

**Práticas organizacionais e experiência no local de trabalho: O papel moderador das práticas de Gestão de Recursos Humanos na relação entre as exigências e o *burnout***

Inês Mariana Azevedo de Sousa Ramirão

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre em  
Psicologia Social e das Organizações

Orientação:

Doutora Sónia P. Gonçalves

Investigadora, CIS-IUL, ISCTE-IUL

Professora Adjunta, Instituto Politécnico de Tomar

Outubro, 2017

O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*

### **Agradecimentos**

À professora Sónia Gonçalves agradeço toda a paciência, compreensão, entusiasmo, e conhecimentos sem os quais não teria sido possível desenvolver esta dissertação.

À minha Mãe, a melhor pessoa do meu mundo e que me motiva a ser a pessoa lutadora que sou hoje, agradeço pelo apoio incondicional, por acreditar no meu trabalho e no meu futuro, e ter sempre a sua boa disposição característica, mesmo num ano tão atribulado como este.

Ao Miguel, pelo bom humor e apoio, por me ensinar algo novo todos os dias e fazer-me ver a importância de dar um passo de cada vez, especialmente ao longo desta fase.

À Beatriz, que mesmo longe está sempre por perto e cujo sentido de humor e capacidade infinita para ver o lado bom de tudo me faz ansiar pelo futuro. Obrigada pela tua amizade, uma das melhores coisas que levo do ISCTE.

À Rute e à Cristiana, agradeço o apoio, as conversas e gargalhadas numa altura em que tudo parecia ser desnecessariamente complicado. A vossa amizade é uma das melhores coisas que retiro deste ano e, claro, do estágio que realizei no contexto deste mestrado.

Por último, agradeço a todos os participantes deste estudo, sem os quais não teria sido possível compor este trabalho e obter resultados interessantes.



## Índice

<b>Introdução geral .....</b>	<b>1</b>
<b>PARTE I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO 1. BEM-ESTAR E STRESS NO CONTEXTO DE TRABALHO .....</b>	<b>7</b>
1.1. Bem-estar no trabalho.....	8
1.2. <i>Stress</i> no trabalho e fatores stressores .....	10
<b>CAPÍTULO 2. BURNOUT E ENGAGEMENT NO TRABALHO.....</b>	<b>13</b>
2.1. A experiência de <i>burnout</i> : Definição e conceptualização .....	14
2.2. Antecedentes e consequências da experiência de <i>burnout</i> no local de trabalho .....	16
2.3. A experiência de <i>engagement</i> no trabalho.....	18
<b>CAPÍTULO 3. EXIGÊNCIAS E RECURSOS LABORAIS .....</b>	<b>23</b>
3.1. <i>Job demands</i> : Exigências do trabalho percebidas .....	23
3.2. <i>Job resources</i> : Recursos do trabalho percebidos .....	25
3.3. Modelos explicativos de bem-estar e <i>stress</i> profissional.....	26
Modelo Exigências-Controlo .....	26
Modelo Exigências-Recursos do trabalho (Job Demands-Resources model) .....	27
3.4. As características do trabalho e o bem-estar profissional.....	31
<b>CAPÍTULO 4. PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>35</b>
4.1. A Gestão de Recursos Humanos: Definição e práticas .....	35
4.2. O papel das práticas de GRH no bem-estar dos trabalhadores.....	39
<b>PARTE II. ESTUDO EMPÍRICO.....</b>	<b>43</b>
<b>CAPÍTULO 5. CARACTERÍSTICAS E METODOLOGIA.....</b>	<b>45</b>
5.1. Objetivos do estudo e variáveis .....	45
5.2. Hipóteses de investigação.....	46
5.3. Caracterização da amostra .....	47
5.4. Procedimento .....	48
5.5. Instrumentos .....	48

5.5.1. Exigências do trabalho.....	48
5.5.2. Recursos do trabalho.....	49
5.5.3. Burnout. ....	50
5.5.4. Engagement.....	50
5.5.5. Práticas de Gestão de Recursos Humanos. ....	50
5.5.6. Questões demográficas, laborais, e organizacionais.....	51
<b>CAPÍTULO 6. APRESENTAÇÃO DE ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>53</b>
6.1. Análise de estatísticas descritivas e valores de consistência interna das variáveis em estudo.....	53
6.2. Análise correlacional das variáveis em estudo .....	55
6.3. Análise dos modelos de moderação.....	60
<b>CAPÍTULO 7. DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÕES.....</b>	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>77</b>
Anexo A – Consentimento informado.....	79
Anexo B – Escala de exigências do trabalho.....	80
Anexo C – Escalas de recursos do trabalho: LMX – líder-liderado e <i>job diagnostic survey</i> .....	81
Anexo D – Escala de <i>burnout</i> .....	83
Anexo E – Escala de <i>engagement</i> .....	84
Anexo F – Escala de práticas de Gestão de Recursos Humanos .....	85
Anexo G – Questões demográficas, organizacionais e laborais.....	87

### Índice de figuras

Figura 1. Modelo básico de moderação das práticas de GRH na relação entre as exigências do trabalho e o <i>burnout</i> . .....	46
Figura 2. Modelo básico de moderação das práticas de GRH na relação entre os recursos do trabalho e o <i>engagement</i> . .....	47
Figura 3. Modelo de moderação da percepção de recompensas e benefícios na relação entre a dimensão global de exigências e a experiência de <i>burnout</i> . .....	68
Figura 4. Modelo de moderação da percepção de avaliação de desempenho na relação entre a dimensão global de exigências e a experiência de <i>burnout</i> . .....	69

### Índice de quadros

Quadro 1. Habilidades literárias dos participantes .....	47
Quadro 2. Intenção de abandono da Organização atual .....	48
Quadro 3. Estatísticas descritivas e consistência interna da dimensão global do <i>burnout</i> e respectivas subdimensões .....	54
Quadro 4. Estatísticas descritivas e consistência interna da dimensão global de <i>engagement</i> e respectivas subdimensões .....	54
Quadro 5. Estatísticas descritivas e consistência interna da dimensão global das práticas de GRH e respectivas subdimensões .....	55
Quadro 6. Estatísticas descritivas, consistência interna, e correlações entre as variáveis em estudo (primeira fase) .....	58
Quadro 7. Estatísticas descritivas, consistência interna, e correlações entre as variáveis em estudo (segunda fase) .....	59
Quadro 8. Efeito de moderação da percepção de recompensas e benefícios .....	61
Quadro 9. Efeito de moderação da percepção de avaliação de desempenho .....	62





## Resumo

O presente estudo tem por objetivos analisar as relações entre as exigências do trabalho e o *burnout* bem como entre os recursos do trabalho e o *engagement*, e analisar o papel das práticas de Gestão de Recursos Humanos nestas relações, numa amostra de trabalhadores portugueses. São estudadas exigências de tempo, físicas, emocionais e cognitivas bem como recursos de supervisão, variedade, autonomia, e *feedback* associados à tarefa como variáveis preditoras. Por sua vez, o *burnout* e o *engagement* são analisados como variáveis critério e as práticas de Gestão de Recursos Humanos incluídas como variáveis moderadoras. Em termos de instrumentos, são aplicadas a escala de exigências do trabalho utilizada por Gonçalves, Neves e Morin (2009), a versão da escala LMX – relação líder-liderado proposta por Graen e Uhl-Bien (1995) e o *Job Diagnostic Survey* (Hackman & Oldham, 1980) para os recursos, a escala geral do Maslach Burnout Inventory (Maslach, Jackson, & Leiter, 1998) bem como a versão reduzida do *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli & Bakker, 2003) e, por fim, a escala de práticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvida por Gonçalves (2011). A amostra estudada é composta por 103 trabalhadores portugueses de diferentes setores e níveis profissionais, com idades entre os 18 e os 61 anos e maior presença do sexo feminino (66%). Os dados recolhidos incidem maioritariamente sobre os setores da saúde, comércio/retalho, tecnologias de informação, e telecomunicações. Os resultados do estudo fornecem suporte parcialmente para a hipótese 1, uma vez que apenas as exigências como dimensão global assim como as exigências de tempo e físicas se associam positivamente ao *burnout*. Por sua vez, a hipótese 2 foi confirmada através de associações positivas dos recursos de supervisão, variedade, autonomia, e *feedback* com o *engagement*. Os resultados fornecem suporte parcialmente para a hipótese 3, a partir de um efeito de moderação das práticas de recompensas e benefícios e de avaliação de desempenho na relação entre a dimensão global de exigências e o *burnout*. Por último, a hipótese 4 de moderação das práticas na relação entre os recursos e o *engagement* não é suportada pelos resultados.

*Palavras-chave: exigências e recursos do trabalho, burnout, engagement, práticas de gestão de recursos humanos, recompensas e benefícios, avaliação de desempenho*



### **Abstract**

The purpose of the present investigation is to analyze the links between job demands and burnout as well as between job resources and engagement, also analyzing the possible role of human resources management practices on both links in a sample of portuguese workers. In the study are included time, cognitive, emotional, and physical demands as well as job resources such as the quality of the relationship between supervisor and employee, skill variety, autonomy, and job feedback. Both the demands and the resources are included as predictor variables. Burnout and engagement are included as criterion variables and human resources management practices as moderator variables. In terms of scales applied, there are the job demands scale by Gonçalves, Neves, & Morin (2009), as well as the version of the LMX scale proposed by Graen & Uhl-Bien (1995) and the Job Diagnostic Survey (Hackman & Oldham, 1980), both job resources scales. To analyze burnout and engagement are applied the general scale of the Maslach Burnout Inventory (Maslach, Jackson, & Leiter, 1997) and the shortened version of the Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2003). Lastly, the Human Resources Management Practices scale developed by Gonçalves (2011) is included as well. The sample consists of 103 portuguese workers from different sectors and professional levels, with ages ranging between 18 and 61 years old and greater representation of the female sex (66%). The data collected mostly concerns the health, sales/retail, information technology, and telecommunications sectors. The results of the study provide partial support for hypothesis 1, since only the job demands' global score as well as time demands and physical demands are positively correlated to burnout. Hypothesis 2 is supported by positive correlations between job resources in terms of supervision, variety, autonomy, and feedback with the engagement experience. The results also provide partial support for hypothesis 3, from two moderation effects of rewards and benefits as well as performance assessment practices in the link between job demands' global score and burnout. Finally, hypothesis 4 for a moderation effect of human resources practices on the link between job resources and engagement was not supported.

*Keywords: job demands and resources, burnout, engagement, human resources management practices, rewards and benefits, performance assessment*

O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*

## Introdução geral

O presente trabalho tem como foco complementar alguma da investigação desenvolvida ao nível da relação entre as exigências e os recursos do trabalho e a experiência de *burnout* e *engagement* neste contexto, com o objetivo de contribuir para o conhecimento acerca dos trabalhadores Portugueses. Pretende-se também estudar o papel das práticas de Gestão de Recursos Humanos na experiência de *burnout* e *engagement* em termos da forma como são percebidas pelos trabalhadores, isto é, reconhecidas como exigências ou recursos, consoante sejam percebidas de forma mais negativa ou positiva, respetivamente. Neste estudo são abordados trabalhadores por conta de outrem e com diversas ocupações e níveis profissionais.

O trabalho representa um elemento essencial na vida dos indivíduos, a seguir à família e à saúde (Gonçalves, Neves, & Morin, 2010, *cited by* Gonçalves, 2014), sendo que este carácter central se deve ao papel importante que desempenha ao nível do seu bem-estar físico e psicológico, representando não só uma fonte de rendimento, mas também de estatuto, suporte social, satisfação com a vida, e construção de identidade (Leiter & Maslach, 2008). Por sua vez, a saúde mental e física expressa o bem-estar, constituindo um fator importante e influenciador das atitudes, comportamentos, e estilo de vida dos indivíduos (Caetano & Silva, 2010), e sendo complementada pelo impacto do bem-estar na forma como as perceções dos trabalhadores são formadas em relação a características individuais e contextuais do local de trabalho (Gonçalves, 2014). Adicionalmente, é esperado que as empresas encontrem um equilíbrio entre a sua sustentabilidade e produtividade e a promoção do desenvolvimento e qualidade de vida dos seus trabalhadores.

A envolvente organizacional, sendo composta por diversas características capazes de condicionar a experiência dos indivíduos no local de trabalho e no exercício da sua função, contribuem para a manutenção do seu bem-estar subjetivo, especialmente em termos de satisfação com o desempenho no trabalho (Caetano & Silva, 2010). Por seu turno, as condições vivenciadas pelas empresas modernas afetam a organização do trabalho e têm, conseqüentemente, impacto no bem-estar dos trabalhadores (Vanhala & Tuomi, 2003). Este conjunto de condições como, por exemplo, a crescente competição internacional, uma maior globalização de negócios, rápidas mudanças tecnológicas, instabilidade económica, e a cada vez mais forte exigência dos clientes em relação a serviços e produtos, constituem fatores desencadeadores de *stress* profissional pelas elevadas exigências impostas aos trabalhadores. Desta forma, responder de forma ativa e adequada a estas pressões torna-se difícil uma vez que, em simultâneo, os trabalhadores tentam manter o equilíbrio psicológico e emocional necessário

para lidar com as exigências do seu trabalho (Gonçalves, Neves, & Morin, 2009). O *stress* profissional surge, assim, a partir da interação entre as condições de trabalho e as características do trabalhador, de forma que este não tenha capacidade para fazer face às exigências profissionais que enfrenta no dia-a-dia (Gonçalves, 2014). Por outras palavras, reflete um desequilíbrio entre as exigências do contexto e as competências, necessidades, e/ou recursos individuais para lidar com estas.

As experiências de natureza física, emocional, mental, ou social no local de trabalho têm consequências para os trabalhadores, tanto dentro como fora deste contexto (Gonçalves, 2014). Assim, as implicações que a experiência de *stress* profissional têm no bem-estar constituem fatores de risco para os trabalhadores, isto é, fatores de risco psicossociais, existindo hoje uma crescente preocupação com a prevenção destes fatores e intervenção neste contexto. Segundo Maslach e Leiter (2008), a experiência de *stress* de forma recorrente dificulta o desempenho, já que prejudica as funções cognitivas necessárias para que os trabalhadores sejam capazes de aplicar competências complexas nas suas atividades profissionais. Adicionalmente, esta experiência está também associada a problemas de saúde física, já que a tensão crónica contribui para a debilitação do sistema imunitário. Os autores relembram as descobertas feitas a nível dos efeitos do *stress* profissional na saúde física, principalmente em termos de problemas cardiovasculares, assim como no bem-estar psicológico como sendo, por exemplo, a insatisfação com o trabalho, que terá impacto a curto e médio prazo tanto a nível individual como organizacional.

Relativamente às exigências e recursos do trabalho, as investigações demonstram, de forma consistente, uma associação positiva entre as exigências e a experiência de *burnout* bem como entre os recursos e a experiência de *engagement* (e.g., Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2007; Crawford, LePine, & Rich, 2010). Da mesma forma, tipicamente existe uma associação negativa entre os recursos do trabalho e o *burnout*, mas a relação entre as exigências e o *engagement* parece estar dependente do tipo de exigência. Assim, as exigências percecionadas como obstáculo parecem estar negativamente associadas com a experiência de *engagement*, enquanto aquelas percecionadas como desafio se associam positivamente (Crawford et al., 2010). O interesse em estudar estes aspetos deve-se à curiosidade a nível do que acontece em Portugal, aliando as práticas de Gestão de Recursos Humanos percecionadas pelos trabalhadores e de que forma estas podem influenciar a sua experiência de *burnout* e *engagement*.

Uma vez que os recursos humanos constituem o *core* do desenvolvimento e crescimento das empresas, têm um papel central na sua competitividade e desempenho, o que se traduz num aumento da tendência das investigações dedicadas às práticas de Gestão de Recursos Humanos, principalmente quanto ao seu impacto no bem-estar, atitudes, e comportamentos dos trabalhadores (Peccei, van de Voorde, & van Veldhoven, 2013). Estas práticas, ao afetarem diretamente o bem-estar dos trabalhadores e, conseqüentemente, a sua motivação no trabalho, têm impacto nos resultados organizacionais. De acordo com Peccei (2004), além de o bem-estar dos trabalhadores ser importante por si só, este aspeto a par com a sua satisfação no trabalho têm um papel importante na relação entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional. Adicionalmente, a satisfação dos trabalhadores, a realização, e o seu bem-estar e a qualidade de vida no trabalho têm ganho cada vez mais interesse por parte de investigadores a nível de comportamento organizacional, Psicologia industrial e organizacional, relações industriais, e Sociologia do trabalho.

Esta dissertação está dividida em duas partes, enquadramento teórico e estudo empírico, sendo composta por sete capítulos no total. A primeira parte é dedicada a um breve enquadramento das temáticas do bem-estar e *stress* profissional antes de entrar nos temas relativos às experiências de *burnout* e *engagement*, seguido das perspetivas relevantes a nível das exigências e recursos do trabalho e, por fim, acerca das práticas de Gestão de Recursos Humanos. A segunda parte é dedicada ao estudo empírico, onde são descritas as suas características e metodologia utilizada, incluindo os objetivos de estudo, variáveis, hipóteses de investigação, amostra, procedimentos, e instrumentos. No capítulo seguinte são incluídas as análises estatísticas e, por último, as conclusões retiradas e discussão relevante, onde são também abordadas as limitações do estudo e ideias para investigação futura.

O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*



**PARTE I.**  
**ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*

## **CAPÍTULO 1. BEM-ESTAR E STRESS NO CONTEXTO DE TRABALHO**

O estudo do bem-estar e *stress* profissional é abarcado pela área da Psicologia dedicada à saúde ocupacional, cujo principal objetivo tem por base a promoção da qualidade de vida dos trabalhadores no contexto laboral em termos da sua saúde e bem-estar, através da análise da relação entre o trabalho e suas condições e a saúde dos trabalhadores (Gonçalves, 2014). Ao longo da investigação desenvolvida em Psicologia Social e das Organizações o conceito de bem-estar no trabalho está, de forma constante, associado à motivação e à satisfação no contexto laboral, sendo dada particular importância à qualidade de vida no trabalho e ao dever moral por parte das Organizações de proporcionar aos seus colaboradores uma experiência de trabalho positiva (Chambel, 2005). A extensa literatura dedicada ao bem-estar e *stress* ocupacional deve-se, antes de mais, ao facto de o trabalho ser um aspeto fundamental da vida dos indivíduos, mas também porque a satisfação com o desempenho profissional e as condições deste contexto contribuem, em grande parte, para a manutenção do seu bem-estar subjetivo.

Especificamente e, de acordo com Maslach (2008), o *stress* no trabalho tem sido reconhecido como um problema significativo na experiência laboral, constituindo uma das principais consequências do atual contexto. A experiência frequente deste problema conduz a efeitos negativos na saúde física e mental dos trabalhadores bem como ao nível do seu bem-estar e produtividade, refletindo-se negativamente no desempenho das Organizações (Gonçalves, 2014). O *stress* profissional remete para o impacto das exigências do trabalho (externas), denominadas como fatores stressores, na experiência do trabalhador (interna) como seja a resposta a essas exigências, sendo o foco da investigação os resultados deste processo (Maslach & Leiter, 2008). Segundo O’Driscoll e Cooper (1996), o ponto convergente na literatura acerca desta experiência centra-se no facto de o *stress* derivado das condições de trabalho ser comum a diferentes contextos organizacionais, tendo um impacto significativo tanto nos trabalhadores como nas Organizações onde trabalham. Por este motivo, a crescente preocupação com o *stress* profissional, derivado das condições do contexto organizacional e das mudanças acima referidas, espelha a sua importância na literatura. Vários são os impulsionadores deste interesse, existindo uma maior preocupação com o bem-estar e saúde dos trabalhadores, a eficácia organizacional, o impacto financeiro nas empresas, e ainda com as obrigações legais por parte destas em oferecer um ambiente de trabalho seguro e saudável (Sethi & Schuler, 1984, *cited by* O’Driscoll & Cooper, 1996).

### 1.1. Bem-estar no trabalho

Na literatura é feita a distinção entre bem-estar e saúde ocupacional atendendo a um pólo negativo ou passivo e a um pólo positivo ou ativo. No primeiro, o foco é dado aos aspetos do bem-estar e da saúde associados ao *stress* no trabalho como, por exemplo, fadiga, ansiedade, e baixa satisfação (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001), enquanto no segundo, a ênfase é dada aos aspetos positivos associados a este contexto como sendo a vitalidade, vigor, e energia, mais tarde abrangidos pelo conceito de *engagement* no trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004). Seligman e Csikszentmihalyi (2005, *cited by* Caetano e Silva, 2010) relembram a importância do desenvolvimento da Psicologia Positiva para o estudo do bem-estar, especialmente no trabalho, uma vez que este ramo dá relevo às “experiências subjetivas: o bem-estar, o contentamento, e a satisfação (no passado); a esperança e o otimismo (no futuro); e o *fluir* e a felicidade (no presente).” As abordagens desta área valorizam características positivas a nível individual (e.g., perseverança, competências interpessoais) bem como organizacional (e.g., promoção do desempenho dos trabalhadores e da organização, capazes de evidenciar e desenvolver competências como a resiliência). Ainda que o bem-estar profissional seja, por um lado, operacionalizado como satisfação com o trabalho, por outro, é-o como sendo composto por várias dimensões do bem-estar psicológico (e.g., aspiração, autonomia, competência), e abrangendo não só o bem-estar mental como também a componente física (Vanhala & Tuomi, 2003).

Uma vez que o bem-estar subjetivo resulta da interação entre as características pessoais, os contextos, e as experiências da vida pessoal, social, e coletiva dos indivíduos, exprime o balanço entre experiências positivas e negativas nos vários contextos de vida (Caetano & Silva, 2010). Na literatura existem múltiplas definições de bem-estar bem como modelos para o avaliar no contexto organizacional, embora as características da envolvente sejam o principal fator explicativo desta experiência no trabalho. Mais especificamente, o bem-estar associado ao trabalho é definido como sendo a qualidade da experiência subjetiva e funcionamento dos indivíduos no contexto de trabalho (Warr, 1987, *cited by* Peccei, Van de Voorde, & van Valdhoven, 2013). Esta definição vai ao encontro da perspectiva de Grant, Christianson, e Price (2007) acerca das duas dimensões do bem-estar no trabalho; a primeira remete para as experiências subjetivas que contêm aspetos específicos de satisfação geral no trabalho, atitudes positivas, e afeto positivo e negativo associados a este contexto; a segunda dimensão refere-se aos aspetos psicológicos e fisiológicos da saúde como, por exemplo, a experiência de ansiedade, *stress*, e *burnout* associados ao trabalho (Danna & Griffin, 1999). De forma complementar,

Robertson e Flint-Taylor (2009) definem bem-estar psicológico no trabalho como um estado positivo e com propósito que os indivíduos experienciam no contexto laboral. De acordo com os autores, esta dimensão do bem-estar dos trabalhadores depende não só das práticas de Gestão de Recursos Humanos (e.g., procedimentos de recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento), mas também de fatores inerentes ao contexto de trabalho (e.g., estrutura organizacional, cultura e clima).

