

ATIVIDADES PESSOAIS DESENVOLVIDAS NO TRABALHO E MODELO JOB-  
DEMANDS-RESOURCES: UMA TENTATIVA DE INTEGRAÇÃO

Alexandra Sofia de Vasconcelos Pinto Monteiro

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão  
de Recursos Humanos

Orientador:

Prof. Doutor Aristides Isidoro Ferreira, Prof. Auxiliar, ISCTE-IUL, Departamento de  
Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

setembro, 2015



## **AGRADECIMENTOS**

A minha primeira palavra vai, como não poderia deixar de ser, para o meu incansável e paciente orientador, Professor Doutor Aristides Ferreira, por toda a compreensão, humanidade e apoio técnico e emocional com que me brindou ao longo de todo o percurso.

O meu profundo agradecimento também à Doutora Carla Costa pela brilhante, sintética, objetiva e preciosa introdução ao mundo da Modelação Linear Hierárquica.

A minha palavra de agradecimento dirige-se também a todos os militares que de bom grado participaram neste estudo e às chefias que me permitiram “roubar” um bocadinho do seu tempo e do das suas Praças pondo de lado formalidades que, de outra forma, poriam seriamente em causa os prazos deste trabalho.

Aos meus pais, por todos os sacrifícios feitos ao longo de uma vida, para que um dia eu pudesse estar na situação de entregar este estudo, e pela paciência em lidar com o resultado da ansiedade associada a este tipo de trabalhos.

Ao Pedro, por toda a resistência à frustração, pelo auxílio que me deu nas impressões das intermináveis análises e pela paciência, quer perante a minha ausência, quer perante a minha presença, quando os estados de ânimo estavam alterados, principalmente na reta final.

Aos meus bichinhos, Luna, Nico e Maggie, por toda a companhia e carinho com que me brindaram nos momentos bons e menos bons.

À Rosana e à Sofia por nunca terem desistido apesar da ausência: a verdadeira amizade é aquela que ultrapassa a barreira espaço-tempo!

Aos meus companheiros do Curso de Preparação para o Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública, principalmente à Patrícia Neto, minha persistente e enorajadora companheira: sem vocês nunca teria sido possível atingir dois objetivos simultaneamente!

E a ti Afonso, simplesmente por existires. Porque sem ti nunca teria conhecido o verdadeiro e maior significado da palavra Amor...

## RESUMO

O presente trabalho representa uma tentativa de integração dos estudos acerca das Atividades Pessoais Desenvolvidas no Trabalho com o modelo de stresse e motivação ocupacional Job Demands-Resources. Numa amostra constituída por 65 militares foram avaliadas as exigências do trabalho, sob a forma de Sobrecarga de Papel, os recursos do trabalho, sob a forma de Comunicação com o Chefe, e os recursos pessoais, sob a forma de Potencial de Coping. As Atividades Pessoais Desenvolvidas no Trabalho e os níveis de Exaustão Emocional e de Engagement foram avaliados numa base diária, ao longo de 2 semanas. Os resultados da modelação linear hierárquica indicam que a Sobrecarga de Papel e a Comunicação com o Chefe influenciam a quantidade diária de tempo que os indivíduos despendem nesse tipo de atividades. Estas relações são moderadas pelo Potencial de Coping e pelos níveis diários de Exaustão Emocional.

**Palavras-chave:** Atividades Pessoais Desenvolvidas no Trabalho; Modelo Job-Demands Resources; Potencial de Coping; Estudos diários.

**JEL Classification System:** I12 Health Behaviour, Y40 Dissertations (unclassified).

## ABSTRACT

This work represents an attempt to integrate the studies about Personal Activities during Company Time with the Job Demands-Resources Model. In a sample of 65 militars, it was addressed Role Overload, as a job demand, Communication with Leader, as a job resource, and Coping Potential, as a personal resource. Personal Activities during Company Time, Emotional Exhaustion and Engagement were addressed on a daily basis, during 2 weeks. The results of linear hierarchical modeling showed that Role Overload and Communication with Leader influenced the amount of time spent in those kind of activities. These relations are moderated by Coping Potential and day-levels of Emotional Exhaustion.

**Key words:** Personal Activities during Company Time; Job-Demands Resources; Coping Potential; Daily studies.

**JEL Classification System:** I12 Health Behaviour, Y40 Dissertations (unclassified).

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO .....	6
PARTE 1: ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	10
1.1. ATIVIDADES PESSOAIS DESENVOLVIDAS NO TRABALHO .....	10
1.2. MODELO JOB DEMANDS-RESOURCES .....	13
1.3. PROBLEMÁTICA .....	17
PARTE 2: MÉTODO .....	23
2.1. SUJEITOS .....	23
2.2. INSTRUMENTOS .....	24
2.3. PROCEDIMENTOS .....	26
2.4. ANÁLISE DOS DADOS .....	27
3. RESULTADOS .....	28
PARTE 3: DISCUSSÃO .....	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	44

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Modelo Job Demands-Resources (adaptado de Demerouti & Bakker, 2011) .....	17
<b>Figura 2:</b> Modelo hipotetizado para o processo de stresse. ....	20
<b>Figura 3:</b> Modelo hipotetizado para o processo motivacional. ....	23
<b>Figura 4:</b> Diferenciação do efeito de maiores níveis de Sobrecarga de Papel de acordo com os níveis de Pontencial de Coping. ....	31
<b>Figura 6:</b> Diferenciação do efeito de maiores níveis de Sobrecarga de Papel face aos níveis de Exaustao Emocional para níveis elevados de Potencial de Coping .....	32
<b>Figura 5:</b> Diferenciação do efeito de maiores níveis de Sobrecarga de Papel face aos níveis de Exaustao Emocional para níveis baixos de Potencial de Coping .....	32
<b>Figura 7:</b> Diferenciação do efeito de maiores níveis de Comunicação com o Chefe de acordo com os níveis de Pontencial de Coping. ....	34

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 1.</b> Estatísticas descritivas das variáveis em estudo. ....	28
<b>Quadro 2.</b> Modelação linear hierárquica para o processo de stresse.....	30
<b>Quadro 3.</b> Modelação linear hierárquica para o processo motivacional. ....	33
<b>Quadro 4.</b> Resumo das hipóteses em estudo e respetiva verificação. ....	35

## INTRODUÇÃO

É consensual que, embora em termos temporais os dias da semana estejam associados ao trabalho e os dias de fim de semana se conotem com a família e o lazer, os diferentes domínios da vida dos seres humanos não estão dissociados, cruzando-se e integrando-se frequentemente. Os indivíduos podem estar a desempenhar fisicamente um papel enquanto se envolvem em atividades ou têm pensamentos e sentimentos associados com outros domínios (e.g. Champoux, 1978, 1980; Clark, 2000; Kirchmeyer, 1993, 1995).

A interação entre os diferentes papéis que os indivíduos desempenham ao longo das suas vidas tem sido estudada por diversos autores (e.g. Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000; Clark, 2000; Nippert-Eng, 1996). Os estudos realizados acerca do Conflito Trabalho-Família e Família-Trabalho constituem um bom exemplo da forma como as dificuldades em gerir os diferentes papéis podem ter consequências negativas tanto para os indivíduos como para as organizações, conduzindo a uma baixa Satisfação com o Trabalho, menor Produtividade, menor Commitment e Lealdade, mais intenções de Turnover e Absentismo (e.g. Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux & Brinley, 2005; Hobson, Delunas & Kesic, 2001; Kossek & Ozeki, 1999). Outros estudos mostram-nos que as iniciativas tomadas pela gestão de recursos humanos ao nível das organizações para auxiliarem o equilíbrio entre a vida profissional e familiar podem aumentar o Commitment, a Confiança, a Lealdade, a Satisfação com o Trabalho e a Performance e ajudar a diminuir o Absentismo, os atrasos, as intenções de Turnover e os custos com a saúde (e.g. Friedman, Christensen & DeGroot, 2000; Kossek & Ozeki, 1999; Nord, Fox, Phoenix & Viano, 2002). Entre estas podemos citar como exemplos a disponibilização de áreas para a prática de desporto, os serviços de babysitting, os horários de trabalhos flexíveis, os serviços de aconselhamento ou o teletrabalho (Kirchmeyer, 1995).

Apesar das evidências proporcionadas pela observação dos comportamentos relacionados com a integração dos diferentes papéis desempenhados pelos indivíduos durante o seu horário de trabalho, poucos têm sido os estudos que se debruçam sobre maneiras mais informais de os indivíduos se movimentarem entre os os mesmos. Referimo-nos aqui a atividades que os indivíduos desempenham durante o horário de trabalho e que não estão associadas às tarefas que profissionalmente estes têm que desempenhar, como sejam, por exemplo, as conversas com os colegas, consultar a internet ou fazer telefonemas pessoais. A referência a este tipo de atividades não é recente na literatura e tem surgido sob diversas designações: Banana Time (Roy, 1959), mau comportamento organizacional (Vardi & Wiener, 1996), Nonwork-related Presenteeism (D'Abate & Eddy, 2007), Actividades Pessoais Desenvolvidas no Trabalho

(APDT) (Eddy, D'Abate & Thurston, 2010), ou ainda Cyberloafing (Lim, 2002) ou Cyberslacking (Greengard, 2000), quando estas dizem respeito apenas às atividades desempenhadas com o recurso à Internet.

Os resultados de diversos trabalhos sugerem que o envolvimento dos indivíduos neste tipo de atividades pode ter consequências prejudiciais para as organizações na ordem dos milhões de dólares anualmente (Greengard, 2000; Herring, 2004, *cit in* D'Abate & Eddy, 2007). Por outro lado, alguns autores sugerem que as práticas de gestão de recursos humanos que se debruçam sobre as APDT podem ser cruciais para auxiliar o equilíbrio entre os diversos papéis desempenhados pelos indivíduos, favorecendo consequências organizacionais e pessoais positivas e diminuindo os resultados negativos, à semelhança do que acontece com as medidas tradicionais de conciliação trabalho-família-lazer (Kirchmeyer & Cohen, 1999; Kossek & Ozeki, 1999; Polach, 2003).

À luz dos resultados obtidos em estudos anteriores, pensamos que existem indícios na literatura que nos permitem avançar para uma tentativa de integração das APDT no referencial teórico sobre o stresse no trabalho. Apesar de os resultados dos estudos efetuados não terem encontrado evidências de relações significativas entre a extensão das APDT e medidas de stresse no trabalho (Wan, Downey & Stough, 2014), uma análise mais detalhada sugere-nos que essa relação poderá existir. No trabalho de Wan *et al.* (2014), tanto a Procrastinação como o Aborrecimento e a Inteligência Emocional aparecem como tendo relações estatisticamente significativas com as APDT, embora o mesmo não aconteça com a autoavaliação dos níveis de stresse no trabalho. Contudo, uma leitura mais atenta do estudo mostra-nos que todas essas variáveis estão, de alguma forma, relacionadas com o stresse e mecanismos de coping associados. A relação negativa entre a inteligência emocional e as APDT pode ser consistente com as explicações para o envolvimento nestas atividades encontradas no estudo exploratório de D'Abate (2005), nomeadamente o alívio do stresse. O estudo de Wan *et al.* (2014) mostra que a Inteligência Emocional tem também uma relação negativa com o stresse no trabalho pelo poderá que será legítimo pensar que os indivíduos com níveis mais elevados de Inteligência Emocional lidam melhor com o stresse. Ainda no mesmo referido estudo, o Aborrecimento está relacionado com as APDT mas também com a Inteligência Emocional e com o stresse, sugerindo que quanto mais elevados os níveis de stresse maiores os níveis de Aborrecimento. Mesmo o stresse no trabalho, apesar de não apresentar relações significativas com as APDT, tem uma relação positiva com a Procrastinação, o que sugere que quanto maior o nível de stresse que os indivíduos relatam,



maior a sua tendência para procrastinar, envolvendo-se mais em APDT (Wan *et al.*, 2014). Tal é consistente com as investigações que demonstram a existência de uma relação entre a Procrastinação e a procura de alívio de sintomas de stresse (Wan *et al.*, 2014).

Para a referida tentativa de integração utilizámos o Modelo Job Demands-Resources (JD-R), cuja escolha se prende com o facto de este ser o único modelo descrito na literatura que admite que qualquer tipo de exigências e de recursos do trabalho poderão ser pertinentes para o desenvolvimento dos processos de motivação e stresse ocupacional (Demeouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). O tipo de exigências e de recursos que concorrerão para os referidos processos são específicos de cada contexto organizacional (Demeouti *et al.*, 2001). Resumidamente, o Modelo JD-R estipula que as exigências do trabalho podem conduzir a sintomas de stresse organizacional enquanto os recursos do trabalho auxiliam os processos de motivação e, ainda, ajudam a mitigar os efeitos das exigências no trabalho no processo de stresse. Assim, recursos e exigências do trabalho são integrados numa única abordagem que concorre para a produção de diversos outputs organizacionais (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti & Bakker, 2011; Demeouti *et al.*, 2001).

Para a operacionalização do nosso estudo partimos do pressuposto que a quantidade de tempo que os indivíduos despendem diariamente em APDT é um resultado dos processos de motivação e stresse no trabalho e, como tal, seleccionamos uma variável para avaliar as exigências no trabalho no processo de stresse e outra variável para avaliar os recursos do trabalho no processo de motivação. Para o processo de stresse, utilizámos a Sobrecarga de Papel já que existem evidências de que esta variável poderá estar associada com o stresse organizacional e concorrer para a produção de resultados organizacionais negativos como o as intenções de Turnover e baixo Commitment (Örtqvist & Wincent, 2006) e com o Burnout e a Exaustão Emocional (Frenet, Austin, Trépanier e Dussalt, 2013). Para o processo de motivação, seleccionámos a Comunicação com o Chefe uma vez que existem evidências de que esta poderá desempenhar um papel motivacional, aumentando a Satisfação com o trabalho e melhorando a Performance individual (Kim & Lee, 2009).

Tendo em conta que o Modelo JD-R considera a Exaustão Emocional e o Engagement como variáveis moderadoras dos processos de stresse e motivacionais (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti *et al.*, 2001), respetivamente, avaliamos também ambas as variáveis. Dadas as evidências de que ambas poderão apresentar algum grau de variabilidade diária, consubstanciando-se em diferenças intraindividuais (Demerouti & Bakker, 2011; Hülsheger, Alberts, Feinholdt & Lang, 2013; Ohly, Sonnentag, Niessen & Zapf, 2010), também nós

aferimos as mesmas numa base diária. Por outro lado, considerámos, ainda, o Potencial de Coping como variável moderadora de ambos os processos, uma vez que as investigações mais recentes com o Modelo JD-R têm salientado a importância que variáveis de índole pessoal e associadas às características mentais e emocionais dos indivíduos podem ter na moderação das relações entre exigências do trabalho e os sintomas de stresse e entre recursos do trabalho e o processo de motivação (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti & Bakker, 2011). Foi efetuada uma modelação linear hierárquica para verificar os diferentes contributos das variáveis moderadoras e respetivas interações nos processos de motivação e stresse descritos pelo Modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti *et al.*, 2001).

