioria dos meus camaradas inseridos no meu grupo de trabalho” é o que apresenta os valores mais elevados: 6,45 para os oficiais, 6,53 para sargentos e 6,77 para as praças. Sendo que categoria das praças apresenta o mesmo valor no item “Reconheço e valorizo o trabalho dos meus camaradas”.
- Numa escala de 1 a 7, a dimensão do RESP é vista pelas três categorias de forma positiva;

Embora a média total entre as categorias seja positiva na dimensão do RESP, destaca-se o valor mais elevado na categoria das praças com 6,44 e o mais baixo nos sargentos com 6,16.

Gráfico 17 - Comunicação por categorias



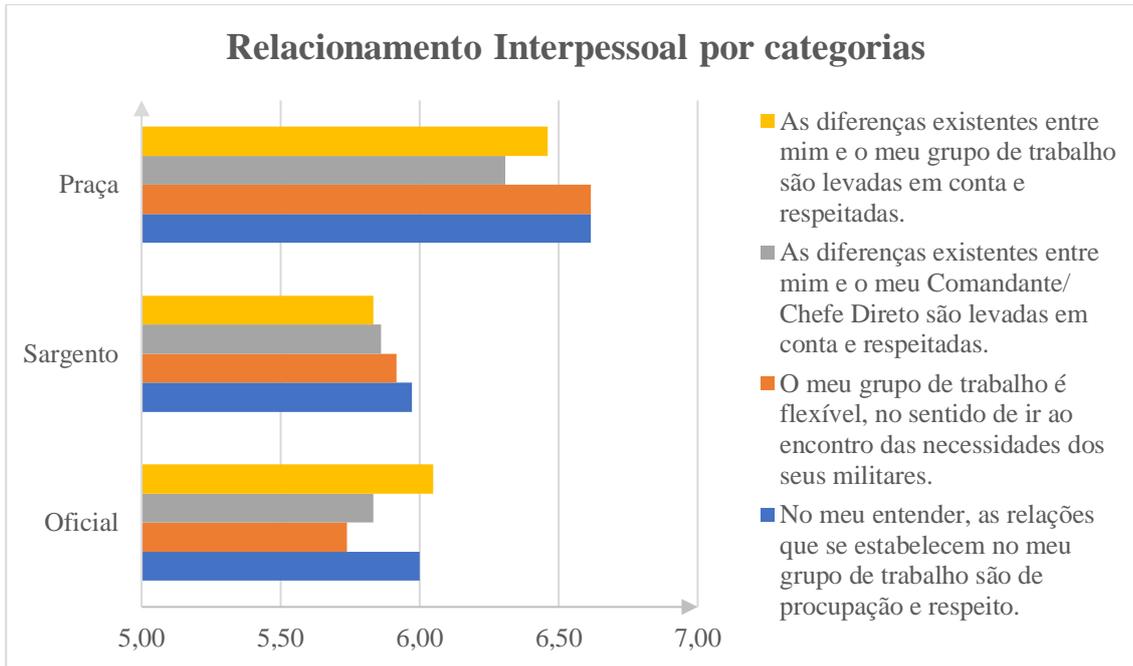
Fonte: Gráfico desenvolvido no programa Excel (MS Office)

O gráfico 17 reflete os valores médios da percepção que categorias tem sobre a dimensão da COM.

- A dimensão da COM é praticamente unânime nas três categorias, uma vez que o item “Entendo claramente como posso contribuir para os objetivos gerais do grupo” apresenta os valores mais elevados: 6,07 para os oficiais, 6,19 para sargentos e 6,46 para as praças. Numa escala de 1 a 7, a dimensão da COM é vista pelas três categorias de forma positiva.

Embora a média total entre as categorias seja positiva na dimensão do COM, destaca-se o valor mais elevado na categoria das praças com 6,09 e o mais baixo nos oficiais com 5,59.

Gráfico 18 - Relacionamento Interpessoal por categorias



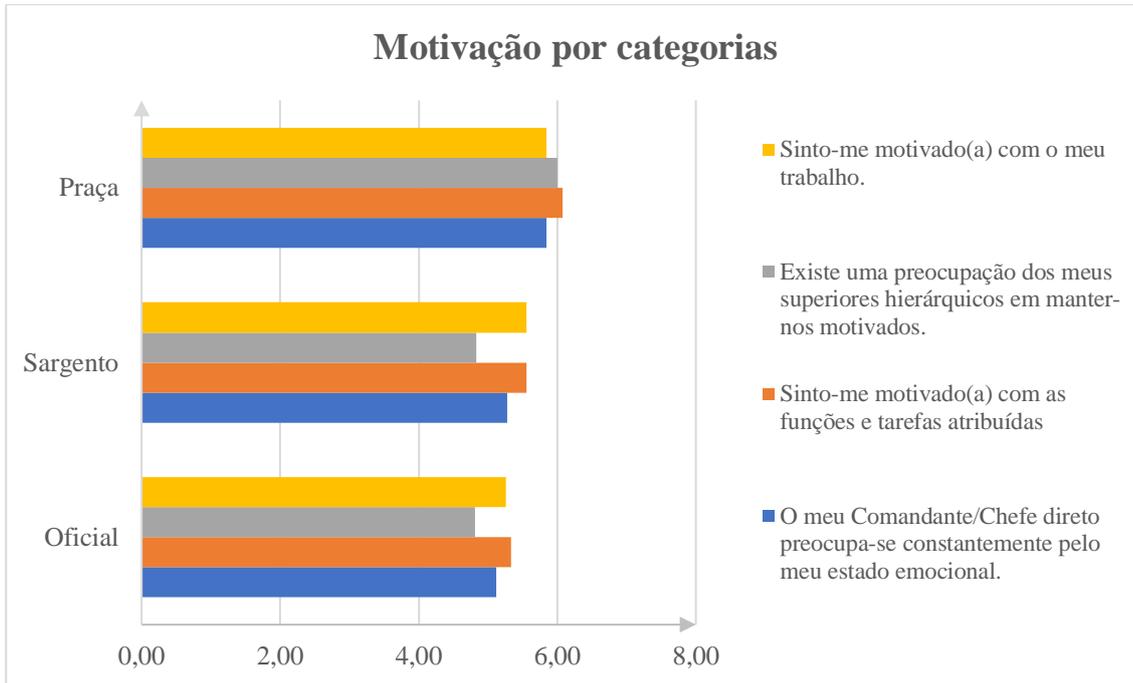
Fonte: Gráfico desenvolvido no programa Excel (MS Office)

O gráfico 18 reflete os valores médios da percepção que categorias tem sobre a dimensão do RI.

- A dimensão do RI apresenta ligeiras diferenças na análise por categorias, ora vejamos, na categoria de oficiais o item com valor mais elevado é: “As diferenças existentes entre mim e o meu grupo de trabalho são levadas em conta e respeitadas” com o valor de 6,05. Relativamente à categoria de sargentos e as praças apresentam valores mais elevados no item “No meu entender, as relações que se estabelecem no meu grupo de trabalho são de preocupação e respeito” com valores de 5,97 e 6,62 respetivamente. Acrescentado que a categoria de praças apresenta o mesmo valor, 6,62, no item “O meu grupo de trabalho é flexível, no sentido de ir ao encontro das necessidades dos seus militares”.
- Numa escala de 1 a 7, a dimensão da RI é vista pelas três categorias de forma positiva.

Embora a média total entre as categorias seja positiva na dimensão do RI, destaca-se o valor mais elevado na categoria das praças com 6,50 e o mais baixo nos sargentos com 5,90.

Gráfico 19 - Motivação por categorias



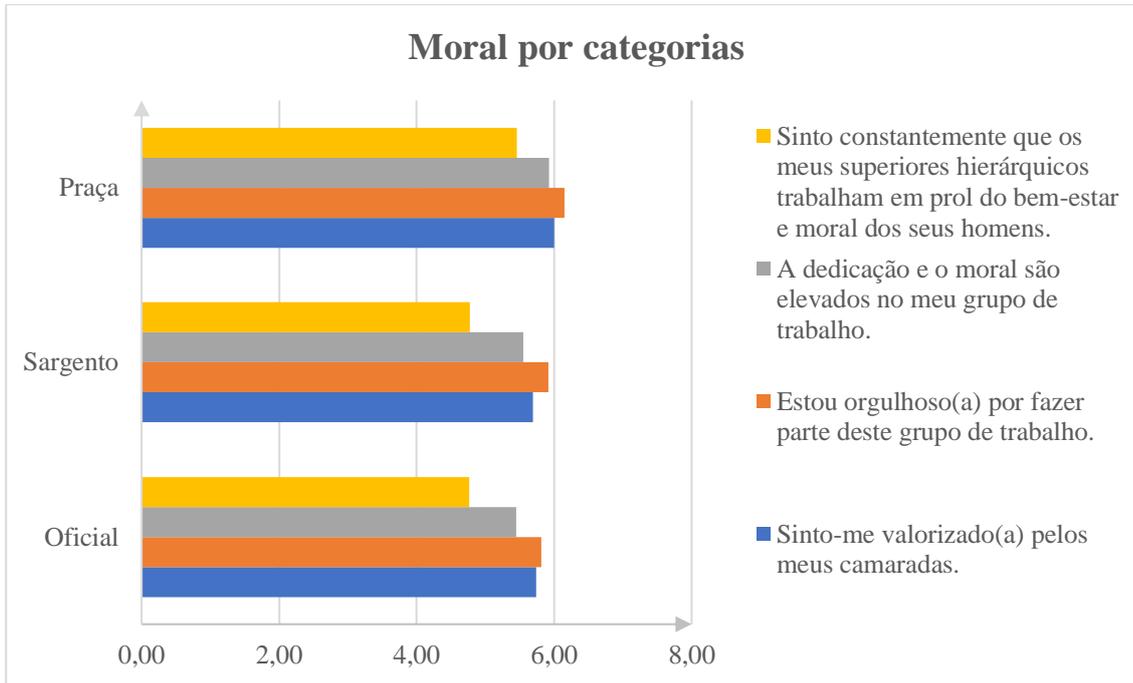
Fonte: Gráfico desenvolvido no programa Excel (MS Office)

O gráfico 19 reflete os valores médios da percepção que categorias tem sobre a dimensão do MOT.

- A dimensão da MOT é unânime nas três categorias, uma vez que o item “Sinto-me motivado(a) com as funções e tarefas atribuídas” apresenta os valores mais elevados de 5,33 para os oficiais, 5,56 para sargentos e 6,08 para as praças. Numa escala de 1 a 7, a dimensão da MOT é vista pelas três categorias de forma positiva.

Embora a média total entre as categorias seja positiva na dimensão da MOT destaca-se o valor mais elevado na categoria das praças com 5,95 e o mais baixo nos oficiais com 5,13.