Os fatores antecedentes do bem-estar laboral são semelhantes aos do bem-estar geral e do *stress* no trabalho, podendo ainda ser reconhecidos em termos de fatores individuais e organizacionais (Gonçalves, 2014). No seu conjunto, os fatores individuais poderão ser analisados a nível de aspetos sociodemográficos, de personalidade, recursos financeiros, e competências de trabalho. Por seu turno, os fatores organizacionais englobam as condições, características, e conteúdo do trabalho, bem como as relações interpessoais, o clima e a cultura organizacionais, o estilo de liderança, e as práticas de gestão. Robertson e Flint-Taylor (2009) clarificam o papel dos gestores e líderes na manutenção do bem-estar psicológico dos trabalhadores, propondo que deverá existir um equilíbrio entre os comportamentos que as Organizações exigem dos seus colaboradores e aqueles que contribuem positivamente para o seu bem-estar psicológico. A partir desta perspetiva, seria vantajosa a existência de um círculo vicioso que melhoraria simultaneamente o bem-estar dos indivíduos e o desempenho organizacional. Adicionalmente, os autores contribuem com um conjunto de benefícios individuais e organizacionais da experiência de bem-estar psicológico. Ao nível individual, 1) a definição de objetivos alcançáveis, tendo em conta os recursos disponíveis e a receção de *feedback* frequente, permite a manutenção deste estado, tendo impacto no desenvolvimento da 2) capacidade para resolver problemas eficientemente e contribuir para uma maior abertura à mudança e a relacionamentos positivos. Adicionalmente, o bem-estar psicológico é um 3) estado dinâmico que precisa de ser constantemente alimentado através de acontecimentos e relacionamentos positivos. Ao nível organizacional, a experiência de bem-estar psicológico impacta no desempenho organizacional, refletindo-se ainda numa maior perceção de implicação da Organização para com o colaborador. Ou seja, há perceção de disponibilidade de recursos, incluindo comunicacionais, traduzindo-se numa forte experiência de bem-estar no contexto de trabalho.

Na literatura referente aos antecedentes e consequentes do bem-estar no trabalho são distinguidos três modelos importantes para a presente investigação e que serão aprofundados no capítulo das exigências e recursos do trabalho: o modelo das exigências-controlo de Karasek

O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*

(1979), em que a interação entre as exigências do trabalho e o grau de controle percebido afetam o bem-estar e a saúde no trabalho (e.g., percepção de elevadas exigências e baixo controle sobre o trabalho tendem a dar origem a consequências negativas como fadiga, ansiedade, e depressão); o modelo das características do trabalho de Hackman e Oldham (1980), segundo o qual existem cinco características básicas do trabalho associadas à tarefa, consideradas como recursos e que contribuem para a manutenção da motivação e da satisfação na execução do mesmo; uma perspectiva integradora (i.e., antecedentes e consequentes do bem-estar) surge sob a forma do modelo das exigências-recursos do trabalho (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004), baseado no modelo de Karasek, e com enfoque tanto em indicadores negativos como positivos (exigências e recursos, respetivamente) do bem-estar dos indivíduos no trabalho.

## **1.2. Stress no trabalho e fatores stressores**

Algumas conceções e modelos têm procurado fazer uma integração dos conceitos de bem-estar e *stress* tentando, por um lado, compreender as especificidades de uma experiência positiva de trabalho e, por outro, dar apoio no sentido de as Organizações serem capazes de proporcionar essa vivência aos seus colaboradores (Chambel, 2005).

A abordagem integradora das diferentes conceptualizações de bem-estar proposta por Buunk, De Jonge, Ybema, & De Wolff (1998, *cited by* Chambel, 2005) foca-se no estudo da experiência de *stress* nas Organizações, articulando-a com a literatura do bem-estar profissional. Esta abordagem considera que a experiência de *stress* profissional surge quando as exigências da situações excedem os recursos, desejos, e/ou capacidades do indivíduo para lhes dar resposta, ou seja, existe uma lacuna entre as exigências organizacionais e os recursos do trabalhador. Esta situação depende da percepção que o indivíduo tem do contexto de trabalho e, ao avaliar as exigências e os recursos considera que existe este desequilíbrio. Quando assim é, existe um aumento de respostas negativas a nível emocional (e.g., insatisfação, desinteresse), fisiológico (e.g., aumento da pressão sanguínea), e/ou comportamental (e.g., deterioração das relações interpessoais). Ainda, de acordo com os autores, quando esta situação é vivenciada de forma contínua, desencadeia respostas negativas por parte dos indivíduos, havendo maior probabilidade de deterioração da sua saúde física (problemas cardíacos e gastrointestinais) e mental (depressão, *burnout*). Resumidamente, os autores defendem que a interação entre as experiências de bem-estar e *stress* ocorre a partir da convergência entre fatores stressores e características do contexto de trabalho, tendo impacto na motivação e satisfação dos indivíduos

e nas suas respostas às situações de *stress*. A partir desta abordagem, Chambel (2005) conclui que 1) existe um conjunto de fatores ou situações do contexto organizacional reconhecidos como stressores e que correspondem a situações que exigem mais recursos individuais do que os que estão disponíveis; 2) os mesmos fatores ou situações podem evocar diferentes respostas por parte dos indivíduos, visto que a percepção e interpretação das situações depende de características individuais; 3) as relações interpessoais do contexto de trabalho influenciam a experiência de *stress*, contribuindo para percepções, interpretações, e respostas coletivas; por último, 4) a intervenção e prevenção destas situações de *stress* bem como a promoção do bem-estar dos trabalhadores implica ações articuladas a nível individual, grupal, e organizacional. Adicionalmente ao facto de diferentes indivíduos terem reações ou respostas distintas, é importante ressaltar que os trabalhadores podem ser expostos a diferentes fontes de *stress* em simultâneo, sendo necessário ter em conta não apenas um mas vários fatores (Ferreira & Assmar, 2008, *cited by* Gonçalves, 2014).

Cooper e Cartwright (1994, *cited by* O'Driscoll & Cooper, 1996) definem seis fontes de *stress* associadas ao trabalho, como sendo características intrínsecas do trabalho (e.g., complexidade, pouca variedade de tarefas, ambiente físico), papéis organizacionais (e.g., ambiguidade, conflito de papel), relações laborais (i.e., qualidade das relações e do suporte social), desenvolvimento de carreira (e.g., oportunidades de promoção, insegurança do trabalho), estrutura organizacional e clima (i.e., cultura, estilo de liderança, grau de formalização), e equilíbrio trabalho-família. De forma complementar, Caetano & Silva (2010) reúnem os preditores mais frequentes e com mais peso no desenvolvimento de *distress*, como sendo as condições e ritmos de trabalho, ambiguidade e conflitos de papéis, políticas de práticas de Gestão de Recursos Humanos, ciclos de trabalho (i.e., turnos), relações interpessoais conflituosas (e.g., estilos de liderança inadequados), conteúdo do trabalho (e.g., fragmentado, rotineiro), e pouco controlo sobre as tarefas a desempenhar.

É importante também mencionar a distinção feita por Cavanaugh, Boswell, Roehling, e Boudreau (2000) entre *stress* associado a determinados stressores que evocam resultados positivos no trabalho (i.e., *stress* reconhecido como desafio) e *stress* associado a outros stressores que evocam resultados negativos no desempenho do trabalho (*stress* reconhecido como obstáculo). Uma vez que determinadas exigências são percebidas como desafios e outras como obstáculos, esta perspetiva é aprofundada no capítulo 3 acerca das exigências e recursos do trabalho.

Em termos de consequências, a experiência de *stress* profissional pode ser analisada também ao nível individual e organizacional. Ao nível individual, os trabalhadores tendem a experienciar de forma imediata alterações fisiológicas, emocionais, e comportamentais que, quando são crónicas promovem a deterioração da sua saúde física e mental e, por isso, o seu bem-estar geral. Um grau elevado de *stress* pode originar diversos problemas de saúde (O’Driscoll & Cooper, 1996) e criar barreiras à produtividade, levando ao absentismo e intenções de *turnover* (Ganster & Schaubroeck, 1991). Mais especificamente e, de acordo com Gonçalves (2014), as principais consequências verificam-se a em termos comportamentais (e.g., aumento do consumo de álcool e drogas e de acidentes de trabalho), da saúde física (e.g., problemas cardiovasculares e gastrointestinais, menor resistência a doenças) e mental (e.g., conflitos familiares, ansiedade, depressão, distúrbios de sono), e do trabalho (e.g., absentismo, intenção de *turnover*, rotatividade, diminuição da satisfação com o trabalho e da implicação do trabalho). A nível organizacional, as empresas podem sofrer elevados custos económicos com origem no absentismo, *turnover*, e despesas de saúde com os trabalhadores, refletindo-se ainda uma diminuição na sua produtividade e eficácia (Peiró & Salvador, 1993, *cited by* Chambel, 2005). Embora um determinado nível de *stress* seja desejável, no sentido em que potencialmente impulsiona os colaboradores a ter um desempenho mais elevado, o *stress* crónico pode ser emocionalmente desgastante, originando a experiência de *burnout*, abordada no capítulo 2.



## CAPÍTULO 2. BURNOUT E ENGAGEMENT NO TRABALHO

A investigação dedicada ao *burnout* teve origem na identificação desta experiência negativa como um problema social, sendo associado especificamente ao contexto de trabalho e tendo consequências a nível individual e organizacional (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). É considerado um problema social (e não individual) na medida em que as características individuais nesta experiência parecem ter menos peso do que as características do contexto. O foco da investigação nos fatores contextuais do local de trabalho reflete a sua importância bem como o impacto no bem-estar e qualidade de vida dos trabalhadores. Já Schaufeli e Enzmann (1998, *cited by* Queirós, Gonçalves, & Marques, 2014) antecipavam que o *stress* no trabalho e a experiência de *burnout* aumentariam não só devido ao crescimento das empresas e atividades de serviço ao público, como também à crescente competitividade no mercado de trabalho, ao aumento das novas tecnologias e da sobrecarga mental de tarefas. Adicionalmente a estes fatores e, como referido anteriormente, os indivíduos tendem a dar cada vez mais importância ao seu trabalho, considerando-o nuclear na sua vida e necessário para a construção da sua identidade pessoal.

Queirós, Gonçalves, e Marques (2014) fazem uma distinção simples e direta entre *stress* e *burnout*, sendo o primeiro uma experiência temporária e tendo subjacente a ideia de “demasiado” (i.e., demasiadas exigências, pressões, etc.), enquanto o *burnout* é uma experiência mais duradoura e que tem por base a ideia de “insuficiente” (i.e., insuficientes recursos). De forma semelhante, Bakker, Demerouti, e Sanz-Vergel (2014) distinguem na experiência de *stress* profissional o facto de os indivíduos terem consciência do desequilíbrio existente entre as exigências do trabalho e os recursos pessoais, enquanto o *burnout* se caracteriza por um lento esgotamento da capacidade para enfrentar o *stress*, isto é, redução de recursos pessoais para fazer face ao trabalho. Uma vez que a experiência de *burnout* pode condicionar o funcionamento pessoal e social dos trabalhadores, tendencialmente leva ao declínio da sua saúde física e mental bem como à diminuição gradual da qualidade do trabalho e, conseqüentemente, do desempenho organizacional (Maslach & Leiter, 2008).

Por sua vez, o conceito de *engagement* no trabalho resulta da expansão do construto de *burnout* (Maslach & Leiter, 1997, *cited by* Maslach, 1998), o que motivou investigações dedicadas a características positivas do funcionamento humano específicas da Psicologia Positiva, em alternativa a uma visão negativa e patológica dos indivíduos no contexto laboral. Por outras palavras, o *engagement* no trabalho vem complementar o conceito de *burnout*, sendo considerado a sua antítese positiva e enfatizando a origem da experiência de *burnout* a partir

do contexto organizacional e das características da atividade profissional. Este desenvolvimento reflete uma tendência para redirecionar a investigação no sentido de um maior enfoque nas forças humanas e no funcionamento ótimo, em alternativa às suas fraquezas e “mau funcionamento” (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, *cited by* Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). No presente trabalho são abordadas as duas perspetivas acerca do conceito de *engagement* desenvolvidas por Maslach e Leiter (1997, *cited by* Maslach, 1998) e por Schaufeli, Salanova, González-Romá, e Bakker, (2002).

## 2.1. A experiência de *burnout*: Definição e conceptualização

O conceito de *burnout* é inseparável do de *stress* profissional e, ainda que inicialmente estivesse associado apenas a profissões de serviço ao público em geral (e.g., professores, enfermeiros, médicos), sabe-se atualmente que pode desenvolver-se em qualquer atividade profissional (Gonçalves, 2014). Na literatura existem diferentes definições e conceitos desta experiência mas, ao longo dos anos, a investigação dedicada ao *burnout* motivou um consenso geral na comunidade científica no que respeita às três dimensões que o compõem. A conceptualização mais difundida e operacionalizada compreende sentimentos de exaustão emocional, cinismo e distanciamento do trabalho (isto é, despersonalização), e ainda crenças de ineficácia no desempenho do trabalho (e.g., Maslach & Jackson, 1981; Leiter & Maslach, 1988). Apesar de ser conceptualizado como estado (i.e., conjunto de sentimentos e comportamentos) ou processo (i.e., sequência de sintomas), existe consenso na literatura de que o *burnout* é uma resposta prolongada à exposição contínua ao *stress* no trabalho, às exigências do contexto (isto é, fontes de *stress* emocionalmente desgastantes), e ao desequilíbrio entre exigências laborais e recursos disponíveis, tendo consequências nefastas tanto a nível individual como organizacional (Gonçalves, 2014).

Christina Maslach (1998) propõe um modelo tridimensional da experiência de *burnout*, especificando cada etapa do processo. Neste sentido, a dimensão relativa à exaustão emocional e que se refere a um esgotar progressivo de energia emocional e física, afigura-se como a primeira etapa (e dimensão central) do processo de resposta ao *stress* profissional crónico. Nesta etapa, o trabalhador tendencialmente sente que já não tem capacidade para mover esforços no sentido de executar as tarefas ou lidar com pessoas, ou seja, há uma diminuição de recursos emocionais para fazer face às exigências do próprio trabalho. Esta etapa leva ao desenvolvimento de atitudes e sentimentos negativos, como cinismo em relação a clientes/utentes e distanciamento do próprio trabalho, espelhando a segunda dimensão do *burnout* (isto é, cinismo/despersonalização). Esta surge quando, para ultrapassar esta perda de

energia, o trabalhador começa a perder interesse em investir tempo e esforço nas suas tarefas, numa tentativa de se afastar do trabalho (que agora constitui uma fonte de *stress*) e adotando uma postura fria e desligada do outro, no sentido de não se envolver emocionalmente. Esta etapa caracteriza-se ainda por sentimentos de negatividade e pessimismo, que irão afetar o seu bem-estar e potencialmente diminuir o seu desempenho e eficácia no trabalho, tendo como resultado a terceira e última etapa do processo. Por sua vez, esta espelha crenças de ineficácia profissional e deriva da tendência do trabalhador em fazer uma auto-avaliação negativa, especialmente no que respeita ao seu desempenho e relação que estabelece com clientes/utentes. Ou seja, esta dimensão reflete uma diminuição gradual da auto-eficácia e realização profissional que o trabalho antes permitia, levando o trabalhador a experienciar sentimentos de incompetência e diminuição da sua capacidade para alcançar objetivos de trabalho.

O modelo tridimensional do *burnout* tem sido ampliado a outras profissões, espelhando sempre este esgotar progressivo de energia, motivação e entusiasmo, bem como a erosão do investimento nas tarefas e atividades por razões associadas ao próprio trabalho (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Neste sentido, a experiência de *burnout* não é um estado repentino, mas sim a etapa final de um processo. Maslach e colegas diferenciam ainda as três componentes em termos de dimensão individual do stress (exaustão emocional), dimensão interpessoal (cinismo), e dimensão de auto-avaliação (crenças de ineficácia profissional). Em termos das fontes de exaustão emocional, a sobrecarga de trabalho e os conflitos no trabalho compõem, na sua maioria, esta dimensão, exprimindo o *stress* como uma dimensão individual do *burnout*. Por seu turno, o distanciamento em relação a outras pessoas desenvolve-se como resposta à exaustão emocional, visto ter um papel moderador e representando a dimensão interpessoal do *burnout* bem como a importância das relações no local de trabalho. Por último, as crenças de ineficácia no desempenho do trabalho podem ser reforçadas pela ausência de suporte social e de oportunidades de desenvolvimento profissional. Nesta fase, os trabalhadores experienciam incapacidade para ajudar os clientes/utentes, o que se reflete em juízos negativos acerca de si próprios, representando a dimensão de auto-avaliação do *burnout*.

Maslach, Jackson, & Leiter (1997) desenvolveram um instrumento de medida das três dimensões da experiência de *burnout*, sendo designado por Maslach Burnout Inventory (MBI). Os itens representam afirmações acerca de sentimentos e atitudes pessoais em relação ao trabalho e às pessoas com quem é necessário lidar neste contexto (i.e., clientes/utentes) e que são características dos trabalhadores que experienciam *burnout*. A dimensão de exaustão emocional engloba itens que têm por objetivo avaliar a frequência de sentimentos de sobrecarga

emocional e exaustão face a mais um dia no trabalho. Por sua vez, os itens relativos à dimensão cinismo/despersonalização avaliam a frequência com que os trabalhadores sentem que prestam um serviço ou tratamento despersonalizado e frio em relação aos seus clientes ou utentes. Em ambas as subescalas, a uma pontuação elevada corresponde um elevado grau de *burnout* experienciado. Por último, os itens relativos à terceira dimensão têm como objetivo avaliar a frequência com que os trabalhadores experienciam sentimentos de competência e realização no seu trabalho. Nesta subescala e, ao contrário das anteriores, a uma pontuação mais elevada corresponde um menor grau de *burnout* experienciado. No presente estudo é utilizada a versão geral do instrumento adaptada à população Portuguesa por Alexandra Marques Pinto (2000).

## **2.2. Antecedentes e consequências da experiência de *burnout* no local de trabalho**

De acordo com O’Driscoll e Cooper (1996), determinadas profissões estão mais sujeitas ao desenvolvimento de *burnout*, tendo em consideração a natureza e intensidade do trabalho. Cordes e Dougherty (1993, *cited by* O’Driscoll & Cooper, 1996) referem que a interações frequentes, intensas, e emocionais é esperado que estejam associados níveis elevados de exaustão emocional, pela sua natureza exigente. Os autores concluem que em acréscimo aos efeitos de fatores como conflito, ambiguidade, e sobrecarga de papéis – caracterizados como antecedentes do *stress* profissional –, a frequência, duração, e intensidade do contacto com clientes/utentes têm um impacto considerável no nível de *burnout* experienciado por profissionais especialmente inseridos em áreas de serviços públicos. A investigação inicial dedicada ao *burnout* incidiu principalmente no setor dos serviços humanos e educação, sendo o principal foco nestes contextos o desafio emocional subjacente à necessidade de trabalhar intensivamente com outras pessoas no dia-a-dia (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). A principal conclusão que Maslach e colegas tiram das investigações é essencialmente a forte associação entre a experiência de *burnout* e fatores de *stress* profissional (e.g., carga de trabalho, pressões de tempo, conflitos de papel) e não tanto em termos de fatores associados ao relacionamento com clientes/utentes (e.g., dificuldades a lidar com clientes, frequência de contato com pacientes crónicos ou terminais), levando a que a investigação fosse alargada a outras ocupações que envolvem este tipo de contato menos frequente ou intenso.

Numa perspetiva ocupacional mais abrangente, Leiter e Maslach (1988) dão também ênfase ao impacto das relações estabelecidas com colegas de trabalho e supervisores/chefias, concluindo que interações desagradáveis têm um impacto negativo, contribuindo desta forma para o desenvolvimento de *burnout*. Gil-Monte e Peiró (1997, *cited by* Gonçalves, 2014) reúnem um conjunto de fontes de *stress* crónico que ocorrem no local de trabalho, incluindo o

ambiente físico (e.g., barulho, conforto); o conteúdo do posto de trabalho (e.g., características da tarefa, variedade, *feedback*); o desempenho, ambiguidade, e conflito de papéis; a qualidade das relações interpessoais; as novas tecnologias; e o clima organizacional. Adicionalmente, os autores dão ênfase ao impacto de características individuais como, por exemplo, sexo, idade, antiguidade na empresa, ou estratégias de *coping* adotadas pelos trabalhadores para fazer face às exigências do trabalho.

Em termos de consequências e, de acordo com Maslach e Jackson (1981), estas surgem em três vertentes, sendo potencialmente muito graves para os trabalhadores, para os clientes/utentes, e para a Organização. A nível individual, a experiência de *burnout* provoca um agravamento gradual da saúde física e psicológica dos trabalhadores, refletindo-se em problemas psicossomáticos e cardiovasculares (Gonçalves, 2014). A dimensão relativa à exaustão emocional parece ser o principal antecedente de problemas de saúde, por comparação com as outras duas dimensões do *burnout*, e conduzindo a resultados semelhantes a outros índices de *stress* duradouro (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Assim, e de forma consensual, o *burnout* é visto como motivador de desequilíbrio psicológico, ou seja, potencia experiências negativas a nível da saúde mental, como ansiedade, depressão, baixa-auto-estima, entre outras. Os autores sugerem uma alternativa, a partir da qual os trabalhadores com saúde mental adotam mecanismos de *coping* eficazes para lidar com fontes crónicas de *stress* no local de trabalho e, por isso, têm menor probabilidade de desenvolver *burnout*. Os custos individuais tendencialmente originam custos sociais, como a deterioração das relações interpessoais no trabalho (e.g., colegas, supervisores, clientes/utentes) e relações extra-trabalho (Gonçalves, 2014), bem como organizacionais em que, por exemplo, é notável uma diminuição da produtividade e da deterioração da qualidade de serviço (e.g., Maslach & Leiter, 1981; Gonçalves & Neves, 2008). Maslach e Leiter defendem ainda que o *burnout* conduz a diversas formas de distanciamento do trabalho como sendo, por exemplo, aumento do absentismo, intenção de *turnover*, e *turnover* efetivo. De forma complementar, os trabalhadores que permanecem na Organização e que reportam esta experiência têm tendência a registar um maior número de erros e acidentes de trabalho ou a fazer o mínimo necessário no desempenho das suas tarefas, espelhando uma diminuição da qualidade de trabalho bem como da satisfação e da implicação tanto em relação ao trabalho como à Organização (e.g., Maslach & Leiter, 1981; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Maslach e colaboradores (2001) relembram a importância de considerar um contexto mais abrangente no que respeita à influência no desenvolvimento de *burnout*, incluindo

O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*

variáveis organizacionais como hierarquias, regras operacionais, e recursos, isto é, fatores que podem ter mais peso na experiência e cuja influência tende a perdurar. Este aspecto contribuiu para alargar os fatores contextuais à gestão do trabalho, colocando em evidência a importância dos valores implícitos nos processos e estruturas organizacionais, bem como a forma como estes valores moldam a relação emocional e cognitiva que os indivíduos desenvolvem com o seu trabalho. É importante também lembrar que o contexto organizacional é ajustado à envolvente social, cultural, e económica, ajustamento este que se reflete nas mudanças modernas que levam à necessidade de as empresas recorrerem a processos de fusão e *downsizing*, tendo grande impacto nos trabalhadores e na sua vida profissional e pessoal (Maslach et al., 2001).

### **2.3. A experiência de *engagement* no trabalho**

A definição geral do conceito de *engagement* inclui termos como envolvimento, compromisso ou implicação, paixão, entusiasmo, foco, e energia (Schaufeli & Bakker, 2010), mas o conceito de *engagement* especificamente associado ao trabalho tem reunido pouco consenso na literatura, sendo tendencialmente conceptualizado enquanto traço, estado, ou comportamento (Gonçalves, 2014). Uma das definições pioneiras foi a de Kahn (1992, *cited by* Schaufeli & Bakker, 2010), segundo a qual o *engagement* se desenvolve quando os indivíduos se sentem ligados, integrados, e focados no desempenho do seu papel no trabalho. Ou seja, neste caso o *engagement* é reconhecido como a força motriz no desempenho da profissão, um estado psicológico característico. A partir desta perspetiva, assume-se que a partir da experiência de *engagement* advêm resultados positivos como crescimento e desenvolvimento pessoal (ao nível individual) e qualidade do desempenho (ao nível organizacional). Ainda assim, as duas abordagens ao conceito com mais força na literatura devem-se ao trabalho desenvolvido por Maslach e Leiter (1997, *cited by* Maslach, 1998) e Schaufeli, Salanova, González-Romá, e Bakker (2002).

