

# O Contexto Organizacional e a Experiência de Estress: uma Perspectiva Integrativa

An integrated perspective of the organisational context and experience of stress

Carlos A. Laranjeira

Escola Superior de Saúde do Campus Universitário Jean Piaget de Viseu. Portugal.  
carlos.brightman@gmail.com

Recebido em 26 Maio 2008/Enviado para Modificação 18 Novembro 2008/Aprovado 30 Dezembro 2008

## RESUMO

**Objectivos** Investigar a produção científica em periódicos indexados nas bases de dados internacionais, sobre o conceito de estress ocupacional, e analisar as questões relacionadas com o âmago deste fenómeno, visto à luz da interpretação individual e coletiva.

**Método** A maioria dos artigos foi obtida através das bases de dados Medline Lilacs e PsycINFO, usando as palavras-chave "estress," "bem-estar," "burnout," "organizações" e "presenteísmo", no período entre 1998 e 2008.

**Resultados** Foram identificados 33 artigos, dos quais foram selecionados 21 e foram localizados 18. Falar de estress na vida cotidiana é já um lugar comum, associando-se às mudanças constantes e ao ritmo acelerado que imperam na sociedade actual, que exigem transformações profundas nos comportamentos, atitudes e valores dos indivíduos. O estress assume-se como símbolo cultural do presente, conduzindo a sentimentos de incerteza quanto ao futuro.

**Conclusões** A análise da literatura, permite discriminar fontes de estress intrínsecas/extrínsecas ao indivíduo, analisando as suas principais repercussões, das quais se destacam o presenteísmo e o burnout. Reforça-se a necessidade de intervenção profiláctica primária, partindo do reconhecimento de factores de risco que tornam determinados indivíduos vulneráveis.

**Palavras Chave:** Eficiência, conduta de saúde, lugar de trabalho, factores de risco (fonte: DeCS, BIREME).

## ABSTRACT

**Objectives** Investigating scientific production regarding the concept of occupational stress in periodicals indexed in international databases and analysing questions related to the heart of this phenomenon as seen from the perspective of individual and collective interpretation.

**Method** Most articles were obtained from Medline, Lilacs and PsycINFO databases covering 1998 to 2008 using the following keywords: stress, well-being, burnout, organisation and presenteeism.

**Results** 33 articles were identified; 21 of them were selected and 18 located. Speaking

about stress in daily-life is already commonplace, associated as it is with constant changes and the accelerated rhythm ruling society nowadays; this leads to profound transformations in an individual's behaviour patterns, attitudes and values. Stress can therefore be seen as a cultural symbol of the present, leading to feelings of uncertainty regarding an individual's perception of the future.

**Conclusions** The analysis of the literature allowed the sources of intrinsic/extrinsic stress on an individual to be discriminated and an analysis of the main repercussions, of which presenteeism and burnout are worth special mention. This reinforced the need for primary prophylactic intervention, starting from recognising those risk factors which make certain individuals more vulnerable.

**Key Words:** Efficiency, health behaviour, workplace, risk factor (*source: MeSH, NLM*).

## RESUMEN

### El contexto organizativo y la experiencia de stress: una perspectiva integrativa

**Objetivos** Investigar la producción científica en periódicos indexados en las bases de datos internacionales sobre el concepto de stress ocupacional, y analizar las cuestiones relacionadas con el amago de este fenómeno visto a la luz de la interpretación individual y colectiva.

**Método** La mayoría de los artículos se obtuvo a través de las bases de datos Medline Lilacs y PsycINFO, usando las palabras-clave "stress," "bienestar," "burnout," "organizaciones" y "no-absentismo", en el periodo entre 1998 y 2008.

**Resultados** Se identificaron 33 artículos, de los cuales fueron seleccionados 21 y fueron localizados 18. Hablar de stress en la vida cotidiana es ya un lugar común y está asociado a los cambios constantes y al ritmo acelerado que imperan en la sociedad actual, que exigen transformaciones profundas en los comportamientos, actitudes y valores de los individuos. El stress se asume como símbolo cultural del presente, conduciendo a sentimientos de inseguridad con respecto al futuro.

**Conclusiones** El análisis de la literatura permite discriminar fuentes de stress intrínsecas/extrínsecas al individuo analizando sus principales repercusiones, de entre las que se destacan el no-absentismo y el burnout. Se refuerza la necesidad de intervención profiláctica primaria, partiendo del reconocimiento de factores de riesgo que hacen a determinados individuos vulnerables.