Gráfico 20 - Moral por categorias



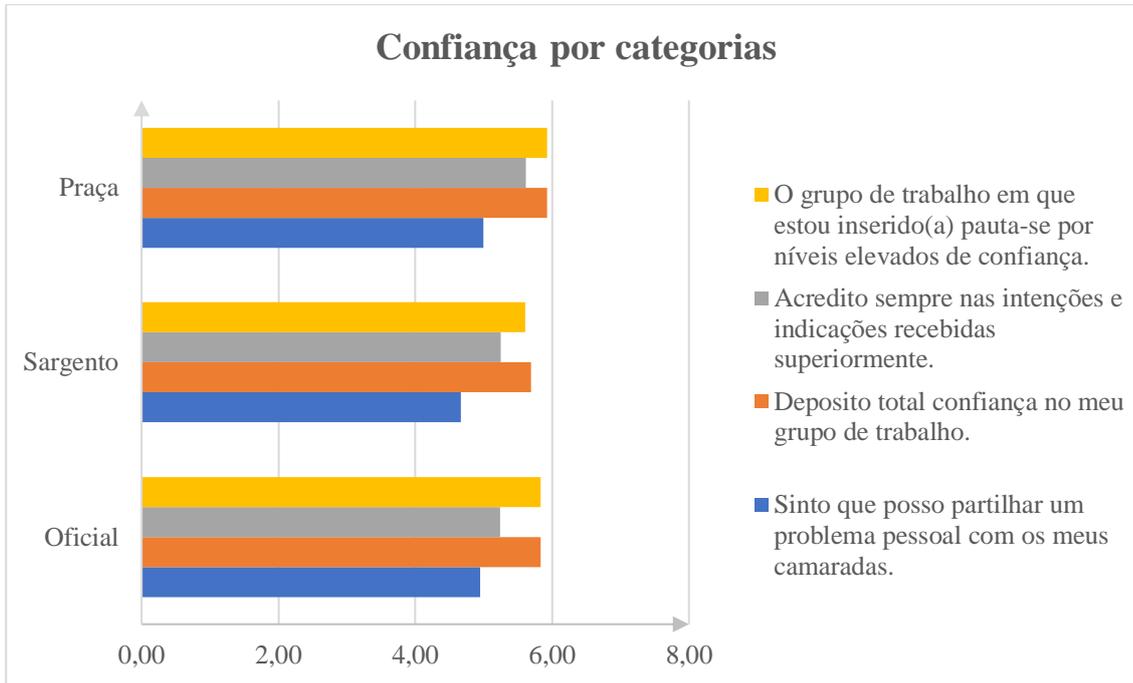
Fonte: Gráfico desenvolvido no programa Excel (MS Office)

O gráfico 20 reflete os valores médios da percepção que categorias tem sobre a dimensão do MOR.

- A dimensão da MOR é unânime nas três categorias, uma vez que o item “Estou orgulhoso(a) por fazer parte deste grupo de trabalho” apresenta os valores mais elevados de 5,81 para os oficiais, 5,92 para sargentos e 6,15 para as praças. Numa escala de 1 a 7, a dimensão da MOR é vista pelas três categorias de forma positiva.

Embora a média total entre as categorias seja positiva na dimensão da MOR destaca-se o valor mais elevado na categoria das praças com 5,88 e o mais baixo nos oficiais com 5,44.

Gráfico 21 - Confiança por categorias



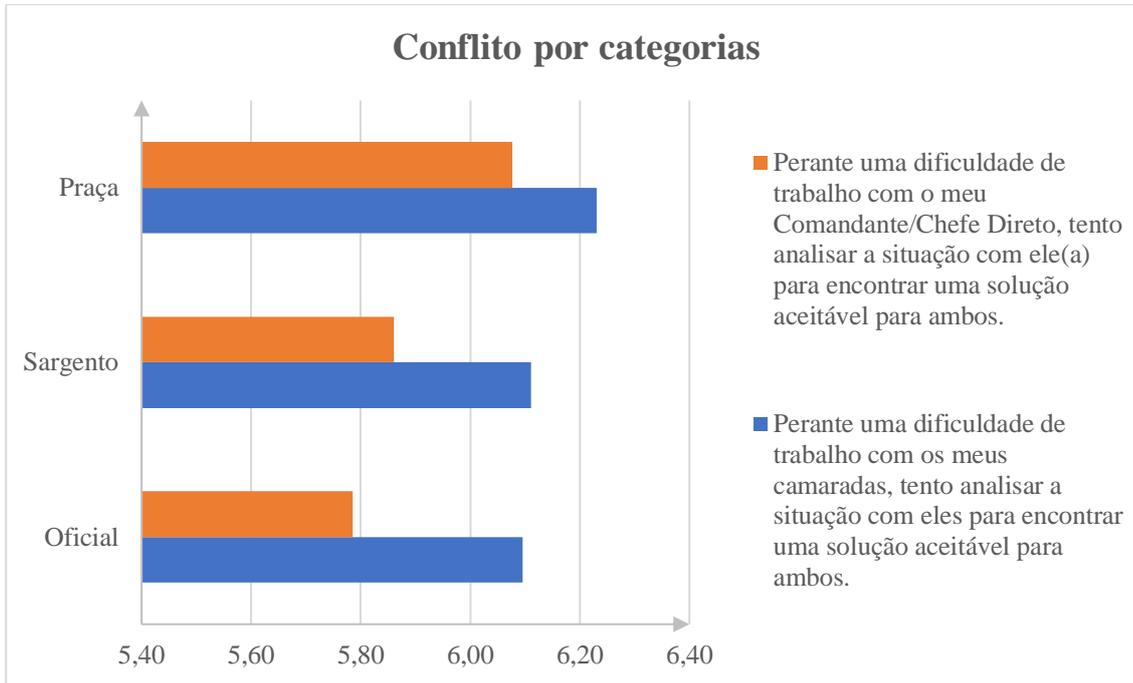
Fonte: Gráfico desenvolvido no programa Excel (MS Office)

O gráfico 21 reflete os valores médios da percepção que categorias tem sobre a dimensão do CONF.

- A dimensão da CONF é praticamente unânime em todas as categorias, ora vejamos, na categoria de oficiais e praças os itens que apresentam os valores mais elevados são: "Deposito total confiança no meu grupo de trabalho" e "O grupo de trabalho em que estou inserido pauta-se por níveis elevados de confiança" com valores para a categoria de oficiais de 5,83 e para as praças de 5,92;
- Por conseguinte a categoria de sargentos apresenta o valor mais elevado no item "Deposito total confiança no meu grupo de trabalho" com o valor de 5,69;
- Numa escala de 1 a 7, a dimensão da CONF é vista pelas três categorias de forma positiva.

Embora a média total entre as categorias seja positiva na dimensão da CONF destaca-se o valor mais elevado na categoria das praças com 5,61 e o mais baixo nos sargentos com 5,30.

Gráfico 22 - Conflito por categorias



Fonte: Gráfico desenvolvido no programa Excel (MS Office)

O gráfico 22 reflete os valores médios da percepção que categorias tem sobre a dimensão do CONFL.

- A dimensão do CONFL é unânime nas três categorias, uma vez que o item “Perante uma dificuldade de trabalho com os meus camaradas, tento analisar a situação com eles para encontrar uma solução aceitável para ambos” apresenta os valores mais elevados de 6,10 para os oficiais, 6,11 para sargentos e 6,23 para as praças.
- Numa escala de 1 a 7, a dimensão da CONFL é vista pelas três categorias de forma positiva.

Embora a média total entre as categorias seja positiva na dimensão da CONFL destaca-se o valor mais elevado na categoria das praças com 6,16 e o mais baixo nos oficiais com 5,95.

## 6.7 Análise da estatística descritiva do stress

### 6.7.1 Análise descritiva da dimensão do stress

Neste subcapítulo, faz-se uma análise descritiva da variável do Stress no trabalho em estudo na segunda parte do inquérito. Relembrando que o stress percebido foi eliminado do estudo, porque a sua consistência interna apresentava valores inadmissíveis, ou seja, abaixo do valor mínimo 0,6 do Alpha de Cronbach.

Esta pesquisa abrange uma amostra total (n=91). Com vista ao tratamento e análise estatística dos dados recolhidos (Maroco, 2003) utilizou-se a média aritmética, o desvio padrão, a assimetria, o erro padrão da assimetria, coeficiente de achatamento (curtose), erro do achatamento (curtose) o mínimo e o máximo.

Tabela 12 - Análise da estatística descritiva do Stress no Trabalho

<b>Estatística</b>	<b>Stress no Trabalho</b>
Média	2,242
Mediana	2,000
Desvio padrão	1,307
Mínimo	1,00
Máximo	7,00
Assimetria	1,406***
Erro padrão da assimetria	0,253
Coeficiente de achatamento	1,950***
Erro padrão do achatamento	0,500

Nota: \*, \*\* e \*\*\* indica que o coeficiente é estatisticamente significativo para um nível de significância de 10%, 5% e 1%, respetivamente.

Fonte: Tabela desenvolvido no programa Excel (MS Office)

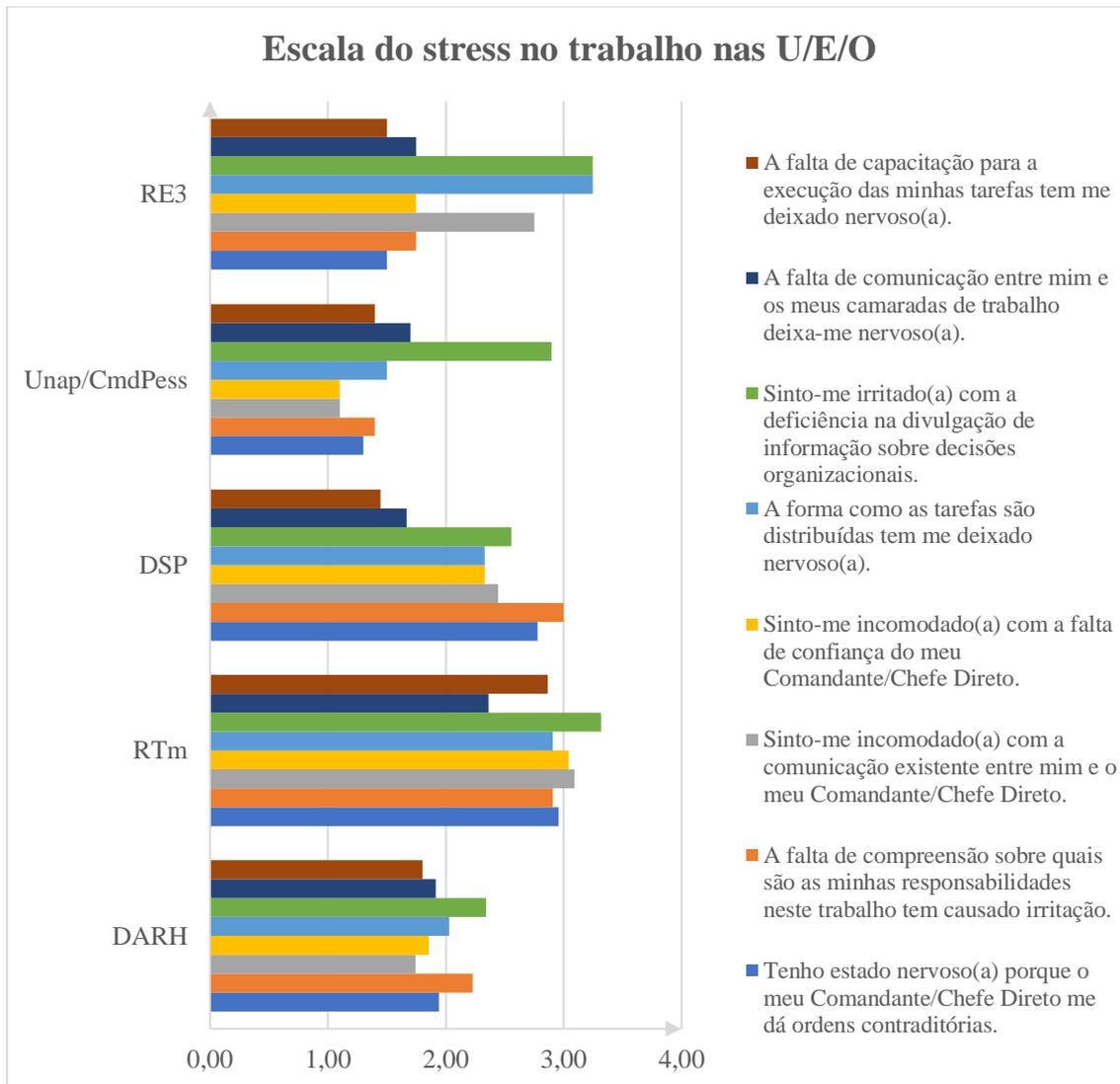
Como se pode constatar pela tabela 12 a média amostral (2,242) e a mediana exibem valores baixos numa escala de 1 a 7, indicando níveis de Stress no trabalho reduzidos. A variável Stress no Trabalho apresenta um desvio-padrão de 1,307, tem distribuição assimétrica positiva e leptocúrtica.