Maslach e Leiter expandiram a teoria multidimensional do *burnout* de forma a incluir o conceito de *engagement* como seu oposto e representando a relação que os indivíduos estabelecem com o seu trabalho. Os autores reformularam o conceito de *burnout* como sendo a erosão de *engagement* no trabalho, ou seja, o trabalho que inicialmente tinha importância, significado, e era desafiante começa a tornar-se desagradável e sem significado para os indivíduos. Neste sentido, o *engagement* engloba três dimensões opostas às do *burnout*, como sendo energia (vs. exaustão), envolvimento (vs. cinismo), e crenças de eficácia profissional (vs. ineficácia). Ao contrário dos trabalhadores que sofrem de *burnout*, aqueles com índices

elevados de *engagement* sentem mais energia, uma ligação mais forte com o seu trabalho, e capacidade para lidar com as exigências inerentes a este. Os dois conceitos podem ser considerados como protótipos do bem-estar no trabalho, fazendo parte de um modelo complexo constituído pelas dimensões de prazer e ativação (Watson & Tellegen, 1985, *cited by* Maslach, 1998). De acordo com este modelo, o *burnout* caracteriza-se por níveis baixos de ativação e prazer, enquanto no *engagement* estas dimensões são caracteristicamente elevadas. Ou seja, a partir da investigação de Maslach e Leiter, assume-se que o *burnout* e o *engagement* constituam dois pólos opostos de um *continuum* de bem-estar associado ao trabalho, em que o primeiro representa o pólo negativo e o segundo o pólo positivo da experiência de bem-estar.

Aqui é importante fazer a distinção entre o conceito de *engagement* no trabalho e outros semelhantes e associados ao mesmo contexto. Assim, o *engagement* distingue-se de implicação organizacional uma vez que se refere ao envolvimento com o trabalho em si, enquanto o segundo remete para a lealdade e o compromisso do colaborador para com a Organização que o emprega; diferencia-se ainda do conceito de satisfação com o trabalho já que atende à relação com o trabalho em si, enquanto a satisfação lida com o grau em que o trabalho é fonte de contentamento e realização; por último, ainda que o envolvimento no trabalho seja semelhante à dimensão envolvimento que constitui o conceito de *engagement*, não abarca as dimensões de energia e eficácia profissional. Ou seja, o conceito de *engagement* dá-nos uma perspetiva mais detalhada da relação indivíduo-trabalho.

Na segunda abordagem, de Schaufeli, Salanova, González-Romá, e Bakker (2002), a experiência de *engagement* no trabalho é definida como um estado afetivo-emocional persistente, positivo, e pleno caracterizado por sentimentos de vigor, dedicação, e absorção que o indivíduo experiencia em relação ao seu trabalho. Este estado positivo e generalizado não está associado a um objeto, evento, indivíduo, ou comportamento em particular, mas sim ao trabalho no seu todo, sendo que as três dimensões nos fornecem uma perspetiva complexa da relação estabelecida entre o indivíduo e o seu trabalho. Assim, a dimensão “vigor” associa-se a elevados níveis de energia e resiliência, vontade de investir tempo e esforço no trabalho, e ainda capacidade de persistência face a obstáculos inerentes ao contexto. Por seu turno, a dimensão “dedicação” engloba um forte envolvimento emocional no trabalho bem como sentimentos de entusiasmo, significado, orgulho e inspiração. Por último, a dimensão “absorção” remete para um estado agradável de total imersão e concentração no trabalho, em que os indivíduos sentem que não são capazes de se desligar das suas tarefas e atividades.

Enquanto para Maslach e Leiter o *engagement* seria medido inicialmente com base nas pontuações negativas nas três dimensões do *Maslach Burnout Inventory*, Schaufeli e colegas (2002) vieram refutar esta prática visto que, segundo os quais, este conceito não pode ser avaliado como oposto direto do *burnout* por ser um conceito independente. Por essa razão e, apesar de ser conceptualizado como antítese positiva do *burnout*, o *engagement* é definido de forma independente e medido a partir de um instrumento diferente. No seguimento desta perspectiva, Schaufeli e Bakker (2003) desenvolveram um instrumento com o objetivo de avaliar o grau em que os trabalhadores experienciam *engagement* no trabalho. O *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* é um questionário de auto-relato que abarca as três dimensões do conceito e inclui itens como, por exemplo, “No meu trabalho sinto-me com força e energia” (vigor), “Estou entusiasmado/a com o meu trabalho” (dedicação), e “Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente” (absorção). Esta abordagem ao *engagement* como conceito independente considera ainda que este abarca três componentes relevantes: comportamental-energética (vigor), emocional (dedicação), e cognitiva (absorção) (Schaufeli & Bakker, 2010).

Sendo que as dimensões “vigor” e “dedicação” são consideradas opostos diretos das dimensões “exaustão” e “cinismo” do *burnout*, é definido um *continuum* entre o vigor e a exaustão, representando a componente “energia”, e outro entre dedicação e cinismo, representando a componente “identificação” (González-Romá, Schaufeli, Bakker, & Lloret, 2006). Esta definição espelha no conceito de *engagement* a experiência de elevados níveis de energia e identificação, por oposto à experiência de *burnout*, caracterizada por baixos níveis nas mesmas dimensões. O oposto direto da terceira dimensão do *burnout* (ineficácia profissional) não é incluído no conceito de *engagement*, uma vez que há evidências de que a exaustão e o cinismo constituem o *core* da experiência de *burnout*, enquanto a perceção de ineficácia profissional parece não ter um papel tão evidente (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Adicionalmente, e além de eficácia, o *engagement* é caracterizado pela imersão e envolvimento do indivíduo no seu trabalho, refletindo um estado de absorção (Schaufeli & Bakker, 2003). Ou seja, a absorção é vista como uma dimensão distinta do *engagement* no trabalho, não sendo considerada como oposto direto de ineficácia profissional.

De forma semelhante ao *burnout*, também o *engagement* é uma experiência pessoal e individual, sendo importante considerar fatores que atuam no sentido do seu desenvolvimento e que, por isso, podem variar de trabalhador para trabalhador (Leiter & Bakker, 2010). Leiter e Bakker especificam alguns dos preditores mais importantes na experiência de *engagement* em termos de características do trabalho. Um dos fatores que parece ter maior peso é a qualidade



das relações interpessoais no trabalho, como as relações com colegas e com supervisores (bem como o seu estilo de liderança), refletindo a importância do suporte social na experiência de *engagement*. A relação com supervisores revela-se da maior importância, uma vez que são estes que determinam o fluxo dos recursos disponíveis, espelhando não só valores organizacionais como também modelos a seguir em termos de formas de pensar, agir, e reagir a eventos do contexto laboral. Outros fatores que promovem o *engagement* no trabalho devem-se à disponibilidade de *feedback* sobre o desempenho, grau de autonomia no trabalho, grau de variedade das tarefas, e ainda oportunidades de desenvolvimento. Em termos de consequências desta experiência, os trabalhadores tendem a estar mais satisfeitos e implicados, e a ter menor propensão para experienciar depressão, *stress*, e queixas psicossomáticas, bem como problemas cardiovasculares e gastrointestinais (Leiter & Bakker, 2010). Para a Organização, o *engagement* traduz-se em baixos níveis de rotatividade bem como num aumento de comportamentos organizacionais positivos (e.g., espírito de iniciativa e motivação para aprender), de produtividade individual e, conseqüentemente, desempenho organizacional. Num estudo dedicado à relação entre a experiência de *engagement* e o desempenho profissional, Harter, Schmidt, e Keyes (2003, *cited by* Caetano & Silva, 2010) concluíram que os participantes com níveis elevados de *engagement* tinham também um desempenho superior em diversas dimensões, incluindo produtividade, lucro, e satisfação dos clientes. Para a sua experiência de *engagement*, os principais elementos com maior grau de influência relacionam-se com a percepção que têm acerca da valorização do seu contributo por parte da Organização, as oportunidades para dar o seu melhor, o apoio material e social disponível, as oportunidades de desenvolvimento pessoal, e a percepção acerca do que se espera do seu desempenho.



### **CAPÍTULO 3. EXIGÊNCIAS E RECURSOS LABORAIS**

As experiências de trabalho (i.e., a percepção que os trabalhadores têm das condições de trabalho) têm impacto no bem-estar laboral do ponto de vista das exigências com que os trabalhadores se deparam e dos recursos que têm disponíveis (Crawford, LePine, & Rich, 2010). Central a esta ideia está o pressuposto de que, através da sua potencial contribuição para a satisfação de necessidades individuais no trabalho, as experiências neste contexto afiguram-se como preditoras de aspetos do bem-estar em termos de felicidade (e.g., satisfação, implicação, afeto positivo) e de saúde (e.g., *stress* associado ao trabalho e *burnout*). Por outras palavras, aspetos do bem-estar como a felicidade e a saúde estão associados a características do contexto laboral percebidas pelos trabalhadores bem como do ambiente de trabalho num nível mais abrangente. Este conjunto de características pode abarcar o grau de exigências, o grau de controlo sobre o trabalho, noções de justiça, suporte social percebido, oportunidades de promoção, segurança do trabalho, entre outras (Karasek, 1979, *cited by* Crawford et al., 2010).

Bakker e Demerouti (2007) compilam uma análise dos estudos dedicados aos efeitos das características do trabalho (i.e., exigências e recursos) no bem-estar dos trabalhadores, sendo que a investigação desenvolvida demonstra que exigências do trabalho como, por exemplo, elevada pressão, exigências emocionais, e ambiguidade de papel podem originar exaustão emocional e problemas de saúde. Da mesma forma, recursos do trabalho como o suporte social, *feedback* de desempenho, e autonomia promovem um processo motivacional capaz de gerar aprendizagem, *engagement* no trabalho, e implicação organizacional.

Neste capítulo é feito um enquadramento das exigências e recursos do trabalho, dos modelos explicativos do bem-estar e *stress* profissional relevantes para o presente estudo, e do ponto de situação da investigação acerca do papel das exigências e dos recursos na experiência de bem-estar e *stress* neste contexto.

#### **3.1. Job demands: Exigências do trabalho percebidas**

Jones & Fletcher (1996, *cited by* Schabracq, Winnubst, & Cooper, 2003) definem exigências como o grau em que o ambiente contém estímulos que requerem atenção e resposta rápida. Mais concretamente, as exigências do trabalho são todas as características físicas, psicológicas, sociais, ou organizacionais do trabalho que requerem esforços físicos e/ou psicológicos (i.e., cognitivos ou emocionais) a que, conseqüentemente, estão associados determinados custos psicológicos e fisiológicos (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). As exigências deste contexto não são necessariamente negativas, mas podem tornar-se

fatores de *stress* no momento em que fazer-lhes face requer recursos de que os indivíduos não dispõem e, por isso, elevados custos que poderão evocar respostas negativas como, por exemplo, depressão, ansiedade e, em última análise, *burnout* (Schaufeli & Bakker, 2007). As exigências quantitativas abarcam características como a sobrecarga de trabalho e a pressão de tempo, enquanto as exigências qualitativas se referem a características como, por exemplo, conflito e ambiguidade de papel, interferência trabalho-família, ou frequência com que o trabalhador enfrenta situações emocionalmente exigentes.

Determinadas exigências do trabalho podem ser percebidas como experiências de trabalho recompensadoras que, apesar de stressantes e imbuídas de pressão, valem a pena algum desconforto envolvido (McCall, Lombardo, & Morrison, 1998, *cited by* Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau, 2000). Por exemplo, Cavanaugh e colegas propõem a distinção entre stressores associados a desafios e stressores associados a obstáculos. Por um lado, os desafios podem ser vistos como exigências que potencialmente contribuem para o crescimento pessoal e aumento de conhecimentos, englobando exigências como sobrecarga de trabalho, pressões de tempo, e elevado grau de responsabilidade no trabalho. Ou seja, os trabalhadores percebem este tipo de exigências como oportunidades para aprender e alcançar o grau de competência esperado pela Organização, originando a experiência de *stress* a partir de exigências laborais desafiantes. Por outro lado, as exigências podem também ser vistas como obstáculos na medida em que potencialmente impedem ou dificultam o crescimento pessoal, a aprendizagem, e o alcance de objetivos de trabalho. Alguns exemplos de exigências associadas a obstáculos são a experiência de conflito e ambiguidade de papel ou até determinadas políticas e práticas organizacionais. Por outras palavras, os trabalhadores percebem este tipo de exigências como um constrangimento excessivo ou indesejável e que dificulta ou interfere na sua capacidade para progredir profissionalmente e alcançar objetivos e recompensas dentro da empresa.

No presente estudo é utilizado um instrumento de exigências do trabalho que abarca dimensões como exigências de tempo, cognitivas, emocionais, físicas, e ainda exigências materiais/apoio/ambiguidade de papel. Tendo por base as dimensões conjugadas por Gonçalves, Neves, e Morin (2009), estas são definidas em seguida. As exigências de **tempo** estão circunscritas a situações em que o tempo disponível durante o horário de trabalho ou prazos impostos não são suficientes para realizar as atividades e tarefas necessárias para a sua conclusão. Neste caso, a sobrecarga de trabalho é o tipo de exigência mais flagrante e comum e ocorre quando as exigências excedem os limites do trabalhador, tornando-se difícil

acompanhar o ritmo de trabalho (Maslach & Leiter, 2008). Quando assim é, o trabalhador sente que tem de fazer muito em pouco tempo e com poucos recursos. Pode, por exemplo, ter necessidade de fazer horas extraordinárias com frequência no sentido de terminar o seu trabalho. Tanto a sobrecarga quantitativa como qualitativa contribuem para a experiência de exaustão física e emocional, uma vez que se verifica uma diminuição da capacidade para lhes fazer face. Por seu turno, as exigências **cognitivas** são definidas em termos do grau em que o trabalho é mentalmente exigente, requerendo a aplicação de várias competências, um elevado grau de concentração, ou a resolução de problemas complexos. As exigências **emocionais** são definidas a partir da frequência com que o trabalhador é exposto a situações emocionalmente exigentes no local de trabalho como, por exemplo, antipatia ou queixas por parte de clientes/utentes (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005). Estas podem ainda ser compostas, por outro lado, pela ausência de determinados recursos como ausência de suporte social ou de *feedback* de desempenho (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2014). Em termos das exigências **físicas**, estas são definidas em termos do grau em que o trabalho requer dispensa de força e resistência física ou é fisicamente exigente e cansativo. Exemplos deste tipo de exigência remetem para o desempenho do trabalho num ambiente fisicamente desconfortável ou desagradável, ou ainda a necessidade de desempenhar tarefas numa determinada posição por longos períodos de tempo. Por último, as exigências a nível de **material, apoio, e ambiguidade de papel** remetem para situações do trabalho em que, por exemplo, o trabalhador tem falta de meios para desempenhar o seu trabalho (exigências materiais), não dispõe de apoio ou ajuda para o desempenhar corretamente (exigências de apoio), ou ainda quando não existe clareza acerca do seu papel na Organização em termos de tarefas e atividades (ambiguidade de papel).

### **3.2. Job resources: Recursos do trabalho percebidos**

Os recursos do trabalho são todas as características físicas, psicológicas, sociais, ou organizacionais do trabalho que potencialmente: 1) reduzem as exigências do trabalho bem como os custos psicológicos e fisiológicos associados, 2) são funcionais no alcance de objetivos de trabalho, e/ou 3) promovem o crescimento, desenvolvimento, e aprendizagem dos trabalhadores (Demerouti et al., 2001). Esta definição vai ao encontro da teoria das características do trabalho de Hackman e Oldham (1980) em termos do potencial motivacional dos recursos do trabalho, bem como da perspetiva de Hobfoll (2002) acerca da conservação de recursos. Assim, uma vez que a motivação humana está direcionada para a manutenção e acumulação de recursos, estes além de serem inerentemente importantes são também

O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*

necessários para lidar com as exigências e alcançar ou proteger outros recursos (e.g., formas de *coping*, adaptação e, conseqüentemente, bem-estar).

Segundo Bakker e Demerouti (2007), os recursos podem ser caracterizados a nível organizacional (e.g., oportunidades de carreira, salário e benefícios, segurança do trabalho), interpessoal (e.g., suporte social de colegas e supervisores, clima de equipa), da organização do trabalho (e.g., participação nos processos de tomada de decisão, clareza de papel), e da tarefa (e.g., variedade de competências, identidade e significado da tarefa, autonomia, *feedback* de desempenho).

No presente trabalho é utilizada a escala LMX – relação líder-liderado (Graen, & Uhl-Bien, 1995) de forma a avaliar a percepção da qualidade da relação entre o trabalhador e a sua supervisão/chefia direta, sendo o suporte social a este nível um dos principais recursos. Adicionalmente, é utilizado o *Job Diagnostic Survey* (Hackman & Oldham, 1980) de forma a avaliar a percepção de recursos do trabalho como variedade, identidade, significado, autonomia, e *feedback* associadas à tarefa, explicitadas adiante.

### **3.3. Modelos explicativos de bem-estar e *stress* profissional**

Em termos de modelos explicativos do bem-estar e *stress* profissional é abordada a perspectiva do processo em que a experiência de *stress* é determinada pela interação entre as exigências e os recursos do contexto de trabalho. Nesta dissertação é feito um enquadramento com o modelo exigências-controlo de Karasek (1985, *cited by* Chambel, 2005) e a sua extensão, o modelo de exigências-recursos do trabalho, desenvolvido por Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli (2001) e aperfeiçoado por Schaufeli e Bakker (2004). O fator comum a estes modelos centra-se no efeito do desajuste ou desequilíbrio entre as exigências laborais e os recursos (profissionais e pessoais) na saúde psicossocial dos trabalhadores.

#### *Modelo Exigências-Controlo*

O modelo Exigências-Controlo procura, através da interação entre exigências e grau de controlo, oferecer uma explicação para as situações de trabalho associadas ao aumento da experiência de *stress*, simultaneamente enfatizando a importância da promoção da aprendizagem e da motivação no contexto de trabalho. Karasek (1985, *cited by* Chambel, 2005) desenvolveu este modelo tendo por base dois conceitos-chave: 1) Exigências do trabalho em termos de sobrecarga de trabalho quantitativa (e.g., quantidade e volume de trabalho, pressões de tempo); 2) Controlo em termos da possibilidade de tomar decisões e aplicar ou desenvolver competências no desempenho do trabalho. Trata-se de um modelo bidimensional em que uma

O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*

abordagem simultânea às exigências do trabalho e ao grau de controlo permite explicar o *stress* e a aprendizagem, através da perceção de exigências (baixa vs. elevada) e da experiência de controlo sobre o trabalho (baixo vs. elevado). A partir desta perspetiva, diferentes experiências no contexto de trabalho advêm da combinação entre diferentes graus de controlo e exigência: 1) Trabalho stressante (elevadas exigências e baixo controlo); 2) Trabalho ativo (elevadas exigências e elevado controlo); 3) Trabalho pouco stressante (baixas exigências e elevado controlo); 4) Trabalho passivo (baixas exigências e baixo controlo).

A relação entre exigências e controlo na experiência de *stress* demonstra que as ocupações profissionais mais stressantes são aquelas onde há maior grau de exigências e de baixo controlo percebidos (Karasek, 1985, *cited by* Chambel, 2005), sendo este o resultado que se verifica mais frequentemente a partir da perspetiva deste modelo. Por exemplo, numa situação em que a perceção de excesso de trabalho e de elevadas pressões de tempo aliada ao facto de o trabalhador ter poucas oportunidades para tomar decisões e desenvolver competências representa uma das situações de maior *stress*. Johnson e Hall (1988) reformularam o modelo de Karasek de forma a incluir o suporte social como um importante antecedente do *stress* e aprendizagem no trabalho, concluindo que os empregos stressantes, para além de um elevado grau de exigências e baixo controlo, são caracteristicamente fracos em termos de suporte social.

#### *Modelo Exigências-Recursos do trabalho (Job Demands-Resources model)*

O modelo das exigências e recursos do trabalho desenvolvido por Demerouti e colaboradores (2001) e aperfeiçoado por Schaufeli e Bakker (2004) tem por base o modelo de Karasek, e procura não só responder a limitações de modelos anteriores como também promover uma perspetiva global do bem-estar dos indivíduos (Gonçalves, 2014). De acordo com este modelo, o *burnout* é um processo de deterioração com origem no desequilíbrio entre as exigências e os recursos do contexto laboral, tendo o trabalhador dificuldade na gestão deste desequilíbrio e de tudo o que implica para a sua vida profissional e pessoal (Queirós, Gonçalves, e Marques, 2014). A contribuição de Schaufeli e Bakker permitiu incluir o conceito de *engagement*, medido independentemente do *burnout*, e acrescentar indicadores de implicação organizacional (i.e., intenção de *turnover*) e de deterioração da saúde. Adicionalmente, pretende explicar, de um modo integrado, o desenvolvimento das experiências de *burnout* e *engagement*, bem como possíveis consequências dos mesmos. Em termos de vantagens, este modelo 1) inclui indicadores negativos a partir de investigações anteriores bem como indicadores positivos do bem-estar dos trabalhadores, englobando um maior leque de exigências e recursos do trabalho;

O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*

2) tem o potencial e a flexibilidade necessários para ser aplicado em diferentes contextos de trabalho e profissões; 3) pode ser aplicado como ferramenta de Gestão de Recursos Humanos, uma vez que tem por objetivo contribuir para a melhoria do desempenho e bem-estar dos trabalhadores (Bakker & Demerouti, 2007).

O pressuposto principal do modelo remete para a ideia de que, independentemente do contexto de trabalho, as características deste podem ter consequências (positivas ou negativas) para a saúde dos trabalhadores. Ou seja, cada profissão tem os seus fatores de riscos específicos associados à experiência de *stress* no trabalho e o modelo agrupa-os em duas categorias que constituem os conceitos-chave do modelo: exigências do trabalho e recursos do trabalho (Bakker & Demerouti, 2007).

Segundo Demerouti e colaboradores (2001), o *stress* laboral ocorre independentemente da profissão quando determinadas exigências são elevadas e determinados recursos são escassos. Paralelamente, a experiência de *engagement* tendencialmente ocorre quando tanto a presença de recursos como de exigências é elevada (Schaufeli & Bakker, 2004). O modelo assume dois processos psicológicos motivados pelas exigências e pelos recursos, constituindo o segundo pressuposto:

1. O processo energético, ou de deterioração da saúde, lida com a relação entre as exigências do trabalho e problemas de saúde através da experiência de *burnout*, partindo da lógica de que um elevado grau de exigências percebidas esgotam os recursos de energia dos trabalhadores. Este esgotamento de recursos consequentemente gera fadiga crónica, refletindo-se em mal-estar psicológico, absentismo, e diminuição de implicação organizacional (Bakker, Demerouti, Boer, & Schaufeli, 2003).
2. O processo motivacional lida com a relação entre os recursos do trabalho e os resultados organizacionais através da experiência de *engagement*. Este processo parte da disponibilidade de recursos que estimulam a motivação dos trabalhadores sob a forma de *engagement*, traduzindo-se em elevados níveis de energia, dedicação e absorção que, por sua vez, têm impacto na saúde e bem-estar dos trabalhadores bem como no desempenho organizacional (e.g., Schaufeli & Bakker, 2004; Llorens, Bakker, Schaufeli, & Salanova, 2006).