**Palabras Clave:** Eficiencia, conducta de salud, lugar de trabajo, factores de riesgo (*fuelle: DeCS, BIREME*).

**N**ão é novo o reconhecer de que os acontecimentos laborais podem interferir negativamente no bem-estar dos indivíduos. Porém e nos últimos anos, a investigação do stress nas organizações e seus reflexos para a saúde dos trabalhadores, tem suscitado um enorme interesse e divulgação (1,2). Como principal origem deste recente interesse surgem os efeitos indesejáveis, no plano económico (3), que as situações de stress trazem para as organizações. A vasta utilização deste conceito não foi, todavia, acompanhada de uma significação ou conceptualização compartilhada pelos investigadores (4).

A relevância assumida pela qualidade de vida no trabalho e o dever moral das organizações proporcionarem aos seus trabalhadores uma vivência positiva, tem sido sublinhada como causa primária da notoriedade que tem sido atribuída a este conceito na literatura (1,4). De facto, as características do trabalho (5), e as práticas organizacionais, integradas no conceito de clima são consideradas variáveis basilares para percebermos porque nalgumas organizações os trabalhadores estão satisfeitos e motivados, enquanto noutras se verifica o inverso.

São inúmeras as contextualizações em torno da variável stress, uma dessas classificações define stress como um estímulo, em virtude de ser considerado uma força externa ao indivíduo. Noutra, o stress é uma resposta porque é analisado como um conjunto de reacções fisiológicas ou psicológicas do indivíduo perante determinados estímulos estressores. Outras ainda definem stress como uma percepção, porque se considera ser o resultado de percepções e cognições do indivíduo. Por fim, uma sucessão de definições consideram que o stress resulta da presença de um desajustamento, real ou potencial, entre as exigências da situação ou os desejos do indivíduo em enfrentar essas mesmas exigências (4,6).

Transportando algumas destas concepções para as dinâmicas organizacionais o stress surge quando as exigências da situação excedem os recursos, desejos ou capacidades do indivíduo, porém esta instabilidade pode ocorrer porque objectivamente as exigências do contexto de trabalho excedem os recursos do sujeito. Esta situação vai originar um conjunto de repostas restritivas que podem ser emocionais (aumento da insatisfação, do desinteresse, da irritabilidade), fisiológicas (aumento da pressão sanguínea, do ritmo cardíaco e dos níveis hormonais) e/ou comportamentais (fragilidade das relações interpessoais, dificuldades de concentração), as quais favorecem uma diminuição da saúde e do bem-estar do indivíduo(7).

Presentemente, são diversas as condições experimentadas pelas organizações, fruto da introdução de novas tecnologias, da globalização dos mercados, da elevada competitividade internacional, dos elevados níveis de desemprego e da intensa inconstância económica. Tais condições assumem-se como agentes facilitadores de situações de stress no contexto laboral, pelas importantes imposições que colocam aos seus trabalhadores (8).

Neste cenário de metamorfose, o presente artigo pretende não só procurar perceber o que faz com que as pessoas vivam melhor no decurso da prática da sua actividade profissional, mas também facilitar a constituição de organizações

que proporcionem essa melhor vivência. Para o efeito serão apresentadas algumas concepções e modelos em torno dos conceitos de stress e bem-estar organizacional.

## MÉTODO

Para atingir o objectivo proposto, realizou-se uma revisão bibliográfica narrativa, onde buscamos fundamentos/evidências para apoiar/melhorar as respostas preventivas e adaptativas dos trabalhadores em contexto laboral.

Faz-se necessário destacar que a revisão de literatura tem sua importância consagrada, principalmente por disponibilizar um perfil de conhecimento actual, verificar os consensos e as controvérsias, possibilitando a realização de estudos que abordem situações não ainda exploradas na área de interesse.

O levantamento bibliográfico, integrou periódicos indexados nas bases de dados *Medline*, *Lilacs* e *PsycINFO*, tendo sido utilizados os seguintes critérios de inclusão: a) tempo –seleccionando-se os artigos portugueses e internacionais publicados entre 1998 e 2008; b) descritores – para o efeito foi utilizado o formulário avançado cruzando entre si os descritores: stress x bem-estar x burnout x organizações x presenteísmo. Para cada um dos descritores foi efectuada a correspondência nas línguas espanhola e inglesa.

A coleta de dados foi realizada no período de Janeiro de 2008 a Março de 2008, tendo-se identificados 33 artigos e seleccionados 21 de acordo com os critérios de inclusão. Dos 21 artigos, 16 foram acessados através de bibliotecas nacionais, dois através de biblioteca internacional e três não foram localizados, resultando em um total final de 18 artigos.