Assim, o presente trabalho procura, por um lado, contribuir para a investigação teórica acerca das APDT face à escassez de estudos efetuados (Eddy *et al.*, 2010; Wan *et al.*, 2014), tentando também integrar este tipo de atividades num corpo teórico de análise organizacional bem estabelecido na literatura (Modelo JD-R). Por outro lado, e uma vez que a investigação utilizando o Modelo JD-R se tem debruçado sobretudo sobre a interação entre variáveis mas não se tem focado tanto na utilização do modelo para prever resultados organizacionais, pretendemos contribuir para o desenvolvimento do Modelo JD-R, nomeadamente ao nível do estudo dos resultados organizacionais que podem emergir dos processos de stresse e motivação, no presente caso as APDT. Alguns autores, como vimos, sugerem que as práticas de gestão deste tipo de atividades poderão contribuir para potenciar a integração e conciliação entre os diversos papéis que os indivíduos desempenham, conduzindo a resultados organizacionais e pessoais positivos (Kirchmeyer & Cohen, 1999; Kossek & Ozeki, 1999; Polach, 2003). A motivação para este trabalho surge, assim, também a um nível mais prático, com o objetivo de conhecer melhor o fenómeno, a sua extensão e as variáveis que lhe possam estar associadas, esperando desta forma poder contribuir com sugestões pertinentes para a prática organizacional.

Na Parte 1 é feita uma descrição dos conceitos teóricos e dos resultados dos principais estudos efetuados até à data, terminando com o racional teórico que fundamenta as hipóteses em estudo.

Na Parte 2 é apresentado o método utilizado, descrevendo os sujeitos, os instrumentos utilizados, os procedimentos adotados e são apresentados os resultados obtidos.

Na Parte 3 os resultados são discutidos à luz da literatura existente e são analisadas as limitações do presente trabalho e sugeridas linhas de investigação futuras.

## **PARTE 1: ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **1.1. ATIVIDADES PESSOAIS DESENVOLVIDAS NO TRABALHO**

As Atividades Pessoais Desenvolvidas no Trabalho dizem respeito a atividades relacionadas com a família ou com o lazer nas quais os indivíduos se envolvem durante o horário de trabalho (D'Abate, 2005; D'Abate & Eddy, 2007)

O interesse nestes comportamentos surge devido à presumível perda de resultados financeiros que lhe parece estar associada. Herring (2004, *cit in* D'Abate & Eddy, 2007) estimou que as conversas acerca do Super Bowl durante o horário de trabalho pudessem ter custado cerca de 821,4 milhões de dólares aos empregadores e Greengard (2000) estima que o uso da internet para fins pessoais durante o horário de trabalho possa ter custos na ordem dos biliões de dólares anualmente. A ideia central é a de que os trabalhadores que se distraem com assuntos pessoais ou não relacionados com o trabalho tendem a perder o foco no trabalho, o que baixa a produtividade e a qualidade dos outputs (D'Abate & Eddy, 2007).

Dada a parca investigação realizada neste domínio, Caroline D'Abate efetuou um estudo exploratório em 2005 com vista a identificar as atividades em que os indivíduos se envolvem durante o horário de trabalho e as explicações que apontam para o fazerem. Dos 30 indivíduos que constituíam a amostra, apenas um referiu não se envolver frequentemente em qualquer tipo de APDT, embora tenha referido que participava esporadicamente em jogos de apostas. As atividades identificadas realizadas mais frequentemente foram: efetuar chamadas telefónicas (77%), enviar ou receber e-mails (67%), conversas sociais (67%), usar a internet (67%) e tratar da agenda pessoal, por exemplo marcando consultas (30%) ou pagando contas (27%).

As motivações apontadas para estes comportamentos são várias: conveniência (60%), conciliação de interesses entre família, trabalho e lazer, em termos de tempo (60%), o horário de alguns serviços (60%), ficar com mais tempo livre no final do horário de trabalho (57%), aborrecimento (53%), uma ajuda para começar o dia de trabalho e criar melhores relações (53%), um auxílio para não esquecerem certas tarefas (47%), a necessidade de uma pausa (43%), as normas culturais (43%) e trade-offs (27%). Estes resultados mostram alguma evidência de que os indivíduos poderão realizar certas APDT no sentido de encontrarem equilíbrio entre diversos domínios das suas vidas, tanto a nível emocional como a nível de limitações de tempo. Este estudo também demonstrou que a importância dada pelos indivíduos aos diversos domínios das suas vidas também pode ser um fator chave na explicação do envolvimento neste tipo de atividades.

Desde o trabalho exploratório de D'Abate, em 2005, não são muitos os estudos que se têm debruçado sobre o tema. Em 2007, D'Abate e Eddy, realizaram um estudo online a 115 indivíduos, utilizando a listagem de atividades resultantes do anterior estudo de D'Abate (2005), e os resultados mostraram que cada sujeito despendia cerca de uma hora e vinte minutos por dia em atividades não relacionadas com o trabalho. Fazer chamadas telefônicas e enviar ou receber e-mails foram as atividades relacionadas com a família que os participantes referiram efetuar mais frequentemente. Aceder à internet e enviar e receber e-mails foram as atividades relacionadas com o lazer mais frequentemente referidas. As atividades que tiveram uma maior duração foram as conversas, tanto acerca de assuntos familiares como relacionadas com o lazer. A frequência e duração das APDT não mostraram estar relacionadas com medidas de Performance, Eficiência, Satisfação com o Trabalho, Commitment, ou intenções de Turnover. O envolvimento neste tipo de atividades no trabalho apenas mostrou estar relacionado significativamente com a Procrastinação.

Já em 2010, Eddy *et al.* conduziram um estudo online, com 121 sujeitos de diferentes organizações e backgrounds profissionais, com o objetivo de explorar as razões oferecidas pelos participantes para se envolverem em APDT. Os resultados mostraram que os participantes despendem em média 4,9 horas por semana do seu horário laboral em atividades não relacionadas com o trabalho, sendo que o uso do telefone foi a atividade relacionada com a família que os participantes mais efetuam durante o horário de trabalho e que as conversas sobre a família foram as que duraram mais tempo. Quanto às atividades relacionadas com o lazer, enviar e-mails foi a atividade desempenhada mais frequentemente enquanto as conversas sociais foram as que ocuparam mais tempo. Além disso, os participantes despenderam mais tempo em atividades relacionadas com o lazer do que com a família. Das várias explicações possíveis e que foram avaliadas (importância dos domínios da vida, procura de equilíbrio, aborrecimento e conveniência), os indivíduos referem mais frequentemente a conveniência e a procura de equilíbrio, mas esta última racionalização não mostrou estar correlacionada significativamente com o número e duração de APDT. Na análise de regressão, apenas o aborrecimento e a conveniência se mostraram preditores estatisticamente confiáveis para a extensão na qual os indivíduos se envolvem em ADPT.

Em 2014, Wan *et al.* conduziram um estudo com o objetivo de averiguar a existência de relações entre as APDT e a Inteligência Emocional, o Stresse no Trabalho, o Aborrecimento e a Procrastinação. A análise do inquérito realizado a 184 indivíduos mostrou que as APDT têm

relações significativas com a Inteligência Emocional, o Aborrecimento e a Procrastinação, mas não com medidas de autoavaliação de sintomas de stress (Wan *et al.*, 2014).

De uma forma não tão abrangente, têm sido estudados tipos de APDT mais circunscritos à utilização da internet durante o horário de trabalho. Estamos a referir-nos ao Cyberloafing, cuja definição se refere ao uso da internet para fins pessoais durante o horário de trabalho, utilizando os recursos do empregador (Lim, 2002). O Cyberloafing está também associado a alguns custos para as organizações (Greengard, 2000), embora alguns autores sugiram que a permissão de um certo grau de envolvimento neste tipo de atividades possa ter consequências positivas para as organizações e para os indivíduos, ao nível da mitigação dos efeitos do stress e do aumento da criatividade (Henle & Blanchard, 2008).

Os estudos realizados sobre o Cyberloafing mostram que este tipo de comportamentos está associado a baixos níveis de Exaustão Emocional e de Aborrecimento e a elevados níveis de Engagement (Lim & Chen, 2012), a baixos níveis de Envolvimento com o Trabalho (Lieberman, Seidman, McKenna & Buffardi, 2011), e a elevados índices de Absentismo, atrasos e à realização de intervalos prolongados (Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh, & Kessler, 2006). O envolvimento em Cyberloafing está também associado às atitudes face a este tipo de comportamentos e a um tipo de cultura organizacional permissiva e aceitadora dos mesmos (Vitak, Crouse & LaRose, 2011). As investigações apontam alguns preditores deste tipo de comportamentos, como por exemplo o tipo de Liderança, um Clima Social caracterizado pela confiança e por elevados níveis de Suporte Social, e bons níveis de Comunicação, ou a Justiça Organizacional (Henle & Blanchard, 2008). Henle e Blanchard (2008) encontraram evidências de que o Cyberloafing está associado a exigências organizacionais como a Ambiguidade e o Conflito de Papel, mas não com a Sobrecarga de Papel, sugerindo que este tipo de comportamentos é adotado para lidar com o stress quando os indivíduos não compreendem corretamente o que é esperado deles a nível profissional ou quando as exigências são contraditórias, mas não quando existem tarefas em demasia a serem cumpridas.

Sendo poucos os estudos efetuados até à data, subsiste um imenso campo de estudo acerca da “natureza e complexidade das relações entre o trabalho e outras esferas da vida pessoal” (D’Abate & Eddy, 2007). No presente trabalho pretendemos fazer uma primeira tentativa de integração do estudo das APDT num corpo teórico sólido, o Modelo Job Demands-Resources, que descrevemos de seguida.

## 1.2. MODELO JOB DEMANDS-RESOURCES

O Modelo Job Demands-Resources (JD-R), desenvolvido por Demerouti *et al.* (2001) é um modelo de saúde ocupacional que procura explicar indicadores organizacionais negativos (Burnout) e positivos (Engagement) com base nas exigências e recursos presentes no contexto laboral, partindo do pressuposto que todas as profissões têm fatores específicos e únicos associados com os processos de motivação e de stresse no trabalho (Demeroutti & Bakker, 2011). Uma das ideias centrais do Modelo JD-R defende que a interação entre qualquer tipo de recursos e qualquer tipo de exigências do trabalho é determinante para o desenvolvimento dos processos de diminuição de saúde e bem-estar (ou, dito de outra forma, de stresse) e de motivação, e que os recursos presentes no contexto de trabalho podem amenizar o impacto das exigências profissionais. Esta ideia tem algumas semelhanças com a teoria de Karasek (Karasek & Theorell, 1990), cujo Demand-Control Model sugere que o grau de controlo que o trabalhador exerce sobre a execução das tarefas que lhe estão atribuídas (autonomia) diminui o impacto das exigências do trabalho e com o Effort-Reward Imbalance Model de Siegrist (1996) que defende que as recompensas oferecidas aos trabalhadores podem minimizar os efeitos negativos derivados do esforço dedicado ao trabalho. O Modelo JD-R expande ambos os modelos, postulando que as exigências do trabalho não são apenas compensadas pela autonomia ou pelas recompensas, podendo tal suceder com qualquer tipo recurso do trabalho. As exigências e os recursos do trabalho que serão relevantes para os processos motivacionais e de stresse serão diferentes em diferentes contextos laborais, dependendo das características específicas das diferentes organizações e das diferentes funções ou profissões dos indivíduos (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005; Xanthopoulou, Bakker, Dollard, Demerouti, Schaufeli, Taris & Schreurs, 2007b). Este pressuposto alinha-se com a *Buffering Hypothesis* de Kahn e Byosiere (1992, cit in Demerouti *et al.*, 2001) segundo a qual a tendência das propriedades organizacionais para gerarem stressores específicos e as perceções, cognições e respostas comportamentais evocadas por esses stressores podem ser amenizadas por qualquer par de variáveis na sequência stresse-tensão.

Inspirado nas teorias de desenho do trabalho e nos estudos sobre stresse e motivação, o Modelo JD-R descreve, então, a existência de dois processos psicológicos distintos que estão presentes e ocorrem simultaneamente em todos os ambientes profissionais. Por um lado, um processo de diminuição da saúde e do bem-estar no qual a presença de elevadas exigências profissionais ou de exigências crónicas podem esgotar física, psicológica e emocionalmente os trabalhadores, podendo conduzir ao Burnout e a problemas de saúde. Por outro lado, um processo motivacional no qual os recursos disponíveis no trabalho podem promover a

Motivação e conduzir ao Engagement e a uma melhor Performance. Por seu turno, Burnout e Engagement concorrem para a produção de diversos resultados organizacionais (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti & Bakker, 2011).

No Modelo JD-R, o conceito de “exigências do trabalho” (*Job Demands*) dizem respeito aos aspetos físicos, psicológicos, sociais e/ou organizacionais do trabalho que requerem um esforço físico, psicológico e/ou emocional prolongado, e que podem, dessa forma, estar associados a custos fisiológicos ou psicológicos para os indivíduos (Demeroutti & Bakker, 2011, Demeroutti *et al.*, 2001). As exigências do trabalho podem traduzir-se em fontes de stresse quando é necessário despende um nível esforço dos quais os indivíduos não conseguem recuperar adequadamente (Meijman & Mulder, 1998). Uma revisão da literatura mostra-nos que para avaliar as exigências do trabalho os diferentes estudos têm utilizado a Sobrecarga de Papel, a Ambiguidade, as Exigências Emocionais e as Exigências Cognitivas (e.g. Bakker, Ten Brummelhuis, Prins & Heijden, 2011; Bakker, Van Veldhoven & Xanthopoulou, 2010; Frenet *et al.*, 2013). Os resultados mostram-nos que as exigências de trabalho estão positivamente relacionadas ao Burnout (Bakker *et al.*, 2005; Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006; Llorens, Bakker, Salanova & Schaufeli, 2006), em especial à sua componente de Exaustão Emocional (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003a; Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004; Lewig & Dollard, 2003).

Os recursos do trabalho (*Job Demands*) referem-se aos aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que facilitam o alcance dos objetivos do trabalho, reduzem as exigências do Trabalho e/ou estimulam o crescimento, a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal (Demeroutti & Bakker, 2011; Demeroutti *et al.*, 2001). Os recursos do trabalho podem ter um caráter motivacional extrínseco, pela importância que possam ter para alcançar os objetivos propostos (Meijman & Mulder, 1998), ou um papel motivacional intrínseco, ao ajudarem a preencher necessidades humanas básicas (Deci & Ryan, 1985). A revisão dos estudos efetuados até à data indica-nos que para avaliar os recursos do trabalho a maioria dos investigadores têm utilizado medidas de Suporte Social, Autonomia, Feedback sobre o Desempenho, as oportunidades de Desenvolvimento Pessoal ou o grau de Participação nos processos de decisão (e.g. Bakker *et al.*, 2010; Frenet *et al.*, 2013; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007a). Os resultados têm comprovado consistentemente que os recursos do trabalho (e não as exigências) estão positivamente relacionados com o Engagement (Hakanen *et al.*, 2006; Llorens *et al.*, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004).