### 6.7.2 Análise descritiva do Stress no trabalho por Unidades Militares

Neste subcapítulo a análise dos dados será direcionada para a dimensão da escala do Stress no trabalho nas U/E/O.

Constatou-se que durante a análise da consistência interna da escala do Stress no trabalho, os itens “O prazo para a realização das minhas tarefas é satisfatório” e “No meu trabalho não há pressão” os valores de Alpha Cronbach eram inadmissíveis e que por isso, foram eliminados estes itens na análise desta escala, bem como toda a escala do stress percebido pelas mesmas razões.

Gráfico 23 - Escala do Stress no trabalho nas U/E/O



Fonte: Gráfico desenvolvido no programa Excel (MS Office)

O gráfico 23 reflete os valores médios da escala do Stress no trabalho nas U/E/O.

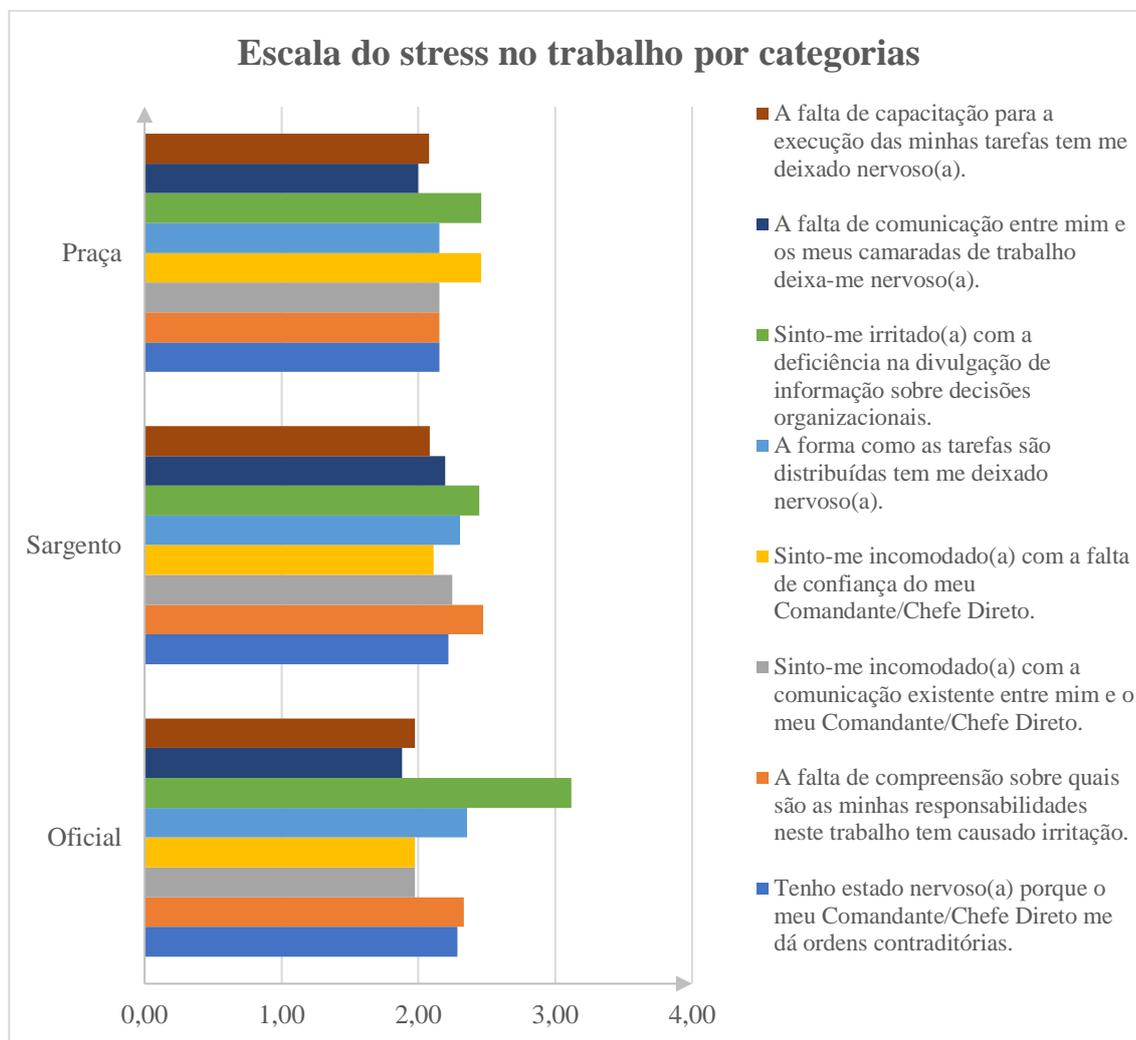
- A DARH apresenta uma menor média no item “Sinto-me incomodado(a) com a comunicação existente entre mim e o meu Comandante/Chefe Direto” com o valor de 1,74. O item com a média mais elevada é “Sinto-me irritado(a) com a deficiência na divulgação de informação sobre decisões organizacionais” com o valor de 2,34. Numa escala de 1 a 7, a variável do stress apresenta valores reduzidos, o que significa que em média a DARH não apresenta sinais de stress;
- O RTm apresenta uma menor média no item “A falta de comunicação entre mim e os meus camaradas de trabalho deixa-me nervoso(a)” com o valor de 2,36. O item com a média mais elevada é “Sinto-me irritado(a) com a deficiência na divulgação de informação sobre decisões organizacionais” com o valor de 3,32. Numa escala de 1 a 7, a variável do stress apresenta valores reduzidos, o que significa que em média o RTm não apresenta sinais de stress;
- A DSP apresenta uma menor média no item “A falta de capacitação para a execução das minhas tarefas tem me deixado nervoso(a)” com o valor de 1,44. O item com a média mais elevada é “A falta de compreensão sobre quais são as minhas responsabilidades neste trabalho tem causado irritação” com o valor de 3,00. Numa escala de 1 a 7, a variável do stress apresenta valores reduzidos, o que significa que em média a DSP não apresenta sinais de stress;
- A UnAp/CmdPess apresenta uma menor média nos itens “Sinto-me incomodado(a) com a comunicação existente entre mim e o meu Comandante/Chefe Direto” e “Sinto-me incomodado(a) com a falta de confiança do meu Comandante/Chefe Direto” com valores de 1,10 respetivamente. O item com a média mais elevada é “Sinto-me irritado(a) com a deficiência na divulgação de informação sobre decisões organizacionais” com o valor de 2,90. Numa escala de 1 a 7, a variável do stress apresenta valores reduzidos, o que significa que em média a UnAp/CmdPess não apresenta sinais de stress;
- O RE3 apresenta uma menor média nos itens “Tenho estado nervoso(a) porque o meu Comandante/Chefe Direto dá-me ordens contraditórias” e “A falta de capacitação para a execução das minhas tarefas tem me deixado nervoso(a).” com valores de 1,50 respetivamente. Os itens com a média mais elevada são “A forma como as tarefas são distribuídas tem-me deixado nervoso(a)” e “Sinto-me irritado(a) com a deficiência na divulgação de informação sobre decisões organizacionais” com valores de 3,25

respetivamente. Numa escala de 1 a 7, a variável do stress apresenta valores reduzidos, o que significa que em média o RE3 não apresenta sinais de stress;

Embora a média total, da escala do Stress no trabalho das U/E/O seja negativa, destaca-se o valor mais elevado entre as U/E/O o RTm com a média mais alta, 2,80 e a UnAp/CmdPess com o valor mais baixo, 1,55. Significando que o RTm apresenta níveis de stress mais elevados comparativamente às restantes U/E/O.

### 6.7.3 Análise descritiva do Stress no trabalho por categorias

Gráfico 24 - Escala de Stress no trabalho por categorias



Fonte: Gráfico desenvolvido no programa Excel (MS Office)

O gráfico 24 reflete os valores médios da escala do Stress no trabalho por categorias

- Na categoria de oficiais o item com menor média é “A falta de comunicação entre mim e os meus camaradas de trabalho deixa-me nervoso(a)” com o valor de 1,88. O item com a média mais elevada é “Sinto-me irritado(a) com a deficiência na divulgação de informação sobre decisões organizacionais” com o valor de 3,12. Numa escala de 1 a 7, a variável do Stress no trabalho apresenta valores reduzidos, o que significa que em média nos oficiais não apresentam sinais de stress;
- Na categoria de sargentos o item com menor média é “A falta de capacitação para a execução das minhas tarefas tem me deixado nervoso(a)” com o valor de 2,08. O item com a média mais elevada é “A falta de compreensão sobre quais são as minhas responsabilidades neste trabalho tem causado irritação.” com o valor de 2,47. Numa escala de 1 a 7, a variável do Stress no trabalho apresenta valores reduzidos, o que significa que em média dos sargentos não apresentam sinais de stress;
- Na categoria das praças o item com menor média é “A falta de comunicação entre mim e os meus camaradas de trabalho deixa-me nervoso(a)” com o valor de 2,00. Os itens com a média mais elevada são “Sinto-me incomodado(a) com a falta de confiança do meu Comandante/Chefe Direto” e “Sinto-me irritado(a) com a deficiência na divulgação de informação sobre decisões organizacionais” com valores de 2, respetivamente. Numa escala de 1 a 7, a variável do Stress no trabalho apresenta valores reduzidos, o que significa que em média das praças não apresentam sinais de stress.

Embora a média total, da escala do Stress no trabalho por categorias seja negativa, destaca-se o valor mais elevado na categoria dos sargentos com 2,26 e o valor mais baixo na categoria das praças com 2,20.

## 6.8 Análise de Inferência Estatística das Hipóteses em Estudo

### 6.8.1 Metodologias utilizadas

Para testar as hipóteses de investigação serão aplicadas algumas técnicas paramétricas do Teste *t* student, com o objetivo de comparar amostras independentes (comparação de médias em dois grupos) ou Análise Anova One-way (comparação de médias em mais de dois grupos). Se a análise implicar mais que do que dois grupos, este teste será complementado com um teste Pos-Hoc que seja mais adequado em função da homogeneidade das variâncias estimadas a partir das amostras (teste Tukey quando a variância for homogénea; teste Games-Howell quando a variância não for homogénea).

Segundo os autores Pestana e Gageiro (2008) e Maroco (2007) existem dois pontos fulcrais para que se possa aplicar os testes estatísticos paramétricos: i. que a variável dependente apresente uma distribuição normal (esta análise será verificada através do teste Kolmogorov-Smirnov ( $n > 30$ ) ou Shapiro-Wilk ( $n < 30$ ) – um valor de  $p$  significativo revela que a distribuição não é normal; ii. as variâncias populacionais sejam homogéneas, na eventualidade de estarmos a comparar duas ou mais amostras (esta análise é realizada através do teste de Levene (um valor de  $p$  significativo revela que a variância não é homogénea). Se as variáveis não forem homogéneas, e segundo o que refere Maroco (2007) dever-se-á aplicar o teste F de Welch, que é a alternativa à análise Anova One-Way quando as variâncias são heterógenas.

Se as amostras utilizadas no estudo apresentarem valores inferiores a 30 observações e não se verifique que a variável dependente segue uma distribuição normal, recorrer-se-á aos seguintes testes não paramétricos: teste de MannWhitney ou teste de Kruskal-Wallis.

No que diz respeito à análise das correlações poderão ser aplicados dois coeficientes. Na eventualidade das variáveis seguirem uma distribuição normal, será aplicado o coeficiente de Pearson, em contrapartida, se as variáveis não seguirem uma distribuição normal, será calculado o coeficiente de Spearman.

Por fim, o nível de significância adotado para rejeitar as hipóteses nulas será de  $p < 0,05$ , que corresponde a uma probabilidade de rejeição errada de 5%.