Os diferentes artigos foram analisados e sintetizados em quatro níveis de evidência: a) o contexto profissional e ocupacional como fonte de stress; b) identificação dos factores estressores e de bem-estar no tecido organizacional; c) repercussões do stress e bem-estar nas organizações; d) intervenções para gestão do stress e promoção do bem-estar.

## RESULTADOS

### O contexto profissional e ocupacional como fonte de stress

Stress é um processo complexo através do qual um organismo responde aos acontecimentos que fazem parte da vida do dia-a-dia, susceptíveis de ameaçar

ou pôr em causa o bem-estar desse organismo. Os agentes que desencadeiam este processo designam-se estressores. A notoriedade do conceito de stress ficou a dever-se a Selye (9), um dos autores que popularizou o termo. De acordo com o autor, o stress é postulado como sendo um termo positivo e que o “bom stress” (eustress), aquele que suscita uma resposta adaptativa por parte dos organismos, é necessário, e que o “mau stress” (distress) é um estímulo tão forte que é susceptível de provocar danos no organismo. Aquilo que a linguagem comum designa por stress constitui uma degeneração do termo distress (9).

O meio ambiente é cada vez mais reconhecido pelas ciências da saúde como um dos factores determinantes da saúde dos indivíduos e dos grupos. O meio ambiente a que nos reportamos é o meio laboral, o trabalho.

Cada vez mais se reconhece que a actividade profissional pode ter implicações positivas e negativas quer para o indivíduo quer para a actividade das organizações. Os aspectos positivos advêm daquilo que se consegue obter através do trabalho, sob o ponto de vista sócio-económico o trabalho constitui uma fonte de rendimento que permite a um indivíduo sobreviver e cortar elos de dependência em relação a terceiros. O dinheiro que se recebe permite o acesso a mais conforto, actividades de lazer e cultura. O estatuto social que é conferido a uma pessoa liga-se à actividade profissional que desenvolve. A própria identidade é atribuída, frequentemente, em função da profissão que se exerce. Quando um ser humano gosta do seu trabalho este constitui uma fonte de motivação, de crescimento psicológico e realização pessoal. Quando se sai bem fá-lo sentir-se aos seus próprios olhos como um indivíduo competente. Perante os outros é considerado e apreciado pelo trabalho que faz. O trabalho, além de constituir uma fonte de rendimento económico, liga-se também a aspectos psicológicos importantes que ajudam a enriquecer a auto-estima do indivíduo. Resta acrescentar que é pelo trabalho que a pessoa estabelece a grande maioria dos seus conhecimentos e contactos sociais.

No entanto, o trabalho pode revestir-se igualmente de aspectos negativos. Algumas vezes porque a pessoa não gosta do que faz ou não é capaz de acompanhar as novas tecnologias. Outras vezes porque se sente ameaçada pela precariedade do emprego que arranjou. Noutras ocasiões porque tem colegas, superiores hierárquicos ou subordinados que são uma fonte constante de atrito. Noutros casos porque tem de trabalhar em excesso, pela necessidade que sente de ganhar dinheiro ou pelas características do emprego que desempenha. Noutras situações é o oposto: o trabalho que realiza é

pouco preenchedor e deixa-lhe demasiado tempo livre. Em certas circunstâncias pode verificar que foi preterido numa ascensão que considerava justa e passa a andar frustrado e sem interesse por aquilo que faz. Em síntese, o trabalho tanto pode ser uma actividade extremamente enriquecedora para o indivíduo como constituir uma fonte de stress que gradualmente o desgasta.

Ross e Altmaier (10) definem stress ocupacional como a interacção do trabalhador (com características que lhe são próprias) com as condições de trabalho, de tal modo, que as exigências resultantes desta interacção ultrapassam a capacidade do trabalhador para lidar com a situação. O stress não só tem características cumulativas como torna o ser humano mais sensível aos acontecimentos aversivos com que se depara, o que por vezes se traduz em implicações negativas no ambiente familiar e sobre terceiras pessoas que nada têm a ver com o meio profissional.

#### Identificação dos factores stressores e de bem-estar no tecido organizacional

A discrepância de definições e abordagens relacionadas com o conceito de stress no trabalho, ou stress no contexto das organizações, equivale a uma análise importante sobre os limites metodológicos deste núcleo de investigação e sobre as necessárias medidas que têm de ser tomadas para tornar o conhecimento deste fenómeno mais estruturado.