Nos diversos estudos realizados para testar o modelo, o Burnout tem sido associado com consequências negativas, tanto para os indivíduos como para as organizações, nomeadamente no que diz respeito ao Absentismo (Bakker *et al.*, 2003a; Bakker, Demerouti, De Boer & Schaufeli, 2003b), à diminuição da Performance (Bakker *et al.*, 2004), a problemas em conciliar o trabalho com a família (Bakker *et al.*, 2011) e a vários indicadores de problemas de saúde mental e física (Bakker *et al.*, 2003a; Hakanen *et al.*, 2006; Llorens *et al.*, 2006). Já o Engagement tem sido sucessivamente associado com o bem-estar e a saúde dos indivíduos, podendo conduzir a resultados organizacionais positivos, nomeadamente no que diz respeito ao Desempenho (Bakker & Demerouti, 2008; Bakker, Van Emmerik & Van Riet, 2008), a um melhor Clima de Serviço e maior fidelização de clientes (Salanova, Agut & Peiró, 2005), aos lucros e Produtividade (Harter, Schmidt & Hayes, 2002), aos resultados financeiros obtidos a nível diário (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009), à Satisfação dos Clientes e à Lealdade, Produtividade e Segurança (Harter *et al.*, 2002).

O Modelo JD-R salienta o facto de a interação entre exigências e recursos do trabalho ser particularmente importante quando as exigências são elevadas, altura na qual que os recursos assumem particular relevância. Assim, perante uma condição exigente, os recursos do trabalho serão decisivos para a motivação e empenho dos trabalhadores, podendo transformar um desafio em gosto pelo trabalho e compromisso. Esta constitui a designada *Coping Hypothesis* e vai ao encontro das ideias de Hobfoll (2002) segundo as quais não é o ganho de recursos em si próprio que é relevante, mas sim o contexto em que este ganho acontece. Ou seja, os recursos de trabalho adquirem maior potencial motivacional, quanto mais elevadas forem as exigências com que os trabalhadores são confrontados. Neste sentido, os resultados de estudos efetuados demonstram que os recursos de trabalho pobres também estão relacionados com maiores níveis de Burnout, particularmente na sua dimensão de cinismo, embora essa relação seja geralmente mais fraca do que com as exigências do trabalho (Hakanen, *et al.*, 2006; Llorens *et al.*, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004).

As pesquisas anteriores não só demonstraram evidências para as relações causais entre as exigências do trabalho e o Burnout, e entre os recursos de trabalho e o Engagement, mas também efeitos recíprocos. Por exemplo, Demerouti, Bakker e Bulters (2004) estudaram o processo de stresse e descobriram que, em adição à causalidade normal, a dimensão de Exaustão é preditora de uma maior pressão no trabalho no futuro. Xanthopolou *et al.* (2009) encontraram evidências de que os recursos do trabalho também facilitam a mobilização de recursos adicionais através do aumento do Engagement. Os pressupostos teóricos do Modelo

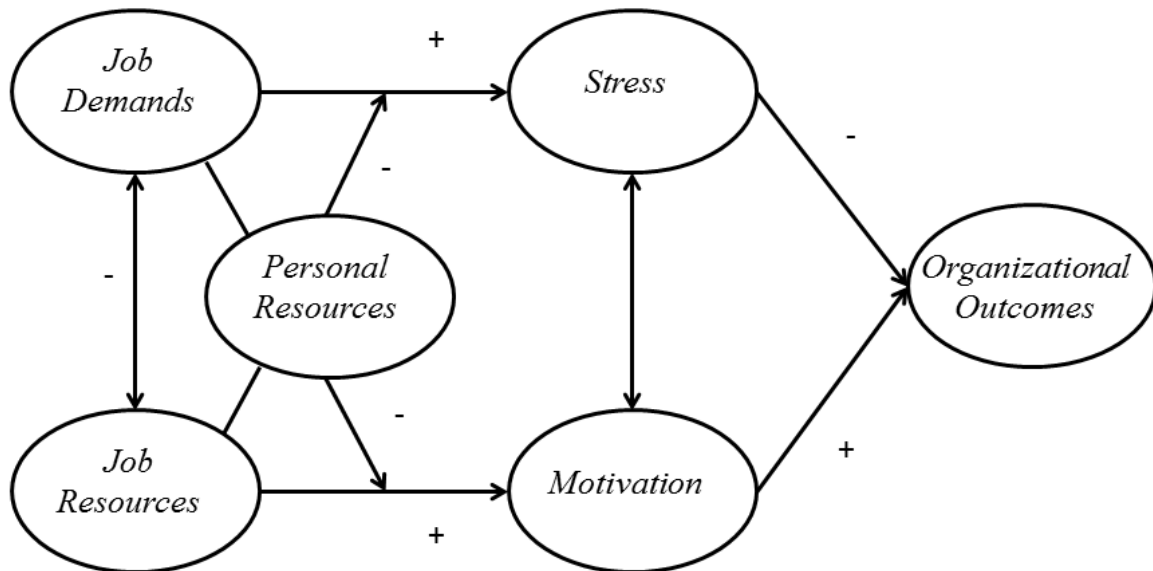


JD-R têm sido confirmados não só por estudos transversais, mas também por estudos longitudinais (Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008; Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009).

Mais recentemente, as investigações com o Modelo JD-R têm evoluído no sentido da inclusão de recursos pessoais. Neste sentido, alguns estudos têm tentado integrar dimensões da personalidade como variáveis mediadoras ou moderadoras dos processos descritos e surgiram já algumas evidências. Kim, Shin e Swanger (2009) encontraram uma forte correlação entre uma elevada Extroversão e um baixo Neuroticismo e elevados níveis de Engagement. Outros estudos mostram que níveis elevados de Neuroticismo são preditores da degradação do estado de saúde dos trabalhadores, quer direta como indirectamente, através dos seus efeitos nas exigências do trabalho, enquanto elevados níveis de Extroversão são preditores do Commitment organizacional, tanto directa como indirectamente, através dos efeitos nos recursos do trabalho (Bakker, Boyd, Dollard, Gillespie, Winefield & Stough, 2010). Por outro lado, outros autores têm incluído no modelo recursos pessoais geralmente associados à Resiliência e de características mentais dos indivíduos, que reduzem o impacto negativo das exigências do trabalho sobre o bem-estar psicológico e que se referem ao sentimento da capacidade individual para controlar e influenciar o ambiente com sucesso (Hobfoll, Jonson, Ennis & Jackson, 2003). Neste sentido, Avey, Luthans & Jensen (2009) sugerem que o capital psicológico (recursos pessoais de Autoeficácia, Esperança, Otimismo e Resiliência) pode ser a chave para entender a variação em comportamentos relacionados com respostas de stresse apresentados por diferentes indivíduos, tais como intenções de Turnover ou a procura por um emprego melhor. Lorente, Salanova, Martínez e Schaufeli (2008) conduziram um estudo ao longo de 8 meses no qual incluíram dois recursos pessoais típicos, as Competências Mentais e Emocionais, definidas como o grau em que os professores se sentem mental e emocionalmente competentes para enfrentar as exigências do seu trabalho. Os resultados mostram que as Competências Mentais e Emocionais contribuem para a previsão do Engagement e que as Competências Emocionais contribuem para a previsão do Burnout. Contudo, o efeito preditivo desaparece quando, no segundo momento, se controlam os níveis de Burnout e Engagement medidos no início do estudo. Em 2013, Gomes e Teixeira verificaram que os bombeiros portugueses que avaliaram o seu trabalho como mais ameaçador e menos desafiante e que consideraram ter menos recursos para lidar com ele, demonstraram uma experiência profissional mais negativa, com maiores níveis de Exaustão Emocional e de Despersonalização e menores níveis de Realização Pessoal. Xanthopoulou *et al.* (2007a) examinaram o papel da Autoeficácia, da Autoestima baseada na organização e do Otimismo na previsão da Exaustão e do Engagement no trabalho. As conclusões do estudo

indicam que os recursos pessoais são mediadores parciais da relação entre recursos do trabalho e Engagement, embora o mesmo não se tenha verificado para a relação entre exigências do trabalho e Burnout.

Dadas as mais recentes investigações acima descritas, o atual Modelo JD-R pode ser esquematicamente representado de acordo com a figura seguinte:



**Figura 1.** Modelo Job Demands-Resources (adaptado de Demerouti & Bakker, 2011)

### 1.3. PROBLEMÁTICA

Partindo do Modelo JD-R acima exposto, o nosso trabalho pretende verificar se a quantidade de tempo que os indivíduos despendem diariamente em APDT poderá constitui um resultado organizacional dos processos de motivação e de diminuição de saúde, à semelhança de outros resultados organizacionais para os quais a relação está já estabelecida (Bakker *et al.*, 2003a; Bakker *et al.*, 2003b; Bakker *et al.*, 2004). Para dar resposta ao nosso problema selecionámos algumas variáveis que têm sido usadas no âmbito dos estudos realizados com o Modelo JD-R.

As exigências do trabalho têm sido associadas com resultados organizacionais negativos como o Absentismo e as intenções de Turnover (Bakker *et al.*, 2003a) ou a diminuição da Performance (Bakker *et al.*, 2004). Neste âmbito, a relação entre a Sobrecarga de Papel, a Exaustão Emocional e os resultados organizacionais tem sido sucessivamente investigada em vários estudos. Na meta análise efetuada por Örtqvist e Wincent (2006) encontramos evidências de que a Sobrecarga de Papel tem relações significativas com a Despersonalização,

a Exaustão Emocional, a Satisfação com o trabalho, o Commitment, as intenções de Turnover e a Tensão. A revisão da literatura feita por Kumar Das (2011) identifica a Sobrecarga de Papel como uma importante fonte de Stresse no Trabalho e Frenet *et al.* (2013) encontraram resultados que a associam a maiores níveis de Burnout. Dada a sugestão de que o envolvimento dos indivíduos em APDT pode ter consequências negativas para as organizações ao diminuir a quantidade de tempo que os trabalhadores dedicam efetivamente à realização das suas funções (D'Abate & Eddy, 2007), a duração diária das APDT pode constituir um resultado negativo que pensamos poder estar associada ao nível de Sobrecarga de Papel. Mais concretamente, os indivíduos que experienciam sentimentos de estarem sobrecarregados com tarefas ou não terem recursos suficientes para as completar poderão evitar lidar com essas exigências envolvendo-se em APDT. Assim:

*Hipótese 1: Quanto maior a Sobrecarga de Papel, maior é a quantidade de tempo que os indivíduos despendem diariamente em APDT.*

Por outro lado, vários estudos têm encontrado um papel moderador dos níveis de Burnout e Exaustão Emocional na relação entre exigências do trabalho e resultados organizacionais negativos, como o Absentismo, a diminuição da Performance ou problemas em conciliar o trabalho com a família (Bakker *et al.*, 2003b; Bakker *et al.*, 2004; Bakker *et al.*, 2011). Algumas investigações mais recentes recorrem a avaliações diárias, assumindo a possibilidade de existir variação diária nos níveis de Exaustão Emocional e focam-se, por isso, mais na variabilidade intrapessoal do que na variabilidade interpessoal das variáveis (Ohly *et al.*, 2010). Para além deste pressuposto, os estudos de base diária baseiam-se na vantagem que têm em reduzir o viés retrospectivo associado ao lapso de tempo em que os eventos ocorrem e a altura em que são medidos (Reis & Gable, 2002). Num estudo conduzido por Hülshager, Alberts, Feinholdt e Lang (2013) os resultados demonstram que 51% da variância nos níveis de Exaustão Emocional podem ser atribuídas a variações intrapessoais, dando suporte às investigações efetuadas com esta variável numa base diária. Partindo do princípio que a duração de APDT poderá constituir um resultado negativo (D'Abate & Eddy, 2007), pensamos que os níveis diários de Exaustão Emocional poderão moderar a relação entre a Sobrecarga de Papel e a quantidade de tempo que os indivíduos despendem durante o horário de trabalho em atividades relacionadas com a família e o lazer de forma que:

*Hipótese 2: Maiores níveis diários de Exaustão Emocional potenciam o efeito de maiores níveis de Sobrecarga de Papel no aumento da quantidade de tempo que os indivíduos despendem diariamente em APDT.*

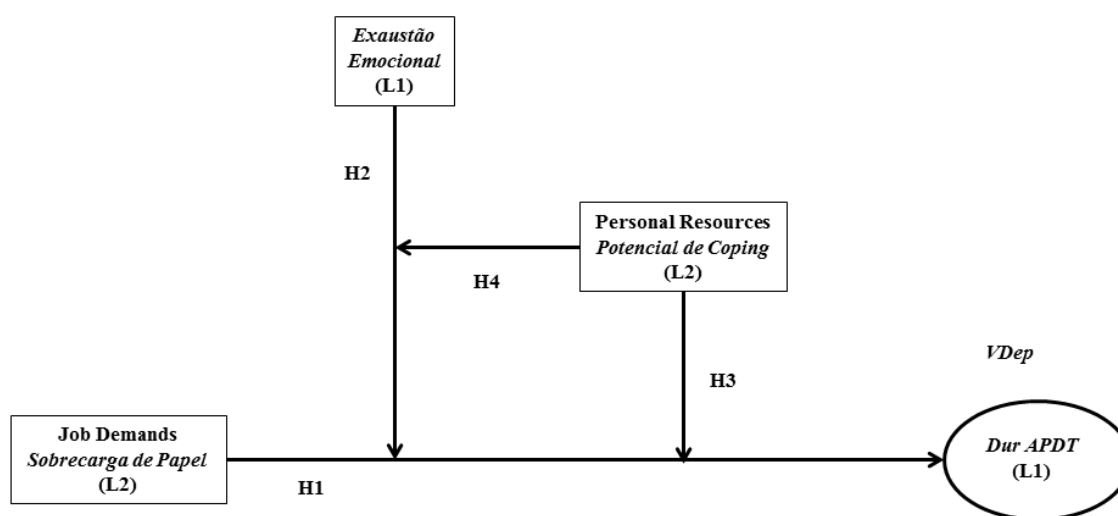
Para dar resposta aos desafios lançados em relação aos estudos com o Modelo JD-R (e.g. Demerouti & Bakker, 2011), optámos também por incluir no nosso estudo os recursos pessoais, contribuindo desta forma para o desenvolvimento da literatura. O Potencial de Coping é uma variável com um papel bem estabelecido nos processos de stresse (Folkman, Lazarus, Dunkel-Schetter, DeLongis & Gruen, 1986). Estudos anteriores sugerem que a perceção acerca das Competências Emocionais e Mentais que os indivíduos possuem é preditora dos níveis de Engagement e de Burnout (Lorente *et al.*, 2008). Já os indivíduos que consideram ter escassos recursos pessoais para lidarem com as exigências do seu trabalho demonstraram ter maiores níveis de Exaustão Emocional, mais sintomas de Despersonalização e menores níveis de Realização Pessoal (Gomes & Teixeira, 2013). Assim, pensámos que o Potencial de Coping poderá desempenhar um papel moderador das hipóteses acima referidas, mitigando os efeitos da Sobrecarga de Papel no envolvimento em APDT:

*Hipótese 3: Melhores níveis de Potencial de Coping diminuem o efeito de maiores níveis de Sobrecarga de Papel no aumento da quantidade de tempo que os indivíduos despendem diariamente em APDT.*

Dado o papel moderador exercido pela Exaustão Emocional na relação entre exigências do trabalho e resultados organizacionais (Bakker & Demerouti, 2007), pensamos que, à semelhança do que vimos anteriormente, indivíduos que considerem possuir mais Potencial de Coping tenderão a experienciar menores níveis de Exaustão Emocional (Folkman *et al.*, 1986), pelo que consideramos que os níveis de Potencial de Coping poderão moderar o efeito de elevados níveis Exaustão Emocional na relação entre elevados níveis de Sobrecarga de Papel e uma maior duração diária de APDT. Dadas as evidências já referidas relativamente à variação intrapessoal dos níveis de Exaustão Emocional (Hülshager *et al.*, 2013):

*Hipótese 4: Melhores níveis de Potencial de Coping moderam o efeito potenciador que maiores níveis diários de Exaustão Emocional exercem na relação entre maiores níveis de Sobrecarga de Papel e uma maior quantidade de tempo despendida diariamente em APDT.*

Esquemáticamente, as hipóteses do nosso estudo relativas à relação entre o processo de stress descrito pelo Modelo JD-R e a duração de APDT podem ser descritas de acordo com a Figura 2:



**Figura 2:** Modelo hipotetizado para o processo de stress.

Em relação ao processo motivacional, diversos estudos têm demonstrado a importância dos recursos do trabalho para a produção de resultados organizacionais positivos (e.g. Hakanen *et al.*, 2006; Llorens *et al.*, 2006). Os níveis de Comunicação com o Chefe não têm sido tão estudada no contexto do Modelo JD-R como outro tipo de recursos (e.g. Suporte Social, Autonomia), mas a literatura mostra-nos evidências de que essa pode desempenhar um importante papel no bem-estar profissional dos subordinados e na sua ligação com a organização e respetivo trabalho. Num estudo com 434 indivíduos sobre o papel do suporte organizacional no conflito trabalho-casa, Aycan e Eskin (2005) encontraram evidências da relação positiva entre o Suporte do Supervisor, definido, por um lado, como uma forma de comunicação empática e compreensiva e, por outro, como um auxílio na acomodação de responsabilidades familiares e laborais, e os níveis de Satisfação com a Vida. O Suporte do Supervisor mostrou estar negativamente relacionado com a Depressão e o Conflito Trabalho-

Família. Illies, Morgeson e Nahrgang (2005) encontraram evidências de que os funcionários que consideram a Comunicação dos seus líderes como autêntica podem tornar-se mais fortemente identificados com eles e com a organização onde trabalham, experienciando estados emocionais mais positivos e maior Autorealização. Kim e Lee (2009) conduziram um estudo com 130 participantes e encontraram evidências da existência de uma relação positiva entre a Comunicação com o Supervisor e uma melhor Performance e Satisfação no Trabalho, principalmente quando aquela dizia respeito ao fornecimento de informação relativa às funções e à explicação dos motivos subjacentes à tomada de decisões empresariais. Abu Bakar, Dilbeck e McCroskey (2010) conduziram um estudo no qual avaliaram os efeitos diretos e indiretos da Comunicação dos Supervisores. Os resultados mostraram que, no grupo onde supervisor e subordinados têm relacionamentos positivos e um tipo de comunicação aberta, a Comunicação é mediadora parcial do Líder-Member Exchange e do Commitment. Em 2008, Rego e Pina e Cunha encontraram evidências para a existência de relações entre a Comunicação Franca e Aberta com o Líder e as intenções de Turnover, o Commitment e a Performance Individual. Dadas as evidências acima descritas relativas à importância da Comunicação com o Chefe para a produção de resultados organizacionais e pessoais positivos, pensamos que, ao criarem um maior nível de identificação dos subordinados com os seus chefes, melhores níveis de Comunicação com o Chefe poderão estar associados a um menor envolvimento em APDT, já que os trabalhadores quererão corresponder às expectativas do seu superior, dedicando mais tempo à realização das suas tarefas. Assim:

*Hipótese 5: Quanto melhor a Comunicação com o Chefe, menor é a quantidade de tempo que os indivíduos despendem diariamente em APDT.*

Por outro lado, a literatura mostra-nos que o Engagement pode desempenhar um papel moderador na relação entre recursos do trabalho e resultados organizacionais positivos como o Desempenho, o Clima Organizacional ou a Produtividade (Bakker & Demerouti, 2008; Salanova *et al.*, 2005; Harter *et al.*, 2002). O Engagement também tem sido estudado numa base diária pelos mesmos motivos associados à variabilidade intrapessoal que referimos mais acima em relação à Exaustão Emocional (Ohly *et al.*, 2010). O estudo conduzido por Xanthopoulou e Bakker (2012, *cit in* Bakker, 2014) encontrou evidências de que 42% da variância nos níveis de Engagement podem ser atribuídas a variações intraindividuais. Assim, tendo em conta que as APDT afastam os indivíduos da realização das suas tarefas laborais,

podendo constituir um resultado organizacional negativo (D'Abate & Eddy, 2007), pensamos ser possível hipotetizar que os níveis diários de Engagement poderão aumentar o efeito positivo de elevados níveis de Comunicação com o Chefe na diminuição da quantidade de tempo que os indivíduos despendem diariamente em APDT. Assim:

*Hipótese 6: Maiores níveis diários de Engagement potenciam o efeito de melhores níveis de Comunicação com o Chefe na diminuição da quantidade de tempo que os indivíduos despendem diariamente em APDT.*

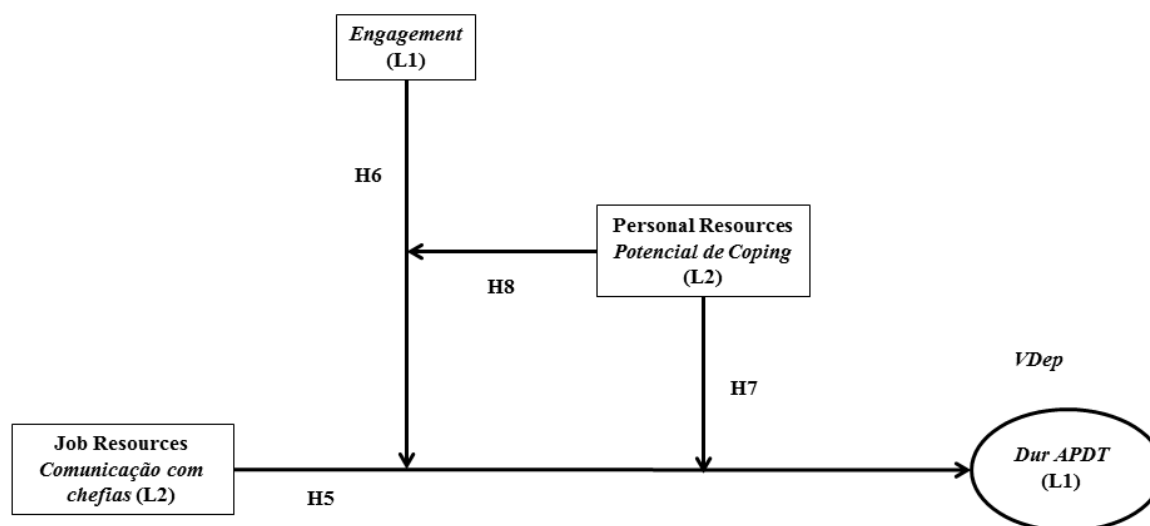
Estudos recentes conduzidos sob o racional teórico do Modelo JD-R têm sugerido a existência de um papel moderador exercido pelos recursos pessoais na relação entre recursos do trabalho e resultados organizacionais (Gomes & Teixeira, 2013; Lorente *et al.*, 2008). Assim, indivíduos que considerem ter boas capacidades para lidar com os desafios e exigências no trabalho poderão não estar tão dependentes dos níveis de Comunicação com o Chefe, já que consideram possuir, por si mesmos, recursos suficientes para lidarem com as situações (Folkman *et al.*, 1986). Desta forma, hipotetizámos que:

*Hipótese 7: Níveis mais baixos de Potencial de Coping potenciam o efeito de melhores níveis de Comunicação com o Chefe na diminuição da quantidade de tempo que os indivíduos despendem diariamente em APDT.*

Por fim, dado o papel moderador que os níveis de Engagement podem desempenhar na associação entre recursos do trabalho e resultados organizacionais (Bakker & Demerouti, 2007), pensamos que os indivíduos que considerem ter melhores recursos pessoais para lidarem com o trabalho poderão não estar tão dependentes do seu grau de identificação com as suas funções, para se dedicarem efetivamente às suas tarefas laborais. Independentemente de gostarem mais ou menos ou de se identificarem mais ou menos com as atividades profissionais que desempenham ou com o contexto em que estas ocorrem, estes indivíduos consideram ter recursos internos que lhes permitem dedicarem-se ao seu trabalho. Dadas as evidências já referidas relativamente à variação intrapessoal dos níveis de Engagement (Bakker, 2014):

*Hipótese 8: Melhores níveis de Potencial de Coping moderam o efeito que maiores níveis diários de Engagement exercem na relação entre melhores níveis de Comunicação com o Chefe e uma menor da quantidade de tempo que os indivíduos despendem diariamente em APDT.*

Esquemáticamente, as hipóteses do nosso estudo relativas à relação entre o processo de motivação descrito pelo Modelo JD-R e a duração de APDT podem ser descritas de acordo com a Figura 3:



**Figura 3:** Modelo hipotetizado para o processo motivacional.

## PARTE 2: MÉTODO

### 2.1. SUJEITOS

O nosso estudo utiliza uma amostra selecionada aleatoriamente de entre o universo de 187 Praças do Exército Português a prestarem serviço numa Unidade Militar da região da grande Lisboa. É constituída por 65 sujeitos, sendo 55 de sexo masculino (84.6%) e 10 de sexo feminino (15.4%), com idades que variam entre os 20 e os 29 anos de idade ( $M = 24.12$ ,  $DP = 1.99$ ). A maioria dos inquiridos tem o 12º ano de escolaridade (43.1%) ou o 9º ano de escolaridade (38,5%) e já é militar há 3 ou 4 anos ( $M = 3.35$ ,  $DP = 1.34$ ). 40% dos indivíduos



desempenham funções de suporte, tais como cozinheiros e condutores, enquanto 35.4% têm funções de natureza operacional e 24.6% desempenham funções administrativas. Grande parte dos inquiridos é solteira (90.8%) e não tem filhos (90.8%). Durante a semana de trabalho residem com a família (43.1%) ou na respetiva unidade militar (41.5%), enquanto os restantes vivem com amigos (15.4%).

## 2.2. INSTRUMENTOS

Para avaliar as diferentes variáveis escolhidas para o nosso estudo foram utilizados diversos instrumentos.

O Engagement foi avaliado diariamente no final de cada dia de trabalho utilizando a versão reduzida do Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9), desenvolvida por Schaufeli, Bakker e Salanova (2006) e validada para português por Martins (2013) ( $\alpha = .88$ ). O questionário original é composto por 9 questões, três referentes à subescala Vigor, definida como a vontade de investir no trabalho associada a elevados níveis de energia e elevada capacidade de resistência; três questões referentes à subescala Dedicção, definida como um sentimento de orgulho, entusiasmo e inspiração sobre o significado do próprio trabalho; e as restantes três questões referentes à subescala Absorção, definida como a capacidade de ficar totalmente imerso no trabalho, abstraindo-se da realidade envolvente. A escala que utilizamos baseou-se na validação portuguesa de Martins (2013), que foi adaptada para ser respondida de forma a avaliar os níveis de Engagement diariamente. A UWES-9 constitui uma escala do tipo Likert de 7 pontos e inclui questões como “No meu trabalho sinto-me com força e energia” ou “O meu trabalho inspira-me”. Aos participantes foi pedido que indicassem a frequência com que sentiram altos níveis de energia, resistência e persistência face às dificuldades (subescala Vigor) e orgulho, inspiração e sentido de significado (subescala Dedicção) durante um dado dia de trabalho utilizando uma escala que varia entre “0- Nenhuma vez durante o dia” e “6- Durante todo o dia”. Foram apenas utilizadas as subescalas de Vigor e Absorção uma vez que os estudos mais recentes indicam que a subescala Absorção parece estar mais ligada ao conceito de *Flow* (Mainemelis, 2001). A pontuação foi obtida somando todos os itens, sendo que pontuações mais elevadas indicam níveis mais altos de Engagement. Com os dados recolhidos foi efetuada uma análise fatorial para validar a estrutura do questionário, cujos resultados confirmaram a existência de dois fatores com um nível de consistência interna  $\alpha = .94$ .

A Exaustão Emocional foi avaliada diariamente no final de cada dia de trabalho utilizando a respectiva subescala contida no Inventário de Burnout de Maslach - Student Survey (IBM-SS) (versão original desenvolvida por Schaufelli, Martinez, Pinto, Salanova & Bakker, 2002, a partir da versão geral de Schaufeli, Leiter, Maslach & Jackson, 1996), traduzida e adaptada para estudantes universitários portugueses por Maroco e Tecedreiro (2009) ( $\alpha = .84$ ). Este inventário avalia os níveis de Burnout, definido como uma resposta prolongada no tempo a fontes crónicas de stresse no trabalho e é composto pelas dimensões de Exaustão Emocional (sentimentos de sobrecarga devido às exigências do trabalho), Cinismo (respostas impessoais ou negativas dirigidas àqueles a quem prestam serviço) e Eficácia Profissional (sentimentos de competência profissional e de sucesso no trabalho). Compreende 15 itens, distribuídos pelas três subescalas referidas, sendo que para o presente estudo apenas se utilizaram as questões relacionadas com a dimensão de Exaustão Emocional. Os itens foram respondidos numa escala tipo Likert de 7 pontos, adaptada para ser respondida numa base diária, que indica a frequência com que o sujeito refere determinados sentimentos, podendo esta variar entre “0- Nenhuma vez durante o dia” e “6- Durante todo o dia”. Inclui questões como “O meu trabalho deixa-me emocionalmente exausto” ou “Sinto-me de ‘rastos’ no final de um dia de trabalho”. A pontuação da subescala é obtida pela soma das respostas dadas aos diferentes itens, sendo que valores mais elevados significam maiores níveis de Exaustão Emocional. Depois de recolhidos os questionários foi efetuada uma análise fatorial que confirmou a existência de um único fator com um índice de consistência interna  $\alpha = .86$ .