## 6.8.2 Análise das hipóteses

**Hipótese 1:**

Tabela 13 - Diferenças existentes entre as dimensões do CO nas diferentes U/E/O

Dimensão do CO	DARH (n = 35)		RTm (n = 22)		DSP (n = 9)		Teste para comparação de médias			
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Teste	ET <sub>obs</sub>	p	Decisão
Respeito	6,16	0,81	6,14	0,88	6,08	0,59	Kruskal-Wallis	6,243	0,397	Não Rej. H0
Comunicação	5,62	1,04	5,61	1,34	5,80	0,79	Kruskal-Wallis	3,895	0,691	Não Rej. H0
Relacionamento Interpessoal	5,94	0,97	5,86	1,03	5,69	0,75	Kruskal-Wallis	10,269	0,114	Não Rej. H0
Motivação	5,33	1,60	4,68	1,94	5,47	1,16	Kruskal-Wallis	5,666	0,462	Não Rej. H0
Moral	5,53	1,31	5,01	1,66	5,67	1,02	Kruskal-Wallis	4,823	0,567	Não Rej. H0
Confiança	5,20	1,27	5,26	1,38	5,42	0,99	Kruskal-Wallis	8,022	0,237	Não Rej. H0
Conflito	5,81	1,20	5,93	1,14	6,06	1,10	Kruskal-Wallis	3,805	0,703	Não Rej. H0

Dimensão do CO	UnAp/ComdPess (n = 10)		RE3 (n = 4)		Teste para comparação de médias			
	Média	DP	Média	DP	Teste	ET <sub>obs</sub>	p	Decisão
Respeito	6,58	0,37	6,69	0,38	Kruskal-Wallis	6,243	0,397	Não Rej. H0
Comunicação	6,25	0,54	5,88	0,77	Kruskal-Wallis	3,895	0,691	Não Rej. H0
Relacionamento Interpessoal	6,65	0,47	6,38	0,78	Kruskal-Wallis	10,269	0,114	Não Rej. H0
Motivação	6,13	0,85	4,75	1,88	Kruskal-Wallis	5,666	0,462	Não Rej. H0
Moral	6,18	0,79	5,56	0,77	Kruskal-Wallis	4,823	0,567	Não Rej. H0
Confiança	6,25	0,92	5,63	0,60	Kruskal-Wallis	8,022	0,237	Não Rej. H0
Conflito	6,25	1,03	6,63	0,48	Kruskal-Wallis	3,805	0,703	Não Rej. H0

Fonte: Tabela desenvolvido no programa Excel (MS Office)

A tabela 13, reflete os resultados obtidos à hipótese 1, cujo objetivo debate-se com as diferenças existentes, ou não existentes, entre as dimensões do CO nas distintas U/E/O.

Ao nível das diferenças nas dimensões do CO associadas às diferentes U/E/O, a tabela 13 mostra que, para um nível de significância de 5%, não existem diferenças estatisticamente significativas em todas as dimensões que compõe o CO. Isto é, todas as dimensões apresentam resultados idênticos nas U/E/O alvo deste estudo.

**Hipótese 2:**

Tabela 14 - Diferenças significativas do fator stress nas U/E/O

Dimensão do Stress	DARH		RTm		DSP		UnAp/CmdPess		RE3		Teste para comparação de médias			
	<i>(n = 35)</i>		<i>(n = 22)</i>		<i>(n = 9)</i>		<i>(n = 10)</i>		<i>(n = 4)</i>		Teste	ET <sub>obs</sub>	<i>p</i>	Decisão
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP				
Stress no trabalho	1,98	1,22	2,93	1,62	2,32	1,14	1,55	0,63	2,19	0,92	Kruskal-Wallis	10,715	0,098	Não Rej. H0

Fonte: Tabela desenvolvido no programa Excel (MS Office)

A tabela 14, reflete os resultados obtidos à hipótese 2, cujo objetivo debate-se com as diferenças existentes, ou não existentes, da dimensão do Stress no trabalho nas distintas U/E/O.

Ao nível das diferenças na variável do Stress no trabalho associadas às diferentes U/E/O, a tabela 14 mostra que, para um nível de significância de 5%, não existem diferenças estatisticamente significativas na variável do stress. Isto é, apresenta resultados diferenciados nas U/E/O alvo deste estudo.

**Hipótese 3:**

Tabela 15 - Diferenças existentes entre as dimensões do CO nas três categorias

Dimensão do CO	Oficiais ( <i>n</i> = 42)		Sargentos ( <i>n</i> = 36)		Praças ( <i>n</i> = 13)		Teste para comparação de médias			
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Teste	ET <sub>obs</sub>	<i>p</i>	Decisão
Respeito	6,21	0,71	6,15	0,82	6,44	0,54	Kruskal-Wallis	1,058	0,589	Não Rej. H0
Comunicação	5,59	1,02	5,73	1,04	6,09	0,98	Kruskal-Wallis	3,990	0,136	Não Rej. H0
Relacionamento Interpessoal	5,90	0,87	5,90	0,99	6,50	0,53	Kruskal-Wallis	5,460	0,065	Não Rej. H0
Motivação	5,13	1,67	5,31	1,46	5,94	1,49	Kruskal-Wallis	4,246	0,120	Não Rej. H0
Moral	5,44	1,34	5,49	1,22	5,88	1,32	Kruskal-Wallis	2,193	0,334	Não Rej. H0
Confiança	5,46	0,96	5,31	1,29	5,62	1,60	Kruskal-Wallis	1,867	0,393	Não Rej. H0
Conflito	5,94	0,86	5,99	1,31	6,15	1,07	Kruskal-Wallis	1,558	0,459	Não Rej. H0

Fonte: Tabela desenvolvido no programa Excel (MS Office)

A tabela 15, reflete os resultados obtidos à hipótese 3, cujo objetivo debate-se com as diferenças existentes, ou não existentes, entre as dimensões do CO nas diferentes categorias profissionais.

Ao nível das diferenças nas dimensões do CO associadas categorias profissionais, a tabela 15 mostra que, para um nível de significância de 5%, não existem diferenças estatisticamente significativas em todas as dimensões que compõe o CO. Isto é, todas as dimensões apresentam resultados idênticos nas categorias profissionais alvo deste estudo.

**Hipótese 4:**

Tabela 16 - Diferenças existentes do fator stress nas três categorias

Dimensão do Stress	Oficias ( <i>n</i> = 42)		Sargentos ( <i>n</i> = 36)		Praças ( <i>n</i> = 13)		Teste para comparação de médias			
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Teste	ET <sub>obs</sub>	<i>p</i>	Decisão
Stress no trabalho	2,24	1,07	2,26	1,44	2,20	1,67	Kruskal-Wallis	1,433	0,489	Não Rej. H0

Nota: \*, \*\* e \*\*\* indica que o coeficiente é estatisticamente significativo para um nível de significância de 10%, 5% e 1%, respetivamente

Fonte: Tabela desenvolvido no programa Excel (MS Office)

A tabela 16 reflete os resultados obtidos à hipótese 4, cujo objetivo debate-se com as diferenças existentes, ou não existentes, da dimensão do Stress no trabalho nas distintas categorias.

Ao nível das diferenças na variável do Stress no trabalho associadas categorias profissionais, a tabela 16 mostra que, para um nível de significância de 5%, não existem diferenças estatisticamente significativas na variável do stress.

**Hipótese 5:**

Tabela 17 - Correlação das dimensões do CO e o fator stress nas Unidades do Exército do Grande Porto

Dimensão do CO e Stress	Stress no trabalho	Respeito	Comunicação	Relacionamento Interpessoal	Motivação	Moral	Confiança	Conflito
Stress no trabalho	1,000	-0,549***	-0,623***	-0,598***	-0,717***	-0,721***	-0,646***	-0,448***
Respeito	-0,549***	1,000	0,653**	0,747**	0,667**	0,738**	0,752**	0,564**
Comunicação	-0,623***	0,653**	1,000	0,801**	0,679**	0,781**	0,682**	0,467**
Relacionamento Interpessoal	-0,598***	0,747**	0,801**	1,000	0,734**	0,793**	0,727**	0,499**
Motivação	-0,717***	0,667**	0,679**	0,734**	1,000	0,898**	0,728**	0,508**
Moral	-0,721***	0,738**	0,781**	0,793**	0,898**	1,000	0,833**	0,524**
Confiança	-0,646***	0,752**	0,682**	0,727**	0,728**	0,833**	1,000	0,532**
Conflito	-0,448***	0,564**	0,467**	0,499**	0,508**	0,524**	0,532**	1,000

Nota: \*, \*\* e \*\*\* indica que o coeficiente é estatisticamente significativo para um nível de significância de 10%, 5% e 1%, respetivamente

Fonte: Tabela desenvolvido no programa Excel (MS Office)

Os resultados da análise de correlação efetuada (tabela 17) sugerem que as variáveis que compõe o CO estão, para um nível de significância de 1%, correlacionadas negativamente com a dimensão do Stress no trabalho.

Esta correlação foi calculada com base coeficiente Spearman porque quer o Stress no trabalho quer as diferentes dimensões do CO, não seguem uma distribuição normal (Maroco, 2007).

As correlações são todas negativas e estatisticamente significativas, destacando-se os valores da correlação do Stress no trabalho em relação à Moral à Motivação, onde registam os valores mais negativos (-0,721 e -0,717) respetivamente. Por sua vez, o Respeito e o Conflito, apesar de continuar a espelhar negativamente esta correlação, apresentam resultados superiores comparativamente às outras dimensões (-0,549 e -0,448) respetivamente. Conclui-se que as variáveis se correlacionam negativamente, ou seja, quanto maior for o Respeito, a Comunicação, o Relacionamento Interpessoal, a Motivação, a Moral, a Confiança e o Conflito, menor será a vivência de situações de stress.

## 6.9 Síntese e conclusão dos resultados

Após a apresentação e análise dos dados recolhidos através do questionário realizado aos militares das Unidades do Exército Português, procede-se à discussão dos resultados da presente investigação de forma a compreender e analisar os mesmos e retirar as conclusões possíveis.

No estudo do CO foram consideradas sete dimensões: o Respeito, a Comunicação, o Relacionamento Interpessoal, a Motivação, a Moral, a Confiança e o Conflito. As dimensões escolhidas, basearam-se no modelo de Furnham e Goodstein por se tratar de um modelo maleável, claro e compreensivo “o instrumento deverá ser altamente fiável e apresentar uma consistência interna forte, garantindo que mede de forma clara as dimensões do clima organizacional” (Furnham & Goodstein, 1997:312). No que respeita à consistência interna, todas as dimensões apresentam boa consistência segundo a escala de Alpha de Cronbach (Pestana & Gageiro, 2008).

A análise das estatísticas descritiva sobre o CO permitiu concluir que os militares têm uma perceção positiva do CO aquando das suas ações no combate à pandemia Covid-19, este facto comprova-se pela distribuição assimétrica negativa de todas as dimensões, o que indica uma maior frequência de valores elevados numa escala de 1 a 7. Este resultado corrobora com os autores, Luz (2003) e Bispo (2006), na medida em que ambos referem que um CO favorável é resultado de um contexto laboral positivo e fruto de atitudes e comportamentos igualmente positivos.

Ora vejamos a análise descritiva das dimensões do CO por U/E/O. Todas as dimensões que constituem a variável do CO apresentam médias superiores a 5 numa escala de 0 a 7 quando analisadas por U/E/O. Destacando-se a apresentação de valores mais elevados na UnAp/CmdPess nas dimensões da Comunicação, Relacionamento Interpessoal, Motivação e Confiança. Por outro lado, o RTm, apesar de possuir uma média sempre superior a 5 em todas as dimensões, apresenta valores mais baixos comparativamente às outras U/E/O nas dimensões da Comunicação, Motivação e Moral.