No caso do processo motivacional, os recursos podem ter um papel mais ou menos ativo na motivação intrínseca já que promovem o crescimento, a aprendizagem e o desenvolvimento



dos indivíduos, ou na motivação extrínseca tendo um papel instrumental no alcance de objetivos e satisfação de necessidades humanas básicas como, por exemplo, autonomia e competência (Llorens et al., 2006). Este potencial de motivação intrínseca é suportado pela teoria das características do trabalho de Hackman e Oldham (1980), a qual dá ênfase ao potencial motivacional dos recursos do trabalho dependente de cinco características ao nível da tarefa. Tais características têm capacidade para promover determinados estados psicológicos que, por sua vez, afetam a motivação no trabalho:

1. A **variedade** da tarefa é o grau em que o trabalho requer que diferentes atividades sejam levadas a cabo para a sua execução, permitindo aplicar diferentes competências;
2. A **identidade** da tarefa é definida como o grau em que o trabalho requer a execução de um todo da sua parte, ou seja, a concretização de uma tarefa do início ao fim com um resultado concreto e percebido pelo trabalhador;
3. O **significado** da tarefa é o grau em que o trabalho desenvolvido tem impacto na vida de outras pessoas, quer estas façam parte da Organização ou do mundo de uma forma geral. Em conjunto, a variedade, a identidade, e o significado da tarefa permitem ao trabalhador experienciar o sentido e significado do seu trabalho;
4. A **autonomia** é o grau em que o trabalho permite ao indivíduo ter liberdade e independência na sua organização e na definição dos procedimentos necessários para o executar. Por outras palavras, esta característica promove no trabalhador um sentido de responsabilidade pelos resultados do seu trabalho;
5. Por último, o **feedback** de desempenho é definido como o grau em que as tarefas e atividades necessárias para executar o trabalho permitem ao indivíduo recolher informação clara acerca do seu desempenho. Ou seja, esta característica permite ao trabalhador ter conhecimento acerca do seu desempenho nos resultados do seu trabalho.

Em conjunto, estas cinco características promovem no trabalhador o aumento do nível de motivação intrínseca associada ao trabalho. Adicionalmente, a teoria de Hackman e Oldham propõe que estas características estão associadas a resultados positivos como, por exemplo, desempenho de elevada qualidade, satisfação com o trabalho, e baixas taxas de absentismo e *turnover*. Em termos do papel dos recursos na motivação extrínseca, este passa pelo modelo esforço-recuperação de Meijman e Mulder (1998, *cited by* Schaufeli & Bakker, 2004), segundo o qual os contextos de trabalho que oferecem muitos recursos motivam nos trabalhadores a predisposição para aplicar esforços e competências no desempenho do seu trabalho. Por

O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*

exemplo, o suporte social dos colegas e o *feedback* dos supervisores aumentam a probabilidade de as tarefas e objetivos serem cumpridos com sucesso.

Em qualquer caso, seja em termos de motivação intrínseca ou extrínseca, o resultado é sempre positivo e a experiência de *engagement* tem maior probabilidade de ocorrer, o que se reflete numa baixa intenção de abandonar a Organização. Ou seja, o *engagement* atua como potencial mediador da relação entre os recursos do trabalho e a baixa intenção de abandono.

O terceiro pressuposto do modelo de exigências e recursos do trabalho passa pelo efeito de interação entre estas características, no sentido em que os recursos atuam como potencial atenuador do efeito das exigências no bem-estar, reduzindo assim a experiência de *burnout* (Demerouti et al., 2001). Diferentes tipos de exigências e recursos interagem como preditores do *stress* laboral e, de acordo com Kahn e Byosserie (1992, *cited by* Demerouti et al., 2001), determinadas características do contexto de trabalho e variáveis individuais contribuem para atenuar o efeito de um determinado fator de *stress*. A variável com papel de *buffer* pode reduzir o impacto de algumas características organizacionais na origem de stressores específicos, bem como alterar percepções e cognições evocadas por esses stressores, moderar respostas posteriores ao processo de avaliação, ou reduzir as consequências negativas para a saúde causadas por essas respostas. Este pressuposto vai ao encontro do modelo de Karasek, mas inclui a possibilidade de considerar diferentes recursos com efeito atenuador face a diferentes exigências (Bakker & Demerouti, 2007). É também congruente com o modelo de Hobfoll (2002), uma vez que os recursos têm um potencial motivacional maior quando os trabalhadores percebem um grau elevado de exigências.

De acordo com o quarto pressuposto do modelo, os recursos do trabalho influenciam a motivação e a experiência de *engagement* no trabalho particularmente quando as exigências são elevadas. Mais uma vez, este pressuposto é consistente com a visão de Hobfoll (2002) em termos da sua teoria da conservação de recursos, já que os indivíduos procuram obter, reter, e proteger os recursos materiais, sociais, pessoais, e energéticos que valorizam. Ou seja, esta teoria propõe que o *stress* experienciado pelos indivíduos pode ser compreendido tendo por base uma potencial ou efetiva perda de recursos. A partir da perspectiva de Hobfoll, os recursos alcançam o seu potencial motivacional especialmente quando os trabalhadores estão perante um elevado grau de exigências laborais. De forma complementar, os indivíduos devem acumular recursos para o caso de perderem outros, sendo que quando têm disponível uma reserva de recursos sólida tendencialmente experienciam uma menor perda e tendem a procurar

O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*

oportunidades para arriscar recursos com o objetivo de acumular outros (Hobfoll & Shirom, 2000, *cited by* Bakker & Demerouti, 2007).

### **3.4. As características do trabalho e o bem-estar profissional**

De forma geral, evidências empíricas a partir de diversos estudos têm vindo a confirmar a relação entre as exigências laborais e a experiência de *burnout* bem como entre os recursos e a experiência de *engagement* (e.g., Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2007; Crawford et al., 2010). De acordo com Schaufeli e Bakker (2004), o *burnout* tem incidência não só a partir da presença de exigências mas também pela ausência de recursos. A conjugação da presença de muitas exigências e poucos recursos contribui significativamente como preditor da experiência de *burnout*, especialmente nas dimensões de exaustão emocional e cinismo (e.g., Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007). Ainda, a experiência de *engagement* tendencialmente desenvolve-se a partir dos recursos disponíveis para o trabalhador (Schaufeli & Bakker, 2004). Um elevado grau de exigências compete com um baixo grau de recursos e vice-versa, uma vez que os recursos do trabalho têm potencial para reduzir os efeitos das exigências do trabalho. Assim, quando os trabalhadores percebem a ausência de recursos que consideram importantes, o impacto das exigências mantém-se elevado. Os autores complementam esta lógica a partir da perspectiva de que realidades psicológicas negativas (e.g., *burnout*) e positivas (e.g., *engagement*) desempenham papéis semelhantes em diferentes processos: a primeira tem um papel mediador num processo energético com base no esforço e orientado por um grau elevado de exigências do trabalho, originando problemas de saúde; por sua vez, a segunda tem um papel mediador num processo motivacional com base na disponibilidade de recursos, tendo potencial para desenvolver implicação organizacional nos trabalhadores.

Os preditores mais consistentes da experiência de bem-estar neste contexto devem-se às características associadas ao trabalho como sendo exigências mentais, insegurança do trabalho, conflitos interpessoais e, numa nota mais positiva, oportunidades de participação nos processos de decisão e a supervisão, tendo esta última um papel importante no desenvolvimento de boas relações laborais e de um ambiente de trabalho seguro (Vanhalala & Tuomi, 2003). De acordo com Bakker e colegas (2005), as exigências associadas ao desenvolvimento de tensão e *stress* profissional atuam principalmente a nível da falta de energia e de desenvolvimento de problemas de saúde, enquanto os recursos associados à motivação revelam um papel importante principalmente em termos da experiência de *engagement* e implicação organizacional. Adicionalmente, a partir da percepção de exigências e recursos elevados no contexto laboral, os

## O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*

trabalhadores tendem a experienciar *stress* ou motivação, respetivamente, e cujos processos podem ser analisados em paralelo com o modelo de exigências e controlo de Karasek. Assim, quando tanto o grau de exigências como de recursos é baixo, os trabalhadores não experienciam *stress* nem motivação; a um grau de exigências elevado e de recursos baixo correspondem elevados níveis de *stress* e baixa motivação; a um grau de exigências baixo e de recursos elevado correspondem baixos níveis de *stress* e elevada motivação; por último, quando tanto o grau de exigências como de recursos é elevado, os trabalhadores desenvolvem elevados níveis de *stress* mas também de motivação, pois têm os recursos disponíveis para fazer face às exigências. Um ponto importante a acrescentar é o facto de as profissões orientadas para o outro (e.g., educação, cuidados de saúde, advocacia) poderem originar um maior grau de *stress*, já que a relação estabelecida com o/a recipiente do serviço é bastante próxima e emocional (Maslach & Goldberg, 1998). Assim, quando o compromisso com o cliente ou utente é conjugado com um ambiente de trabalho que oferece muitas exigências e poucos recursos, o risco de desenvolvimento de *burnout* é mais elevado.

Especificamente em termos das exigências do trabalho, as investigações apontam, de forma geral, para a perspetiva da experiência de *burnout* como resposta a exigências quantitativas como, por exemplo, sobrecarga de trabalho em relação ao tempo disponível (Maslach et al., 2001). Tanto a carga de trabalho como as pressões de tempo são as características do trabalho mais frequentemente associadas a esta experiência, particularmente no que respeita à dimensão de exaustão emocional. Este padrão surge tanto através de medidas de auto-relato como também de medidas mais objetivas como, por exemplo, o número de horas trabalhadas. Em termos de exigências qualitativas, a investigação tem incidido principalmente na perceção de conflito e ambiguidade de papel, ambos revelando consistentemente uma correlação elevada com a experiência de *burnout* (Maslach et al., 2001). O conflito de papel ocorre tipicamente quando várias exigências devem ser atendidas em simultâneo, enquanto a ambiguidade de papel ocorre quando há falta de informação adequada para desempenhar bem as tarefas. Adicionalmente e, de acordo com Vanhala e Tuomi (e.g., 2003; 2006), a presença de conflitos no contexto laboral tem um impacto negativo no bem-estar psicológico dos trabalhadores, sendo que a perceção de insegurança do trabalho e de exigências mentais parecem ter efeito na experiência de exaustão emocional. Um perspetiva importante a referir é a de Gonçalves, Neves e Morin (2009) acerca da necessidade de o trabalho ser intelectualmente desafiante no sentido de promover o bem-estar psicológico dos trabalhadores. No seu estudo com participantes de diversos contextos profissionais, apesar de as exigências de tempo terem

um impacto negativo no bem-estar, por outro, as exigências mentais e de concentração (ou cognitivas) parecem ter um impacto positivo. De modo semelhante, Crawford, LePine, e Rich (2010) demonstram que as exigências reconhecidas como desafios estão positivamente associadas à experiência de *engagement*, enquanto as exigências reconhecidas como obstáculos parecem ter uma relação negativa com o desenvolvimento desta experiência.

Relativamente aos recursos do trabalho e, como referido anteriormente, a presença de vários recursos parece ter um papel atenuador do impacto das exigências na experiência de *burnout* (e.g., Bakker et al., 2005; Xanthopoulou et al., 2007). A autonomia revela ser a variável com maior efeito a este nível mas também o suporte social e o *feedback* de desempenho cumprem a sua parte, sendo estes os principais recursos estudados. Os impactos da sobrecarga de trabalho, das exigências emocionais e físicas, e ainda da interferência trabalho-família na experiência de *burnout* são reduzidos quando os trabalhadores percecionam um determinado grau de autonomia, suporte social ou uma forte relação com a supervisão/chefia, e ainda quando recebem *feedback* construtivo (Bakker et al., 2005).

A ênfase dada à autonomia no trabalho deve-se ao papel importante que este recurso desempenha na saúde e bem-estar dos trabalhadores, um vez que quanto maior o grau de autonomia experienciada, maior o número de oportunidades para lidar com situações de *stress* (e.g., Karasek, 1998, *cited by* Bakker et al., 2005). A possibilidade de ter um determinado grau de autonomia no trabalho permite aos trabalhadores fazer face às exigências, visto que beneficiam de liberdade para tomar decisões no desempenho do seu trabalho acerca da forma como irão responder às exigências. No estudo de Gonçalves e colegas (2009), recursos como a autonomia e a experiência de significado da tarefa têm um efeito positivo no bem-estar dos trabalhadores, desempenhando ainda um papel mediador na relação entre as exigências mentais e de concentração e o bem-estar. Isto significa que quando os trabalhadores percecionam a presença deste conjunto de exigências desenvolvem um determinado grau de autonomia e experienciam significado no seu trabalho, traduzindo-se numa melhoria do seu bem-estar psicológico.

Por seu turno, o suporte social no contexto de trabalho é hoje uma das variáveis contextuais com um maior volume de evidências a respeito não só da sua ausência estar associada à experiência de *burnout* (Maslach et al., 2001) bem como do seu papel atenuador na tensão e *stress* profissional (Vanhala & Tuomi, 2003). Uma vez que o suporte social é um recurso direto no sentido em que tem um papel funcional no alcance de objetivos de trabalho,

o apoio instrumental de colegas pode ajudar a suavizar o impacto da sobrecarga de trabalho na experiência de *stress* e, por isso, contribuir para que o trabalho seja cumprido dentro do prazo. (Van der Doef and Maes, 1999, *cited by* Bakker et al., 2005). Adicionalmente, o suporte emocional que o trabalhador recebe da supervisão em situações de *stress* tendencialmente atenua os efeitos dos fatores stressores no trabalho (e.g., Kirmeyer & Dougherty, 1988, *cited by* Vanhala & Tuomi, 2003). Vanhala e Tuomi (e.g., 2003; 2006) encontraram evidências para um impacto positivo do suporte social da supervisão e da organização do trabalho tanto no bem-estar como na satisfação geral dos trabalhadores. Apesar do apoio dos colegas ser importante, o apoio instrumental e as relações de qualidade estabelecidas com supervisores parece ter maior impacto face ao efeito das exigências (e.g., sobrecarga de trabalho, exigências emocionais e físicas) na experiência de *stress* e *burnout*, especialmente na dimensão de exaustão emocional (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005). Neste sentido, através de reconhecimento e apoio os supervisores têm poder para colocar as exigências noutra ângulo, ajudar os trabalhadores a encontrar formas ideais de *coping* (e, por isso, facilitar o seu desempenho), e ainda dar apoio em questões de saúde (Väänänen, Toppinen-Tanner, Kalimo, Mutanen, Vahtera, & Peiró, 2003).

Em termos de *feedback* de desempenho, a sua ausência está caracteristicamente associada às três dimensões do *burnout* (Maslach et al., 2001). Hackman e Oldham (1980) defendem que o reconhecimento dos trabalhadores pelo seu desempenho ajuda na manutenção da sua motivação, indicando desta forma que devem continuar nesse caminho. Na mesma linha de raciocínio, receber *feedback* construtivo contribui para a melhoria do desempenho dos trabalhadores e da comunicação entre estes e os supervisores, já que quando há acesso a informação específica e clara há oportunidade para melhorar ou modificar o seu comportamento, contribuindo para a manutenção do seu bem-estar no local de trabalho (Bakker et al., 2005; Bakker & Demerouti, 2007).

## **CAPÍTULO 4. PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

As Organizações modernas requerem modelos dinâmicos de gestão de forma a terem capacidade para lidar com os desafios e mudanças rápidas características do mercado de trabalho e das novas tecnologias (Gonçalves & Neves, 2012). Por sua vez, os recursos humanos constituem a força motriz do desenvolvimento e crescimento organizacional, representando um elemento essencial na sua competitividade e desempenho, o que se reflete num crescente foco da investigação dedicada às práticas de GRH, especialmente no seu impacto no bem-estar, atitudes, e comportamentos no contexto de trabalho (Peccei, van de Voorde, & van Veldhoven, 2013). Posto isto, é importante ter em mente o papel fundamental da Gestão de Recursos Humanos no desenvolvimento de comportamentos e atitudes ideais no desempenho do trabalho, tendo em vista o alcance dos objetivos organizacionais (Boxall, Purcell, & Wright, 2007). Uma vez que, tendencialmente, a literatura na área da Psicologia Ocupacional destaca as características dos trabalhadores e do seu trabalho, é dado pouco ênfase ao contexto organizacional em termos da forma como as empresas são geridas ao nível das suas práticas. Pouco se sabe hoje acerca da relação estabelecida entre as práticas de GRH e o bem-estar dos trabalhadores, sendo que os resultados obtidos a partir de investigações são tipicamente inconsistentes e inconclusivos (Gonçalves & Neves, 2012). Peccei e colaboradores (2013) fazem uma compilação da investigação feita nas últimas décadas, defendendo que as práticas de GRH, ao afetarem diretamente o bem-estar dos trabalhadores e, conseqüentemente, a sua motivação no trabalho, têm um papel importante nos resultados organizacionais. Da mesma forma, parecem ter conseqüências no desempenho dos trabalhadores a partir do impacto nas suas competências bem como das oportunidades de que estes dispõem para as aplicar no contexto de trabalho.

### **4.1. A Gestão de Recursos Humanos: Definição e práticas**

A Gestão de Recursos Humanos pode ser definida como o conjunto de atividades de gestão de todos os grupos de trabalho e relações laborais por estes estabelecidas (Boxall & Purcell, 2003) ou, por outras palavras, a gestão dos trabalhadores e do seu trabalho tendo em vista objetivos pré-definidos e constituindo uma dinâmica fundamental em qualquer empresa (Boxall, Purcell, & Wright, 2007). A evolução do termo “gestão de pessoal” para “gestão de recursos humanos” representa a cada vez maior importância dos trabalhadores enquanto recurso estratégico para as Organizações modernas, refletindo as mudanças que têm vindo a ocorrer no mercado de trabalho e na estrutura organizacional (Gonçalves & Neves, 2012). Guest (1987) identifica como vantagem da Gestão de Recursos Humanos o facto de, por comparação com a

O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*

Gestão de Pessoal, esta assumir uma perspectiva mais proativa e de longo-prazo relativamente à estratégia organizacional.

Embora uma das questões ainda recorrentes nesta área seja a falta de consenso na definição de GRH e das práticas que constituem um sistema coerente e “ótimo”, Peccei (2004) contribui para este último ponto propondo uma perspectiva abrangente da GRH, a partir de um sistema que abarca os principais procedimentos empregues na gestão de pessoas nas Organizações. Neste leque são incluídas políticas e práticas nas áreas de recrutamento e seleção; socialização; formação e desenvolvimento; desenho do trabalho; gestão de desempenho; salário, recompensas e reconhecimento; flexibilidade numérica; comunicação; segurança do trabalho; e promoção do bem-estar dos trabalhadores (e.g., Peccei, 2004; Peccei et al., 2013). Para Boxall e colegas (2007), os objetivos estratégicos da GRH abrangem um grande conjunto de atividades e flutuações na sua execução ao longo de diversas profissões, níveis organizacionais, unidades de negócio, empresas, indústrias, e sociedades. Ou seja, cada contexto organizacional emprega diferentes estratégias e, por isso, diferentes modelos e práticas na organização das suas atividades de negócio e de competição no mercado. Um ponto importante a ter em consideração é o facto de existirem diversos modelos e estilos de Gestão de Recursos Humanos, cada um integrando diferentes perspetivas em diferentes áreas (e.g., Relações Industriais, Comportamento Organizacional, Sociologia, Psicologia, Economia, Direito do Trabalho). Este aspeto evidencia a impossibilidade de construir um só modelo de práticas de GRH capaz de ser considerado o melhor ou o “correto”, uma vez que é importante considerar várias áreas e o facto de diferentes modelos funcionarem melhor em relação a diferentes trabalhadores e, conseqüentemente, em diferentes configurações organizacionais (e.g., Guest, 1999; Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton, & Swart, 2005).

No presente estudo é utilizado um modelo de práticas de GRH que abarca dimensões a nível de recompensas e benefícios, desenho do trabalho, oportunidades de participação, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, comunicação e acesso à informação, formação e desenvolvimento, e ainda oportunidades de carreira.

A dimensão relativa a **recompensas e benefícios** refere-se à disponibilidade de retribuições adequadas ao trabalho desenvolvido (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Estas podem ser extrínsecas, sendo compostas por recompensas a nível salarial e de benefícios monetários, ou intrínsecas como, por exemplo, ter orgulho em fazer algo importante bem como ser reconhecido/a por parte de colegas e superiores pelo trabalho realizado. De acordo com



O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*

Maslach e colegas, quando os trabalhadores não são reconhecidos pelo seu trabalho sentem que tanto o seu contributo como o próprio trabalho são desvalorizados. Assim, é importante haver congruência entre as expectativas individuais e a oferta organizacional em termos de recompensas materiais e oportunidades para obter satisfação intrínseca.

O **desenho do trabalho** é definido como o conjunto de oportunidades e limitações estruturadas sob a forma de tarefas e responsabilidades que afetam a forma como os trabalhadores desempenham e experienciam o seu trabalho (Hackman & Oldham, 1980). Por exemplo, no instrumento utilizado no presente estudo estão incluídos itens relativos à necessidade de trabalhar em equipa para o alcance de objetivos, à possibilidade de ter um determinado grau de autonomia na organização e desempenho do trabalho, e ainda à existência de um descritivo funcional que clarifique as atividades e responsabilidades inerentes.

Em termos de **oportunidades de participação**, Bogalho, Cal, e Caetano (1999) defendem a importância de as empresas desenvolverem práticas de envolvimento de todos os trabalhadores de forma a promover a sua participação. Adicionalmente, é necessário que haja comunicação descendente no sentido de fornecer informações acerca de planos e objetivos de negócio através de reuniões formais e informais, bem como comunicação ascendente através de um sistema de recolha de sugestões e de participação ativa nos processos de tomada de decisão. No instrumento aplicado neste estudo são incluídos itens relativos a estas questões, por exemplo, em termos da possibilidade de os trabalhadores participarem em processos de tomada de decisão relevantes para si e para o seu trabalho ou a sua presença em reuniões internas para discutir questões relacionadas com objetivos e produtividade da empresa.

Em questão de **recrutamento e seleção**, a perspetiva de Chiavenato (1992) reúne os conceitos como duas fases do mesmo processo e cujas técnicas e procedimentos permitem, como objetivo final, agregar recursos humanos à Organização. Assim, no recrutamento o principal objetivo é atrair, a partir de fontes diferentes, candidatos com características específicas e adequadas para preencher vagas da Organização. Por seu turno, o principal objetivo da seleção de recursos humanos lida com a necessidade de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles cujas características se aproximam das necessidades da Organização, em termos de requisitos necessários da função e adequabilidade à função, e vice-versa, uma vez que também os objetivos e valores da Organização devem ir ao encontro dos dos candidatos. No presente estudo são analisados aspectos como, por exemplo, a perceção do

O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*

grau de exigência dos processos de admissão empregues pela Organização e a tendência para esta recrutar a partir do interior da empresa ou do exterior quando existem vagas a preencher.