No que diz respeito aos recursos de trabalho foi avaliada a Comunicação com o Chefe. Para tal, foi utilizada a subescala “Comunicação Aberta e Franca com o Superior” da Escala de Avaliação do Clima Organizacional Autentizótico (Rego, 2004). A “Comunicação Aberta e Franca com o Superior” refere-se à forma como é encarada a comunicação com os superiores hierárquicos e inclui itens como “As pessoas sentem-se à vontade para comunicarem franca e abertamente com o seu chefe” ou “As pessoas sentem-se à vontade para discordarem dos seus chefes”. Esta subescala é constituída por três itens respondidos numa escala do tipo Likert que varia entre “1 – Completamente falso” e “6 – Completamente verdadeiro”. A pontuação é obtida somando as respostas dadas aos itens, sendo que níveis mais elevados significam melhor Comunicação com o Chefe. Em trabalhos anteriores esta subescala obteve  $\alpha = .77$  (Rego, 2004) e  $\alpha = .88$  (Rego e Cunha, 2008). Depois de recolhidos os questionários, a análise fatorial efetuada revelou a existência de um único fator com  $\alpha = .86$ .

Quanto às exigências do trabalho foi avaliada a Sobrecarga de Papel, com recursos aos 3 itens utilizados no trabalho de Bacharach, Bamberger e Conley (1990) ( $\alpha = .64$ ). Os itens foram traduzidos para português e incluem questões como “Não tenho tempo para terminar o meu trabalho” ou “Apressam-me para fazer o meu trabalho”, a serem respondidas numa escala do tipo Likert que varia entre “1 – Totalmente falso” e “4 – Totalmente verdadeiro”. A pontuação é obtida somando as respostas dadas aos itens, sendo que um dos itens é cotado inversamente. Valores mais elevados indicam maior Sobrecarga de Papel. Os resultados da análise fatorial efetuada com os nossos dados indicam a existência de um único fator, com  $\alpha = .71$ .

O Potencial de Coping foi avaliado por recurso à respetiva subescala da Escala de Avaliação Cognitiva (Gomes, Faria & Gonçalves, 2013; Gomes & Teixeira, 2014) ( $\alpha = .79$ ). A subescala Potencial de Coping refere-se ao grau em que os indivíduos sentem que possuir recursos pessoais para lidar com as exigências da atividade profissional. Constituem questões “Em que medida você pensa ser capaz de lidar com e resolver as exigências do seu trabalho?” ou “Em que medida você pensa ser capaz de ter uma boa performance no seu trabalho?”. Todos os itens foram respondidos numa escala tipo Likert de seis pontos variando entre “0 - Nada capaz” e “6 - Muito capaz”. As pontuações para cada dimensão são obtidas somando a resposta dada aos itens que a constituem e dividindo pelo número de itens. Pontuações elevadas indicam maior perceção de ser capaz de lidar com as exigências da atividade profissional. A análise fatorial efetuada revelou a existência de um só fator com  $\alpha = .92$ .

A duração das APDT foi avaliada por recurso à listagem de atividades obtida no trabalho de D’Abate (2005). Os itens incluem atividades como “Enviar ou receber mensagens sobre assuntos relacionados com a vida familiar”, “Participar em jogos de apostas” ou “Usar a internet para atividades relacionadas com o lazer”. Para cada atividade, foi pedido aos participantes que estimassem a quantidade de tempo, em minutos, que utilizaram para desempenhar cada uma das atividades listadas, especificando que a quantidade de tempo dizia respeito apenas às alturas em que se dedicaram a APDT durante o horário de trabalho e não durante eventuais pausas ou intervalos.

### **2.3. PROCEDIMENTOS**

Para a realização do presente estudo obteve-se o consentimento da chefia da unidade militar, em cujas instalações foram aplicados os instrumentos.

Previamente à aplicação das escalas, os participantes foram informados do objetivo do estudo e do carácter confidencial e anónimo das respostas por si fornecidas.

Num primeiro momento, os sujeitos preencheram um questionário integrando as questões relativas à Sobrecarga de Papel e à Comunicação com o Chefe. Seguidamente foi entregue um caderno diário a cada participante contendo os questionários relativos aos níveis diários de Engagement e Exaustão Emocional, e uma lista de APDT, baseada nos trabalhos de D'Abate (2005), relativamente às quais os sujeitos deveriam identificar, em relação àquelas em que se envolveram, uma estimativa da quantidade de tempo despendido no seu desempenho durante o seu horário de trabalho. Os participantes conservaram consigo os respetivos cadernos durante todo o tempo que durou o estudo e receberam instruções para preencherem o caderno diário no final de cada dia de trabalho, imediatamente após terem terminado o seu horário laboral, reportando-se aos seus sentimentos e comportamentos durante esse mesmo dia. O caderno diário foi preenchido com as respostas relativas aos dias 8, 9, 10, 11, 15, 16, 17 e 18 de setembro de 2014 e foram recolhidos no dia 22 do mesmo mês.

## **2.4. ANÁLISE DOS DADOS**

O tratamento e análise estatística dos dados foram realizados utilizando o programa *Statistical Package for Social Sciences 22.0 for Windows* (SPSS 22.0).

Começamos por fazer uma análise fatorial confirmatória de forma a averiguar a manutenção, ou não, de todos os itens que constituem as diversas escalas e subescalas.

Seguidamente calcularam-se as estatísticas descritivas e correlações para cada um dos constructos em análise.

No nosso estudo, os dados apresentam uma estrutura hierárquica de dois níveis. Ao Nível 1 corresponde a variação diária do Engagement e da Exaustão Emocional para cada indivíduo, que constituem variáveis independentes, e a variação individual da Duração de APDT, que constitui a variável dependente do presente trabalho ( $n = 520$  medidas). O nível 2 contém a variação entre indivíduos para as variáveis independentes Comunicação com o Chefe, Sobrecarga de Papel e Potencial de Coping, medidas num só momento, e todas as interações entre estas ( $n = 65$  indivíduos). Como tal, para testar as nossas hipóteses realizamos uma modelação linear hierárquica, técnica que nos permite controlar o facto de os dados medidos diariamente (L1) corresponderem a indivíduos em L2 (Hox, 2002). A modelação linear hierárquica também nos permitiu testar uma série de modelos, sendo que o primeiro

corresponde a um modelo nulo, ao qual vão sendo acrescentados as variáveis independentes, dependente e as variáveis moderadoras.

### 3. RESULTADOS

O Quadro 1 apresenta as estatísticas descritivas das variáveis em estudo, incluindo as médias, desvios padrão e correlações. Entre estas é de salientar que não foram obtidas relações significativas entre as variáveis de nível diário (APDT, Exaustão Emocional e Engagement) e que todas as restantes correlações são significativas a um nível moderado, exceto para a relação entre Comunicação com o Chefe e os níveis diários de Exaustão Emocional.

	Mean	SD	1	2	3	4	5
<b>Level 1 variables –</b>							
<b>Day level (N = 520)</b>							
1 APDT	215.87	137.70					
2 EE	2.87	.83	.00				
3 Eng	3.16	.89	.00	.05			
<b>Level 2 variables –</b>							
<b>Person level (N = 65)</b>							
4 SP	2.27	.68	.32**	.09*	-.18**		
5 Com	3.44	.99	-.27**	-.01	.30**	-.341**	
6 PC	4.46	.95	-.28**	-.14**	.20**	-.460**	.423**

**Quadro 1.** Estatísticas descritivas das variáveis em estudo.

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$ .

APDT – Duração das atividades pessoais desenvolvidas no trabalho; EE – Exaustão Emocional; Eng – Engagement; SP – Sobrecarga de Papel; Com – Comunicação com o Chefe; PC – Potencial de Coping

Os resultados da modelação linear hierárquica mostram-nos que este tipo de técnica é adequado para as hipóteses em estudo. No modelo nulo, sem preditores, o intercept varia significativamente ( $\gamma = 215.87$ ,  $SD = 14.08$ ,  $t = 15.33$ ,  $p < .01$ ) no nível diário. A correlação intraclasse (ICC1) sugere que cerca de 48% da variabilidade total dos níveis diários de Engagement, 44% da variabilidade total dos níveis diários de Exaustão Emocional e 63% da variabilidade total dos níveis diários de duração de APDT podem ser atribuídos à variação intrapessoal. Este resultado mostra-nos que a quantidade de tempo que os indivíduos despendem diariamente em APDT, assim como os níveis diários de Exaustão Emocional e Engagement variam consideravelmente. Além disso, os valores obtidos para a ICC2 (.88 para os níveis diários de Engagement, .86 para os níveis diários de Exaustão Emocional e .93 para a duração diária de APDT) são maiores do que os obtidos em ICC1 e maiores que .70, confirmando a adequação do modelo (Hox, 2002).

Para testar as nossas hipóteses efetuámos uma análise a três níveis (three way moderation) para cada um dos processos do Modelo JD-R separadamente, sendo que num primeiro momento testámos os pressupostos referentes ao processo de stresse e seguidamente testámos os pressupostos relativos ao processo motivacional. Para cada um dos processos, começámos por verificar o impacto da variável independente (Sobrecarga de Papel e Comunicação com o Chefe para o processo de stresse e processo de motivação, respetivamente) sobre a quantidade de tempo despendida diariamente pelos indivíduos em APDT (variável dependente). Os resultados são apresentados na coluna referente ao Modelo 1 dos Quadros 2 e 3. Seguidamente verificámos a relação de cada uma das variáveis moderadoras (Exaustão Emocional, Engagement e Potencial de Coping) com a duração de APDT diárias e apresentámos os respetivos resultados no Modelo 2 dos Quadros 2 e 3. Testámos o efeito da interação entre a variável independente e cada uma das variáveis moderadoras, de forma isolada, na quantidade diária de tempo despendida pelos indivíduos em APDT. Por fim, testamos a relação entre as variáveis independentes e dependente incluindo a interação com as variáveis moderadoras (Exaustão Emocional e Potencial de Coping para o processo de stresse e Engagement e Potencial de Coping para o processo de motivação) e compilámos os resultados no Modelo 3 dos Quadros 2 e 3, que são apresentados de seguida.

O Quadro 2 apresenta os resultados para o processo de stresse. A nossa primeira hipótese sustenta que quanto maior a Sobrecarga de Papel, maior é a quantidade de tempo que os indivíduos despendem diariamente em APDT e é suportada pelos resultados ( $\gamma = 48.81$ ,  $SD = 21.28$ ,  $t = 2.78$ ,  $p < .01$ ).

Modelo	Null Model			Modelo 1			Modelo 2			Modelo 3		
	Estimate	SE	t	Estimate	SE	t	Estimate	SE	T	Estimate	SE	t
Intercept	215.87	14.08	15.33***	103.75	36.17	2.87**	142.94	101.97	1.402	-643.77	145.67	-4.42***
SP				48.81	17.56	2.78**	49.10	21.28	2.307*	436.72	44.39	9.84***
EE							-4.50	6.58	-.683	15.06	28.73	.52
PC							-6.02	15.56	-.387	148.22	24.01	6.17***
SP x EE										-26.92	9.26	-2.91**
SP x PC										-81.44	9.53	-8.55***
SP x EE x PC										5.09	2.58	1.97*
- 2 x log	6254.81			6225.61			6209.02			6199.68		
$\Delta - 2 x \log$				29.2			16.59			9.34		
Num. parâmetros estimado	3			5			9			15		

**Quadro 2.** Modelação linear hierárquica para o processo de stresse.

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

SP – Sobrecarga de Papel; EE – Exaustão Emocional; PC – Potencial de Coping

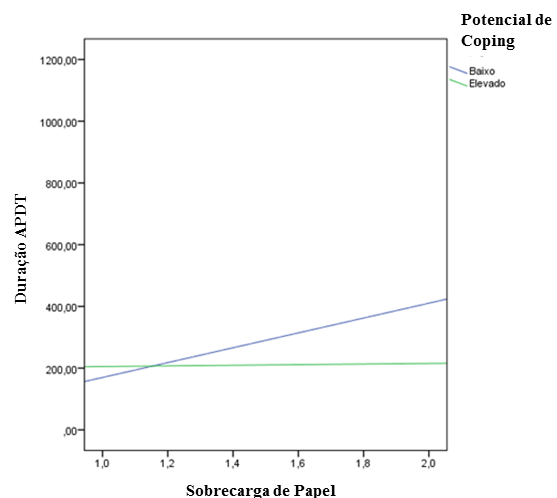
Na coluna correspondente ao Modelo 2 podemos verificar a relação das variáveis moderadoras com a variável dependente. Nenhum dos resultados é significativo.

Quando analisamos o efeito dos níveis diários de Exaustão Emocional na relação entre Sobrecarga de Papel e a duração diária das APDT os resultados encontrados são também significativos ( $\gamma = -26.92$ ,  $SD = 9.26$ ,  $t = -2.91$ ,  $p < .01$ ). Contudo, a nossa segunda hipótese sustenta que “Maiores níveis diários de Exaustão Emocional potenciam o efeito de maiores níveis de Sobrecarga de Papel no aumento da quantidade de tempo que os indivíduos despendem diariamente em APDT.” Os resultados encontrados, apesar de significativos, indicam que os Níveis de Exaustão Emocional têm um efeito contrário ao hipotetizado, já que a interação entre a Sobrecarga de Papel e os níveis de Exaustão Emocional apresenta uma relação negativa com a quantidade de tempo despendida em APDT. Assim, considerámos que a nossa segunda hipótese não é sustentada.

Os resultados relativos ao efeito da interação entre a Sobrecarga de Papel e o Potencial de Coping na duração das APDT diárias apresentam o mesmo sentido negativo ( $\gamma = -81.44$ ,  $SD = 9.53$ ,  $t = -8.55$ ,  $p < .001$ ), sugerindo que a interação entre a Sobrecarga de Papel e os níveis de Potencial de Coping diminuem a quantidade de tempo despendida em APDT.