Relativamente à análise descritiva das dimensões do CO por categorias, permitiu concluir que todas as dimensões que constituem a variável do CO apresentam médias superiores a 5 numa escala de 0 a 7 quando analisadas nas categorias de oficiais, sargentos e praças. Realçando os

valores mais elevados nas categorias das praças em todas as dimensões. Por outro lado, a categoria de oficiais, apesar de possuir uma média positiva em todas as categorias, apresenta valores mais baixos nas dimensões da Comunicação, Motivação, Moral e Conflito.

A análise das estatísticas descritiva sobre o Stress no trabalho permitiu concluir que a média amostral (2,242) e a mediana (2,000) exibem valores baixos numa escala de 1 a 7, indicando assim, níveis de Stress no trabalho são reduzidos.

Para corroborar com a análise anterior, procedeu-se á análise descritiva da dimensão do Stress no trabalho por U/E/O. A média total, da escala do Stress no trabalho nas U/E/O, apresenta valores negativos. Dentro dos valores negativos, os resultados superiores remetem ao RTm, contrariamente à UnAp/CmdPess com o registo do valor mais negativo. Significando assim que o RTm apresenta níveis de stress mais elevados comparativamente às restantes U/E/O.

Relativamente à análise descritiva do Stress no trabalho por categorias, permitiu concluir que a média total do Stress no trabalho está abaixo de 3 em todas as categorias, ou seja, os níveis de stress são baixos em todas as categorias, destacando o valor mais elevado na categoria de sargentos e o valor mais baixo nas praças.

Atendendo à análise anterior direcionada sobre variável de Stress no trabalho e fazendo um paralelismo com a revisão bibliográfica entende-se que segundo o CEDN, às FA são atribuídas com regularidade missões de interesse público, como por exemplo, missões de catástrofe, calamidade pública ou emergência (Governo Português, 2013). Dada a esta regularidade de empenhamento, as FA, estão devidamente preparadas para reagir de forma eficiente a este tipo de cenários, daí apresentarem baixos níveis de stress.

Acrescenta-se ainda que para Serra (2007), o stress nem sempre possui uma conotação negativa, teoria anteriormente comprovada por Selye (1978) que alerta à distinção de dois tipos de stress. O stress positivo, ou *Eustress*, associado a situações de carácter positivo e que promove situações dinamizadoras (Lipp & Malagris, 2001). Por outro lado, stress negativo, ou *Distress*, que traduz a inabilidade do indivíduo se adaptar a determinada situação, levando a comportamentos de desgaste e improdutividade (Serra, 2007).

Assim, usando a teoria enunciada por Rodrigues et al. (1997) onde o *Eustress* e o *Distress*, respetivamente, influenciam positiva e negativamente os níveis de desempenho e associando-a aos bons níveis de performance do Exército Português relatados nas ações de combate à

pandemia, atesta-se que o stress sentido pelos militares pode ser classificado como *Eustress* verificável na figura 5.

Deste modo, a análise inferencial dos dados permitiu chegar às seguintes conclusões:

- As dimensões que compõe o CO, nomeadamente o Respeito, a Comunicação, o Relacionamento Interpessoal, a Motivação, a Moral, a Confiança e o Conflito são percecionadas de forma idêntica em todas as U/E/O.
- A dimensão do Stress no trabalho associadas às diferentes U/E/O, apresentam valores idênticos.
- Não existem diferenças estatisticamente significativas em todas as dimensões que compõe o CO, associadas às categorias de oficiais, sargentos e praças.
- Não existem diferenças estatisticamente significativas na variável do Stress no trabalho, associadas às categorias profissionais. Pela análise realizada, verifica-se que o nível de stress é idêntico nas 3 categorias consideradas.
- Corrobora-se a hipótese da existência de relações significativas nas dimensões do CO e o fator de Stress no trabalho. Neste sentido, as correlações são todas negativas e estatisticamente significativas, destacando-se os valores da correlação do Stress no trabalho em relação à Moral e à Motivação, com valores mais negativos. Por sua vez, o Respeito e o Conflito, apresentam resultados superiores comparativamente às outras dimensões. Conclui-se que as variáveis se correlacionam negativamente, ou seja, quanto maior for o Respeito, a Comunicação, o Relacionamento Interpessoal, a Motivação, a Moral, a Confiança e o Conflito, menor será a vivência de situações de stress.

## **7. Conclusão e considerações finais**

Apesar das pandemias estarem devidamente identificadas nos conceitos estratégicos da maioria dos países europeus, nenhum Governo estava preparado para enfrentar uma Pandemia como a do Covid-19 obrigando-os a recorrer ao emprego das suas FA.

Às nossas FA são atribuídas missões de interesse público, no âmbito das MIFA nomeadamente o apoio à ANPC, em situações declaradas de catástrofe, calamidade pública e emergência. O papel das FA, mais concretamente do Exército Português, foi fulcral no combate à pandemia. As funções exercidas pelos militares durante o combate à pandemia caracterizaram-se por um elevado nível de exigência, grande capacidade de organização, resiliência, inteligência emocional e gestão do stress. Apesar da pandemia Covid-19 estar controlada, o Exército Português ainda se encontra a gerir logisticamente o processo de vacinação que atualmente decorre no RTm, entre outros.

Segundo os autores Vong et al. (2018) e Navas (2021), a monitorização do CO, bem como do stress, devem ser realizados com regularidade. Em primeiro lugar, para que os colaboradores possam entender que a organização se preocupa com o seu bem-estar e em segundo lugar, porque auxilia na identificação dos fatores que afetam os colaboradores, contribuindo para uma rápida resolução dos problemas identificados.

O objetivo deste estudo decorre da necessidade de verificar se o stress vivido durante a pandemia Covid-19 influenciou o CO nas Unidades Militares do Grande Porto. A delineação do estudo e procura de informação para o desenvolvimento e enquadramento do teórico, foi um processo desafiante, porque apesar de existir informação abundante das variáveis do CO e Stress Ocupacional, não existem estudos científicos direcionados para a área de CO e Stress Ocupacional no Exército Português em contexto pandémico.

No que respeita ao enquadramento e análise do CO, selecionou-se o modelo de Furnham e Goodstein (1997) por três razões. A primeira, porque este modelo ajuda a decifrar a perceção que os colaboradores possuem sobre vários fatores/dimensões que constituem o ambiente da organização tratando-se de um modelo maleável, claro e compreensivo. A segunda, porque todas as dimensões do CO apresentam uma consistência interna forte e que por isso, caracteriza-se por ser um modelo fiável de ser utilizado: “o instrumento deverá ser altamente fiável e apresentar uma consistência interna forte, garantindo que mede de forma clara as dimensões do

clima organizacional” (Furnham & Goodstein,1997:312). E por fim, a terceira razão, prende-se com o facto deste modelo já ter sido implementado em outro estudo em contexto militar, embora não pandémico.

Relativamente ao enquadramento e análise do Stress, seleccionou-se o modelo do Stress no trabalho dos autores Murphy e Hurrell (1987), por duas razões. Em primeiro lugar, este modelo pode ser aplicado em diversos ambientes de trabalho e independentemente das funções exercidas. E por último, apresentou uma consistência interna forte, garantido que mede de forma clara todos itens que constituem a escala de Stress no trabalho. Em contrapartida, a escala de Stress percebido não foi incluída no estudo, porque a sua consistência interna apresentava valores inadmissíveis, segundo a consistência de Alpha de Cronbach (Pestana & Gageiro, 2008).

Ao nível dos resultados e tendo em consideração as questões de investigação propostas, conclui-se que:

Segundo a análise dos dados, os níveis de stress são baixos em todas as categorias e com valores idênticos em todas as U/E/O, o que infirma a hipótese n.º 4. Adicionalmente como as diferentes categorias estão presentes em todas as U/E/O alvo do estudo, infirma-se igualmente a hipótese n.º 2. Assim, o stress vivido não foi mais evidente em nenhuma das categorias, dando resposta à questão derivada “O stress vivido foi mais evidente em que categoria?”.

Segundo a análise dos dados, todas as dimensões do CO apresentam resultados idênticos nas diferentes U/E/O e não existem diferenças, estatisticamente significativas, em todas as dimensões que o compõem infirmando a hipótese n.º 1. Reforçando que todas as U/E/O alvo deste estudo incluem as 3 categorias profissionais, assim infirma-se igualmente a hipótese n.º 3. Deste modo, as dimensões do CO são todas valorizadas, com o mesmo nível de importância, nas Unidades do Exército do Grande Porto, dando resposta à questão derivada “As dimensões do CO são todas valorizadas, com o mesmo nível de importância, nas Unidades do Exército do Grande Porto?”.

Por fim, segundo a análise dos dados, existem relações significativas entre as dimensões do CO e o Stress no trabalho, correlações essas que se caracterizam por ser negativas e estatisticamente significativas, o que confirma a hipótese n.º 5. Assim, as dimensões do CO apresentam fortes

relações com o fator stress, dando resposta à questão derivada “As dimensões do CO apresentam fortes correlações com o fator stress?”.

Desta forma, e com as respostas às questões derivadas, pode-se concluir que o stress não influenciou o CO, em nenhuma das categorias, das Unidades do Exército do Grande Porto, quando estas foram envolvidas em ações de combate à pandemia Covid-19, dando assim resposta à questão central desta dissertação. Esta dissertação projeta-se como válida na medida em que estudou as diferentes dimensões do CO em ambiente de elevado stress o que permite extrapolar que as FA estão preparadas para reagir de forma eficiente a este tipo de cenários.

Posto isto, sugere-se como estudo futuro a análise do modelo de recrutamento e seleção do Exército e em que medida as competências exigidas tiveram impacto na gestão do stress, individual e coletivo, aquando da execução de ações de combate à pandemia Covid-19.

A primeira limitação para a redação desta dissertação relacionou-se com a variedade de estudos relacionados com o CO e Stress Ocupacional, dificultando a tarefa de “triagem” da informação relevante. Em contrapartida, por se tratar de um tema recente, existe pouca informação que possa relacionar o CO e o Stress em contexto pandémico. Lembra-se que o Stress Ocupacional é estudado com frequência no seio do Exército Português, mas maioritariamente em contexto de FND havendo um escasso número de estudos em outros contextos.

A nível do estudo empírico, a restrição de ter sido elaborado apenas em Unidades Militares do Exército do Grande Porto constitui-se necessariamente numa imagem redutora da realidade pandémica vivenciada pelos militares do Exército Português, não permitindo uma generalização para universos mais alargados.

Por fim, a última limitação prende-se com a resistência intrínseca, por partes dos militares, em responderem a questionários. Esta realidade não facilita o estudo de qualquer tema, pois reduz significativamente a amostra do universo mensurável e, dessa forma, pode limitar os resultados.