A **avaliação de desempenho** tem por objetivo a apreciação regular do desempenho dos trabalhadores na realização do seu trabalho, sendo caracterizada por um processo de análise do potencial de desenvolvimento dos indivíduos bem como das suas qualidades no desempenho das funções (Chiavenato, 1992). De forma complementar e, segundo Bogalho e colegas (1999), trata-se de “um processo complexo que combina a definição, comunicação e negociação de objetivos de desempenho, sua orientação e revisão, *feedback* aos colaboradores acerca do seu trabalho, reconhecimento da sua contribuição para os resultados da organização e análise de desvios ou dificuldades para se atingirem os níveis de desempenho desejados” (p.98). É, por isso, um processo dinâmico uma vez que os trabalhadores são avaliados de forma contínua, formal e/ou informalmente, sendo que esta avaliação permite identificar problemas ao nível da supervisão, adaptação do indivíduo à empresa e à própria função, produtividade, e motivação (Chiavenato, 1992). Assim, a partir do seu potencial para identificar problemas, a avaliação de desempenho tem um papel importante no desenvolvimento de políticas de GRH consoante as necessidades e características da empresa, já que pode influenciar o desempenho desta (Bogalho et al., 1999). No instrumento utilizado, são incluídos itens como “O nosso desempenho é avaliado de modo formal e regular” e “As avaliações de desempenho são justas e precisas.”

Acerca da dimensão relativa a **comunicação e acesso à informação**, Bogalho e colegas (1999) defendem a necessidade e a importância de haver processos de comunicação mais direta aos trabalhadores, incluindo em termos do seu acesso a informações de estratégia e desempenho financeiro da Organização. No instrumento utilizado neste estudo, são analisados aspetos referentes a comunicação e acesso à informação ao nível de acesso a *feedback* construtivo sobre a qualidade do desempenho assim como do processo comunicacional entre gestores e colaboradores acerca do que acontece na Organização e a evolução dos resultados.

A dimensão relativa a **formação e desenvolvimento** pode ser definida em termos de um conjunto estruturado de atividades de aprendizagem no contexto de trabalho com o objetivo de promover competências, conhecimentos, atitudes, e comportamentos relevantes para o bom desempenho do trabalho (Cabrera, 2006, *cited by* Pina e Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques, & Gomes, 2010). A formação advém da crescente complexidade das empresas modernas e da conseqüente necessidade de desenvolver conhecimentos e capacidade de trabalho em termos do cargo a desempenhar, de competências interpessoais, e da própria

O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*

organização como um todo (Bogalho et al., 1999), ou seja, é reconhecida a importância do seu papel ao nível da transmissão de informação e da mudança (Pina e Cunha et al., 2010). No instrumento aplicado no presente estudo, são analisados itens como, por exemplo, “A Organização tem-nos proporcionado oportunidades de formação e desenvolvimento adequadas” e “A formação é contínua.”

Por último, a dimensão relativa a **oportunidades de carreira** remete para aspetos como a justiça percebida em questão do sistema de progressão de carreira dentro da empresa, a percepção de que esta oferece boas oportunidades de progressão, e ainda em termos de perspectivas de empregabilidade futura tanto interna como externamente.

#### **4.2. O papel das práticas de GRH no bem-estar dos trabalhadores**

Os objetivos importantes para a Organização refletem-se nas suas práticas de Gestão de Recursos Humanos e, por isso, nos comportamentos que esta pretende dos seus colaboradores (Gonçalves & Neves, 2012). Peccei (2004) evidencia a necessidade de investigar o impacto que as práticas de GRH ou, de forma geral, os sistemas de RH têm na qualidade de vida no trabalho e na experiência de satisfação e bem-estar dos trabalhadores. Este desafio advém do facto de o bem-estar e a satisfação no trabalho serem não apenas resultados inerentemente importantes mas também porque se refletem no desempenho dos trabalhadores e, por isso, das empresas. Segundo o autor, determinados comportamentos, sentimentos, e atitudes dos trabalhadores parecem ter um papel mediador na relação entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional. De forma complementar, Peccei e colegas (2013) notam que as práticas de GRH têm impacto no bem-estar, uma vez que compõem e influenciam as experiências dos trabalhadores no local de trabalho: (1) a natureza e a qualidade das experiências no trabalho bem como a percepção dessas experiências (i.e., percepção das condições de trabalho) impactam positiva ou negativamente no bem-estar; (2) a natureza e a qualidade destas experiências são fortemente afetadas pelas práticas e sistemas de GRH adotadas pela Organização.

No seguimento do ponto inicial acerca da impossibilidade de haver um só modelo, as abordagens consideradas como “best practice” e “best fit” assumem que as práticas de GRH adotadas pelas Organizações terão o mesmo impacto em todos os indivíduos, o que tem sido contestado por alguns investigadores, já que existem diferenças entre as políticas prescritas e a experiência real dos trabalhadores (Purcell et al., 2003). Ao debate acerca da definição, conceptualização e práticas de GRH, junta-se a importância de considerar a percepção que os colaboradores têm dessas mesmas práticas. De acordo com Guest (1999), o impacto destas

práticas no desempenho dos trabalhadores e na sua implicação para com a Organização depende da percepção, avaliação, e interpretação que estes fazem das mesmas, podendo estes níveis de análise ocorrer ao nível individual e/ou coletivo. Adicionalmente, as diferenças de análise encontradas ao nível individual podem variar tendo em consideração fatores como a experiência do trabalhador, as suas crenças e valores, bem como comparações com outros, podendo originar resultados distintos (e.g., Guest, 1999; Wright & Nishii, 2007). No seguimento da mesma lógica, as percepções individuais dos colaboradores acerca da GRH têm potencialmente maior impacto no seu desempenho do que as políticas formal e objetivamente documentadas, tendo um papel mais importante na sua experiência de trabalho (e.g., Guest, 1999; Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton, & Swart, 2005; Wright & Nishii, 2007). Ainda em relação à discrepância entre as atividades e práticas prescritas e as experienciadas, um exemplo que evidencia estas diferenças tem a ver com as percepções dos colaboradores em relação à avaliação de desempenho, que serão moldadas pela sua experiência pessoal neste processo e pela relação estabelecida com a supervisão/chefia direta (Kinnie et al., 2005). Torna-se, por isso, necessário traçar um limite entre as políticas de GRH prescritas e as políticas aplicadas, já que as atitudes dos colaboradores são influenciadas não só pela forma como a empresa tem intenção de aplicar as políticas, mas também como estas são, de facto, concretizadas (Boxall et al., 2007). O modelo de ligação entre a Gestão de Recursos Humanos e o desempenho organizacional criado por Wright e Nishii (2004, *cited by* Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton, & Swart, 2005) permite avaliar as práticas de GRH prescritas, as que são efetivamente implementadas, e as que são percecionadas pelos trabalhadores, considerando assim não apenas a perspetiva das chefias mas também a dos colaboradores e interligando-as com o desempenho. Esta cadeia é composta pelas práticas de GRH prescritas, práticas implementadas, práticas percecionadas ou experienciadas pelos trabalhadores, reações dos trabalhadores a essa experiência, e conseqüente desempenho organizacional. Kinnie e colegas sugerem que a reciprocidade dos colaboradores à empresa estará relacionada com a utilidade que determinadas práticas de GRH têm para si. Por exemplo, as recompensas e o reconhecimento, a qualidade dos processos de comunicação, e o equilíbrio trabalho-família são aspetos associados à implicação de vários grupos de colaboradores. Estes reagem de formas diferentes consoante as práticas que experienciam, sendo este um fator relevante no seu grau de implicação organizacional. Por outras palavras, os autores sugerem que diferentes tipos de colaboradores têm necessidades diferentes e, conseqüentemente, a utilidade de determinadas práticas de GRH varia consoante essas necessidades.

No seu estudo acerca do impacto da GRH no bem-estar, Peccei (2004) obteve maior suporte para um impacto positivo destas práticas nas várias dimensões de bem-estar no trabalho (i.e., satisfação com o trabalho, nível de *stress* no trabalho, e bem-estar geral). Este efeito varia consoante as práticas e a dimensão do bem-estar mas, em última análise, permite decifrar motivadores específicos de bem-estar nos trabalhadores e que se traduzem nas práticas de GRH mais favoráveis para este desfecho. Assim, Peccei sugere que entre as características-chave de *happy workplaces* estão incluídas políticas e práticas que permitam experienciar elevada satisfação com o trabalho e baixo *stress*. Este conjunto abarca dimensões como flexibilidade numérica (e.g., horário de trabalho justo), desenho do trabalho (e.g., definição de objetivos e possibilidade de receber *feedback*), recompensas e benefícios, comunicação (transparente, partilha de informação acerca de aspetos financeiros e não-financeiros), e políticas de equilíbrio trabalho-família, entre outras. Estes resultados são complementados pelo estudo de Vanhala e Tuomi (2006) acerca de possíveis impactos da GRH no desempenho organizacional e no bem-estar dos trabalhadores. As autoras defendem que as práticas de GRH, no geral, têm pouco impacto sobre o bem-estar, ainda que as oportunidades de desenvolvimento, os programas de saúde e segurança, e os processos de comunicação revelem ser os preditores mais fortes desta experiência. Especificamente, as práticas de GRH parecem influenciar o desempenho organizacional mas não diretamente o bem-estar dos trabalhadores, uma vez que no desenvolvimento deste têm mais peso as características do trabalho (e.g., suporte da supervisão, organização do trabalho, conflitos e exigências mentais/cognitivas).

Por seu turno, Gonçalves e Neves (2012) estabelecem uma correspondência entre as práticas de GRH e a experiência de bem-estar numa amostra de polícias, através de um modelo que inclui cinco práticas nas áreas de formação, comunicação, *feedback* de desempenho, promoção de práticas saudáveis, e oportunidades de participação. Os autores notam a existência de uma correlação positiva entre as práticas e indicadores de bem-estar como conforto, entusiasmo, e bem-estar afetivo neste grupo profissional, simultaneamente encontrando uma correlação negativa entre práticas de formação e desenvolvimento e de comunicação na experiência de depressão e ansiedade. Da mesma forma, a avaliação de desempenho e a promoção de práticas saudáveis parecem ter um papel importante na satisfação geral, enquanto o bem-estar afetivo, o entusiasmo, e a satisfação no trabalho são influenciadas por práticas de formação e comunicação. Em conjunto, os resultados obtidos neste estudo contribuem para um reforço do pressuposto de que as variáveis organizacionais têm virtualmente impacto nos trabalhadores e devem ser incluídas nos modelos de bem-estar e intervenção no trabalho.



**PARTE II.**  
**ESTUDO EMPÍRICO**





## CAPÍTULO 5. CARACTERÍSTICAS E METODOLOGIA

### 5.1. Objetivos do estudo e variáveis

O desenvolvimento deste estudo deve-se à necessidade de contribuir para as investigações feitas acerca da relação entre a percepção das exigências e recursos do trabalho e a percepção da experiência de *burnout* e *engagement* neste contexto. Neste caso, a população-alvo é um conjunto de trabalhadores portugueses por conta de outrem, com diversas ocupações e níveis profissionais. De forma semelhante aos indivíduos com depressão que tendem a avaliar o seu contexto de forma mais negativa e, por isso, contribuem para um ambiente mais negativo (Beck, 1972, *cited by* Bakker & Schaufeli, 2000), os trabalhadores com elevados níveis de *burnout* podem ter tendência a perceber mais exigências e a queixar-se mais frequentemente acerca da sua carga de trabalho, criando um ambiente de trabalho mais negativo (Bakker & Schaufeli, 2000). Da mesma forma, trabalhadores com elevados níveis de *engagement* podem tendencialmente perceber mais recursos do trabalho e ter maior capacidade para mobilizar esses recursos por serem colegas agradáveis com quem trabalhar. Assim, como questões de investigação iniciais, são propostas as seguintes: 1) A um grau elevado de exigências do trabalho corresponde um elevado nível de *burnout* experienciado? 2) A um grau elevado de recursos do trabalho corresponde um elevado nível de *engagement* experienciado?

Adicionalmente, um outro objetivo deve-se ao papel das práticas de Gestão de Recursos Humanos nesta população na sua experiência de *burnout* e *engagement*, na medida em que estas poderão ser percebidas como exigências ou recursos do contexto de trabalho, de acordo com valores mais baixos ou elevados no instrumento utilizado, respetivamente. As práticas implementadas nas empresas e percebidas ou experienciadas pelos trabalhadores poderão ter um papel moderador e potencialmente aumentar ou diminuir a força da relação entre a percepção de exigências e a experiência de *burnout* bem como entre a percepção de recursos e a experiência de *engagement*, consoante sejam percebidas como exigências ou recursos (i.e., valores negativos ou positivos na percepção das práticas de GRH implementadas na empresa onde os participantes trabalham).

Trata-se de um estudo não experimental, descritivo, e correlacional. É não experimental uma vez que não foram manipuladas variáveis, descritivo visto que são analisadas estatísticas descritivas de forma a compreender os fenómenos na população em estudo, e correlacional já que pretende-se analisar as potenciais relações/correlações existentes entre as variáveis em estudo a partir de coeficientes de correlação e método de regressão linear.

## 5.2. Hipóteses de investigação

**H<sub>1</sub>:** As exigências do trabalho estão positivamente correlacionadas com o *burnout*, ou seja, os trabalhadores que percecionam um elevado grau de exigências percecionam também um elevado grau de *burnout*. É esperado que esta correlação positiva exista não só a nível da dimensão global de exigências como também das exigências de tempo, cognitivas, emocionais, físicas, e materiais/apoio/ambiguidade;

**H<sub>2</sub>:** Os recursos do trabalho estão positivamente correlacionados com a experiência de *engagement*, ou seja, os trabalhadores que percecionam um elevado grau de disponibilidade de recursos percecionam também um elevado grau de *engagement*. É esperado que esta correlação positiva exista em termos dos recursos de supervisão, de variedade, identidade, significado, autonomia, e *feedback* associados à tarefa;

**H<sub>3</sub>:** Existe um efeito de moderação das práticas de GRH no impacto das exigências do trabalho na experiência de *burnout*, sendo que quando forem percecionadas como melhores práticas (i.e., valores elevados no instrumento), a incidência de *burnout* será menor. É esperado que este efeito exista não só em termos da dimensão global de práticas de GRH como também em termos das dimensões que a compõem.

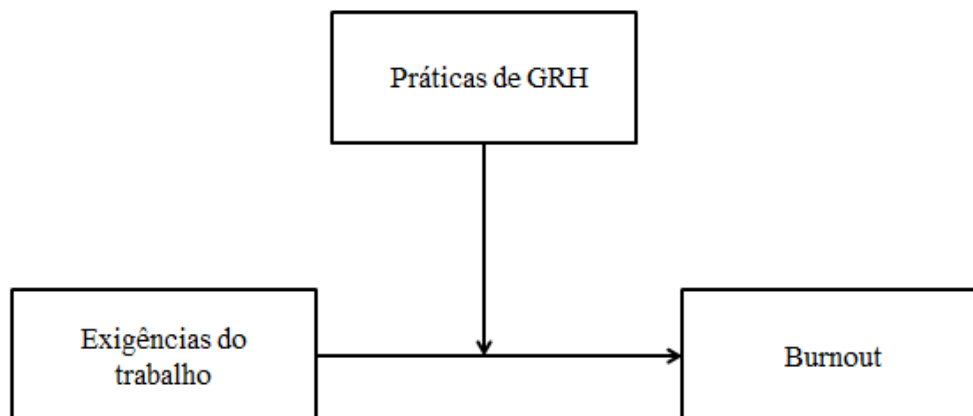


Figura 1. Modelo básico de moderação das práticas de GRH na relação entre as exigências do trabalho e o burnout.

**H<sub>4</sub>:** Existe um efeito de moderação das práticas de GRH no impacto dos recursos do trabalho na experiência de *engagement*, sendo que quando as práticas de GRH são percecionadas como melhores práticas (i.e., valores elevados no instrumento), a incidência de *engagement* será maior. De forma semelhante à hipótese anterior, é esperado que este efeito

O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*

exista não só em termos da dimensão global de práticas de GRH como também em termos das dimensões que a compõem.

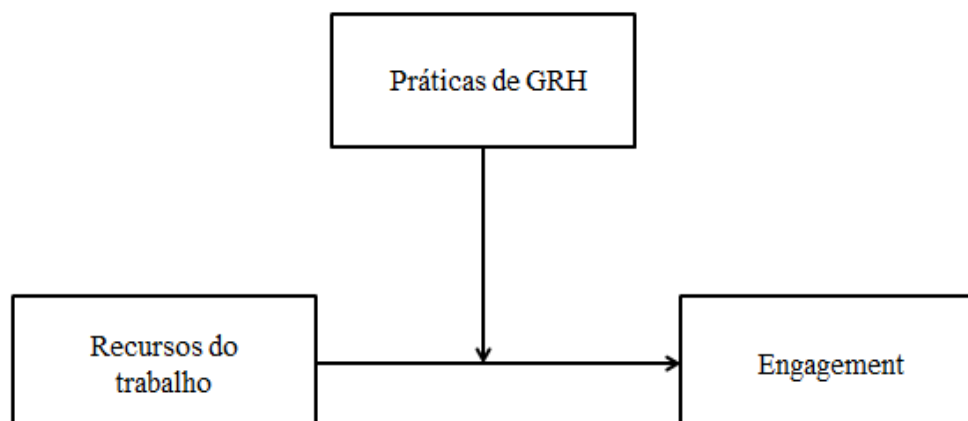


Figura 2. Modelo básico de moderação das práticas de GRH na relação entre os recursos do trabalho e o engagement.

### 5.3. Caracterização da amostra

A amostra é constituída por 103 trabalhadores inseridos em diversos sectores, havendo maior presença de inquiridos em setores como saúde (n=23), comércio/retalho (n=9), tecnologias de informação (n=7), e telecomunicações (n=6). As suas idades variam entre os 18 e os 61 anos ( $M_{idade}=37,43$ ; Desvio-padrão=9,976) e cerca de 66% dos inquiridos são do sexo feminino. A maioria dos participantes tem habilitações ao nível do ensino superior (70,9%).

Quadro 1.

#### *Habilitações literárias dos participantes*

	Frequência (n)	Percentagem (%)
<b>Ensino básico (até 9º ano)</b>	9	8,7
<b>Ensino secundário (até 12º ano)</b>	17	16,5
<b>Curso profissional</b>	4	3,9
<b>Licenciatura</b>	50	48,5
<b>Mestrado</b>	22	21,4
<b>Doutoramento</b>	1	1,0
<b>Total</b>	103	100,0

O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*

Adicionalmente, cerca de 48% dos inquiridos estão inseridos em grandes empresas (i.e., com mais de 250 colaboradores) e 76 indivíduos (73,8%) pertencem ao setor privado. Um conjunto de dados adicional e interessante a referir deve-se ao facto de cerca de 62% ter uma permanência na empresa atual de até 5 anos e, no total, apresentarem uma média de 6,5 anos de colaboração. Por fim, cerca de 55% dos participantes refere não ter intenção de abandonar a Organização onde trabalha atualmente.

Quadro 2.

*Intenção de abandono da Organização atual*

	Frequência (n)	Percentagem (%)
<b>Sim</b>	46	44,7
<b>Não</b>	57	55,3
<b>Total</b>	103	100,0

#### 5.4. Procedimento

Os dados foram recolhidos através de um questionário *online* (em anexo) através da plataforma *Google Forms*. A recolha dos dados decorreu entre maio e agosto de 2017, tendo o questionário sido partilhado nas redes sociais *LinkedIn* e *Facebook* a partir de um efeito bola de neve, uma vez que colegas, amigos, e familiares presentes nas redes partilharam também com os seus contactos.

#### 5.5. Instrumentos

##### 5.5.1. Exigências do trabalho.

Relativamente à avaliação da perceção de exigências do trabalho foi aplicada a escala utilizada por Gonçalves, Neves, e Morin (2009) adaptada a partir do trabalho desenvolvido por Morin (2000, *cited by* Gonçalves, Neves, & Morin, 2009). A escala engloba 24 itens organizados em cinco dimensões: exigências de tempo (6 itens; e.g., “Tenho falta de tempo para fazer o trabalho que tinha previsto durante o meu horário”;  $\alpha=0,90$ ), exigências cognitivas (5 itens; e.g., “O meu trabalho é mentalmente exigente”;  $\alpha=0,82$ ), exigências a nível de material/apoio/ambiguidade de papel (6 itens; e.g., “Não tenho o apoio nem a ajuda necessários para fazer corretamente o meu trabalho”;  $\alpha=0,56$ ), exigências físicas (3 itens; e.g., “O meu trabalho é fisicamente exigente”;  $\alpha=0,86$ ), e exigências emocionais (4 itens; e.g., “O meu trabalho exige que seja amável e que sorria independentemente do meu estado de espírito”;

O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*

$\alpha=0,61$ ). Os participantes indicaram a frequência com que ocorre cada evento descrito tendo em conta a sua experiência no local de trabalho, numa escala tipo *Likert* de sete pontos (1 = “Nunca”, 7 = “Sempre”). Uma vez que o índice composto pelos itens da dimensão exigências materiais/de apoio/ambiguidade revela uma consistência interna muito baixa não foi incluído nas análises, exceto no que respeita ao *score* global das exigências, pois o conjunto das cinco dimensões demonstra uma consistência interna elevada ( $\alpha = 0,86$ ).

#### 5.5.2. Recursos do trabalho.

Para a avaliação da perceção de recursos do local de trabalho foram aplicadas duas escalas: a LMX – relação líder-liderado e a versão portuguesa do *Job diagnostic survey*. A versão da escala LMX de sete itens proposta por Graen e Uhl-Bien (1995) tem por objetivo avaliar a qualidade da relação de trabalho entre a chefia/supervisão direta e o trabalhador. Esta relação é avaliada numa escala tipo *Likert* de sete pontos (1=“Nunca”, 7=“Sempre”), através de itens como, por exemplo, “O/A supervisor/chefia tende a utilizar o seu poder para me ajudar a resolver problemas das minhas atividades” e “Tenho uma boa relação com o/a meu/minha supervisor(a)/chefia” ( $\alpha=0,88$ ).

A segunda escala aplicada foi a versão do *Job diagnostic survey* (Hackman & Oldham, 1980) adaptada à população portuguesa por Almeida, Faísca, e Jesus (2009). A escala tem por objetivo avaliar a perceção dos trabalhadores em relação a algumas características (isto é, recursos) do seu trabalho e compreende 15 itens organizados em cinco dimensões: variedade de tarefas e competências (3 itens; e.g., “O meu trabalho permite-me fazer muitas coisas diferentes, aplicando vários conhecimentos e competências”;  $\alpha=0,72$ ), identidade da tarefa (3 itens; e.g., “O meu trabalho dá-me a possibilidade de executar na totalidade as tarefas que inicio”;  $\alpha=0,26$ ), significado da tarefa (3 itens; e.g., “O meu trabalho pode afetar aspetos importantes da vida de outras pessoas”;  $\alpha=0,39$ ), autonomia (3 itens; e.g., “O meu trabalho dá-me oportunidade de ter independência e liberdade na forma como o executo”;  $\alpha=0,68$ ), e *feedback* de tarefa (3 itens; e.g., “O meu trabalho permite-me receber *feedback* sobre o meu desempenho durante a sua execução”;  $\alpha=0,68$ ). Aqui foi pedido aos participantes que indicassem em que medida concordam com cada uma das afirmações relativas ao seu trabalho, numa escala tipo *Likert* de sete pontos (1=“Discordo totalmente”, 7=“Concordo totalmente”). Dos 15 itens que compõem a escala, cinco são negativos e referentes a cada uma das dimensões. Dado que os índices compostos pelos itens das dimensões de identidade e significado revelaram uma consistência interna bastante baixa não foram incluídos nas análises.