Desta forma torna-se necessário desenvolver medidas objectivas, capazes de avaliar quer as variáveis independentes, os stressores, quer as variáveis dependentes, as respostas do indivíduo, isto porque e, de acordo com Lazarus (11) existe forte subjectividade na medição da consistência das resposta do sujeito. Há, portanto, diferenças inter-sujeito e intra-sujeito na apreciação subjectiva da mesma situação como stressora, destacam-se a história individual, o mapa cognitivo individual em desenvolvimento, a experiência com situações indutoras de stress, o sistema de motivação /sistema de valores bem como o estado actual do sujeito, no domínio físico /psíquico.

Por outro lado, a maioria das investigações desenvolve-se num só momento de análise, não permitindo conhecer qual a relação causal entre as variáveis ou a sua evolução ao longo do tempo.

Uma outra questão importante prende-se com as variáveis de contexto, as quais podem influenciar a relação entre os factores stressores e as

respostas dos indivíduos, porém a sua avaliação tem sido negligenciada na maioria das investigações (9,10).

Para compreendermos a relação entre o trabalho e a saúde, surge um dos modelos mais populares para explicar o estress no trabalho designado – Modelo de Karasek (12). Este modelo tem a virtude de procurar explicar não só as situações de trabalho que se relacionam com o aumento de estress, mas também de salientar a relevância de fomentar a motivação, a aprendizagem e o crescimento das pessoas na realização do seu trabalho (13). Os mesmos autores (12) esboçam uma relação directa e adicional das exigências laborais e do controlo do estress, ou seja, o modelo considera que as elevadas exigências podem diminuir os seus efeitos no estress no trabalho, desde que nesse contexto o indivíduo tenha controlo. Esta última característica tem assim um efeito mediador na relação entre as exigências e o estress organizacional.

Na literatura reconhece-se que profissões diferentes podem ter elementos estressores distintos e que é necessário, dissecar os elementos específicos dessa profissão que podem desencadear estress ou influenciar o bem-estar dos colaboradores. Por exemplo, nos estudos com profissionais de saúde incluem-se factores relacionados com as relações interpessoais, com as condições físicas do trabalho e com o cuidado dos doentes (14). A ausência de diversidade de funções, a monotonia, a falta de controlo, a impossibilidade de tomar decisões relacionadas com o próprio trabalho, e a ausência de apoio dos pares e chefia para a realização do trabalho, têm sido indicadas, como características do trabalho que influenciam positivamente o aparecimento de estress e/ou diminuem o bem-estar dos trabalhadores (14,15).

Actualmente, ganha consistência uma nova óptica que considera que existem factores de outra índole (grupala ou organizacional) com interesse para explicar o estress ou o bem-estar nas organizações. Dentro deste panorama colectivo, destaca-se a coesão social ou a eficácia colectiva, a ideia é de que estes processos podem concorrer para ampliar a cooperação e a ajuda entre os indivíduos, contribuindo este clima positivo para compensar os efeitos adversos dos estressores (16).

As repercussões do estress e do bem-estar nas organizações

A nível individual, como já referimos, existe evidência teórica e empírica de que as situações de estress vividas nas organizações levam a alterações fisiológicas,

emocionais e comportamentais, as quais favorecem uma diminuição da saúde e do bem-estar do indivíduo. Os custos económicos decorrentes do absentismo, do abandono e do tratamento dos trabalhadores que vivem situações de stress, a par da diminuição do seu desempenho, têm sido destacados num fenómeno cada vez mais emergente, com efeitos negativos do stress para a organização, designado por presenteísmo (15,17).

O conceito tem sido usado para designar o fenómeno em que as pessoas vão trabalhar, mas realizam as actividades inerentes às suas funções de um modo não produtivo, ou seja, não apresentam um bom desempenho, porque apresentam problemas de saúde físicos e mentais (15,18). De acordo com Pilette (15), as principais causas de presenteísmo devem-se a problemas do foro mental (depressão, stress e exaustão emocional), músculo-esquelético (lombalgias, artrites) e respiratório (síndromes gripais, asma), entre outras causas.

A maioria dos empregadores e responsáveis organizacionais não analisam profundamente o presenteísmo, nem se apercebem do impacto deste no desempenho dos colaboradores, na produtividade e nos ganhos organizacionais (19,20).

Na análise dos custos directos e indirectos das despesas com cuidados de saúde Goetzel *et al.* (21) estimaram perdas de produtividade anuais avultadas, devido ao absentismo, à incapacidade e ao presenteísmo.