## 8. Referências e Bibliografia

- Adler, A. B., Adrian, A. L., Hemphill, M., Scaro, N., Sipos, M., & Thomas, J. L. (2017). *Professional Stress and Burnout in U.S. Military Medical Personnel Deployed to Afghanistan*. (182nd ed.). Military Medicine. <https://doi.org/https://doi.org/10.7205/MILMED-D-16-00154>
- Almeida, H., Costa, S., Alberty, A., Gomes, A., Lima, P., & Castro, F. (2016). Modelos de stress ocupacional: Sistematização, análise e descrição. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2(1), 435–454. Retrieved from [https://www.redalyc.org/jatsRepo/3498/349851777044/html/index.html#redalyc\\_349851777044\\_ref38](https://www.redalyc.org/jatsRepo/3498/349851777044/html/index.html#redalyc_349851777044_ref38)
- American Psychiatric Association. (2014). *DSM-V: Manual Diagnóstico e Estatístico das Perturbações Mentais* (5ª). Lisboa: Climepsi Editores.
- APD. (2020). Como liderar uma equipa em teletrabalho. Retrieved May 22, 2022, from APD website: <https://www.apd.pt/como-liderar-uma-equipa-em-teletrabalho/>
- Assembleia da República Portuguesa. *Regulamento de Disciplina Militar*. , Pub. L. No. 140, 4667 (2009). Portugal.
- Assembleia da República Portuguesa. *O Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. , Pub. L. No. 104, 3198 (2015). Lisboa, Portugal.
- Bartlett, D. (1998). *Stress, Perspectives and Processes*. *Health psychology* (Payne and Horne, Ed.). Open University Press.
- Beehr, T. A., & Bhagat, R. S. (1985). *Introduction to human stress and cognition in organizations*. *Human Stress and Cognition in Organizations: An Integrated Perspective*. New York: Wiley.
- Bellman, S., Forster, N., Still, L., & Cooper, C. L. (2003). Gender differences in the use of social support as a moderator of occupational stress. *Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 19(1), 46–48. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smi.954>
- Bezerra, A. (2011). *Clima organizacional: Fatores que influenciam na empresa XYZ* (Universidade Federal do Piauí). Universidade Federal do Piauí. Retrieved from <http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/ALINE DE SOUSA .pdf>

- Bishop, G. D. (1994). *Health psychology: Integrating mind and body*. (Allyn and Bacon, Ed.). Boston.
- Bispo, C. A. F. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Production*, 16(2), 258–273. <https://doi.org/10.1590/s0103-65132006000200007>
- Bolzan, L., Charão, D., Maldaner, D., Kubota, F., & Costa, V. (2004). *Análise do Clima Organizacional da Superautos e identificação de oportunidades*. 2–12.
- Brescancini, A. M. (2004). Motivação, Clima Organizacional e Qualidade de vida. Retrieved February 13, 2022, from FUNDAP, Fundação do Desenvolvimento Administrativo, Governo do Estado de São Paulo, Brasil website: <http://www.revista.fundap.sp.gov.br/>
- Brown, J. M., & Campbell, E. A. (1994). *Stress and policing: sources and strategies*. John Wiley and Sons.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. I., & Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness* (McGraw-Hill, Ed.). New York.
- Carlier, I., Lamberts, R., Van Uchelen, A., & Gersons, B. (1998). *Disaster-related post-traumatic stress in police officers: A field study of the impact of debriefing*. *Stress Medicine*. 14, 143–148.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação - Guia para Auto-Aprendizagem*. (2ªed.). Universidade Aberta.
- Cavallini, M. (2020). Pandemia adiantou mudanças no mundo do trabalho: as 10 principais tendências. Retrieved May 18, 2022, from Economia website: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2020/06/19/pandemia-adiantou-mudancas-no-mundo-do-trabalho-veja-as-10-principais-tendencias.ghtml>
- Cherniss, C. (1980). *Staff Burnout: Job Stress in the Human Services*. (1 ed.). Beverly Hills: SAGE Publications, Inc.
- Chiavenato, I. (1999). *Recursos humanos: O Capital Humano das Organizações* (9ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos* (7ª). São Paulo: SP: Atlas.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (4ª ed.). Editora Manole.
- Chiavenato, I. (2020). *INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO-Uma Visão*

*Abrangente da Moderna Administração das Organizações.* (10<sup>a</sup> ed.). Atlas.

Coda, R., & Bergamini, C. W. (1997). *Psicodinâmica da Vida Organizacional – Motivação e Liderança* (2<sup>a</sup>). São Paulo: Atlas.

Coda, R., Silva, J., Goulart, L., Silva, D., & Dias, M. (2009). Proposição e validação de Modelo de Clima Organizacional. *XXXIII Encontro Da ANPAD*, 1–16.

Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior.*, 24(4), 385–396.

Cooper, C., & Marshall, J. (1982). Fontes ocupacionais de stress: uma revisão da literatura relacionada com doenças das coronárias e com saúde mental. *Análise Psicológica*, II(2/3), 153–170.

Cooper, C., Sloan, S., & Williams, S. (1988). *Occupational stress indicator management guide*. London: Windsor NFER-Nelson.

Costa, E. (2016). *O impacto do clima organizacional na atuação do assistente social : uma análise empírica*. Universidade dos Açores Faculdade de Economia e Gestão.

Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Edições Almedina, S.A.

Covelo, J. (2014). *Caracterização dos Comportamentos de Liderança e a sua Influência no Clima Organizacional das Unidades Unidades de Infantaria*. Academia Militar.

Decottis, T. A., & Koys, D. J. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44(3), 265–285.

Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21 (3), 619–654.

Exército Português. (2018). *Plano de Apoio Militar de Emergência do Exército*. Portugal.

Exército Português. (2021a). Equipas de Operadores da Plataforma “Trace COVID-19” do Exército. Retrieved April 23, 2022, from Exército Português website: <https://www.exercito.pt/pt/informacao-publica/noticias/2382>

Exército Português. (2021b). Exército - Missão - Visão - Valores. Retrieved April 23, 2022, from Exército Português website: <https://www.exercito.pt/pt/quem-somos/missao>

- Exército Português. (2021c). O Exército já recebeu um total de 510 doentes infetados com o novo Coronavírus desde a entrada em funcionamento do Centro de Apoio Militar (CAM) COVID-19. Retrieved April 23, 2022, from Exército Português website: <https://www.exercito.pt/pt/informacao-publica/noticias/2399>
- Fischer, A. (2002). *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. São Paulo: Editora Gente.
- Fonseca, J. (2021). Diretiva estratégica do Exército. *Exército Português*, 1–44.
- Forehand, G. A., & Gilmer, H. B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62 (6), 361–382.
- Fox, M. L., Dwyer, D. J., & Ganster, D. C. (1993). Effects of stressful job demands and control on physiological and attitudinal outcomes in a hospital setting. *Academy of Management Journal*, 36(2), 289–318.
- Furnham, A., & Goodstein, L. (1997). The organizational climate questionnaire (OCQ). *The 1997 Annual*, Vol. 2, pp. 163–179. Retrieved from <http://www.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-0883904926.html>
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O inquérito: teoria e prática*. (4<sup>a</sup>ed.). Celta editora.
- Giddens, A. (1991). *As Consequências da Modernidade*. São Paulo: UNESP.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multi-level research. *Academy of Management Review*, 10 (3), 601–616.
- Glisson, C. (2007). Assessing and changing organizational culture and climate for effective services. *Research on Social Work Practice*, 17, 736–747.
- Glisson, C., & James, L. R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 767–794.
- Gomes, F. (2002). Clima Organizacional: Um Estudo em uma Empresa de Telecomunicações - ERA. *Revista de Administração de Empresas*, 42(2), 95–103.
- Governo Português. *Conceito Estratégico de Defesa Nacional*. , (2013). Portugal.
- Gratto, F. (2001). *The relationship between organizational climate and job satisfaction for directors of physical plants*. University of Florida.
- Greenglass, E. R. (2002). *Work stress, coping, and social support: Implications for women's*

*occupational well-being*. (In D. L. Nelson & R. J. Burke, Ed.). American Psychological Association. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/10467-006>

- Hallman, T., Perski, A., Burrell, G., Lisspers, J., & Setterlind, S. (2002). Perspectives on differences in perceived external stress: a study of women and men with coronary heart disease. *Stress and Health, 18*(3), 105–118.
- Harrison, R. (1978). *Person - environment Fit and Job Stress: stress at Work* (John Wiley, Ed.). Chichester.
- Hill, M. (2014). *Desenho de questionário e análise dos dados - alguns contributos*. In *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais da Educação*. Edições Húmus.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly, 35* (2), 286–316.
- Holmes, T. H., & Rahe, R. H. (1967). The Social Readjustment Rating Scale. *Journal of Psychosomatic Research, 11*(2), 213–218. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0022-3999\(67\)90010-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0022-3999(67)90010-4)
- Hoz, A. (1985). *Investigación Educativa: Dicionário Ciências da Educação*. Madrid: Ediciones Anaya, S.A.
- Huang, Y. H., Du, P. L., Chen, C. H., Yang, C. A., & Huang, I. C. (2011). Mediating effects of emotional exhaustion on the relationship between job demand–control model and mental health. *Stress and Health, 27*(2), 94–109.
- Ingram, R. E., & Luxton, D. D. (2005). *Vulnerability-Stress Models*. In Benjamin L. Hankin & John R. Z. Abela (Eds), *Development of Psychopathology—A Vulnerability-Stress Perspective*. UK: UK: Sage Publications.
- Ismail, A., Yao, A., & Yunus, N. K. Y. (2009). Relationship between occupational stress and job satisfaction : An empirical study in Malaysia. *Romanian Economic Journal, 34*(4), 3–29. Retrieved from <http://www.rejournal.eu>
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Clima organizacional: uma revisão da teoria e da pesquisa. *Psychological Bulletin, 81* (12), 1096–1112.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 28*5–308.

- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life* (Basic Books, Ed.).
- Keller, E., & Aguiar, M. (2004). Análise crítica teórica da evolução de clima organizacional. *Terra e Cultura*, 20(39), 91–113.
- Kolb, D. A., Rubin, I. M., & McIntyre, J. M. (1978). *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial* (Atlas, Ed.). São Paulo.
- Korte, S., Koolhaas, M., Wingfield, C., & McEwen, S. (2005). The Darwinian concept of stress: benefits of allostasis and costs of allostatic load and the trade-offs in health and disease. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 29(1), 3–38.
- Kundu, K. (2007). Development of the conceptual framework of organizational climate. *Vidyasagar University Journal of Commerce*, 12, 99–108.
- Lagido, J., & Gameiro, A. (1988). *O álcool e as empresas*. 4, 405–420.
- Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D., & Bongers, P. M. (2003). The very best of the millennium: longitudinal research and the demand-control- (support) model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 282–305. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.4.282>
- Lazarus, R. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44, 1–21.
- Lazarus, R. ., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing Company, Inc.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993). A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 3–20.
- Lima, S. M. B., & Albano, A. B. G. (2002). Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. *Revista Do CCEI*, 10, 33–10.
- Lins, F., Santos, J., Filho, J. B., & Carmo, E. (2021). Cultura E Clima Organizacional: Influência Na Qualidade De Vida No Trabalho. *Revista Vox Metropolitana*, (5), 46–62. <https://doi.org/10.48097/2674-8673.2021n5p04>
- Lipp, M., & Malagris, L. (2001). *O stress emocional e seu tratamento*. In B. Rangé (Ed.). *Psicoterapias cognitivo-comportamentais: um diálogo com a psiquiatria*. Porto Alegre: Artmed.

- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações*. Porto: Vida Económica Editora.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate* (Cambridge). Harvard University Press.
- Luz, R. (2003). *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Magalhães, J., Silva, G., & Santos, Y. (2013). Os efeitos do stresse e burnout em militares : uma breve revisão bibliográfica para a identificação da problemática. *PSIQUE – ISSN*, 9, 75–97.
- Marcelino, V. (2022). Efetivo militar volta a estar em queda em 2021. Retrieved April 25, 2022, from Diário de Notícias website: <https://www.dn.pt/sociedade/efetivo-militar-volta-a-estar-em-queda-em-2021-14478834.html>
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS*. (2<sup>a</sup> ed., Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Maroco, J. (2007). *No Análise Estatística com Utilização do SPSS* (3<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Martins, E. (2021). Recursos Humanos enfrentam a realidade pós-pandemia.
- Martins, M. (2004). Factores de risco psicossociais para a saúde mental. *Revista Millenium*, 255–268.
- Martins, M. C. F. (2000). Clima Organizacional: o estado da arte. *Revista Da Sociedade de Psicologia Do Triângulo Mineiro*, 12–18.
- McClelland, D. (1987). *Human Motivation* (Cambridge University Press, Ed.). New York.
- McGrath, J. E. (1976). Stress and behavior in organizations. In *Handbook of industrial and organizational psychology* (Dunnette). Chicago: Rand McNally.
- Menezes, I. G., & Gomes, A. C. P. (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto DOI 10.5752/P.1678-9563.2010v16n1p158. *Psicologia Em Revista*, 16(1), 158–179. <https://doi.org/10.5752/p.1678-9563.2010v16n1p158>
- Michael Page. (2020). *A Pandemia e as Novas Tecnologias no Retalho*. Portugal. Retrieved from <https://www.michaelpage.pt/advice/lideranca-e-gestao-de-equipas/desenvolvimento-profissional-e-retencao/pandemia-e-novas>

- Microsoft. (2022). *Technology Can Help Unlock a New Future for Frontline Workers*. Retrieved from <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/technology-unlocks-a-new-future-for-frontline>
- Ministério da Defesa Nacional. (2014). *Missões das Forças Armadas*. Portugal.
- Moço, S. M. (2011). *Proposta de Modelo de Avaliação do Clima Organizacional em Contexto de Organização do Terceiro Sector de Pequena Dimensão Comunidade - Comunidade de Inserção "O Companheiro."* Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Murphy R., & Hurrell, J. (1987). *Stress measurement and management in organizations: Development and current status*. In A. W. Riley & S. J Zaccaro (Orgs.) *Occupational stress and organizational effectiveness*. Nova York: Praeger.
- Nakao, M. (2010). Work-related stress and psychosomatic medicine. *Biopsychosocial Medicine*, 4(1), 1–8.
- Navas, R. (2021). Impacto do clima organizacional sobre o estresse no trabalho. Retrieved May 15, 2022, from Pulses website: <https://www.pulses.com.br/blog/impacto-clima-estresse/>
- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Nunes, T. (2011). *O Clima Organizacional e sua Influência na Qualidade de Vida no Trabalho – Um Estudo de Caso*. Faculdade de Vale do Ipojuca.
- Núñez, A. L., & Monfort, I. (2005). Clima organizacional: resultados del diagnóstico en una empresa. *Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*, 25(1), 42–44.
- Oliveira, J. S. G., & Campello, M. (2006). Clima organizacional e o desempenho das empresas. *Xiii Simpep*.
- Oliveira, N. (2021). Bem-estar dos colaboradores, uma prioridade pós-pandemia. Retrieved May 28, 2022, from Pessoas by Eco website: <https://eco.sapo.pt/opiniao/bem-estar-dos-colaboradores-uma-prioridade-pos-pandemia/>
- Ordem dos Psicólogos. (2020). Gestão de recursos humanos em tempo de pandemia. *Ordem Dos Psicólogos*. Retrieved from [https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/gestao\\_recursos\\_humanos\\_tem\\_pandemia\\_1.pdf](https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/gestao_recursos_humanos_tem_pandemia_1.pdf)
- Organização Mundial de Saúde. (2001). *Saúde Mental: Nova Compreensão, Nova Esperança*.

*Relatório Mundial de Saúde 2001.*

- Pal, A. (2020). The good type of stress. Retrieved March 26, 2022, from Blankslate website: <https://blankslate.org/2020/03/23/the-good-type-of-stress/>
- Palacios, K., Pacheco, E., & Severino, A. (2013). Clima organizacional e estresse em equipes de trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 13(1), 37–48.
- Parreira, R. (2022, March). A felicidade no local de trabalho: bem-estar e produtividade. *Líder Magazine Sapo*. Retrieved from <https://lidermagazine.sapo.pt/a-felicidade-no-local-de-trabalho-bem-estar-e-productividade/>
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2004). *Validação da Escala de Estresse no Trabalho*. 9(1), 45–52.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ... Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379–408.
- Peeters, M., Montgomery, A., Bakker, A., & Schaufeli, W. (2005). Balancing Work and Home: How Job and Home Demands are Related to Burnout. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 43–61.
- Peixoto, V. R., Vieira, A., Aguiar, P., Carvalho, C., Thomas, D. R., & Abrantes, A. (2020). Initial Assessment of the Impact of the Emergency State Lockdown Measures on the 1st Wave of the COVID-19 Epidemic in Portugal. *Acta Medica Portuguesa*, 33(11), 733–741. <https://doi.org/10.20344/amp.14129>
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*. (5ªed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Porto, C. (2021). O papel dos profissionais de RH na superação dos desafios que as empresas enfrentam em tempos de pandemia da Covid-19. *RH Magazine*. Retrieved from <https://rhmagazine.pt/exclusivo-o-papel-dos-profissionais-de-rh-na-superacao-dos-desafios-que-as-empresas-enfrentam-em-tempos-de-pandemia-da-covid-19/>
- PPCACDFA. (2015). *Programa para prevenção dos comportamentos aditivos e combate às dependências nas Forças Armadas*. Portugal.
- Praag, H. M., Kloet, R., & Os, J. V. (2005). *Stress, o Cérebro e a Depressão*. Climepsi Editores.
- Quinteiro, P., Almeida, P., & Pimentel, P. (2019). *Covid-19 - Pandemia nas organizações*

*recomendações para gestores.* Retrieved from [https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/covid\\_19\\_recomendacoes\\_gestores.pdf](https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/covid_19_recomendacoes_gestores.pdf)

Quivy, R., & Campenhoudt, V. C. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª). Paris: Gradiva.

Ramos, M. (2001). *Desafiar o Desafio, Prevenção do Stresse no Trabalho* (1ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Redação APD. (2022). Trabalho híbrido: a chave para o modelo entre o teletrabalho e o trabalho presencial. Retrieved August 14, 2022, from <https://www.apd.pt/trabalho-hibrido-a-chave-para-o-modelo-entre-o-teletrabalho-e-o-trabalho-presencial/>

Rizzatti, G. (2002). *Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais Brasileiras*. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Robbins, S. (2005). *Organizational Behavior* (13ª ed.). Prentice Hall.

Rocha, J. A. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.

Rodrigues, V., Camara, B., & Guerra, P. (1997). *Humanator XXI*. Dom Quixote.

Rosado, D., Romão, A., Baltazar, M., Fonseca, D., & Lopes, H. (2017). Forças Armadas, Cultura Organizacional e Valores Partilhados: Estratégia, Profissionalismo Militar e Desafios na Gestão de Recursos Humanos no Exército. *Proceedings of the II International Meeting of ISSOW*, (November 2016), 331–347.

Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65(3), 529–565.

Santos, T. (2018). *Dimensões do Clima Organizacional - Caso em uma Clínica de Radiologia em Chapecó*. Universidade Federal da Fronteira do Sul.

Sapage, S. (2021). Os trabalhos dos militares na luta contra a covid-19. Retrieved April 23, 2022, from <https://www.publico.pt/2021/02/04/politica/noticia/trabalhos-militares-luta-covid19-1949279>

Sarafino, E. P. (1990). *Health psychology: Biopsychosocial interactions*. John Wiley & Sons.

Sbragia, R. (1983). Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa.

*Revista de Administração*, 30–39.

- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45 (2), 109–119.
- Schneider, B. (1972). Organizational climate: individual preference and organizational realities. *Journal of Applied Psychology*, 56, 211–217.
- Schneider, B. (1985). Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 573–611.
- Schneider, B., & Bartlett, C. J. (1968). Individual differences and organizational climate I: the research plan and questionnaire development. *Personnel Psychology*, 21, 323–333.
- Schneider, B., & Hall, D. T. (1972). Toward specifying the concept of work climate: a study of Roman Catholic diocesan priests. *Journal of Applied Psychology*, 56, 447–455.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19–39.
- Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirats, M. (2002). Climate strength: a new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 220–229.
- Seabra, A. (2000). *O Técnico, a Pessoa, ... e o Burnout no Hospital Dr. José Maria Antunes Júnior – Estudo Exploratório*. Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Seabra, A. (2008). *Síndrome de Burnout e a Depressão no Contexto da Saúde Ocupacional*. *Dissertação em Doutoramento em Ciências de Saúde Mental Síndrome de Burnout e a Depressão no Contexto da Saúde Ocupacional*. Instituto de Ciência Biomédicas Abel Salazar - Universidade do Porto.
- Selye, H. (1978). *Stress Of Life* (revised ed). New York: McGraw-Hill.
- SER. (2021). *A importância da Pesquisa de Clima pós-pandemia*. Portugal. Retrieved from <https://www.sertms.com/blog/pesquisa-de-clima-pos-pandemia/>
- Serra, A. (2002). *O Stress na Vida de Todos Os dias* (3ª Revista).
- Serra, A. (2007). *O stress na vida de todos os dias* (3ª ed.; Adriano Vaz Serra, Ed.). Coimbra.
- Seward, J. P. (1997). Occupational Stress. In *In Occupational & Environmental Medicine* (2ª Ed. Int).
- Shinn, M., Rosario, M., Morch, H., & Chestnut, D. (1984). Coping with job stress and burnout in the human services. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(4), 864–876.
- Silva. (2018). Stress ocupacional: o que é e quais são suas consequências. Retrieved March 27,

2022, from Ekonomista website: <https://www.e-konomista.pt/stress-ocupacional/>

Silva, F., Macedo, M., & Conceição, J. (2022). A pandemia de COVID-19 em Portugal: Evolução, Vacinação e Farmacovigilância. *Revista Multidisciplinar*, 4(2), 135–154. <https://doi.org/https://doi.org/10.23882/rmd.22090>

Silva, N. (2003). *CLIMA ORGANIZACIONAL: Uma Proposta dos Fatores a Serem Utilizados para Avaliação do Clima de Uma Instituição de Ensino Superior*. Universidade Federal de Santa Catarina.

Silva, N., & Zanelli, J. C. (2004). Cultura organizacional. In Artmed (Ed.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre.

Silver, P., Poulin, J., & Manning, R. (1997). Surviving the bureaucracy: the predictors of job satisfaction for the public agency supervisor. *The Clinical Supervisor*, 15 (1), 1–20.

Sítima, L. (2002). *A mudança estratégica e impacto ao nível da cultura e Clima Organizacional (o caso da GALP energia)*. ISCTE, Lisboa.

SNS. (2019). Dia de Consciencialização do Stress. Retrieved March 26, 2022, from Serviço Nacional de Saúde website: <https://www.sns.gov.pt/noticias/2019/11/06/dia-de-consciencializacao-do-stress/>

Sociedade. (2020). Hospital de Campanha Porto. Retrieved April 23, 2022, from Sociedade website: <https://www.porto.pt/pt/noticia/hospital-de-campanha-porto--ja-trata-doentes-com-covid-19-ha-dois-dias-e-espera-hoje-receber-mais>

Sociedade Portuguesa de Cardiologia. (2019). Dia Mundial do coração. Sabe que tipo de coração é o seu? Retrieved April 25, 2022, from Sociedade Portuguesa de Cardiologia website: <https://spc.pt/2019/10/28/stress-antecedentes-familiares-de-doenca-cardiovascular-tabagismo-sedentarismo-e-excesso-de-peso-ocupam-o-lugar-de-topo-na-lista-de-fatores-de-risco-para-a-doenca-cardiovascular/#>

Souza, E. (1978). *Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manuseiam* (Edgard Blucher, Ed.). Porto Alegre.

Stoner, J., & Freeman, R. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: LTC.

Sul Informação. (2020). Exército promove sensibilização em boas práticas higiénico-sanitárias junto da CIM Alentejo Central. Retrieved April 23, 2022, from Sul Informação website: <https://alentejo.sulinformacao.pt/2020/09/exercito-promove-sensibilizacao-em-boas->

praticas-higienico-sanitarias-junto-da-comunidade-intermunicipal-do-alentejo-central/

- Tagiuri, R. (1968). *The concept of organizational climate* (Organizati; R. Tagiuri & G. Litwin, Ed.). Boston: Graduate School of Business, Harvard University.
- Taris, T. W. (2006). Bricks without clay: On urban myths in occupational health psychology. *Work & Stress*, 20(2), 99–104. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/02678370600893410>
- Toulson, P., & Smith, M. (1994). The relationship between organizational climate and employee perceptions of personnel management practices. *Public Personnel Management*, 23 (3), 453–468.
- Valente, J. (2014). *Portugal e a NATO e Conceitos Estratégicos* (Academia Militar). Academia Militar. <https://doi.org/10.4337/9781781953174.00046>
- Van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13(2), 87–114. <https://doi.org/10.1080/026783799296084>
- Vong, L., Ngan, H., & Chun-Pong Lo, P. (2018). Does organizational climate moderate the relationship between job stress and intent to stay? *Journal of Chinese Human Resource Management*, 9(1), 2–20.
- Williams, S., & Cooper, C. L. (1998). Measuring occupational stress: Development of the Pressure Management Indicator. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 306–321. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.306>
- Willis, L., Reynolds, K. J., & Lee, E. (2019). Being well at work: the impact of organizational climate and social identity on employee stress and self-esteem over time. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 399–413.