### 5.5.3. *Burnout*.

A percepção da experiência de *burnout* foi medida através da versão geral da escala MBI (Maslach, Jackson, & Leiter, 1997) adaptada à população portuguesa por Marques Pinto (2000). A escala é composta por 22 itens organizados em 3 dimensões: exaustão emocional (9 itens; e.g., “O meu trabalho deixa-me completamente exausto/a”;  $\alpha=0,91$ ), cinismo/despersonalização (5 itens; e.g., “Preocupo-me que as funções que exerço me estejam a transformar numa pessoa mais dura”;  $\alpha=0,74$ ), e crenças de eficácia profissional (8 itens negativos; e.g., “Sou capaz de lidar de forma eficaz com os problemas dos clientes/utentes da Organização onde trabalho;  $\alpha=0,72$ ). Foi construído um índice global com as três dimensões de forma a analisar a percepção da experiência de *burnout* no seu conjunto ( $\alpha =0,87$ ) e não as suas dimensões separadamente. Foi pedido aos participantes que indicassem com que frequência experienciam no local de trabalho os sentimentos descritos pelos itens, numa escala tipo *Likert* de sete pontos (0=“Nunca”, 6=“Todos os dias”).

### 5.5.4. *Engagement*.

A percepção da experiência de *engagement* no trabalho foi avaliada através da versão portuguesa da *UWES – Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli & Bakker, 2003), adaptada por Marques Pinto (2002). Foi utilizada a versão curta com 9 itens distribuídos pelas três dimensões de *engagement*: vigor (3 itens; e.g., “No meu trabalho sinto-me com força e energia”;  $\alpha=0,88$ ), dedicação (3 itens; e.g., “Estou orgulhoso/a do que faço neste trabalho”;  $\alpha=0,89$ ), e absorção (3 itens; e.g., “Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente”;  $\alpha=0,64$ ). Foi construído um índice global com as três dimensões de forma a analisar o *engagement* no seu conjunto ( $\alpha=0,92$ ) e não as suas dimensões separadamente. De forma semelhante à escala de *burnout*, os participantes indicaram a frequência com que experienciam no local de trabalho os sentimentos, crenças, e comportamentos descritos pelos itens, numa escala tipo *Likert* de sete pontos (0=“Nunca”, 6=“Todos os dias”).

### 5.5.5. *Práticas de Gestão de Recursos Humanos*.

Por último, de forma a avaliar a percepção das práticas de Gestão de Recursos Humanos foi aplicada a escala construída por Gonçalves (2011), constituída por 28 itens divididos em 8 dimensões relativas a práticas de GRH:

- 1) Recompensas e benefícios (4 itens; e.g., “Os colaboradores são recompensados financeira e/ou não financeiramente em resultado do seu desempenho individual e/ou em equipa”;  $\alpha=0,85$ );

O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*

- 2) Desenho do trabalho (3 itens; e.g., “O nosso trabalho exige que trabalhemos de perto com outros elementos para alcançarmos objetivos comuns”;  $\alpha=0,65$ );
- 3) Oportunidades de participação (4 itens; e.g., “Os colaboradores são envolvidos nos processos de tomada de decisão sobre assuntos relevantes para eles e para o seu trabalho”;  $\alpha=0,89$ );
- 4) Recrutamento e seleção (3 itens; e.g., “A Organização é bastante seletiva e exigente nos processos de admissão de novos colaboradores”;  $\alpha=0,90$ );
- 5) Avaliação de desempenho (3 itens; e.g., “O nosso desempenho é avaliado de modo formal e regular”;  $\alpha=0,81$ );
- 6) Comunicação e acesso à informação (3 itens; e.g., “Os gestores mantêm os colaboradores bem informados sobre o que se passa na Organização e o modo como os resultados estão a evoluir”;  $\alpha=0,85$ );
- 7) Formação e desenvolvimento (4 itens; e.g., “A Organização tem-nos proporcionado oportunidades de formação e desenvolvimento adequadas”;  $\alpha=0,94$ );
- 8) Oportunidades de carreira (4 itens; e.g., “Existem boas perspectivas de empregabilidade futura – interna e/ou externa”;  $\alpha=0,92$ ).

Foi ainda construído um índice global composto pelas oito dimensões da escala de forma a analisar as práticas de Gestão de Recursos Humanos como um todo ( $\alpha = 0,97$ ).

Nesta secção foi pedido aos participantes que indicassem em que medida concordam com cada uma das afirmações, numa escala tipo *Likert* de sete pontos (1=“Discordo totalmente”, 7=“Concordo totalmente”) consoante a sua experiência na Organização onde trabalhavam à data da participação neste estudo.

#### 5.5.6. *Questões demográficas, laborais, e organizacionais*

Na última secção do questionário foram incluídas questões demográficas relativas à idade, sexo, habilitações literárias, assim como questões laborais (profissão, número de anos completos em colaboração com a empresa atual, intenção de *turnover*) e organizacionais (dimensão e tipo de Organização, setor de atividade, especificação do setor).





## CAPÍTULO 6. APRESENTAÇÃO DE ANÁLISE DE DADOS

### 6.1. Análise de estatísticas descritivas e valores de consistência interna das variáveis em estudo

Relativamente à percepção de exigências do trabalho, em termos médios, as exigências físicas apresentam um valor moderadamente baixo ( $M=3,44$ ), as emocionais ( $M=3,86$ ) e de tempo ( $M=3,82$ ) têm valores moderados, e as cognitivas têm um valor moderadamente elevado ( $M=5,40$ ). A análise das exigências materiais/apoio/ambiguidade não foi incluída pois esta dimensão apresenta um valor baixo de consistência interna, mas foi incluída na dimensão global de exigências do trabalho. A dimensão global agrupa assim as cinco subdimensões que compõem as exigências do trabalho e em termos médios apresenta um valor moderado ( $M=3,81$ ).

Analisando os recursos do trabalho, especificamente em termos da qualidade da relação de trabalho entre os participantes e respetiva supervisão/chefia, os resultados apontam para um valor moderadamente elevado ( $M=5,03$ ). Relativamente aos recursos associados à tarefa nota-se que, de forma geral, apresentam valores semelhantes entre si. Tanto os recursos ao nível de variedade de tarefas e competências ( $M=5,22$ ) como de autonomia ( $M=5,33$ ) e de *feedback* ( $M=5,25$ ) têm um valor moderadamente elevado. As dimensões relativas aos recursos de identidade e significado da tarefa não foram incluídas nas análises pois apresentam valores de consistência interna abaixo do aceitável.

A análise da incidência do *burnout* como dimensão global com as suas três subdimensões (exaustão emocional, cinismo/despersonalização, e crenças de eficácia profissional) permite concluir que os participantes percecionam um grau moderadamente baixo de experiência pessoal de *burnout* ( $M=2$ ) no local de trabalho. Em termos de cada uma das subdimensões, a experiência de exaustão emocional tem um valor moderado ( $M=2,72$ ), o cinismo apresenta um valor baixo ( $M=1,32$ ), e as crenças de ineficácia profissional (cujos itens são analisados em termos da escala invertida) apresenta também um valor baixo ( $M=1,62$ ). A dimensão primária da experiência de *burnout* – exaustão emocional – é aquela que parece estar mais presente na amostra. No quadro 3 estão sumariadas as estatísticas descritivas e valores de consistência interna da dimensão global do *burnout* bem como de cada subdimensão.

Quadro 3.

*Estatísticas descritivas e consistência interna da dimensão global do burnout e respectivas subdimensões*

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Consistência interna
<b>Burnout (global)</b>	103	0,00	4,23	2	0,91	$\alpha = 0,87$
<b>Exaustão emocional</b>	103	0,00	5,44	2,72	1,47	$\alpha = 0,91$
<b>Cinismo/despersonalização</b>	103	0,00	5,00	1,32	1,20	$\alpha = 0,74$
<b>Crenças de eficácia profissional</b>	103	0,00	4,00	1,62	0,88	$\alpha = 0,72$

Em termos de *engagement* e, de forma semelhante ao *burnout*, este foi analisado como uma dimensão global com as suas três subdimensões (vigor, dedicação, e absorção) bem como a nível de cada uma. Assim, os resultados demonstram um grau moderadamente elevado de experiência pessoal de *engagement* no trabalho (M=4,20). Em termos médios de cada uma das subdimensões, tanto o vigor (M=3,87) como a dedicação (M=4,34) e a absorção (M=4,36) apresentam valores moderadamente elevados. A dimensão global de *engagement* apresenta uma boa consistência interna ( $\alpha=0,92$ ) bem como as três subdimensões que a compõem (quadro 4).

Quadro 4.

*Estatísticas descritivas e consistência interna da dimensão global de engagement e respectivas subdimensões*

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Consistência interna
<b>Engagement (global)</b>	103	1,22	6,00	4,19	1,26	$\alpha = 0,92$
<b>Vigor</b>	103	0,00	6,00	3,87	1,50	$\alpha = 0,88$
<b>Dedicação</b>	103	0,00	6,00	4,34	1,48	$\alpha = 0,87$
<b>Absorção</b>	103	1,00	6,00	4,36	1,17	$\alpha = 0,64$

Por último, a nível da dimensão global das práticas de Gestão de Recursos Humanos, os resultados refletem um valor moderado em termos da perceção da presença destas práticas na Organização atual (M=3,73). Em termos das subdimensões individualmente, todas apresentam valores relativamente semelhantes, em que as recompensas e benefícios bem como as oportunidades de carreira têm valores moderadamente baixos, enquanto as restantes apresentam valores moderados. Todas as escalas apresentam boas consistências internas, sendo que o

O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*

desenho do trabalho apresenta o valor mais baixo, mas aceitável ( $\alpha=0,65$ ), enquanto a subdimensão relativa a formação e desenvolvimento tem o valor mais elevado ( $\alpha=0,94$ ). Por sua vez, a dimensão global das práticas de GRH apresenta também uma boa consistência interna ( $\alpha=0,97$ ). No quadro 5 estão sumariados os dados descritivos e os valores de consistência interna de cada uma.

Quadro 5.

*Estatísticas descritivas e consistência interna da dimensão global das práticas de GRH e respectivas subdimensões*

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Consistência interna
<b>Práticas GRH (global)</b>	1,04	6,75	3,73	1,43	$\alpha = 0,97$
<b>Recompensas e benefícios</b>	1,00	7,00	3,25	1,66	$\alpha = 0,85$
<b>Desenho do trabalho</b>	1,00	7,00	4,49	1,39	$\alpha = 0,65$
<b>Oportunidades de particip.</b>	1,00	7,00	3,53	1,62	$\alpha = 0,89$
<b>Recrutamento e seleção</b>	1,00	7,00	3,68	1,70	$\alpha = 0,90$
<b>Avaliação de desempenho</b>	1,00	7,00	3,99	1,63	$\alpha = 0,81$
<b>Comunicação e acesso à inf.</b>	1,00	7,00	3,96	1,66	$\alpha = 0,85$
<b>Formação e desenvolvimento</b>	1,00	7,00	3,99	1,77	$\alpha = 0,94$
<b>Oportunidades de carreira</b>	1,00	7,00	3,27	1,74	$\alpha = 0,92$

## 6.2. Análise correlacional das variáveis em estudo

Nos quadros 6 e 7 são apresentadas as correlações entre as variáveis em estudo, sendo também incluídas de forma complementar as médias, desvios-padrão, e valores de consistência interna. Existem dois quadros uma vez que as análises foram faseadas. A primeira fase teve o objetivo de analisar e integrar as práticas de GRH num modelo de moderação em termos da sua dimensão global. Na segunda fase as práticas foram analisadas e integradas no modelo individualmente, com a dimensão global das exigências do trabalho e os recursos de variedade de tarefa, as únicas variáveis que na primeira fase apresentaram valores explicativos significativos do *burnout* e do *engagement*, respetivamente.

Relativamente à análise correlacional da primeira fase e referente ao quadro 6 e em termos das exigências do trabalho, os resultados sugerem que existe uma correlação negativa e significativa entre a dimensão global de exigências e os recursos de supervisão ( $r=-0,329^{**}$ ;

O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*

$p=0,001$ ) e a dimensão global práticas de GRH ( $r=-0,332^{**}$ ;  $p=0,001$ ). Por outro lado, existe também uma correlação positiva e forte entre esta dimensão global e o *burnout* ( $r=0,425^{**}$ ;  $p<0,001$ ). Especificamente, as exigências de tempo apresentam uma correlação positiva e significativa com o *burnout* ( $r=0,401^{**}$ ;  $p<0,001$ ) assim como uma correlação negativa com os recursos de supervisão ( $r=-0,263^{**}$ ;  $p<0,005$ ) e de *feedback* da tarefa ( $r=-0,274^{**}$ ;  $p<0,05$ ). Por outro lado, e numa nota mais positiva, as exigências cognitivas parecem estar positiva e significativamente correlacionadas com os recursos de variedade ( $r=0,431^{**}$ ;  $p<0,001$ ), contribuindo para uma perspectiva positiva deste tipo de exigências. Por fim, as exigências físicas estão positivamente correlacionadas com a experiência de *burnout* ( $r=0,394^{**}$ ;  $p<0,001$ ) mas, por outro lado, os resultados sugerem uma correlação negativa e significativa entre esta dimensão das exigências e a supervisão ( $r=-0,327^{**}$ ;  $p=0,001$ ), a dimensão global das práticas de GRH ( $r=-0,378^{**}$ ;  $p<0,001$ ) e o *engagement* ( $r=-0,258^{**}$ ;  $p<0,05$ ).

Em termos dos recursos de supervisão, os resultados mais importantes a destacar devem-se a uma correlação negativa com o *burnout* ( $r=-0,388^{**}$ ;  $p<0,001$ ) e positiva com a dimensão global das práticas de GRH ( $r=0,528^{**}$ ;  $p<0,001$ ). Esta dimensão dos recursos do trabalho está também positivamente associada ao *engagement*, embora com menor incidência ( $r=0,244^{*}$ ;  $p=0,013<0,05$ ). De forma semelhante, as dimensões de variedade, autonomia, e *feedback* associados à tarefa correlacionam-se negativamente com o *burnout* e positivamente com o *engagement*, com maior enfoque a nível dos recursos de variedade ( $r=0,535^{**}$ ;  $p<0,001$ ). Estes três tipos de recursos do trabalho revelam ainda correlações positivas com a dimensão global das práticas de GRH, especialmente ao nível da autonomia ( $r=0,445^{**}$ ;  $p<0,001$ ).

Por seu turno, o *burnout* apresenta uma correlação negativa e forte com o *engagement* ( $r=-0,724^{**}$ ;  $p<0,001$ ), bem como com as práticas de GRH ( $r=-0,462^{**}$ ;  $p<0,001$ ). Por fim, o *engagement* revela uma correlação positiva e significativa com as práticas de GRH ( $r=0,407^{**}$ ;  $p<0,001$ ).

A partir do quadro 7, é possível concluir que existem correlações negativas e fortes entre a dimensão global das exigências do trabalho e algumas práticas de Gestão de Recursos Humanos, predominantemente ao nível de recompensas e benefícios ( $r=-.301^{**}$ ;  $p<0,05$ ), avaliação de desempenho ( $r=-.307^{**}$ ;  $p<0,05$ ), comunicação e acesso à informação ( $r=-.319^{**}$ ;  $p=0,001$ ), e oportunidades de carreira ( $r=-.350^{**}$ ;  $p<0,001$ ). Em termos dos recursos de variedade, esta variável está positiva e significativamente correlacionada especialmente com as práticas de oportunidades de participação ( $r=.355^{**}$ ;  $p<0,001$ ), formação e desenvolvimento

O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*

( $r=.338$ ;  $p<0,001$ ), e oportunidades de carreira ( $r=.319^{**}$ ;  $p=0,001$ ). No que respeita ao *burnout*, apresenta correlações negativas e significativas com todas as dimensões de práticas de GRH, com maior incidência ao nível das oportunidades de participação ( $r=-.463^{**}$ ;  $p<0,001$ ) e comunicação e acesso à informação ( $r=-.442^{**}$ ;  $p<0,001$ ). Por outro lado, existem correlações positivas e fortes entre o *engagement* e todas as dimensões, com maior enfoque especialmente nas oportunidades de participação ( $r=.471^{**}$ ;  $p<0,001$ ) e de carreira ( $r=.397^{**}$ ;  $p<0,001$ ).

Quadro 6.

*Estatísticas descritivas, consistência interna, e correlações entre as variáveis em estudo (primeira fase)*<sup>1</sup>

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>1. Exigências (global)</b>	(.86)											
<b>2. Exigências de tempo</b>	.711**	(.90)										
<b>3. Exigências cognitivas</b>	.542**	.358**	(.82)									
<b>4. Exigências emocionais</b>	.682**	.248**	.255**	(.61)								
<b>5. Exigências físicas</b>	.766**	.335**	.233*	.407**	(.86)							
<b>6. Recursos de supervisão</b>	-.329**	-.263**	.033	-.155	-.327**	(.88)						
<b>7. Recursos de variedade</b>	.080	.027	.431**	.073	-.048	.288**	(.72)					
<b>8. Recursos de autonomia</b>	-.191	-.221*	.102	-.015	-.189	.429**	.434**	(.68)				
<b>9. Recursos de <i>feedback</i></b>	-.212*	-.274**	.040	.108	-.174	.369**	.237*	.438**	(.66)			
<b>10. <i>Burnout</i> (global)</b>	.425**	.401**	-.069	.124	.394**	-.388**	-.372**	-.449**	-.419**	(.87)		
<b>11. <i>Engagement</i> (global)</b>	-.190	-.191	.184	.061	-.258**	.244*	.535**	.461**	.382**	-.724**	(.92)	
<b>12. Práticas GRH (global)</b>	-.332**	-.223*	.025	-.104	-.378**	.528**	.329**	.445**	.249*	-.462**	.407**	(.97)
<b>Média</b>	3.808	3.817	5.398	3.862	3.440	5.033	5.220	5.327	5.249	2.004	4.193	3.732
<b>Desvio-padrão</b>	0.824	1.333	0.987	1.228	1.750	1.187	1.214	1.079	1.085	0.906	1.255	1.428

<sup>1</sup> Nota: Correlações *R* de Pearson; \*\* $p < 0,001$  e \* $p < 0,05$ ; os valores de consistência interna encontram-se na primeira linha diagonal e entre parêntesis.

O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*

Quadro 7.

*Estatísticas descritivas, consistência interna, e correlações entre as variáveis em estudo (segunda fase)<sup>2</sup>*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>1. Exigências (global)</b>	(.86)											
<b>2. Recursos de variedade</b>	.080	(.72)										
<b>3. <i>Burnout</i></b>	<b>.425**</b>	<b>-.372**</b>	(.87)									
<b>4. <i>Engagement</i></b>	-.190	<b>.535**</b>	-.724**	(.92)								
<b>5. Recompensas e benefícios</b>	<b>-.301**</b>	.239*	<b>-.303**</b>	.246*	(.85)							
<b>6. Desenho do trabalho</b>	-.267**	.296**	<b>-.375**</b>	.315**	.634**	(.65)						
<b>7. Oportunidades de participação</b>	-.202*	<b>.355**</b>	<b>-.463**</b>	<b>.471**</b>	.614**	.766**	(.86)					
<b>8. Recrutamento e seleção</b>	-.287**	.191	<b>-.406**</b>	<b>.371**</b>	.578**	.704**	.710**	(.90)				
<b>9. Avaliação de desempenho</b>	<b>-.307**</b>	.199*	<b>-.323**</b>	.199*	.529**	.742**	.653**	.657**	(.81)			
<b>10. Comunicação e acesso à informação</b>	<b>-.319**</b>	.290**	<b>-.442**</b>	<b>.392**</b>	.664**	.791**	.810**	.691**	.735**	(.85)		
<b>11. Formação e desenvolvimento</b>	-.265**	<b>.338**</b>	<b>-.426**</b>	<b>.377**</b>	.685**	.740**	.698**	.708**	.692**	.800**	(.94)	
<b>12. Oportunidades de carreira</b>	<b>-.350**</b>	<b>.319**</b>	<b>-.437**</b>	<b>.397**</b>	.803**	.722**	.725**	.723**	.636**	.796**	.797**	(.92)
<b>Média</b>	3.808	5.220	2.004	4.193	3.247	4.485	3.527	3.683	3.994	3.955	3.993	3.267
<b>Desvio-padrão</b>	0.824	1.214	0.906	1.255	1.663	1.392	1.624	1.700	1.627	1.657	1.772	1.735

<sup>2</sup> Nota: Correlações *R de Pearson*; \*\* $p < 0,001$  e \* $p < 0,05$ ; os valores de consistência interna encontram-se na primeira linha diagonal e entre parêntesis.

### 6.3. Análise dos modelos de moderação

Com base na hipótese 3, o objetivo seria perceber se existe efeito de moderação das práticas de GRH (tanto a dimensão global como as respectivas subdimensões) no impacto das exigências do trabalho na experiência de *burnout*. Assim, quando as práticas são percebidas como boas práticas presentes na empresa, menor o efeito das exigências na incidência de *burnout*. Para analisar os efeitos de moderação utilizou-se o método de regressão linear de Baron e Kenny (1986), a partir do qual foram realizadas várias análises após verificação dos pressupostos. Primeiro, são incluídas na equação de regressão as variáveis independente e moderadora e, de seguida, é incluída também a interação entre ambas. A hipótese de moderação é suportada no caso de as interações entre a variável independente e a moderadora serem significativas (Baron & Kenny, 1986). Numa primeira fase, foram incluídas as variáveis correspondentes à dimensão global das exigências do trabalho e à dimensão global das práticas de GRH., bem como a dimensão global do *burnout* como variável dependente, traduzindo assim o modelo da hipótese 3. Numa segunda fase foram testados também vários modelos a partir da interação da dimensão global de exigências com cada subdimensão das práticas de GRH, bem como entre cada subdimensão das exigências e dimensão global das práticas, e ainda entre cada subdimensão das exigências e cada uma das práticas.

Apenas dois modelos apresentam resultados estatisticamente significativos, sendo que suportam a hipótese de efeito de moderação das dimensões das práticas de GRH relativas a recompensas e benefícios e à avaliação de desempenho na relação entre a dimensão global das exigências e a do *burnout*. Por si só, a dimensão global de exigências do trabalho explica 17,2% ( $R^2$  ajustado=0,172) da variação da percepção de *burnout*, sendo que este poder explicativo é significativo ( $F_{(1;101)}=22,249$ ;  $p<0,001$ ). Por seu turno, a dimensão de recompensas e benefícios explica 8,3% ( $R^2$  ajustado=0,083) da variação do *burnout*, tendo também um poder explicativo significativo ( $F_{(1;101)}=10,239$ ;  $p<0,05$ ) e, por último, a avaliação de desempenho explica 9,5% ( $R^2$  ajustado=0,095) da variação da percepção de *burnout*, sendo que esta capacidade explicativa é significativa ( $F_{(1;101)}=11,744$ ;  $p=0,001$ ).

Assim, no primeiro modelo existe um efeito principal da dimensão global das exigências, sendo que o efeito sobre a percepção de *burnout* é positivo ( $B=0,799$ ) e significativo ( $t=3,551$ ;  $p=0,001$ ). Uma vez que o coeficiente de regressão é positivo, significa que quanto maior a percepção de exigências, maior a percepção da experiência de *burnout*. Ao nível da qualidade e adequabilidade do modelo de regressão, nota-se que a dimensão global das exigências, a dimensão recompensas e benefícios, e a interação entre ambas explicam 22,1%



O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*

( $R^2$  ajustado=0,221) da variação da percepção de *burnout*, tendo um poder explicativo significativo ( $F_{(3;99)}=10,649$ ;  $p<0,001$ ). A partir dos resultados (quadro 8), é possível concluir que de cada vez que a percepção de recompensas e benefícios aumenta uma unidade, a percepção de exigências diminui -0,118 unidades, ou seja, quanto mais elevada e positiva a percepção das práticas de recompensas e benefícios, menor o efeito das exigências do trabalho na percepção de experiência de *burnout* ( $B=-0,118$ ;  $t=-1,966$ ;  $p=0,052$ ).

Quadro 8.

