

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

BURNOUT E O SIGNIFICADO DO TRABALHO: A IMPORTÂNCIA DAS REDES
SOCIAIS EM GUARDAS PRISIONAIS

Paulo Jorge Alberto Afonso

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador: Professor Doutor Nelson Ramalho

Professor Auxiliar no ISCTE

Setembro, 2008

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vi
Abstract	vi
1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico	3
2.1. Definição de burnout	3
2.2. O Significado do Trabalho	5
2.3. Redes Sociais	7
2.3.1 Cliques	9
2.3.2 Centralidade	9
2.4. Manipulação e poder social	10
2.5. Modelo de análise	11
3. Metodologia	13
3.1. Amostra	13
3.2. Estratégia de análise de dados	14
3.3. Instrumentos	14
3.3.1. MBI – Maslach Burnout Inventory HSS (Maslach, 1986)	14
3.3.2. Significado do Trabalho	16
3.3.3. Escala de Manipulação	18
3.3.4. Redes Sociais	19
4. RESULTADOS	20
4.1. Burnout	20
4.2. Significado do Trabalho	21
4.3. Redes Sociais	22
4.4. Teste do modelo de análise	23
5. Discussão de resultados e Conclusão	25
Referências	28
Anexos	32

Agradecimentos

Queria expressar o meu agradecimento ao Dr. Manuel João Rodrigues, pois foram as suas “provocações constantes” em 2002, que me fizeram voltar à Escola e iniciar um projecto, que tem nesta dissertação mais uma etapa de um percurso que espero ser interminável.

Quero agradecer aos meus Pais que me inculcaram valores essenciais para o que sou hoje, trabalho, honestidade e solidariedade.

À Paula Bustorff, pelo amor e incentivos constantes ao longo destes anos, e fonte de inspiração.

À Laura e ao Pedro, por ser deles o futuro.

Ao Professor Doutor Nelson Ramalho, cujo empenho, dedicação, espírito crítico e perfeccionista, foi essencial para uma enorme aprendizagem, e crescimento pessoal.

“A working class hero is something to be”

John Lennon (1970)

Resumo

Com este estudo pretendemos investigar de que forma o Significado do Trabalho e as Redes Sociais influenciam o Burnout numa população específica: Os Guardas Prisionais. Com uma amostra de 161 guardas prisionais e recorrendo a análise de redes sociais e uma nova medida do significado do trabalho, identificámos um modelo estrutural que revela o papel mediador do significado do trabalho na relação entre a manipulação, as redes sociais e o burnout.

PALAVRAS- CHAVE: Burnout, Significado do Trabalho, Redes Sociais, Guardas Prisionais

Abstract

With this study, we endeavor to research in which way the Meaning of Work and Social Networks influence the Burnout syndrome in a characteristic occupation: Correctional Officers. With a sample of 161 correctional officers and resourcing to social network analysis, and a new measure of the Meaning of Work, we identified a structural model that indicates that meaning of work is a mediator between manipulation, social networks, and burnout.

KEYWORDS: Burnout, Meaning of Work, Social Networks, Correctional Officers.

1. Introdução

O *burnout* é um síndrome que tem merecido muita atenção por parte dos investigadores em Psicologia Organizacional devido às suas implicações a nível organizacional. Entre os estudos que procuram compreender a extensão das implicações do *burnout* destacam-se mais recentemente os de Borritz et al (2006), Gonzalez-Romá et al, (2006) e Huhtala e Parzefall (2007). Entre outros, estes estudos indicam que o *burnout* opera como o oposto do envolvimento no trabalho (Gonzalez-Romá et al, 2006) ou pode ser tomado como um preditor da falta de envolvimento no trabalho (Huhtala e Parzefall, 2007), e que está associado através deste a uma diminuição da satisfação, da percepção de saúde e da capacidade de trabalho (Schaufeli e Bakker, 2004). Além disso, tem sido associado ao aumento da rotatividade externa, absentismo, baixas médicas, e pedidos de pensão por invalidez (Borritz et al, 2006) bem como se considera que prejudica a capacidade de inovação organizacional (Huhtala e Parzefall, 2007). É, portanto, um assunto da maior relevância no quadro do comportamento organizacional.