A nossa terceira hipótese sustenta que “Melhores níveis de Potencial de Coping diminuem o efeito de maiores níveis de Sobrecarga de Papel no aumento da quantidade de tempo que os indivíduos despendem diariamente em APDT.” Foi efetuada uma análise de clusters que agrupou a amostra em duas categorias, níveis baixos e elevados de Potencial de Coping, de forma a verificar-se os efeitos diferenciados dos níveis de Sobrecarga de Papel sobre cada um. Os resultados

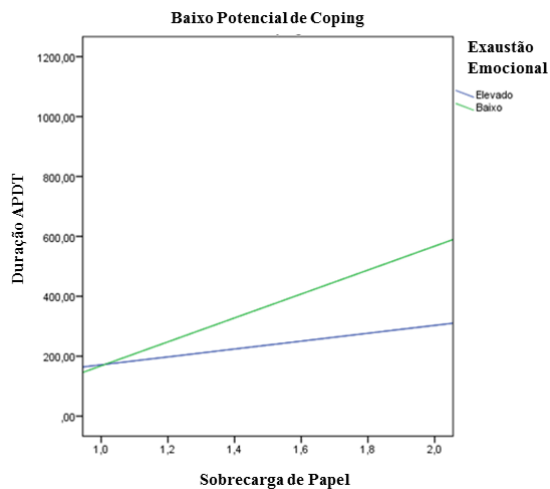
são apresentados na Figura 4, na qual podemos verificar que efetivamente, na presença de maiores níveis de Sobrecarga de Papel os indivíduos que apresentam níveis de Potencial de Coping mais baixos gastam mais tempo por dia em APDT. Assim, podemos dizer que os resultados suportam o pressuposto da nossa terceira hipótese.



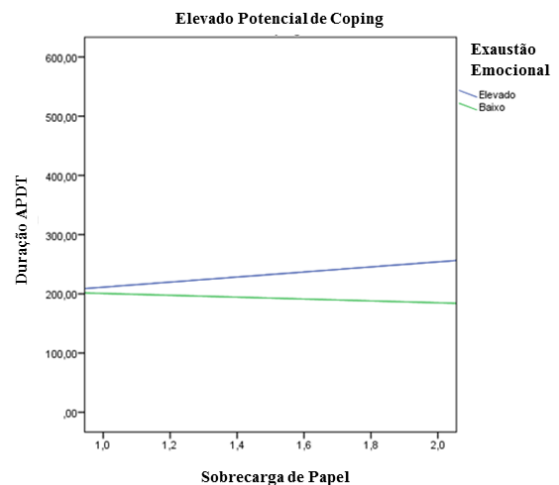
**Figura 4:** Diferenciação do efeito de maiores níveis de Sobrecarga de Papel de acordo com os níveis de Pontencial de Coping.



Por fim, a nossa quarta hipótese refere que “Melhores níveis de Potencial de Coping moderam o efeito potenciador que maiores níveis diários de Exaustão Emocional exercem na relação entre maiores níveis de Sobrecarga de Papel e uma maior quantidade de tempo despendida diariamente em APDT.”. Os resultados obtidos ( $\gamma = 5.09$ ,  $SD = 2.58$ ,  $t = 1.97$ ,  $p < .05$ ) são significativos. Os sujeitos foram agrupados em duas categoriais, níveis baixos e elevados de Exaustão Emocional. Seguidamente, foram efetuadas duas análises de clusters, uma para os indivíduos que consideram ter baixos níveis de Potencial de Coping e outra para indivíduos que consideram ter elevados níveis de Potencial de Coping. Os resultados permitem-nos observar que, para os primeiros, baixos níveis de Exaustão Emocional estão associados a uma maior duração de APDT diária em face de maiores níveis de Sobrecarga de Papel (Figura 5) e que, para os segundos, baixos níveis de Exaustão Emocional estão associados a uma menor duração de APDT diária, em face de maiores níveis de Sobrecarga de Papel (Figura 6). Resumindo, em presença de maiores níveis diários de Exaustão Emocional, melhores níveis de Potencial de Coping parecem estar associados a uma maior duração diária de APDT em face de elevada Sobrecarga de trabalho, permitindo sustentar a nossa hipótese.



**Figura 5:** Diferenciação do efeito de maiores níveis de Sobrecarga de Papel face aos níveis de Exaustão Emocional para níveis baixos de Potencial de Coping



**Figura 6:** Diferenciação do efeito de maiores níveis de Sobrecarga de Papel face aos níveis de Exaustão Emocional para níveis elevados de Potencial de Coping

Modelo	Null Model			Modelo 1			Modelo 2			Modelo 3		
	Estimate	SE	<i>t</i>	Estimate	SE	<i>t</i>	Estimate	SE	<i>t</i>	Estimate	SE	<i>t</i>
Intercept	215.87	14.08	15.33***	355.23	51.81	6.86***	459.26	66.48	6.91***	843.31	164.36	5.13***
Com				-41.89	15.04	-2.79**	-31.07	16.27	-1.91	-160.83	68.44	-2.35*
Eng							1.37	6.43	.21	.43	18.90	.02
PC							-32.53	15.03	-2.16*	-133.58	40.12	-3.33**
Com x Eng										-.30	13.06	-.02
Com x Cop										32.45	14.35	2.26*
Com x Eng x Cop										.26	2.09	.13
- 2 x log	6254.81			6240.13			6221.04			6200.37		
$\Delta - 2 \times \log$				14.68			19.09			20.67		
Num. parâmetros estimado	3			5			9			15		

**Quadro 3.** Modelação linear hierárquica para o processo motivacional.

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

Com – Comunicação com o Chefe; Eng – Engagement; PC – Potencial de Coping

O Quadro 3 apresenta os resultados para o processo motivacional do nosso modelo.

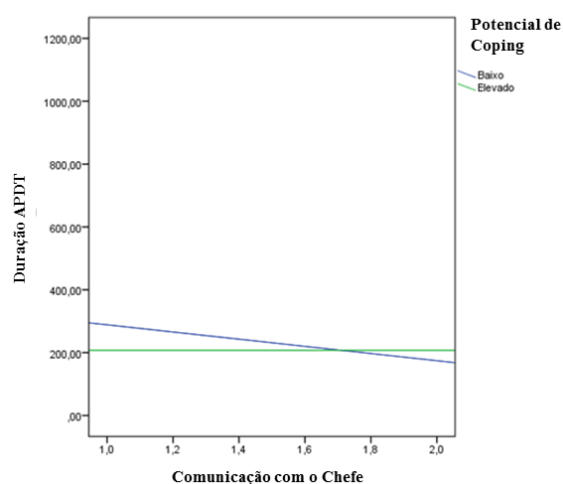
A quinta hipótese do nosso estudo sustenta que melhor a Comunicação com o Chefe, menor é a quantidade de tempo que os indivíduos despendem diariamente em APDT e é suportada pelos resultados ( $\gamma = -41.89$ ,  $SD = 15.04$ ,  $t = -2.79$ ,  $p < .01$ ).

Na coluna correspondente ao Modelo 2 podemos verificar a relação das variáveis moderadoras com a variável dependente. Nenhum dos resultados é significativo.

Quando analisamos o efeito da interação entre os níveis diários de Engagement e a Comunicação com o Chefe na duração diária das APDT, os resultados encontrados não são significativos ( $\gamma = -.30$ ,  $SD = 13.06$ ,  $t = -.02$ ). Assim, a nossa sexta hipótese, que sustenta que “Maiores níveis diários de Engagement potenciam o efeito de melhores níveis de Comunicação com o Chefe na diminuição da quantidade de tempo que os indivíduos despendem diariamente em APDT”, não é suportada pelos resultados.

Os resultados relativos ao efeito da interação entre a Comunicação com o Chefe e o Potencial de Coping na duração das APDT diárias são significativos ( $\gamma = 32.35$ ,  $SD = 14.35$ ,  $t = 2.26$ ,  $p < .05$ ). A nossa sétima hipótese sustenta que “Níveis mais baixos de Potencial de Coping potenciam o efeito de melhores níveis de Comunicação com o Chefe na diminuição da quantidade de tempo que os indivíduos despendem diariamente em APDT”. Foi efetuada uma análise de clusters que agrupou os indivíduos em duas categorias, níveis baixos e elevados de Potencial de Coping, de forma a verificar os efeitos diferenciados da Comunicação com o Chefe para cada um dos grupos. Os resultados são apresentados na Figura 7, onde podemos

verificar que, em presença de melhores níveis de Coping, a quantidade despendida diariamente pelos indivíduos em APDT praticamente não se altera, independentemente dos níveis de Comunicação com o Chefe, enquanto que, para indivíduos com baixo Potencial de Coping, melhores níveis de Comunicação com o Chefe estão associados a uma menor duração diária de APDT. Os resultados obtidos permitem-nos, assim, sustentar a nossa sétima hipótese.



**Figura 7:** Diferenciação do efeito de maiores níveis de Comunicação com o Chefe de acordo com os níveis de Pontencial de Coping.

Por fim, a nossa oitava hipótese refere que “Melhores níveis de Potencial de Coping moderam o efeito que maiores níveis diários de Engagement exercem na relação entre melhores níveis de Comunicação com o Chefe e uma menor da quantidade de tempo que os indivíduos despendem diariamente em APDT.”. Os resultados obtidos ( $\gamma = .26$ ,  $SD = 2.09$ ,  $t = .13$ ) não significativos, não permitindo, portanto, sustentar o nosso pressuposto.

No Quadro 4 é apresentado um resumo das hipóteses em estudo e sua verificação.

Hipótese	Descrição	Confirmação
Hip 1:	Quanto maior a Sobrecarga de Papel, maior é quantidade de tempo que os indivíduos despendem diariamente em APDT.	Sim
Hip 2:	Maiores níveis diários de Exaustão Emocional potenciam o efeito de maiores níveis de Sobrecarga de Papel no aumento da quantidade de tempo que os indivíduos despendem diariamente em APDT.	Não
Hip 3:	Melhores níveis de Potencial de Coping diminuem o efeito de maiores níveis de Sobrecarga de Papel no aumento da quantidade de tempo que os indivíduos despendem diariamente em APDT.	Sim
Hip 4:	Melhores níveis de Potencial de Coping moderam o efeito potenciador que maiores níveis diários de Exaustão Emocional exercem na relação entre maiores níveis de Sobrecarga de Papel e uma maior quantidade de tempo despendida diariamente em APDT.	Sim
Hip 5:	Quanto melhor a Comunicação com o Chefe, menor a quantidade de tempo que os indivíduos despendem diariamente em APDT.	Sim
Hip 6:	Maiores níveis diários de Engagement potenciam o efeito de melhores níveis de Comunicação com o Chefe na diminuição da quantidade de tempo que os indivíduos despendem diariamente em APDT.	Não
Hip 7:	Níveis mais baixos de Potencial de Coping potenciam o efeito de melhores níveis de Comunicação com o Chefe na diminuição da quantidade de tempo que os indivíduos despendem diariamente em APDT.	Sim
Hip 8:	Melhores níveis de Potencial de Coping moderam o efeito que maiores níveis diários de Engagement exercem na relação entre melhores níveis de Comunicação com o Chefe e uma menor da quantidade de tempo que os indivíduos despendem diariamente em APDT.	Não

**Quadro 4.** Resumo das hipóteses em estudo e respetiva verificação.

### PARTE 3: DISCUSSÃO

Um dos nossos objetivos é o de contribuir para o estudo das APDT e dessa forma dar respostas às solicitações dos diversos estudos (Eddy *et al.*, 2010; Wan *et al.*, 2014). Apesar de não existirem evidências da relação entre a quantidade de APDT e medidas de auto-relato sobre os níveis de stresse individual (Wan *et al.*, 2014), poderá existir alguma relação entre o envolvimento neste tipo de atividades durante o horário de trabalho e os processos de stresse. Foram encontradas evidências da existência de relações entre a extensão de APDT e a Procrastinação, o Aborrecimento e a Inteligência Emocional, todas estas relacionadas com o stresse (Wan *et al.*, 2014). Neste sentido, optámos por tentar uma integração do estudo das APDT num corpo teórico explicativo sólido dos processos de stresse e motivação no trabalho, debruçando-nos sobre o Modelo JD-R já que este é único modelo descrito na literatura que aborda simultaneamente ambos os processos (Demerouti *et al.*, 2001). Assim, o presente estudo apresenta a mais-valia de, por um lado, contribuir para o aprofundamento do estudo das APDT (Eddy *et al.*, 2010; Wan *et al.*, 2014) e dar resposta às solicitações para que sejam realizadas investigações que clarifiquem o papel dos recursos individuais nos processos de motivação e de stresse e respetivas consequências organizacionais (Demerouti & Bakker, 2011). Por diminuïrem a quantidade de tempo que os indivíduos dedicam à realização das suas tarefas laborais (D'Abate & Eddy, 2007), partimos do pressuposto que a duração de APDT constitui um resultado organizacional dos processos descritos no Modelo JD-R, à semelhança do Absentismo, das intenções de Turnover ou da diminuição da Performance (Bakker & Demerouti, 2007).

Começamos por abordar o processo de stresse, segundo o qual as exigências de trabalho estão associadas a resultados organizacionais negativos (Bakker *et al.*, 2003a; Bakker *et al.*, 2004). Neste sentido, verificámos que maiores níveis de Sobrecarga de Papel estão associados a uma maior duração diária de APDT, conforme hipotetizado. Quanto mais os indivíduos relatam sentir que não têm tempo ou recursos suficientes para realizar o seu trabalho e que, por isso, trabalham sob pressão, mais tendência têm para enviar ou receber mensagens, fazer telefonemas ou consultar a internet acerca de assuntos relacionados quer com a família, quer com o lazer, desviando-se assim das suas tarefas. Estes resultados são consistentes com estudos anteriores que mostram que a Sobrecarga de Papel é uma importante fonte de stresse no trabalho (Kumar Das, 2011) e está relacionada com a diminuição da Performance, definida como o grau em que os indivíduos realizam as suas tarefas e responsabilidades profissionais de forma adequada (Dubinsky, Michaels, Kotabe, Lim & Moon, 1992). Existem evidências de

que a Sobrecarga de Papel está também relacionada com uma diminuição nos comportamentos de Cidadania Organizacional já que os esforços dos indivíduos passam a orientar-se para lidar com as exigências e não com as suas tarefas (Eatough, Chang, Miloslavac & Johnson, 2011).

De acordo com o Modelo JD-R, os níveis de Exaustão Emocional moderam a relação entre as exigências de trabalho e os resultados organizacionais (Bakker & Demerouti, 2007). Em linha com os desafios lançados para as investigações a realizar com o Modelo JD-R (Demerouti & Bakker, 2011), optámos por fazer uma avaliação diária dos níveis diários de Exaustão Emocional. Neste sentido hipotetizámos que “Maiores níveis diários de Exaustão Emocional potenciam o efeito de maiores níveis de Sobrecarga de Papel no aumento da quantidade de tempo que os indivíduos despendem diariamente em APDT”. Esta hipótese não foi confirmada pelos resultados já que encontramos evidências de uma relação contrária. Assim, os nossos resultados indicam que, contrariamente ao que era esperado, na presença de maiores níveis de Sobrecarga de Papel, os indivíduos com maiores níveis diários de Exaustão Emocional despendem menos tempo em APDT. A Exaustão Emocional refere-se a um sentimento de sobrecarga e cansaço derivado das exigências profissionais e os resultados obtidos poderão ter como explicação o facto de os indivíduos se sentirem exaustos demais, quer em face de tarefas profissionais quer em face de outro tipo de atividades. Investigações anteriores mostram que a Exaustão Emocional pode ser uma consequência do efeito prolongado de exigências do trabalho que não são ultrapassadas, conduzindo a um a diminuição da energia emocional (Maslach & Goldberg, 1998; Posig & Kickul, 2003). Em estados de elevada e recorrente Exaustão Emocional poderá ser, portanto, natural que os indivíduos não se empenhem tanto em APDT, dada a diminuição geral de energia associada a uma profissão de elevado desgaste físico e emocional como a de militar (Palhau, 2012).