*Efeito de moderação da percepção de recompensas e benefícios*

Modelo	Variáveis predictoras	R <sup>2</sup> adjusted	R <sup>2</sup> change	B	p	F
1	Exigências (global)	0,199	0,214	0,403	0,000	13,650**
	Recompensas e benefícios			-0,105	0,040	
2	Exigências (global)	0,221	0,244	0,799	0,001	10,649**
	Recompensas e benefícios			0,355	0,141	
	Exigências (global) * Recompensas e benefícios			-0,118	0,052	

Nota: \*\* $p<0,001$ ; Variável critério: *Burnout*

Em termos do segundo modelo, existe um efeito principal da dimensão global das exigências, uma vez que esta tem um efeito positivo ( $B=0,862$ ) e significativo na percepção de *burnout* ( $t=3,960$ ;  $p<0,001$ ). Ou seja, sendo o coeficiente de regressão positivo, significa que quanto maior a percepção de exigências do trabalho, maior a percepção da experiência de *burnout*. Em termos da qualidade e adequabilidade do modelo, é possível concluir que a dimensão global de exigências do trabalho, a avaliação de desempenho, e a interação entre ambas explicam 24,2% ( $R^2$  ajustado=0,242) da variação da percepção de *burnout*, sendo que este poder explicativo é significativo ( $F_{(3;99)}=11,870$ ;  $p<0,001$ ). A partir dos resultados do efeito de interação (quadro 9), sabe-se que de cada vez que a percepção de avaliação de desempenho aumenta uma unidade, a percepção de exigências diminui -0,124 unidades, ou seja, quanto mais elevada e positiva a percepção das práticas de avaliação de desempenho, menor o efeito das exigências do trabalho na percepção de experiência de *burnout* ( $B=-0,124$ ;  $t=-2,410$ ;  $p=0,018<0,05$ ). Uma vez que zero não pertence ao intervalo de confiança, o efeito de interação pode ser considerado estatisticamente significativo ( $IC=[-0,227;-0,022]$ ).

Quadro 9.

*Efeito de moderação da percepção de avaliação de desempenho*

Modelo	Variáveis predictoras	R <sup>2</sup> adjusted	R <sup>2</sup> change	B	p	F
1	Exigências (global)			0,396	0,000	
	Avaliação de desempenho	0,206	0,221	-0,118	0,024	14,217**
2	Exigências (global)			0,862	0,000	
	Avaliação de desempenho	0,242	0,265	0,373	0,079	11,870**
	Exigências (global) *					
	Avaliação de desempenho			-0,124	0,018	

Nota: \*\* $p < 0,001$ ; Variável critério: *Burnout*

Para analisar a hipótese 4 utilizou-se também o método de regressão linear a partir do qual foram realizadas várias análises sendo, numa primeira fase, incluídas em quatro modelos as variáveis correspondentes a cada dimensão dos recursos do trabalho com correlações significativas (i.e., supervisão, variedade, autonomia, *feedback*), a dimensão global de práticas de GRH, bem como a interação entre ambas como variáveis independentes. Adicionalmente, foi incluída a dimensão global de *engagement* como variável dependente, traduzindo o modelo básico da hipótese 4. Numa segunda fase foram testados também vários modelos a partir da interação de cada uma das dimensões dos recursos mencionadas acima com cada subdimensão das práticas de GRH. Nenhum dos modelos testados apresenta resultados estatisticamente significativos, sendo que não fornecem suporte para a hipótese 4.

## CAPÍTULO 7. DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÕES

O presente estudo teve por objetivo analisar a relação entre as exigências e o *burnout* bem como entre os recursos e o *engagement* numa amostra de trabalhadores portugueses de vários setores. Assim, procurou-se perceber se os trabalhadores que percebem um grau elevado de exigências do trabalho percebem também um grau elevado de *burnout* e, da mesma forma, se os trabalhadores que percebem uma elevada disponibilidade de recursos do trabalho, percebem também um elevado grau de *engagement*. Adicionalmente, o papel das práticas de Gestão de Recursos Humanos na percepção de *burnout* e *engagement* foi também analisado, visto que poderão ser percebidas como exigências ou recursos e, por isso, ter um papel moderador tanto na relação entre as exigências e o *burnout* como entre os recursos e o *engagement*.

Em termos das exigências do trabalho, os resultados permitem concluir que os trabalhadores raramente experienciam exigências físicas, algumas vezes experienciam exigências de tempo e emocionais, e frequentemente experienciam exigências cognitivas. Exemplificando com alguns dos resultados mais importantes, os participantes revelam, por exemplo, que o seu trabalho raramente é fisicamente exigente, trabalham sob constrangimentos de tempo algumas vezes, e quase sempre desempenham um trabalho mentalmente exigente. Por seu turno, a análise da dimensão global que engloba os cinco tipos de exigências do trabalho (incluindo exigências materiais/apoio/ambiguidade) leva a crer que os participantes, no geral, experienciam algumas vezes no local de trabalho os tipos de exigências estudados. Analisando os recursos do trabalho, especificamente em termos da qualidade da relação de trabalho entre os participantes e respetiva supervisão/chefia, os resultados apontam para relações frequentemente positivas. A título de exemplo, os participantes revelam ter quase sempre uma boa relação com a sua supervisão/chefia e sentir que a sua supervisão/chefia frequentemente compreende os seus problemas e necessidades, aspetos que contribuem em grande parte para a manutenção desta relação de trabalho. Quanto aos recursos associados à tarefa nota-se que, de forma geral, os participantes percebem de forma moderadamente elevada, isto é, concordam que no local de trabalho há disponibilidade de recursos do trabalho ao nível da variedade, autonomia, e *feedback* associados à tarefa. Por exemplo, é notável que os participantes consideram a um grau moderadamente elevado que o seu trabalho permite fazer várias coisas diferentes e aplicar diferentes conhecimentos e competências. Da mesma forma, consideram também que lhes possibilita ter um determinado grau de autonomia para tomar decisões na sua execução e ter a possibilidade de avaliar o seu desempenho durante a sua realização.

Ao nível do *burnout*, a incidência desta experiência nos participantes do estudo apresenta um grau moderadamente baixo. Significa que, no global, experienciam exaustão emocional e cinismo/despersonalização em média uma vez por mês. Em termos de crenças de eficácia profissional e, uma vez que esta subdimensão é avaliada a partir da inversão da escala, os participantes tendencialmente sentem que são eficazes no desempenho do seu trabalho algumas vezes por semana. Cerca de 27% dos participantes experienciam sintomas de *burnout* associado ao trabalho em termos moderadamente elevados ou elevados, isto é, uma vez por semana ou algumas vezes por semana. Os resultados mostram que, em média, os participantes experienciam sintomas de exaustão emocional algumas vezes por mês, quase nunca experienciam cinismo/despersonalização ou afastamento emocional em relação a clientes/utentes, e experienciam crenças de eficácia profissional algumas vezes por semana. A título de exemplo, cerca de 30% dos inquiridos (n=31) sentem-se emocionalmente esgotados com o trabalho algumas vezes por semana ou todos os dias e 34% (n=35) considera algumas vezes por semana ou todos os dias que está a trabalhar em excesso. Ao nível de afastamento emocional (cinismo/despersonalização), 53% dos participantes (n=55) considera que nunca sente que trata pessoas das suas relações profissionais como se fossem objetos impessoais. Por fim, cerca de 74% (n=76) considera-se capaz de lidar de forma eficaz com os problemas pessoais dos clientes/utentes da Organização algumas vezes por semana ou todos os dias.

Relativamente à incidência de *engagement*, os resultados apontam para um grau moderadamente elevado desta experiência pessoal no trabalho. Significa que, no global, os participantes experienciam vigor, dedicação, e absorção no desempenho do seu trabalho em média uma vez por semana, o que também acontece em termos de cada subdimensão. Cerca de 42% do total de 103 participantes (n=43) experiencia *engagement* associado ao trabalho em termos elevados ou muito elevados, ou seja, algumas vezes por semana ou todos os dias. Assim, ao nível do vigor, os resultados permitem concluir que 49,5% dos participantes (n=53) se sente com força e energia no trabalho algumas vezes por semana ou todos os dias. Em termos da dedicação que sentem com o seu trabalho, mais de metade dos inquiridos sente entusiasmo com o seu trabalho (55,3%) e orgulho do trabalho que desenvolve (68%) algumas vezes por semana ou todos os dias. Por fim, os resultados da experiência de absorção no trabalho fazem notar que 60% (n=62) se sente feliz quando trabalha intensamente e se considera imerso no seu trabalho algumas vezes por semana ou todos os dias.

Por último, em termos das práticas de Gestão de Recursos Humanos, os resultados refletem um valor moderado da perceção das práticas descritas no contexto de trabalho, o que

significa que, globalmente, os participantes concordam em parte com a presença destas práticas, de acordo com a sua experiência pessoal na Organização atual. Ao nível das subdimensões que compõem o conjunto de práticas estudado, apenas as recompensas e benefícios bem como as oportunidades de carreira apresentam valores moderadamente baixos, traduzindo-se em discordância geral da existência de boas práticas nestas duas áreas. Por exemplo, mais de metade dos trabalhadores (n=56) pelo menos discorda que a sua empresa oferece um bom conjunto de benefícios sociais e que a empresa possibilita boas oportunidades de progressão de carreira (n=57). Nas restantes dimensões, os valores são moderados, o que significa que, globalmente, os trabalhadores concordam em parte com a presença de boas práticas de desenho do trabalho, oportunidades de participação, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, comunicação e acesso à informação, e formação e desenvolvimento. Um aspeto interessante a mencionar é facto de mais de metade dos trabalhadores inquiridos pelo menos concordar que o seu trabalho está desenhado de forma a ser necessário trabalhar em equipa para alcançar objetivos comuns (n=73). Em termos da perceção de oportunidades de participação, 64 trabalhadores (62%) concordam pelo menos em parte que existem oportunidades de participação nos processos de tomada de decisão acerca de assuntos relevantes para os trabalhadores e para as suas funções. Pelo contrário, 62 do total de 103 trabalhadores (61%) pelo menos discorda que seja promovida a sua participação em estudos de opinião acerca do funcionamento organizacional. Ao nível das práticas de recrutamento e seleção, os resultados mostram que 53 trabalhadores inquiridos pelo menos discordam que a empresa seja exigente e seletiva nos processos de admissão de novos colaboradores. Relativamente à avaliação de desempenho, cerca de 62% (n=64) concorda pelo menos em parte que o desempenho é avaliado formal e regularmente e, de forma semelhante, mais de metade (n=55) concorda pelo menos em parte que o sistema de avaliação de desempenho é justo e preciso. Quanto às práticas de comunicação e acesso à informação, os resultados notam que 60 do total de 103 trabalhadores (58%) concorda, pelo menos em parte, que o acesso a *feedback* construtivo sobre o desempenho é recebido regularmente e que os superiores hierárquicos facilitam o acesso a informações acerca da Organização e da evolução dos resultados (n=62). Por último, em termos das práticas de formação e desenvolvimento, mais de metade dos trabalhadores (n=64) concorda pelo menos em parte que a formação é contínua na empresa atual e que a Organização tem proporcionado oportunidades de formação e desenvolvimento adequadas (n=65).

Passando à discussão dos resultados das hipóteses, estes suportam parcialmente a hipótese 1, uma vez que a dimensão global de exigências do trabalho bem como as exigências

de tempo e físicas se correlacionam de forma positiva com o *burnout*. As exigências emocionais e cognitivas não apresentam correlações significativas. Especificamente em termos das exigências de tempo, esta correlação sugere que a experiência de *burnout* tem maior incidência quando os trabalhadores têm falta de tempo para realizar as tarefas previstas ou para fazer pausas durante o horário de trabalho. Da mesma forma, assume-se que a presença de exigências físicas como, por exemplo, a necessidade de desenvolver um trabalho fisicamente exigente ou frequentemente cansativo contribui para o desenvolvimento de sentimentos de exaustão emocional, cinismo, e crenças de ineficácia associados ao trabalho. Por outro lado, os resultados suportam a hipótese 2 uma vez que tanto os recursos de variedade, autonomia, e *feedback* de tarefa estão correlacionados positiva e significativamente com a percepção de *engagement*, bem como os recursos de supervisão, embora com menor incidência. Estes resultados sugerem que na presença de um trabalho em que exista variedade de tarefas e utilização de competências, a possibilidade de desempenhar de forma autónoma e a disponibilidade de receber *feedback*, a experiência de *engagement* é maior. De forma semelhante, a percepção de recursos ao nível de relacionamentos positivos com a supervisão/chefia está associada ao desenvolvimento desta experiência positiva no trabalho. Os resultados não só mostram que as associações entre os recursos e o *burnout* bem como entre os recursos e o *engagement* são consistentemente negativas e positivas, respetivamente, como são congruentes com os resultados de Crawford e colegas (2010). Pelo contrário, enquanto os autores encontraram associações negativas entre todas as exigências analisadas e o *burnout* e entre as exigências e o *engagement* a associação depende do tipo de exigência, neste estudo apenas as exigências de tempo e físicas se associam negativamente ao *burnout* e o mesmo acontece quanto às físicas em relação ao *engagement*.

Em termos de resultados paralelos e interessantes nota-se que, por exemplo, existe uma associação positiva das exigências cognitivas com os recursos de variedade de tarefas e competências, sugerindo que este tipo de exigências não são necessariamente negativas, visto poderem ser percecionadas como desafios quando existe variedade de tarefas no trabalho. Este ponto vai ao encontro da perspetiva de Gonçalves, Neves, e Morin (2009) acerca da necessidade de o trabalho ser mentalmente desafiante, o que parece ter repercussões positivas no bem-estar dos trabalhadores. Da mesma forma, é congruente com a proposta de Cavanaugh e colegas (2000), segundo os quais determinadas exigências vistas como desafios podem contribuir para o crescimento pessoal e para ganhar conhecimentos. Por exemplo, a necessidade de ter um maior grau de responsabilidade, de aplicar diversas competências, ou de resolver problemas complexos podem ser percebidos como oportunidades de aprendizagem. No entanto, as

exigências cognitivas parecem não se relacionar com o desenvolvimento de *engagement*, uma vez que existindo esta relação positiva entre os recursos de variedade e essa experiência, poderia ser expectável. Por seu turno, a associação negativa entre as exigências físicas e o *engagement* sugere que este tipo de exigência poderá ser reconhecido como um obstáculo ao desenvolvimento de *engagement*, como defendem Crawford e colegas (2010).

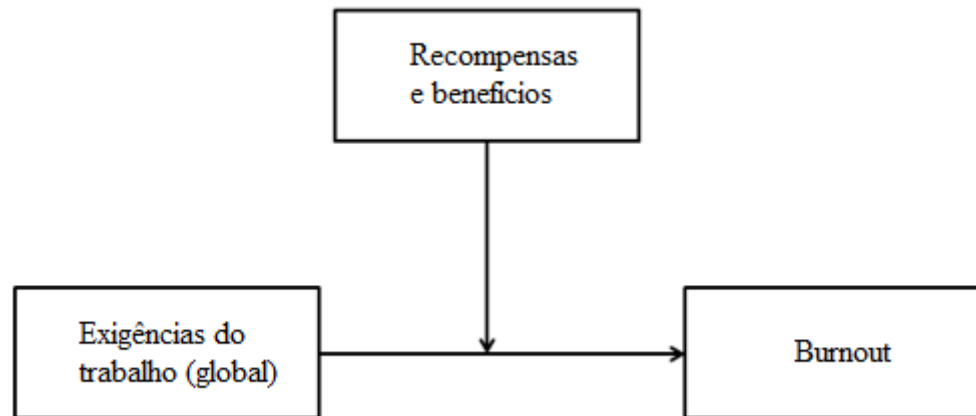
Como esperado a partir de estudos anteriores, entre o *burnout* e o *engagement* existe uma associação negativa e forte (e.g., Schaufeli & Bakker, 2004). É interessante notar a associação negativa entre o *burnout* e as práticas de GRH e positiva entre o *engagement* e as práticas, o que se poderá eventualmente traduzir na potencial influência destas no bem-estar.

Em termos da hipótese 3, os resultados fornecem suporte apenas parcialmente, uma vez que apenas dois dos modelos apresentam resultados significativos. Assim, os resultados sugerem um efeito de moderação das práticas de GRH ao nível das recompensas e benefícios (figura 3) bem como da avaliação de desempenho (figura 4) na relação entre a dimensão global das exigências do trabalho (que abarca as dimensões de tempo, físicas, cognitivas, e emocionais) e a perceção de *burnout*. Ou seja, quanto mais elevadas as perceções dos trabalhadores em relação a práticas de recompensas e benefícios e de avaliação de desempenho, menor o efeito das exigências do trabalho na perceção de experiência de *burnout*. Por outras palavras, estas duas dimensões das práticas de GRH por si só têm poder para atenuar a experiência de *burnout*, atuando como *buffer* das exigências. Trata-se de uma questão pertinente, não só pelas consequências que o desenvolvimento de *burnout* tem ao nível da saúde física e psicológica dos trabalhadores, que impactam na qualidade do seu trabalho, como também pelas consequências para a Organização.

Um bom sistema de recompensas pode contribuir para a eficácia organizacional a partir da influência que exerce sobre o comportamento dos trabalhadores. (Lawler, 1990, *cited by* Bogalho et al., 1999). Nesta lógica, um sistema que ofereça benefícios valorizados pelos trabalhadores tem capacidade para atrair e reter indivíduos com as competências de que a Organização precisa. Neste caso, o facto de a perceção de um sistema de recompensas e benefícios adequado ter um efeito moderador no impacto das exigências do trabalho no *burnout*, demonstra o potencial desta dimensão na manutenção do bem-estar dos trabalhadores, da sua produtividade e, conseqüentemente, do desempenho da Organização. Um sistema capaz de contribuir para este desfecho é composto não só pelo fator salarial e outros benefícios monetários como também pelo reconhecimento de superiores e colegas pelo trabalho

O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*

desenvolvido (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001), mais responsabilidade, poder, ou autonomia (Qureshi, 1995, *cited by* Bogalho et al., 1999). É importante lembrar que as recompensas e benefícios fazem parte do conjunto de características-chave de *happy workplaces* composto por Peccei (2004) e que, de acordo com Kinnie e colegas (2005), as recompensas e o reconhecimento são aspetos associados à implicação dos colaboradores.



*Figura 3.* Modelo de moderação da percepção de recompensas e benefícios na relação entre a dimensão global de exigências e a experiência de burnout.

Bogalho, Cal, e Caetano (1999) relembram a importância do investimento em sistemas de avaliação de desempenho adequados à Organização, uma vez que esta dimensão é essencial para um sistema de GRH eficaz e potencialmente influencia de forma positiva o desempenho organizacional. Um ponto importante a acrescentar a esta perspetiva é o facto de que a percepção de um sistema de avaliação de desempenho justo e adequado poder ter um efeito moderador no impacto das exigências do trabalho no *burnout*, contribuindo positivamente para o bem-estar e produtividade dos trabalhadores e, por isso, para o desempenho organizacional, como referem os autores. Adicionalmente, um sistema de avaliação de desempenho tem vantagens que abrangem outras áreas da Gestão de Recursos Humanos como, por exemplo, os processos comunicacionais, contribuindo para a clarificação dos objetivos do próprio processo de avaliação e para a promoção e desenvolvimento de estreitas relações de trabalho entre a supervisão/chefia direta e os colaboradores (Bogalho et al., 1999). Nesta sequência, pode ainda ter influência positiva no desenvolvimento dos processos de formação e desenvolvimento, da atribuição de recompensas de acordo com a qualidade do desempenho, bem como ao nível da motivação e envolvimento dos trabalhadores com o seu trabalho e com a própria Organização.



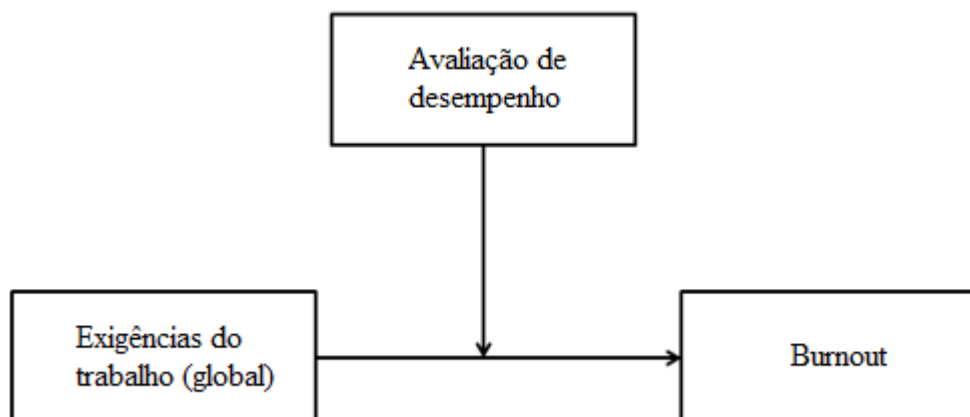


Figura 4. Modelo de moderação da percepção de avaliação de desempenho na relação entre a dimensão global de exigências e a experiência de burnout.

Ao nível da hipótese 4, os resultados não fornecem suporte para um efeito de moderação das práticas de Gestão de Recursos Humanos na relação entre os recursos do trabalho e a percepção de experiência de *engagement*.

Em termos de implicações práticas, a identificação de uma associação positiva entre as exigências cognitivas e os recursos de variedade reforça a possibilidade de incluir aspectos que os trabalhadores considerem contribuir para que o trabalho seja mentalmente desafiante. Apesar de serem consideradas como exigências cognitivas ou mentais, podem também ser vistas como oportunidades de crescimento e aprendizagem (e.g., maior grau de responsabilidade, possibilidade de aplicar várias competências, resolução de problemas). A associação positiva entre as exigências de tempo e a experiência de *burnout* contribui para a necessidade de estruturar e organizar o trabalho de forma que a falta de tempo para completar tarefas ou para fazer pausas não ocorram com frequência. Por seu turno, as associações positivas dos recursos de variedade, autonomia, *feedback*, e supervisão com a experiência de *engagement* contribuem para o reforço de possíveis vantagens ao nível do bem-estar dos trabalhadores. Por exemplo, o desenho de trabalhos onde exista a possibilidade de desempenhar um leque variado de tarefas e de aplicar e desenvolver várias competências, bem como a possibilidade de ter um determinado grau de autonomia na organização e execução das tarefas, a disponibilidade de *feedback* construtivo e, por último, a construção de relacionamentos positivos com a supervisão. Estas características, de uma forma ou de outra, parecem ter um papel importante no desenvolvimento da experiência de *engagement* no trabalho. A identificação de uma associação positiva e forte entre a experiência de *engagement* e as práticas de GRH pode ser importante ao nível da construção de sistemas de GRH adaptados tanto às necessidades da empresa como

O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*

também dos trabalhadores, o que pode eventualmente ter implicações positivas no bem-estar e desenvolvimento de *engagement* e, por isso, no desempenho individual e organizacional.

Por último, a identificação de efeitos de *buffer* tanto das percepções de recompensas e benefícios como de avaliação de desempenho no impacto das exigências no *burnout* leva a que estas dimensões das práticas de GRH potencialmente influenciem de forma positiva o bem-estar dos trabalhadores e, conseqüentemente, a sua produtividade e o desempenho da Organização. Este aspeto contribui para a necessidade de serem desenvolvidos sistemas de recompensas com capacidade para oferecer bons benefícios sociais, retribuir financeira e/ou não financeiramente os trabalhadores em função dos resultados individuais e/ou de equipa, e ainda atribuir aumentos salariais e prémios tendo em conta o desempenho dos trabalhadores e da empresa. Da mesma forma, estes resultados contribuem para a necessidade de construir sistemas de avaliação de desempenho experienciados e percebidos pelos trabalhadores como sendo justos e precisos, capazes de serem aplicados regularmente e de incluir objetivos de equipa e/ou organizacionais em acréscimo aos objetivos individuais.