No âmbito do stress ocupacional surge um outro constructo denominado por Burnout, que se define como uma resposta prolongada a estressores emocionais e interpessoais crónicos existentes em contexto de trabalho (8). Manifesta-se como um cansaço emocional conducente a perda de motivação e sentimentos de inadequação e fracasso. É uma experiência de stress individual num contexto de relações sociais complexas.

Neste sentido, as organizações têm um papel muito importante na promoção da saúde e bem-estar dos seus colaboradores, actuando nas causas de ambos os fenómenos.

#### Intervenções para gestão do stress e promoção do bem-estar

A gestão do stress e a promoção do bem-estar em contexto organizacional, pode ser conseguida através de diferentes intervenções, tanto centradas em



desenvolver respostas adequadas às características adversas do contexto organizacional, como centradas em processos que procuram controlar essas mesmas características (22,23). Kahn e Byosiere (4) distinguem quatro tipos de intervenções: as que procuram alterar as condições da situação; as que procuram reduzir as respostas negativas dos indivíduos a essas condições adversas das organizações; as que procuram alterar as características individuais para desenvolver melhor a resistência a essas condições; as que procuram melhorar as situações moderadoras do apoio social. Peiró e Salvador (24), por seu lado, distinguem como intervenções as que procuram prevenir o estress, evitando a desadequação entre as exigências da situação e os recursos individuais para enfrentá-las, o que pode conseguir-se através de uma diminuição dessas exigências, de um aumento dos recursos disponíveis por parte dos colaboradores organizacionais, ou por um bom ajustamento entre as exigências e os recursos utilizando políticas de recursos humanos adequadas (selecção, progressão e ascensão na carreira, incentivos,...). Outra forma de intervenção referida por estes autores (24) consiste em procurar atenuar os efeitos negativos que uma situação de estress pode provocar nos indivíduos, como, por exemplo, disponibilizar apoio social no contexto organizacional, desenvolver características individuais que permitem ao indivíduo suportar melhor as condições organizacionais adversas, ou os seus efeitos negativos (23).

Berger *et al* (16). consideram que as organizações devem assumir uma postura proactiva e desenvolver actividades promotoras de um capital humano saudável, a saber: - Analisar a saúde dos colaboradores, como uma estratégia para a empresa; - apostar na sensibilização para o bem-estar e qualidade de vida; - criar programas de higiene e segurança no trabalho; - desenhar os espaços de trabalho com layouts seguros e ergonómicos.

Burton *et al.* (25), alertam para a necessidade de sensibilização para hábitos de vida saudáveis, incentivando o exercício físico, se possível dentro das empresas, com a criação de programas de gestão da doença dos colaboradores (26,27,28) com o objectivo de adequar as pessoas aos postos de trabalho, por exemplo pessoas com artrite devem ser colocadas em postos de trabalho em que o nível e esforço físico seja reduzido (18,29).

Se os responsáveis organizacionais se preocuparem com os colaboradores, os ouvirem, lhe derem apoio vão contribuir para o aumento do compromisso organizacional (15), ou seja, as pessoas sentem-se mais integradas, identificam-se com a organização e sentem-se mais satisfeitas.

## DISCUSSÃO

Numa época em que o trabalho se caracteriza pela vivência de situações cada vez mais exigentes, instáveis e incertas, o estudo do estresse e bem-estar vivido neste contexto reveste-se de uma utilidade incontestável. Torna-se sobretudo, necessário erigir modelos teóricos, que não só permitam diferenciar os factores e respectivas relações que favorecem o aparecimento do estresse e do bem-estar nas organizações, mas também que possam ser usados como guias de intervenção que contribuam de forma mais decisiva para a construção de contextos laborais mais saudáveis (23) ♣