# ANEXO A

## Modelos de clima organizacional e suas dimensões

Campbell et al. (1970)	Schneider (1975)	Sabragia (1983)	Levering (1974)	Kozlowski e Doherty (1989)	Pierce et al. (1989)	Colossi (1991)	Amabile (1996)	Coda (1997)	Rizzatti (2002)
Autonomia	Suporte da supervisão	Estado de tensão	Credibilidade	Estrutura	Auto-estima geral	Filosofia e ambiente geral na empresa	Encorajamento à criatividade	Liderança	Imagem Institucional
<b>A influência do stress no clima organizacional, durante a Pandemia Covid-19 – Unidades do Exército do Grande Porto</b>									
Estrutura	Estrutura	Conformidade	Respeito	Clareza	Auto-estima ligada ao trabalho ou tarefa	Condições físicas de trabalho	Autonomia	Compensação	Política de RH
Recompensa	Independência	Estrutura	Imparcialidade	Responsabilidade	Estabilidade ao longo do tempo	Sistema de avaliação e controlo	Recursos	Maturidade empresarial	Sistema de Assistência e Benefícios
Consideração, calor e apoio	Conflitos	Recompensa	Orgulho	Autonomia	Respeito da gerência	Preparação e desenvolvimento profissional	Pressões	Colaboração entre as áreas	Estrutura Organizacional
	Satisfação geral	Cooperação	Cooperação	Controlo	Organização mecanicista	Progresso funcional	Impedimentos organizacionais	Valorização profissional	Organização e Condições de Trabalho
	Preocupação com novos colaboradores	Padrões		Participação	Complexidade do trabalho	Comportamento das chefias		Identificação com a empresa	Relacionamento Interpessoal
		Conflitos		Suporte de supervisão	Motivação intrínseca	Sistema de assistência e benefícios		Processo de comunicação	Comportamento das Chefias
		Identidade		Trabalho em equipa	Desempenho no trabalho	Lazer		Sentido do trabalho	Satisfação Pessoal
		Ênfase na participação		Cooperação	Satisfação geral no trabalho	Relacionamento sindical		Política global de RH	Planeamento Institucional
		Proximidade da Supervisão		Gestão consciente	Cidadania	Satisfação pessoal		Acesso	Processo de Decisão
		Consideração Humana		Comunicação	Comprometimento				Autonomia Universitária
		Autonomia Presente			Satisfação				Avaliação Institucional
		Prestígio obtido							
		Tolerância existente							
		Clareza percebida							
		Justiça predominante							
		Condições de progresso							
		Apoio logístico proporcionado							
		Forma de controlo							

<b>Luz (2002)</b>	<b>Rubbo (2002)</b>	<b>Silva (2003)</b>	<b>Mello (2004)</b>	<b>Bispo (2006) Fatores Internos</b>	<b>Bispo (2006) Fatores Externos</b>
Imagem da Empresa	Colaboração	Estilo de liderança <b>A influência do stress no clima organizacional, durante a Pandemia Covid-19 – Unidades do Exército do Grande Porto</b>	Conformidade com a estrutura	Ambiente de trabalho	Convivência familiar
Sentido de Realização	Ambiente	Relacionamento interpessoal	Responsabilidade	Assistência ao funcionário	Férias e lazer
Relacionamento Interpessoal	Tempo	Desenvolvimento profissional	Padrões de desempenho	Burocracia	Investimentos e despesas familiares
Estilo de Chefia	Desafio	Comunicação organizacional	Recompensas	Cultura organizacional	Política e economia
Comunicação	Segurança	Recompensas	Cultura organizacional	Estrutura organizacional	Saúde
Desempenho e Qualidade	Liberdade	Apoio logístico	Oportunidade desenv. pessoal	Nível sociocultural	Situação financeira
Política de RH e Benefícios	Valorização	Imagem da instituição	Apoio o calor humano	Incentivos profissionais	Clube de futebol
Ambiente e Condições de Trabalho	Novidade	Processo decisório	Liderança	Remuneração	Vida social
Qualidade de Vida e Saúde	Competição pelo poder		Oportunidades de progresso	Segurança profissional	Segurança pública
			Conflitos	Transporte casa/trabalho e vida profissional	
			Flexibilidade	Vida Profissional	
			Participação		
			Competição		
			Compromisso		
			Comprometimento com a empresa		
			Equidade Salarial		
			Condições de trabalho		
			Comunicação ( <i>feedback</i> )		
			Ética empresarial		
			Criatividade		

Fonte: Autora

# **ANEXO B**

## **Declaração de compromisso de honra**

## **Declaração sob compromisso de honra**

Eu, Elsa Joana Gonçalves Martins, portador do CC, n.º 13442766 1ZX9, válido até 29/09/2030, residente no Porto declaro, sob compromisso de honra, de ter tido as autorizações necessárias para fazer o meu estudo, recolhendo aos dados e divulgá-los nesta dissertação.

Porto, 13 de janeiro de 2023

Elsa Joana Gonçalves Martins

# **ANEXO C**

## **Inquérito**

“Exmo.(a) Senhor(a),

No âmbito da dissertação de mestrado a Assistente Técnica Elsa Martins, da DSP, está a desenvolver um estudo subordinado ao tema “A Influência do Stress no Clima Organizacional, durante a Pandemia CoViD-19 – Um estudo de caso nas Unidades do Exército no Grande Porto”. No âmbito do referido estudo foi autorizada, por Sua Excelência o General Chefe do Estado-Maior do Exército, a difusão de um questionário, sobre o tema referido. Pelo exposto, encarrega-me o Exmo. Chefe de Gabinete de Sua Exa. o General Chefe do Estado-Maior do Exército de solicitar a colaboração de V. Exa. respondendo [Inquérito](#)

Seção 1 de 3

# A Influência do Stress no Clima Organizacional, durante a Pandemia CoViD-19. Um estudo de caso nas Unidades do Exército do Grande Porto

Inquérito destina-se apenas a quem esteve inserido nas Células CoViD-19 (ações de combate à pandemia)

Após a seção 1 Continuar para a próxima seção

Seção 2 de 3

Questionário Sociodemográfico

Descrição (opcional)

1. Idade \*

- 20-24
- 25-29
- 30-34
- 35-39
- 40-44
- 45-59
- 60-64
- 65-69

2. Sexo \*

Masculino

Feminino

3. Estado Civil \*

Solteiro(a)

Casado(a) /União de Facto

Divorciado(a)

Viúvo(a)

4. Têm filhos(as)? \*

Sim

Não

...

5. Habilitações Literárias \*

6º ano

9º ano

12º ano

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

6. Ano de entrada no Exército Português? \*

Texto de resposta curta

.....

7. Categoria Profissional \*

- Oficial
- Sargento
- Praça

8. Qual a Unidade Militar que pertence? (Aquando do período pandémico) \*

- Direção de Administração de Recursos Humanos
- Regimento de Transmissões
- Direção de Serviços de Pessoal
- Unidade de Apoio do Comando de Pessoal
- Escola dos Serviços
- Regimento de Engenharia nº3
- Outros/as

9. Durante o período pandémico, aquando do seu exercício de funções, estava deslocado da sua Área Geográfica de Prestação de Serviço Preferencial (AGPSP)/ Guarnição Militar de Preferência (GMP)? \*

- Sim
- Não

Após a seção 2 Continuar para a próxima seção

Seção 3 de 3

Análise da influência do Stress no Clima Organizacional



Descrição (opcional)

10. Existe respeito mútuo dentro do meu grupo de trabalho. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

11. Valorizo a maioria dos meus camaradas inseridos no meu grupo de trabalho. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

...

12. Sinto-me valorizado(a) na organização pela maioria dos meus camaradas. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

13. Reconheço e valorizo o trabalho dos meus camaradas. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

14. Geralmente a comunicação no meu grupo de trabalho é eficaz. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

15. Trabalho eficazmente porque existe uma comunicação fluente, cuidada e regular. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

16. Entendo claramente como posso contribuir para os objetivos gerais do grupo. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

17. O meu grupo de trabalho recebe toda a informação de que precisa para funcionar bem. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

18. A informação é transversal, canalizada e adequada para todos os grupos de trabalho em que participei. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

19. As indicações que recebo são claras e precisas. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

20. No meu entender, as relações que se estabelecem no meu grupo de trabalho são de preocupação e respeito. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

21. O meu grupo de trabalho é flexível, no sentido de ir ao encontro das necessidades dos seus militares. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

...

22. As diferenças existentes entre mim e o meu Comandante/ Chefe Direto são levadas em conta e respeitadas. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

23. As diferenças existentes entre mim e o meu grupo de trabalho são levadas em conta e respeitadas. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

24. O meu Comandante/Chefe Direto preocupa-se constantemente pelo meu estado emocional. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

...

25. Sinto-me motivado(a) com as funções e tarefas atribuídas. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

26. Existe uma preocupação dos meus superiores hierárquicos em manter-nos motivados. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

27. Sinto-me motivado(a) com o meu trabalho. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

28. Sinto-me valorizado(a) pelos meus camaradas. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

29. Estou orgulhoso(a) por fazer parte deste grupo de trabalho. \*

:::

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

30. A dedicação e o moral são elevados no meu grupo de trabalho. \*

:::

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

31. Sinto constantemente que os meus superiores hierárquicos trabalham em prol do bem-estar e moral dos seus homens. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

32. Já fui surpreendido(a) por atitudes de camaradas meus que me levou a perder a confiança neles. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

33. Sinto que posso partilhar um problema pessoal com os meus camaradas. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

34. Deposito total confiança no meu grupo de trabalho. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

35. Acredito sempre nas intenções e indicações recebidas superiormente. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

36. O grupo de trabalho em que estou inserido pauta-se por níveis elevados de confiança. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

37. Perante uma dificuldade de trabalho com os meus camaradas, tento analisar a situação com eles para encontrar uma solução aceitável para ambos. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

38. Perante uma dificuldade de trabalho com o meu Comandante/Chefe Direto, tento analisar a situação com ele(a) para encontrar uma solução aceitável para ambos. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

39. Tenho estado nervoso(a) porque o meu Comandante/Chefe Direto dá-me ordens contraditórias.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

...

40. A falta de compreensão sobre quais são as minhas responsabilidades neste trabalho tem causado irritação.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

41. Sinto-me incomodado(a) com a comunicação existente entre mim e o meu Comandante/Chefe Direto.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

42. Sinto-me incomodado(a) com a falta de confiança do meu Comandante/Chefe Direto.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

...

43. A forma como as tarefas são distribuídas tem-me deixado nervoso(a).\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

44. Sinto-me irritado(a) com a deficiência na divulgação de informação sobre decisões organizacionais.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

45. A falta de comunicação entre mim e os meus camaradas de trabalho deixa-me nervoso(a). \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

...

46. A falta de capacitação para a execução das minhas tarefas tem me deixado nervoso(a). \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

47. O prazo para a realização das minhas tarefas é satisfatório. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

48. No meu trabalho não há pressão. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

...

49. Sinto-me nervoso(a) e stressado(a). \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

50. Tenho conseguido controlar a irritação nos últimos tempos. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

51. Sinto que as tarefas que desempenho estão sob o meu controle. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						