Quanto a limitações do estudo, a principal lida com a dimensão da amostra, o que dificulta a sua representatividade e a generalização de resultados, sendo que existem também poucos casos em determinados setores, tornando-se relevante investir numa amostra de maior dimensão. Uma limitação importante deve-se ao facto de, por um lado, o estudo ter muitas variáveis e, por outro, o questionário ser um pouco longo, o que pode condicionar a atenção e a disposição para o seu preenchimento de forma verdadeira. Adicionalmente, tratando-se de um questionário *online* e de auto-relato acarreta algumas limitações e possíveis erros como, por exemplo, deselegibilidade social, a possibilidade de algumas questões sofrerem interpretações diferentes, e a probabilidade de respostas aleatórias. Por outro lado, sendo um estudo descritivo e correlacional torna-se impossível inferir relações causais entre as variáveis estudadas.

Em termos de sugestões para estudos futuros, poderia ser interessante investigar estas questões num setor específico como, por exemplo, saúde, onde há tendência para a experiência de *burnout* ser mais recorrente, uma vez que requer contacto direto e constante com situações consideradas complexas e que poderão exercer um papel importante ao nível de exaustão emocional e crenças de eficácia profissional. Adicionalmente, pode ser interessante analisar neste contexto profissional os recursos do trabalho como moderadores da relação entre as exigências e o *burnout*. Um aspeto importante seria enfatizar o suporte social dos colegas ou uma combinação entre este suporte e o da supervisão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, H., Faísca, L., & Jesus, S. N. (2009). *Estrutura factorial da versão portuguesa do "job diagnostic survey" (jds): Um estudo confirmatório de validação do instrumento*. Universidade do Algarve.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2000). Burnout contagion processes among teachers. *Journal of Applied Social Psychology*, 30 (11), 2289-2308.
- 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., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The jd-r approach. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411.
- 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., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychology research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bogalho, S., Cal, M., & Caetano, A. (1999). As práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional (Cap. 3). Em A., Caetano (Coord.), *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos* (pp. 85-104). Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *The oxford handbook of human resource management* (pp. 1-18). New York: Oxford University Press.

O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*

- Caetano A., & Silva. S. (2010). Bem-estar subjectivo e saúde no trabalho. Em M. P. Lopes, P. J. Palma, R. Bártolo-Ribeiro, & M. Pina e Cunha, *Psicologia aplicada* (pp. 337-362). RH Editora.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W.. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85 (1), 65-74.
- Chambel, M. J. (2005). Stress e bem-estar nas organizações. Em A. Marques Pinto & A. Lopes da Silva (Coords.), *Stress e bem-estar* (pp. 105-134). Lisboa: Climepsi Editores.
- Chiavenato, I. (1992). *Recursos Humanos* (2ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95 (5), 834-848.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25 (3), 357-384.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *Journal of Industrial Psychology*, 37 (2), 1-9.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499-512.
- Ganster, D. C., & Schaubroeck, J. (1991). Work stress and employee health. *Journal of Management*, 17 (2), 235-271.
- Gonçalves, S. P, Neves. J., & Morin, E. M. (2009). Job resources and demands: Their role in workers' psychological well-being. Em M. Salanova, & A. M. Rodríguez-Sánchez (Dirs.), *Looking for the positive side of occupational health at work* (pp. 106-126). Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Gonçalves, S. P. (2011). *Bem-estar no trabalho em contexto policial: O contributo dos valores e das práticas organizacionais*. Tese de doutoramento, ISCTE-IUL, Lisboa.
- Gonçalves, S. P. (2014). Stress e bem-estar no trabalho (Capítulo 7). Em S. P. Gonçalves (Coord.), *Psicossociologia do trabalho e das organizações* (pp. 173-231). Lisboa: Factor - Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.

O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*

- Gonçalves, S. P., & Neves, J. (2012). The link between perceptions of human resource management practices and employee well-being at work. *Advances in Psychology Study, 1* (1), 31-38.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior, 68*, 165-174.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (lmx) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly, 6* (2), 219-247.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives, 21*, 51-63.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies, 24* (5), 503-521.
- Guest, D. E. (1999). Human resource management - the worker's verdict. *Human Resource Management Journal, 9* (3), 5-25.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Readings, Mass: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology, 6* (4), 307-324.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the swedish work population. *American Journal of Public Health, 78* (10), 1336-1342.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B., & Swart, J. (2005). Satisfaction with hr practices and commitment to the organisation: Why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal, 15* (4), 9-29.
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 13* (3), 378-391.

O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*

- Marques Pinto, A. (2000). *Burnout profissional em professores portugueses - representações sociais, incidência e preditores*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Marques Pinto, A. (2002). *Estudo de adaptação do utrecht work engagement scale numa amostra portuguesa na apav*. Relatório de avaliação técnica e científica do serviço de informação a vítimas de violência doméstica prestado pela apav, APAV, Lisboa.
- Maslach, C. (1998). A multidimensional theory of burnout. Em C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 68-85). Oxford University Press.
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied & Preventive Psychology, 7*, 63-74.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour, 2*, 99-113.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology, 93* (3), 498-512.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397-422.
- O'Driscoll, M. P., & Cooper, C. L. (1996). Sources and management of excessive job stress and burnout (Chapter 7). Em P. Warr (Ed.), *Psychology at work* (pp. 188-223). Penguin Group.
- Peccei, R. (2004). Human resource management and the search for the happy workplace. *Erasmus Research Institute of Management*. Rotterdam: ERIM / Erasmus University.
- Peccei, R., Van de Voorde, K., & van Veldhoven, M. (2013). Hrm, well-being, and performance: A theoretical and empirical review (Chapter 2). Em J. Paauwe, D. Guest, P. Wright (Eds.), *Human resource management and performance: Achievements and challenges* (pp. 15-46). Wiley-Blackwell.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2ª ed.). pp. 377-429. Lisboa: Edições Sílabo.

O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*

- Queirós, C., Gonçalves, S. P., & Marques, A. (2014). Burnout: Da conceptualização à gestão em contexto laboral (cap. 9). Em V. H. Neto, J. Areosa, & P. Arezes (Eds.), *Manual sobre riscos psicossociais no trabalho* (pp. 172-192). Civeri Publishing.
- Robertson, I. T., & Flint-Taylor, J. (2009). Leadership, psychological well-being, and organizational outcomes. Em S. Cartwright, & C. L. Cooper (Eds.), *The oxford handbook of organizational well-being* (pp. 159-170). Oxford University Press.
- 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. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept (chapter 2). Em A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). East Sussex: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71-92.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *UWES: Utrecht Work Engagement Scale - Preliminary Manual*. Occupational Health Psychology Unit: Utrecht University.
- Väänänen, A., Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R., Mutanen, P., Vahtera, J., & Peiró, J. M. (2003). Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industrial sector. *Social Science & Medicine, 57*, 807-824.
- Vanhala, S., & Tuomi, K. (2003). Individual, organizational and work-related determinants of employee well-being. *EBS Review, 17*, 70-81.
- Vanhala, S., & Tuomi, K. (2006). HRM, company performance, and employee well-being. *Management Revenue, 17* (3), 241-255.
- Warr, P. (1996). Employee well-being (Chapter 8). Em P. Warr (Ed.), *Psychology at work* (pp. 224-253). Penguin Group.

O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*

Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic hrn and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *Center for Advanced Human Resource Studies*. NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14 (2), 121-141.



**ANEXOS**



## **Anexo A – Consentimento informado**

### **Práticas organizacionais e experiência no local de trabalho**

Estas Organizações, no ISCTE-IUL. Tem por objetivo recolher informação acerca da forma como os trabalhadores (por estudo está a ser desenvolvido no âmbito da dissertação de mestrado em Psicologia Social e das contos de outrem) percebem alguns aspetos relacionados com o seu trabalho.

A sua colaboração no preenchimento deste questionário é essencial, sendo importante que responda a todas as questões e o mais honestamente possível. O preenchimento não demora mais de 15 minutos.

Caso tenha sugestões ou dúvidas, pode contactar-nos através do email [imasr@iscte-iul.pt](mailto:imasr@iscte-iul.pt)

---

### **Consentimento informado**

A sua participação é voluntária e, se assim o entender, pode negar participar ou desistir a qualquer momento. Garantimos o anonimato e confidencialidade das suas respostas. Não há respostas correctas ou erradas, uma vez que queremos apenas recolher a sua opinião acerca destes aspetos.

Tomei conhecimento destas informações e declaro que concordo participar.

Concordo participar

Não concordo participar

## Anexo B – Escala de exigências do trabalho

### PARTE 1 – CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO NO DIA-A-DIA

Indique com que frequência ocorre cada evento descrito, selecionando a opção de resposta que corresponde à sua experiência no local de trabalho.

As opções de resposta para cada afirmação são: **(1) Nunca, (2) Quase nunca, (3) Raramente, (4) Algumas vezes, (5) Frequentemente, (6) Quase sempre, (7) Sempre.**

No dia-a-dia no meu local de trabalho...							
1.1. Trabalho sob constrangimentos de tempo.	1	2	3	4	5	6	7
1.2. Tenho de me despachar para fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
1.3. Tenho falta de tempo para fazer o trabalho que tinha previsto durante o meu horário.	1	2	3	4	5	6	7
1.4. Tenho de fazer horas extraordinárias para terminar o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
1.5. Estou atrasado/a na execução das minhas tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
1.6. Acontece não ter nada para fazer.	1	2	3	4	5	6	7
1.7. Tenho de me concentrar para fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
1.8. O meu trabalho exige-me muitas competências.	1	2	3	4	5	6	7
1.9. Devo prestar atenção a muitas coisas ao mesmo tempo.	1	2	3	4	5	6	7
1.10. Devo resolver problemas difíceis.	1	2	3	4	5	6	7
1.11. Acontece não saber o que devo fazer.	1	2	3	4	5	6	7
1.12. Sou confrontado/a com coisas que me dizem respeito pessoalmente.	1	2	3	4	5	6	7
1.13. Tenho falta de tempo para fazer pausas.	1	2	3	4	5	6	7
1.14. O meu trabalho coloca-me em situações comoventes.	1	2	3	4	5	6	7
1.15. Devo convencer ou persuadir pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
1.16. O meu trabalho exige que seja amável e que sorria independentemente do meu estado de espírito.	1	2	3	4	5	6	7
1.17. Tenho falta de meios para fazer corretamente o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
1.18. Não tenho o apoio nem a ajuda necessários para fazer corretamente o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
1.19. O meu trabalho é fisicamente exigente.	1	2	3	4	5	6	7
1.20. O meu trabalho é mentalmente exigente.	1	2	3	4	5	6	7
1.21. Sei claramente aquilo que é esperado de mim.	1	2	3	4	5	6	7
1.22. Acontece não saber como fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
1.23. O meu trabalho é extenuante e cansativo.	1	2	3	4	5	6	7
1.24. O meu trabalho exige uma grande dispensa de força física.	1	2	3	4	5	6	7

**Anexo C – Escalas de recursos do trabalho: LMX – líder-liderado e *job diagnostic survey***

**PARTE 2 – RECURSOS DO TRABALHO**

C.1. Indique com que frequência sente que cada uma das afirmações descreve a relação de trabalho que mantém com a sua chefia/supervisão direta.

As opções de resposta para cada afirmação são: **(1) Nunca, (2) Quase nunca, (3) Raramente, (4) Algumas vezes, (5) Frequentemente, (6) Quase sempre, (7) Sempre.**

2.1. O/A supervisor/chefia tende a utilizar o seu poder para me ajudar a resolver problemas das minhas atividades.	1	2	3	4	5	6	7
2.2. Se precisar, sei que o/a supervisor/chefia tomará a iniciativa de me ajudar.	1	2	3	4	5	6	7
2.3. O/A supervisor/chefia compreende os meus problemas e necessidades.	1	2	3	4	5	6	7
2.4. O/A supervisor/chefia reconhece o meu potencial.	1	2	3	4	5	6	7
2.5. Geralmente sei pôr-me no lugar relativamente ao/à supervisor/chefia.	1	2	3	4	5	6	7
2.6. O/A supervisor/chefia tem confiança em mim para defender as suas decisões, mesmo na sua ausência.	1	2	3	4	5	6	7
2.7. Tenho uma boa relação com o/a supervisor/chefia.	1	2	3	4	5	6	7

C.2. Indique em que medida concorda com cada afirmação, selecionando a opção de resposta que corresponde à sua experiência na organização onde trabalha atualmente.

As opções de resposta para cada afirmação são: **(1) Discordo totalmente, (2) Discordo bastante, (3) Discordo, (4) Concordo em parte, (5) Concordo, (6) Concordo bastante, (7) Concordo totalmente.**

<b>O meu trabalho...</b>							
2.8. Permite-me tomar decisões na sua execução.	1	2	3	4	5	6	7
2.9. Envolve a sua execução do princípio ao fim, isto é, os resultados das minhas tarefas estão refletidos no serviço/produto final.	1	2	3	4	5	6	7
2.10. Permite-me fazer muitas coisas diferentes, aplicando vários conhecimentos e competências.	1	2	3	4	5	6	7
2.11. Pode afectar aspetos importantes da vida de outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
2.12. Permite-me receber <i>feedback</i> sobre o meu desempenho durante a sua execução.	1	2	3	4	5	6	7
2.13. Exige a utilização de várias aptidões complexas ou de nível elevado.	1	2	3	4	5	6	7
2.14. Está organizado de forma que não tenha possibilidade de o executar do princípio ao fim.	1	2	3	4	5	6	7
2.15. Permite-me ter a possibilidade de avaliar o meu desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
2.16. É muito simples e repetitivo.	1	2	3	4	5	6	7
2.17. Pode afetar muitas pessoas pela forma como é executado.	1	2	3	4	5	6	7

O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*

2.18. Não me permite ter iniciativa ou tomar decisões na sua execução.	1	2	3	4	5	6	7
2.19. Dá-me a possibilidade de executar na totalidade as tarefas que inicio.	1	2	3	4	5	6	7
2.20. Dá-me poucas pistas sobre o meu desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
2.21. Dá-me oportunidade de independência e liberdade na forma como o executo.	1	2	3	4	5	6	7
2.22. Não tem muito significado ou importância no contexto geral da vida.	1	2	3	4	5	6	7

**Anexo D – Escala de *burnout***

**PARTE 3 – SENTIMENTOS ASSOCIADOS AO TRABALHO**

Entre 0 (Nunca) e 6 (Todos os dias), com que frequência se sente desta forma no seu local de trabalho?

As opções de resposta para cada afirmação são: **(0) Nunca, (1) Algumas vezes por ano, (2) Uma vez por mês, (3) Algumas vezes por mês, (4) Uma vez por semana, (5) Algumas vezes por semana, (6) Todos os dias.**

3.1. Sinto-me emocionalmente esgotado/a com o meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
3.2. Sinto-me exausto/a no fim de um dia de trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
3.3. Sinto-me cansado/a quando me levanto de manhã e tenho de enfrentar mais um dia no meu emprego.	0	1	2	3	4	5	6
3.4. Compreendo facilmente o que sentem as pessoas com quem tenho de me relacionar.	0	1	2	3	4	5	6
3.5. Sinto que trato algumas pessoas das minhas relações profissionais como se fossem objetos impessoais.	0	1	2	3	4	5	6
3.6. Trabalhar com pessoas todo o dia esgota-me.	0	1	2	3	4	5	6
3.7. Sou capaz de lidar de forma eficaz com os problemas dos clientes/utentes da Organização onde trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
3.8. O meu trabalho deixa-me completamente exausto/a.	0	1	2	3	4	5	6
3.9. Sinto que através do meu trabalho influencio positivamente a vida das outras pessoas.	0	1	2	3	4	5	6
3.10. Tornei-me mais indiferente para com as pessoas desde que comecei a exercer as funções que actualmente desempenho.	0	1	2	3	4	5	6
3.11. Preocupo-me que as funções que exerço me estejam a transformar numa pessoa mais dura.	0	1	2	3	4	5	6
3.12. Sinto-me cheio/a de energia.	0	1	2	3	4	5	6
3.13. Sinto-me frustrado/a no trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
3.14. Sinto que estou a trabalhar em excesso.	0	1	2	3	4	5	6
3.15. Na verdade não me preocupo com o que possa suceder aos clientes/utentes da Organização onde trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
3.16. Trabalhar diretamente com pessoas causa-me muito stress.	0	1	2	3	4	5	6
3.17. Consigo criar facilmente um ambiente descontraído com as pessoas a quem presto serviço.	0	1	2	3	4	5	6
3.18. Sinto-me entusiasmado/a após sessões de trabalho com as pessoas a quem presto serviço.	0	1	2	3	4	5	6
3.19. No meu trabalho tenho conseguido fazer coisas com valor.	0	1	2	3	4	5	6
3.20. Sinto-me como uma corda esticada até ao fim.	0	1	2	3	4	5	6
3.21. No meu trabalho enfrento calmamente os problemas emocionais.	0	1	2	3	4	5	6
3.22. Sinto que os clientes/utentes da Organização me culpam por alguns dos seus problemas.	0	1	2	3	4	5	6

O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*

### **Anexo E – Escala de *engagement***

#### **PARTE 4 – SENTIMENTOS, CRENÇAS, E COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS AO TRABALHO**

Entre 0 (Nunca) e 6 (Todos os dias), com que frequência experiencia estes sentimentos, crenças, e comportamentos no seu local de trabalho?

As opções de resposta para cada afirmação são: **(0) Nunca, (1) Algumas vezes por ano, (2) Uma vez por mês, (3) Algumas vezes por mês, (4) Uma vez por semana, (5) Algumas vezes por semana, (6) Todos os dias.**

4.1. No meu trabalho sinto-me cheio/a de energia.	0	1	2	3	4	5	6
4.2. Estou entusiasmado/a com o meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
4.3. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	0	1	2	3	4	5	6
4.4. No meu trabalho sinto-me com força e energia.	0	1	2	3	4	5	6
4.5. O meu trabalho inspira-me.	0	1	2	3	4	5	6
4.6. Estou imerso/a no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
4.7. Quando me levanto de manhã tenho vontade de ir trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
4.8. Estou orgulhoso/a do que faço neste trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
4.9. “Deixo-me ir” quando estou a trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6



## Anexo F – Escala de práticas de Gestão de Recursos Humanos

### PARTE 5 – PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Indique em que medida concorda com cada afirmação, selecionando a opção de resposta que melhor descreve a sua experiência na Organização onde trabalha atualmente.

As opções de resposta para cada afirmação são: **(1) Discordo totalmente, (2) Discordo bastante, (3) Discordo, (4) Concordo em parte, (5) Concordo, (6) Concordo bastante, (7) Concordo totalmente.**

5.1. Os colaboradores são recompensados (financeiramente e/ou não financeiramente) em resultado do seu desempenho individual e/ou em equipa.	1	2	3	4	5	6	7
5.2. A Organização atribuiu, nos últimos anos, aumentos salariais diferenciados em função do nível de desempenho dos seus colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
5.3. A Organização atribuiu prémios financeiros aos seus colaboradores com base nos resultados anuais da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
5.4. A Organização oferece um bom conjunto de benefícios sociais.	1	2	3	4	5	6	7
5.5. O nosso trabalho exige que trabalhemos de perto com outros elementos para alcançarmos objetivos comuns.	1	2	3	4	5	6	7
5.6. Os colaboradores são envolvidos nos processos de tomada de decisão sobre assuntos relevantes para eles e para o seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5.7. Os colaboradores participam em reuniões ou equipas de trabalho para discutir questões de estratégia, produtividade e qualidade.	1	2	3	4	5	6	7
5.8. É concedida autonomia aos colaboradores para escolherem a melhor forma de realizarem o seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5.9. A Organização é bastante seletiva e exigente nos processos de admissão de novos colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
5.10. A Organização contrata unicamente os melhores profissionais.	1	2	3	4	5	6	7
5.11. Quando existem vagas na Organização, a gestão procura normalmente preenchê-las com pessoas de dentro da Organização, em vez de recrutar do exterior.	1	2	3	4	5	6	7
5.12. O nosso desempenho é avaliado de modo formal e regular.	1	2	3	4	5	6	7
5.13. O sistema de gestão do desempenho inclui, para além de objetivos individuais, objetivos de equipa e/ou da Organização.	1	2	3	4	5	6	7
5.14. As avaliações de desempenho são justas e precisas.	1	2	3	4	5	6	7
5.15. Recebemos regularmente <i>feedback</i> construtivo sobre a qualidade do nosso desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
5.16. Os gestores mantêm os colaboradores bem informados sobre o que se passa na Organização e o modo como os resultados estão a evoluir.	1	2	3	4	5	6	7

O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*

5.17. Os colaboradores participam com regularidade em estudos de opinião sobre o funcionamento da Organização.	1	2	3	4	5	6	7
5.18. Existe um sistema interno para acolher as sugestões dos colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
5.19. A Organização tem-nos proporcionado oportunidades de formação e desenvolvimento adequadas.	1	2	3	4	5	6	7
5.20. As ações de formação e desenvolvimento focam-se na melhoria do nosso desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
5.21. Existem boas oportunidades de progressão de carreira.	1	2	3	4	5	6	7
5.22. As promoções são baseadas fundamentalmente no mérito.	1	2	3	4	5	6	7
5.23. Existem boas perspetivas de empregabilidade futura – interna e/ou externa.	1	2	3	4	5	6	7
5.24. Existem descritivos funcionais que identificam de forma precisa as nossas responsabilidades e aquilo que temos para fazer.	1	2	3	4	5	6	7
5.25. Um colaborador recém-admitido é informado pelo seu superior hierárquico sobre aspetos da Organização e do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5.26. A formação é contínua.	1	2	3	4	5	6	7
5.27. O acesso à formação é claro e compreensível.	1	2	3	4	5	6	7
5.28. O sistema de progressão na carreira é justo e preciso.	1	2	3	4	5	6	7

O papel moderador das práticas de GRH na relação entre as exigências e o *burnout*

## **Anexo G – Questões demográficas, organizacionais e laborais**

### **PARTE 6 – DADOS DEMOGRÁFICOS**

Esta última parte inclui questões demográficas e acerca da Organização onde trabalha atualmente. Relembramos que as respostas são anónimas e confidenciais, não sendo possível identificá-lo/a ou à Organização.

7.1. **Idade:** \_\_\_\_ anos

7.2. **Sexo:** Feminino  Masculino

7.3. **Habilitações literárias (completas):** Ensino básico (até 9º ano)  Ensino secundário (até 12º ano)  Curso profissional  Licenciatura  Mestrado  Doutoramento

7.4. **Profissão:** \_\_\_\_\_

7.5. **Tipo de Organização:** Pública  Privada

7.6. **Dimensão da Organização:** Micro empresa (até 9 colaboradores)  Pequena empresa (entre 10 e 49 colaboradores)  Média empresa (entre 50 e 249 colaboradores)  Grande empresa (Mais de 250 colaboradores)

7.7. **Setor de actividade:**

Primário (agricultura, silvicultura, pesca, pecuária, e atividades extractivas)

Secundário (atividades transformadoras – eletricidade, água, gás, construção civil, indústria, obras públicas)

Terciário (comércio, transportes, educação, saúde, turismo, comunicações, restantes serviços)

7.8. **Por favor, especifique o setor:** \_\_\_\_\_

7.9. **Há quanto tempo trabalha na Organização atual? (indique o número de anos completos):** \_\_\_\_ anos

7.10. **Tem intenção de sair da Organização?** Sim  Não