## REFERÊNCIAS

1. Zanni GR. Recognizing and preventing job burnout. *Consult Pharm*. 2008; 23(1): 76-8.
2. Ishikawa K, Saito M. Self-care for job stress in the workplace. *Sangyo Eiseigaku Zasshi*. 2008; 50(1): 4-10.
3. Wege N, Dragano N, Erbel R, Jockel KH, Moebus S, Stang A, *et al*. When does work stress hurt? Testing the interaction with socioeconomic position in the Heinz Nixdorf Recall Study. *J Epidemiol Community Health*. 2008; 62(4): 338-41.
4. Kahn RL, Byosiere PH. Stress in Organizations. In: Dunnette MD, Hough LM, eds. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 2nd Edition. Palo Alto: Consulting Psychologist Press; 1991. p. 571-650.
5. Martinez MC, Latorre MR. Health and work ability among office workers. *Rev Saude Publica*. 2006; 40(5): 851-8.
6. Dolbier CL, Smith SE, Steinhardt MA. Relationships of protective factors to stress and symptoms of illness. *Am J Health Behav*. 2007; 31(4): 423-33.
7. MacIntyre T. Stress e os profissionais de saúde: os que tratam também sofrem. *Análise Psicológica*. 1998; 2/3: 193-200.
8. Maslach C, Leiter M. Burnout. In: Fink G, ed. *Encyclopedia of stress*. California: Academic Press; 2000. p. 358-362.
9. Selye H. Psychosocial implications of the stress concept. In: Manschreck T, ed. *Psychiatric medicine update: Massachusetts General Hospital reviews for physicians*. New York: Elsevier; 1979. p.33-52.
10. Ross RR, Altmaier EM. *Intervention in Occupational Stress*. London: Sage Publications; 1994.
11. Lazarus RS. *Stress and Emotion: A new Synthesis*. New York: Springer Publishing Company; 1999.
12. Karasek RA, Theorell T. *Healthy Work Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Free Press; 1990.
13. Buunk BP, De Jonge J, Ybema JF, De Wolff CJ. Psychosocial aspects of occupational stress. In: Drenth PJ, Thierry H, Wolff CJ, eds. *The Handbook of Work and Organizational Psychology*. 2ª ed. Brighton: Psychology Press; 1998. p. 145-182.
14. Middaugh DJ. Presenteeism: sick and tired at work. *Dermatol Nurs*. 2007; 19(2): 172-185.
15. Pilette PC. Presenteeism in nursing: a clear and present danger to productivity. *J Nurs Adm*. 2005; 35(6): 300-3.
16. Berger M, Howell R, Nicholson S, Sharda C. Investing in healthy human capital. *J Occup Environ Med*. 2003; 45(12): 1213-1225.
17. Schultz AB, Edington DW. Employee health and presenteeism: a systematic review. *J Occup Rehabil*. 2007; 17(3): 547-79.

18. Pedroso E. Factores de stress nos enfermeiros a trabalhar com a criança com doença oncológica. *Enfermagem*. Lisboa. 2000; 19(2): 30-36.
19. Aronsson G, Gustafsson K. Sickness presenteeism: prevalence, attendance-pressure factors, and an outline of a model for research. *J Occup Environ Med*. 2005; 47(9): 958-66.
20. Burton WN, Pransky G., Conti DJ, Chen CY, Edington DW. The association of medical conditions and presenteeism. *J Occup Environ Med*. 2004; 46(6): 38-45.
21. Goetzel R, Ozminkowski R, Sederer L, Mark T. The business case for quality mental health services: why employers should care about the mental health and well-being of their employees. *J Occup Environ Med*. 2002; 44(4): 320-330.
22. Richardson KM, Rothstein HR. Effects of occupational stress management intervention programs: a meta-analysis. *J Occup Health Psychol*. 2008; 13(1): 69-93.
23. Silva A, Marques-Pinto A. Stress e bem-estar: modelos e domínios de aplicação. Lisboa: Climepsi editores; 2005. p.105-134.
24. Peiró JM, Salvador A. Control del estrés laboral. Madrid: EUEDEMA; 1993.
25. Burton WN, McCalister KT, Chen CY, Edington DW. The association of health status worksite fitness center participation, and two measures of productivity. *J Occup Environ Med*. 2005; 47(4): 343-351.
26. Turpin RS, Ozminkowski RJ, Sharda CE, Collins JJ, Berger ML, Billotti GM, *et al*. Reliability and validity of the Stanford presenteeism scale. *J Occup Environ Med*. 2004; 46(11): 1123-1133.
27. Yamashita M, Arakida M. Reliability and validity of the Japanese version of the Stanford Presenteeism Scale in female employees at 2 Japanese enterprises. *J Occup Health*. 2008; 50(1): 66-9.
28. Budden JS, Sagarin BJ. Implementation intentions, occupational stress, and the exercise intention-behavior relationship. *J Occup Health Psychol*. 2007; 12(4): 391-401.
29. Burton WN, Chen CY, Schultz AB, Conti DJ, Pransky G, Edington DW. Worker productivity loss associated with arthritis. *Dis Manag*. 2006; 9(3): 131-43.