Também as causas do *burnout* têm sido alvo de estudo dividindo-se em duas propostas de análise principais: as da linha de Maslach e as de Shirom. Entre várias possíveis fontes de *burnout* foram identificadas causas de natureza individual, relacional e organizacional tais como o excesso de implicação organizacional, as expectativas irrealistas face ao trabalho, o desequilíbrio entre os recursos dos empregados e as exigências dos clientes, a sobrecarga de trabalho ou a falta de apoio organizacional (Borritz, 2006). Embora actualmente se procure fazer avançar o corpo de conhecimento sobre o burnout mediante estudos longitudinais, também é verdade que as populações laborais em que tem incidido a maioria dos estudos são sobretudo profissões da saúde e no ensino. Porém, há populações sobre as quais pouco se sabe quer da incidência, quer do papel que as relações sociais e o significado do trabalho têm na protecção deste síndrome com tão vastas implicações individuais e organizacionais. Tal é o caso dos guardas prisionais que Jenkins e Maslach (1994) consideram uma profissão de elevado nível de exigência interpessoal que exige um esforço continuado de resposta a estímulos interpessoais constantes e stressantes. Há a registar a escassez de estudos empíricos sobre o papel que o significado de trabalho pode desempenhar na protecção, ou na vulnerabilização ao *burnout* bem como a pouca elaboração em torno da operacionalização

deste conceito que nos parece central para a compreensão do comportamento organizacional. A par disto, entendemos que reside na rede social (Sartre dizia “o inferno são os outros”) a fonte de apoio (Maslach, 2001) e de todos os stressores relacionais amplamente estudados na literatura mas desvinculados deste conceito que também nos parece central no quadro das organizações de trabalho.

Com o presente estudo pretende-se explorar o papel que o significado do trabalho e as redes sociais desempenham na explicação do *burnout* numa população que carece de estudos empíricos: os guardas prisionais em Portugal.

2. Enquadramento teórico

2.1. Definição de *burnout*

Segundo Maslach (2001), os profissionais que sofrem de *burnout* acreditam que os seus objectivos não são atingidos sendo estas crenças acompanhadas de sentimentos de “insuficiência” e baixa auto estima profissional. Existe ainda um efeito conjunto da exaustão e da despersonalização na eficácia, sendo difícil sustentar uma sensação de auto realização quando um indivíduo se sente extenuado ou quando “cuida” de alguém cujo destino / resultado lhe é indiferente.

No início da investigação sobre o *burnout*, a definição do conceito suscitou dúvidas. Investigações com diferentes paradigmas utilizavam aquela expressão para definir situações diferentes, o que levantou um problema de comunicação entre os diferentes profissionais da área.

Provavelmente a definição mais vezes citada foi cunhada por Maslach e Jackson (1986, p1) “O *burnout* é um síndrome de exaustão emocional, despersonalização e redução da realização profissional, que pode ocorrer em indivíduos que trabalham com pessoas”¹.

Das três dimensões do *burnout*, a exaustão é a dimensão central, e a manifestação mais visível deste fenómeno. Quando se pede a alguém que diga se sente ou se é capaz de descrever alguém que “está em *burnout*”, regra geral torna-se saliente a experiência de exaustão. Sendo esta a dimensão mais estudada das três, já que é a mais vezes indicada (Maslach, 2001), a forte identificação da exaustão com o *burnout* motivou algumas críticas que acusam as outras duas dimensões de serem desnecessárias para medir o *burnout* (Shirom, 1989). Este autor defende, com base na Teoria da Conservação de Recursos, que o síndrome de *burnout* tem apenas três facetas: a fadiga física, a exaustão emocional e o desgaste cognitivo. Contudo, o simples facto da exaustão ser um critério fulcral na definição do *burnout* não implica suficiência nonexo causal *per se*. Além disso, reduzir a análise do *burnout* apenas a esta dimensão implica a perda de validade do constructo de Maslach pois

¹ No original inglês (por se tratar de uma definição formal): Burnout is a syndrome of emotional exhaustion, depersonalization and reduced personal accomplishment, that can occur among individuals who do “people work” of some kind.

pode ser pensado como uma entidade semântica complexa e oposta ao envolvimento no trabalho (Gonzalez-Romá et al, 2006).

A primeira dimensão, exaustão emocional, consiste num estado de erosão ou esgotamento das reservas emocionais devido a exigências de relacionamento interpessoal. Isto origina acções que distanciam emocional e cognitivamente o indivíduo do seu trabalho, presumivelmente como mecanismo para lidar com a sobrecarga emocional. Dentro dos “Serviços Humanos”, as exigências emocionais do trabalho podem reduzir a capacidade do indivíduo para se envolver e estar disposto a satisfazer as necessidades dos “clientes”¹.