É sabido que o Potencial de Coping pode moderar o efeito das fontes de stresse (Folkman *et al.*, 1986). O Potencial de Coping é definido como o grau em que os indivíduos sentem possuir recursos para lidar com os desafios do seu trabalho. Assim, hipotetizámos que “Melhores níveis de Potencial de Coping moderam o efeito de maiores níveis de Sobrecarga de Papel no aumento da quantidade de tempo que os indivíduos despendem diariamente em APDT”. Os resultados encontrados suportam esta hipótese, demonstrando que os indivíduos que se sentem melhor preparados para lidar com os desafios do seu trabalho não sentem, face a um nível elevado de Sobrecarga de Papel, tanta necessidade de envolverem em comportamentos não profissionais durante o seu horário de trabalho. Os resultados vão ao

encontro de outros estudos efetuados que encontraram evidências da influência dos níveis de Potencial de Coping nas intenções de Turnover (Lee, Forster & Rehen, 2011). As Estratégias de Coping podem ser definidas como os esforços cognitivos, emocionais e comportamentais utilizados pelos indivíduos para lidarem com exigências internas ou externas, avaliadas como superadoras dos seus recursos pessoais (Lazarus & Folkman, 1987). As exigências com as quais os indivíduos sentem não conseguir lidar podem ter como consequência sentimentos ameaçadores para os indivíduos (LePine, Podsakoff & LePine, 2005), e uma diminuição da sua Satisfação com o Trabalho (Fried, Shirom, Gilboa & Cooper, 2008) que os levam a evitar os seus objetivos profissionais. Isto sugere-nos que o envolvimento em APDT poderá constituir, em si mesmo, uma estratégia de coping utilizada pelos indivíduos para lidarem com as exigências do seu trabalho, facto que duplamente suportado pelo facto de a nossa quarta hipótese estipula que “Maiores níveis de Potencial de Coping moderam o efeito moderador dos níveis diários de Exaustão Emocional na relação entre maiores níveis de Sobrecarga de Papel e maior quantidade de tempo despendida diariamente em APDT” ter sido também verificada pelos resultados. As APDT podem constituir uma oportunidade para os indivíduos se distanciarem de um contexto de trabalho que consideram exceder os seus recursos, podendo constituir uma estratégia de evitamento (Folkman *et al.*, 1986).

No que se refere ao processo motivacional do Modelo JD-R, sabe-se que os recursos do trabalho estão relacionados com melhores resultados organizacionais (Bakker & Demerouti, 2007). Partindo do pressuposto que quanto mais tempo os indivíduos dedicam às suas funções, menos se envolvem em APDT (D’Abate & Eddy, 2007), começámos por formular a nossa quinta hipótese que sustenta que “Quanto melhor a Comunicação com o Chefe menor a quantidade de tempo que os indivíduos despendem diariamente em APDT”. Esta hipótese foi confirmada pelos resultados, indicando que a Comunicação com Chefe é um recurso do contexto de trabalho que pode desempenhar um importante papel na orientação dos trabalhadores para a realização das suas tarefas, prevenindo a sua dispersão por outro tipo de tarefas não associadas ao trabalho. Estes resultados são congruentes com os estudos que demonstram que o papel desempenhado pela Comunicação com o Chefe está associado a uma maior Satisfação com a Vida e com o Trabalho, a estados emocionais mais positivos, a uma melhor Performance e a maiores níveis Commitment (Aycan & Eskin, 2005; Illies *et al.*, 2005; Rego & Pina e Cunha, 2008).

De acordo com o Modelo JD-R, os níveis de Engagement moderam a relação entre recursos do trabalho e resultados organizacionais (Bakker & Demerouti, 2007). O Engagement é

conceptualizado como um estado emocional no qual os indivíduos investem a sua energia no seu trabalho, sendo um conceito motivacional que representa uma atribuição ativa de recursos pessoais às tarefas associadas a um dado papel profissional (Kahn, 1990). Representa, por isso, mais uma atitude em relação ao trabalho em si mesmo do que à organização. Neste sentido, a nossa sexta hipótese estipula que “Maiores níveis diários de Engagement potenciam o efeito de melhores níveis de Comunicação com o Chefe na diminuição da quantidade de tempo que os indivíduos despendem diariamente em APDT”. Contudo, o nosso estudo não encontrou resultados significativos para esta relação. Como tal, os níveis de Engagement não parecem ter associação com a relação inversa estabelecida entre os níveis de Comunicação com o Chefe e a quantidade de tempo que os indivíduos gastam em APDT. Tal poderá dever-se, entre outros motivos, à especificidade da função. Todos os militares que integram a amostra estão em regime de contrato, que tem uma duração máxima de 6 anos, pelo que têm consciência da natureza transitória da sua profissão. Os vínculos de trabalho mais precários estão associados a um contrato psicológico de natureza mais transaccional do que relacional, no qual os colaboradores podem sentir que a organização lhes exige mais do que aquilo que está disposta a oferecer em troca, estando, por isso, menos dispostos a estabelecer uma relação positiva com as suas funções (Rousseau, 1997). Todos os militares são Praças, integrando uma categoria profissional que constitui a base de uma organização burocrática e cujas funções têm reduzidos níveis de autonomia, latitude de decisão e controlo. Este tipo de funções está associado a menores níveis de Engagement (Barringer & Sturman, 1998). Por outro lado, em tempos de paz, as tarefas desempenhadas têm um carácter mais monótono e menos evidentemente associado com aquilo que é a missão do Exército, sendo que os estudos mostram que esta situação está menos associada a elevados níveis de Engagement do que as operações militares (Palhau, 2012).

Dados os resultados das investigações que incorporam os recursos pessoais como variáveis moderadoras dos processos de motivação e de stresse que referimos mais acima (Demerouti & Bakker, 2011), investigámos também o efeito que o Potencial de Coping poderá desempenhar na relação entre exigências do trabalho e resultados organizacionais. Pensamos que os indivíduos que considerem ter boas capacidades para lidarem com as características do seu trabalho não necessitarão de se envolverem em APDT como forma de se distanciarem das suas tarefas e que, pelo contrário, os indivíduos que consideram ter poucos recursos poderão estar mais dependentes dos recursos disponíveis no contexto organizacional. Assim, hipotetizamos que “Níveis mais baixos de Potencial de Coping aumentam o efeito de melhores níveis de Comunicação com o Chefe e na diminuição da quantidade de tempo que



os indivíduos despendem diariamente em APDT”. Esta hipótese é sustentada pelos resultados encontrados e vai ao encontro de outros estudos que demonstram que os indivíduos que consideram possuir melhores Estratégias de Coping não se envolvem tanto em estratégias de evitamento (Folkman *et al.*, 1986).

Por fim, e uma vez que os recursos pessoais facilitam o Engagement (Bakker, 2011; Xanthopoulou *et al.*, 2009), hipotetizamos que “Melhores níveis de Potencial de Coping moderam o efeito que maiores níveis diários de Engagement exercem na relação entre melhores níveis de Comunicação com o Chefe e uma menor quantidade de tempo despendida diariamente em APDT”. Esta hipótese não foi confirmada pelos resultados, reforçando a ideia de que os níveis diários de Engagement não estão associados ao processo motivacional que descrevemos.

Assim, podemos dizer que as hipóteses desenvolvidas relativamente à relação entre a duração diária de APDT e o processo de stresse descrito pelo Modelo JD-R foram confirmadas, ao passo que as hipóteses relativas ao processo motivacional não encontraram evidências de um papel moderador dos níveis diários de Engagement, pelo menos no que às variáveis estudadas diz respeito. Daqui, pensamos ser lícito retirar algumas conclusões. Por um lado, o envolvimento dos indivíduos em APDT parece estar efetivamente associado ao processo de stresse, já que as exigências presentes no contexto de trabalho parecem aumentar a sua duração. Também o papel desempenhado pela variável Potencial de Coping sugere que os mecanismos de stresse e de avaliação cognitiva podem estar subjacentes ao envolvimento em APDT, já que os indivíduos que se percebem como possuindo melhores recursos para lidar com o stresse se envolvem durante menos tempo em APDT e não estão tão dependentes dos recursos do contexto profissional. Por outro lado, parece inegável que os recursos de trabalho podem ter um efeito motivacional, aumentando a identificação dos indivíduos com o seu chefe e, por essa via, prevenindo o seu envolvimento em APDT, embora, no presente estudo, os níveis de Engagement não desempenhem um papel significativo, ao contrário de outros estudos realizados com o Modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2007). Assim, a identificação acontece mais relativamente ao chefe do que às tarefas propriamente ditas.

Feita esta tentativa de integração, pensamos ter lançado alguma luz sobre os estudos acerca das APDT e do Modelo JD-R. Por um lado, encontramos evidências da importância da variação diária dos níveis de Exaustão Emocional, contribuindo para a consolidação desta abordagem aos fenómenos como sendo mais próxima da realidade. Por outro lado, o papel desempenhado pelo Potencial de Coping tornou-se evidente no nosso estudo, contribuindo

desta forma para a solicitação relativa à inclusão de variáveis de índole pessoal nos estudos sobre o Modelo JD-R (Demerouti & Bakker, 2011). Estando as APDT relacionadas quer com a Sobrecarga de trabalho quer com a Comunicação com o Chefe, encontramos indícios de que o envolvimento neste tipo de atividades poderá ser um resultado organizacional dos processos motivacionais e de stresse desencadeados pelas características do contexto de trabalho. Este resultado tem importância para a Gestão de Recursos Humanos, já que indica que os gestores deverão estar atentos quer às exigências, quer aos recursos que o contexto de trabalho proporciona, de forma a prevenir o abuso de comportamentos que afastem os colaboradores da realização das suas tarefas. Henle e Blanchard (2008) já haviam sugerido a implementação de programas de gestão do stresse como forma de prevenir o envolvimento excessivo dos colaboradores em Cyberloafing. Por outro lado, alguns estudos sugerem que o uso da Internet para fins pessoais pode auxiliar a combater o Aborrecimento e os sintomas de stresse e aumentar a Satisfação com o Trabalho (Lim, 2002). Tendo sido demonstrado que a Sobrecarga de trabalho está associada com maiores níveis de APDT e que indivíduos com baixos níveis de Potencial de Coping tendem a envolver-se mais neste tipo de atividades, alguma extensão de envolvimento em APDT poderá ter de ser considerada, possibilitando que os indivíduos com baixos níveis de Potencial de Coping encontrem uma forma de atenuar os efeitos derivados das exigências. Por fim, pensámos ter “aberto a porta” à integração do estudo das APDT num corpo de investigação teórico bem descrito, ultrapassando as limitações inerentes ao seu estudo como um fenómeno isolado. Contudo, o nosso estudo não está isento de algumas limitações pelo que, de seguida, passamos a descrevê-las e a sugerir linhas de investigação futuras.

### **Limitações e linhas de investigação futuras**

Primeiro, importa salientar que no nosso estudo apenas os dados relativos às APDT, ao Engagement e à Exaustão Emocional foram recolhidos numa base diária. Alguns estudos sugerem que a perceção acerca dos níveis de exigências e de recursos do trabalho também podem variar quotidianamente, razão pela qual se sugere que futuros estudos procurem integrar a variação diária dessas variáveis (Bakker, 2014; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2012). Também apenas foi investigado o papel da Sobrecarga de Trabalho e da Comunicação com o Chefe, sendo necessária a realização de estudos que incluam outras variáveis, como por exemplo as Exigências Físicas e Emocionais ou a Autonomia e o Suporte Social.

Em segundo lugar, os dados foram recolhidos com recurso a questionários nos quais os indivíduos se autoavaliaram relativamente às diferentes variáveis. Esta forma de recolha de dados é mais propensa a enviesamentos, embora existam autores que considerem que as respostas fornecidas pelos participantes podem ser precisas quando é garantido o anonimato (Bennett & Robinson, 2000). Já outros autores sugerem que é provável que os indivíduos não forneçam informações precisas quando estas dizem respeito a assuntos sensíveis, que possam causar alguma má impressão nos seus líderes (Henle e Blanchard, 2008), como é o caso das APDT. Assim, sugere-se que futuros estudos utilizem outras abordagens tais como a investigação experimental ou a observação direta, para ultrapassar estas limitações.

Por outro lado, a nossa amostra é constituída unicamente por militares em regime de contrato, motivo pelo qual a generalização dos resultados não é possível. A grande maioria dos participantes é solteira e não tem filhos, motivo pelo qual a quantidade de tempo despendida em APDT poderá ser diferir substancialmente de outros grupos com outras características. Sugere-se que investigações futuras utilizem amostras mais heterogêneas ou se debrucem sobre outros contextos profissionais, a fim de averiguar eventuais semelhanças ou diferenças.

Importa também verificar quais as reais consequências que o envolvimento em APDT pode ter quer para os indivíduos, quer para as organizações. Será necessário efetuar neste âmbito algum trade-off entre a quantidade de tempo despendida em APDT, que poderá servir para os indivíduos conciliarem os seus diferentes papéis, aliviando sintomas de stresse, e o ponto a partir do qual o envolvimento em APDT passa a ter consequências nefastas para o desempenho de cada organização. Depois de terem resolvido assuntos que não possam resolver noutra altura e que considerem importantes, os indivíduos poderão estar mais disponíveis para a concretização dos objetivos propostos, pelo que o referido balanço poderá ser importante.

Em suma, sugere-se que futuras investigações incorporem outro tipo de exigências e de recursos nos seus trabalhos, avaliando também estes numa base diária. Os estudos deverão debrucar-se sobre amostras mais heterogêneas e provenientes de outros contextos profissionais, a fim de averiguar possíveis diferenças ou replicações dos resultados. Em relação às APDT, subsiste ainda a necessidade de verificar quais os reais impactos que podem ter para as organizações e para os indivíduos, não esquecendo que estamos perante um tipo de atividade sensível, sujeita a distorções na sua descrição, motivo pelo qual se sugere que futuros estudos utilizem abordagens experimentais ou de observação direta. Por fim, dada a

importância do Potencial de Coping nos nossos resultados, julgámos ser interessante verificar futuramente a existência das APDT como uma estratégia de coping *per si*.

### **Conclusão**

Os resultados encontrados permitem-nos encarar com entusiasmo esta tentativa de integração, ao indicarem que os processos de stresse e motivação no trabalho estão subjacentes à quantidade de tempo que os indivíduos despendem em APDT, embora não tenha sido confirmado o papel moderador do Engagement na relação entre Comunicação com o Chefe e duração diária de APDT. Assim, o presente estudo “ abre portas” à integração dos estudos acerca das APDT em modelos teóricos já estabelecidos, contribuindo para a sua compreensão. Por outro lado, os resultados obtidos referentes ao papel do Potencial de Coping contribuem para a especificação do papel que os recursos pessoais podem desempenhar no Modelo JD-R. Serão necessárias mais investigações para averiguar o real contributo que o envolvimento em APDT representa para a obtenção de resultados organizacionais desfavoráveis, mas dada a sugestão de que os indivíduos que se dedicam a APDT o fazem com prejuízo para o cumprimento dos seus objetivos profissionais (D’Abate & Eddy, 2007), este estudo poderá ter bastante importância para a prática organizacional. Podendo as exigências e os recursos presentes no contexto de trabalho estar associados à quantidade de tempo que os indivíduos gastam em APDT, é crucial que os gestores foquem a sua atenção nos mesmos, de modo a prevenir que os seus colaboradores se afastem demasiado do cumprimento das suas tarefas. Dada a importância dos resultados obtidos relativos ao papel do Potencial de Coping na relação entre exigências e recursos do trabalho e envolvimento em APDT, sugere-se a implementação de programas de gestão do stresse, de forma a mitigar os efeitos das exigências profissionais e a realização de formações sobre gestão do tempo, de forma a evitar a excessiva duração do envolvimento em APDT.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abu Bakar, H., Dilbeck, K. E., & McCroskey, J. C. 2010. Mediating Role of Supervisory Communication Practices on Relations Between Leader–Member Exchange and Perceived Employee Commitment to Workgroup. *Communication Monographs*, 77(4): 637-656.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. 2000. All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25: 472-491.
- Aycan, Z., & Eskin, M. 2005. Relative Contributions of Childcare, Spousal Support, and Organizational Support in Reducing Work–Family Conflict for Men and Women: The Case of Turkey. *Sex Roles*, 53(7/8): 453-471.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Conley, S. C. 1990. Work Processes, Role Conflict, and Role Overload: The Case of Nurses and Engineers in the Public Sector. *Work & Occupations*, 17(2): 199-228.
- Bakker, A. B. 2014. Daily Work Engagement. *European Psychologist*, 19(4):227–236.
- Bakker, A. B., Boyd, C., Dollard, M., Gillespie, N., Winefield, A. H., & Stough, C. 2010. The role of personality in the job demands-resources model. A study of Australian academic staff. *Carrer Development International*, 15(7): 622-636.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2007. The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22: 309–328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2008. Towards a model of work Engagement. *Career Development International*, 13: 209-223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. 2003b. Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62: 341-356.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. 2005. Job resources buffer the impact of job demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10: 170–180.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. 2003a. Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12: 393–417.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. 2004. Using the job demands–resources model to predict Burnout and performance. *Human Resource Management*, 43: 83–104
- Bakker, A.B., Ten Brummelhuis, L. L., Prins, J. T., & Heijden, F. 2011. Applying the job demands-resources model to the work-home interface: A study among medical residents and their partners. *Journal of Vocational Behaviour*, 79: 170-180.
- Bakker, A.B., Van Emmerik, H., & Van Riet, P. 2008. How job demands, resources, and Burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress & Coping*, 21(3): 309-324.
- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. 2010. Beyond the Demand-Control Model: Thriving on High Job Demands and Resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1): 3-16.
- Barringer, M. & Sturman, M. 1998. The effect of variable work arrangement on the organizational commitment of contingent workers. *CAHRS Working Paper Series*, 115.

- Bennett, R. J., & S. L. Robinson. 2000. The Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85: 349-360.
- Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. 2014. Is Burnout a Depressive Disorder? A Reexamination With Special Focus on Atypical Depression. *International Journal of Stress Management*, 21(4): 307-324.
- Bolton, L., R., Harvey, R. D., Grawitch, M. J., & Barber, L. K. 2012. Counterproductive Work Behaviours in Response to Emotional Exhaustion: A Moderated Mediation Approach. *Stress and Health*, 28: 222–233.
- Champoux, J. E. 1978. Perceptions of work and nonwork. *Sociology of Work and Occupations*, 5: 402–422.
- Champoux, J. E. 1980. The world of nonwork: Some implications for job re-design efforts. *Personnel Psychology*, 33: 61–75.
- Clark, S. C. 2000. Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6): 747-770.
- D’Abate, C. P. 2005. Working hard or hardly working: A study of individuals engaging in personal business on the job. *Human Relations*, 58(8): 1009-1032.
- D’Abate, C. P., & Eddy, E. R. 2007. Engaging in personal business on the job: Extending the Presenteeism construct. *Human Resource Development Quarterly*, 18(3): 361-383.
- Deci, W. L., & Ryan, R. M. 2000. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11: 319–338.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. 2011. The Job Demands-Resource Model: Challenges for future research. *Journal of Industrial Psychology*, (2): 1-9.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Bulters, A. J. 2004. The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 64: 131–149.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. 2001. The job demands-resources model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86: 499–512.
- Dubinsky, A. J., Michaels, R. E., Kotabe, M., Lim, C. U., Moon, H-C. 1992. Influence of role stress on industrial salespeople’s work outcomes in the United States, Japan, and Korea. *Journal of International Business Studies*, 23: 77–99.
- Eatough, E. M., Chang, C-H., Miloslavic, S. A., & Johnson, R. E. 2011. Relationships of Role Stressors With Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(3): 619–632.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. 2005. Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1): 124–197.
- Eddy, E. R., D’Abate, C. P., & Thurston, P. W. 2010. Explaining engagement in personal activities on company time. *Personnel Review*, 39(5): 639-654.
- Folkman, S., Lazarus, R., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., & Gruen, R. J. 1986. Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, Coping, and Encounter outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5): 992-1003.
- Frenet, C., Austin, S., Trépanier, S-G., & Dussalt, M. 2013. How do job characteristics contribute to burnout? Exploring the distinct mediating roles of perceived autonomy,

- competence and relatedness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22 (2): 123-137.
- Fried, Y., Shirom, A., Gilboa, S., & Cooper, C. 2008. The mediating effects of job satisfaction and propensity to leave on role stress–job performance relationships: Combining meta-analysis and structural equation modeling. *International Journal of Stress Management*, 15: 305–328.
- Friedman, S. D., Christensen, P., & DeGroot, J. 2000. Work and life: The end of the zerosum game. *Harvard Business Review*, 1–29.
- Greengard, S. 2000. The high cost of cyberslacking. *Workforce*, 79(12): 22–24.
- Gomes, A. R., Faria, S., & Gonçalves, A. M. 2013. Cognitive appraisal as a mediator in the relationship between stress and Burnout. *Work & Stress*, 27(4): 351-367.
- Gomes, A. R., & Teixeira, F. 2013. Influência dos processos de avaliação cognitiva na atividade laboral dos bombeiros portugueses. *Psico-USF*, 18(2): 309-320.
- Gomes, A. R., & Teixeira, P. M. 2014. Stress, Cognitive Appraisal and Psychological Health: Testing Instruments for Health Professionals. *Stress and Health*, 31(3).
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. 2006. Burnout and work Engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43: 495–513.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. 2008. The job demands-resources mode: A three-year cross-lagged study of Burnout, depression, commitment, and work Engagement. *Work & Stress*, 22(3): 224-241.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Haynes, T. L. 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee Engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87: 268-279.
- Henle, C. A., & Blanchard, A. L. 2008. The Interaction of Work Stressors and Organizational Sanctions on Cyberloafing. *Journal of Managerial Issues*, XX(3): 383-400.
- Hobfoll, S. E. 2002. Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6: 307–324.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, J. E., & Jackson, A. P. 2003. Resource loss, resources gain and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84: 632–643.
- Hobson, C. J., Delunas, L., & Kesic, D. 2001. “Compelling evidence of the need for corporate work/life balance initiatives: results from a national survey of stressful life events”. *Journal of Employment Counseling*, 38: 38-44.
- Hox, J. 2002. *Multilevel analysis: Techniques and applications*. London: Erlbaum.
- Hülshager, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A., & Lang, J. W. 2012. Benefits of Mindfulness at Work: The Role of Mindfulness in Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2): 310–325.
- Illies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. 2005. Authentic leadership and eudaemonic well being. *Leadership Quarterly*, 16: 373-394.
- Kahn, W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33: 692–724.

- Karasek, R. A., & Theorell, T. 1990. *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kim, H., & Lee, S. Y. 2009. Supervisory Communication, Burnout, and Turnover Intention Among Social Workers in Health Care Settings. *Social Work in Health Care*, 48: 364–385.
- Kim, H. J., Shin, K. H., & Swanger, N. 2009. Burnout and Engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28: 96-104.
- Kirchmeyer, C. 1993. Nonwork-to-work spillover: A more balanced view of the experiences and coping of professional women and men. *Sex Roles*, 28: 531–553.
- Kirchmeyer, C. 1995. Managing the work–nonwork boundary: An assessment of organizational responses. *Human Relations*, 48: 515–536.
- Kirchmeyer, C., & Cohen, A. 1999. Different strategies for managing the work/non-work interface: A test for unique pathways to work outcomes. *Work and Stress*, 13(1): 59–73.
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. 1999. Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review. *Community, Work and Family*, 2(1): 7–32.
- Kumar Das, A. 2011. Organizational Role-Stress: A Critical Review. *Social Science International*, 27(1): 131-134.
- Lazarus, R., & Folkman, S. 1987. Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality*, 1: 141-169.
- Lee, J., Forster, M., & Rehen, T. 2011. The retention of public welfare workers: The roles of professional organizational culture and coping strategies. *Children and Youth Services Review*, 33:102-109.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. 2005. A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48: 764–775.
- Lewig, K. A., & Dollard, M. F. 2003. Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12: 366–392.
- Lieberman, B., Seidman, G., McKenna, K., & Buffardi, L. 2011. Employee job attitudes and organizational characteristics as predictors of cyberloafing. *Computers in Human Behavior*, 27: 2192–2199.
- Lim, V. 2002. The IT way of loafing on the job: cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 675-694.
- Lim, V., & Chen, D. 2012. Cyberloafing at the workplace: gain or drain on work?. *Behaviour & Information Technology*, 31(4): 343–353.
- Llorens, S., Bakker, A. B., Salanova, M., & Schaufeli, W. B. 2006. Testing the robustness of the job demands–resources model. *International Journal of Stress Management*, 31: 378–391.
- Lorente, L., Salanova, M., Martínez, I. M., & Schaufeli, W. 2008. Extension of the Job Demands-Resources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time. *Psicothema*, 20(3): 354-360.
- Mainemelis, C. 2001. When the muse takes it all: A model for the experience of timelessness in organizations. *Academy of Management Review*, 26(4): 548-565.



- Maroco, J., & Tecedor, M. 2009. Inventário de Burnout de Maslach para estudantes portuguesas. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 10(2): 227-235.
- Martins, J. 2013. *Validação da versão portuguesa do questionário Utrecht Work Engagement para medir o Engagement no trabalho nos profissionais dos cuidados de saúde primários*. Projeto de Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde. Trabalho não publicado. ISCTE, Lisboa.
- Maslach, C., & Goldberg, J. 1998. Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7: 63–74.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. 2001. Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52: 397–422.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. 1998. Psychological aspects of workload. In Drenth, P. J. D., & Thierry, H. (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology*, vol. 2: 5–33. Hove: Psychology Press.
- Nippert-Eng, C. 1996. Calendars and keys: The classification of ‘home’ and ‘work’. *Sociological Forum*, 11: 563–583.
- Nord, W. R., Fox, S., Phoenix, A., & Viano, K. 2002. Real-world reactions to work-life balance programs: Lessons for effective implementation. *Organizational Dynamics*, 30(3): 223–238.
- Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C., & Zapf, D. 2010. Diary studies in organizational research: An introduction and some practical recommendations. *Journal of Personnel Psychology*, 9: 79–93.
- Örtqvist, D., & Wincent, J. 2006. Prominent Consequences of Role Stress: A Meta-Analytic Review. *International Journal of Stress Management*, 13(4): 399–42.
- Palhau, J. 2012. *Perceção do nível de exigências profissionais dos militares do Exército Português: relação entre Burnout e Engagement*. Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre em Gestão das Organizações, ramo de Gestão de Empresas. Trabalho não publicado. Instituto Politécnico do Porto, Porto.
- Polach, J. 2003. HRD’s role in work-life integration issues: Moving the workforce to a change in mindset. *Human Resource Development International*, 6(1): 57–68.
- Posig, M., & Kickul, J. 2003. Extending our understanding of burnout: Test of an integrated model in nonservice occupations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8: 3–19.
- Rego, A. 2004. Organizações Autentizóticas: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Estudos de Gestão – Portuguese Journal of Management Studies*, IX (1): 53 – 76.
- Rego, A., & Cunha, M. P. 2008. Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance?. *Journal of Business Research*, 61: 739-752.
- Reis, H. T., & Gable, S. L. 2000. Event-sampling and other methods for studying everyday experience. In Reis, T. H., & Judd, M. C. (Eds.), *Handbook of research methods in social and personality psychology*, 190–222. New York: Cambridge University Press.
- Rousseau, D. 1997. Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review Psychology*, 48: 515-546.
- Roy, R. 1959. “Banana Time”: Job satisfaction and informal interaction. *Human Organization*, 158-168.

- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. 2005. Linking organizational resources and work Engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90: 1217-1227.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources and their relationship with Burnout and Engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 293–315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & e Salanova, M. 2006. The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4): 701-716.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. 2009. How changes in job demands and resources predict Burnout, work Engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30: 893–917.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. 1996. Maslach Burnout Inventory–General Survey (MBI-GS). In Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (Eds.), *Maslach Burnout Inventory*, 19–26. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Schaufeli, W. B., Martínez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. 2002. Burnout and engagement in university students: A cross national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33: 464–481.
- Siegrist, J. 1996. Adverse health effects of high effort-low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1: 27-41.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. 2006. The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3): 446-460.
- Vardi, Y., & Wiener, Y. 1996. Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. *Organization Science*, 7(2): 151-165.
- Vitak, J., Crouse, J., & LaRose, R. 2011. Personal Internet use at work: Understanding cyberslacking. *Computers in Human Behavior*, 27: 1751– 1759.
- Wan, H. C., Downey, L. A., & Stough, C. 2014. Understanding non-work presenteeism: Relationships between emotional intelligence, boredom, procrastination and job stress. *Personality and Individual Differences*, 65: 86-90.
- Whitman, M. V., Halbesleben, J. R., & Holmes, O. 2014. Abusive supervision and feedback avoidance: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 35: 38–53.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. 2007a. The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14(2): 121–141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. 2009. Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82: 183-200.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. 2012. A diary study on the happy worker: How job resources relate to positive emotions and personal resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(4): 489-517.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. 2007b. When do job demands particularly predict Burnout? The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8): 766-786.