A segunda dimensão, a despersonalização, é uma tentativa de criar uma distância entre o prestador de cuidados e o seu alvo de trabalho, ignorando de uma forma activa as necessidades dos alvos de cuidado e eliminando a sua autodeterminação. As exigências destes “clientes” são mais facilmente geridas se estes forem considerados como “coisas” e não “pessoas”. A despersonalização indica o desenvolvimento de atitudes negativas, cínicas e insensíveis em relação aos beneficiários do trabalho desenvolvido pelo indivíduo. O termo “despersonalização” poderá causar alguma confusão, já que aqui é utilizado num sentido diferente daquele aplicado na Psicologia clínica/ Psiquiatria, onde é sinónimo de uma alienação do indivíduo em relação ao *self* e ao mundo que o rodeia. Porém na definição de Maslach e Jackson, a despersonalização é uma percepção desumana e impessoal, do tipo weberiano, da “pessoa alvo”, ao invés de uma visão impessoal do *self*.

A terceira dimensão que consiste na falta de auto-realização pessoal resume-se à tendência do sujeito para avaliar o resultado do seu trabalho de forma negativa.

Em suma, o *burnout* enceta com a acumulação de stress resultante do desajustamento das expectativas e ideais do indivíduo quando confrontado com a realidade da sua vida profissional. Este stress pode ser conscientemente sentido, ou pode manter-se dissimulado durante um longo período de tempo. Gradualmente o indivíduo começa a sentir-se física e emocionalmente desgastado, e altera as suas atitudes e comportamentos em relação ao trabalho e às pessoas com quem trabalha num sentido muito característico resultando

¹ A designação de “cliente” é aqui utilizada no sentido alargado para designar todo o beneficiário directo de um serviço, qualquer que seja a sua natureza. Assim, pode ser entendido como sinónimo de “utente” para serviços públicos estatais e “recluso” para os que se encontram em privação de liberdade. Não ecoamos a discussão de Mintzberg (1996) sobre cliente e freguês embora compreendamos as implicações que tem em termos de políticas públicas.

finalmente na expressão de sintomas, que em conjunto, determinam o que se convencionou designar de *burnout* (Gonzalez-Romá et al., 2006). O stress não tem necessariamente de originar *burnout* pois actua mais como uma condição necessária do que suficiente. Isto porque a maneira como cada indivíduo lida com o stress é crucial para o desenvolvimento ou não do *burnout*.

É ainda necessário contextualizar o *burnout*. Nesse sentido Leiter (1993) alerta para o facto de, em contextos ocupacionais não relacionados directamente com pessoas, também o *burnout* poder surgir decorrente da falta de eficácia. Esta dimensão facilita o sentimento de falta de realização pessoal, que surge mais facilmente com a falha de recursos importantes enquanto que a exaustão e a despersonalização emergem com a sobrecarga de trabalho e conflito sociais.

Para além das questões semânticas e da validade de constructo e, a par da literatura que procura explorar a extensão das consequências do *burnout*, há uma outra linha de interesse que explora as causas do *burnout*. Entre a metanálise de Zapf (2002) e os resultados do estudo alargado de Borritz (2006) com um foco na dimensão psicossocial como factor eventual de *burnout* destaca-se o papel que o trabalho emocional conjugado com problemas organizacionais desempenha para fomentar o *burnout* bem como o papel protector do significado do trabalho, pese embora a operacionalização generalista que esta autora realizou (3 itens: “é o seu trabalho significativo?”, “Sente que o seu trabalho é importante?”, “Sente-se motivado e envolvido no seu trabalho?”). Esta operacionalização do significado do trabalho é muito reducionista quando, e.g., pensada no quadro conceptual que Morin (2001) desenvolveu e que passamos a explorar.

2.2. O Significado do Trabalho

O significado do trabalho é um tema que tem suscitado interesse na investigação em Psicologia Organizacional (só o MOW Center de 1978 a 2005 publicou 165 estudos sobre o significado do trabalho em vários países e na *Psycarticles* da APA, podem ser encontrados 391 artigos com este termo no título ou no resumo).

O trabalho continua a manter um papel importante na Sociedade não obstante as modificações recentes no mercado de trabalho tais como o desaparecimento de empregos

permanentes e a emergência simultânea de novas tecnologias e consequentes formas de organização. Ao responder à pergunta “Se tivesse bastante dinheiro para viver o resto da vida confortavelmente, o que faria ao seu trabalho?”, mais de 80% das pessoas inquiridas afirmaram que continuariam a trabalhar (Morin, 1997; MOW, 1987). As principais razões indicadas são as seguintes: para se relacionarem com outras pessoas, para ter um sentimento de vinculação, para ter algo para fazer, para evitar o tédio e para ter um objectivo na vida. Portanto, o trabalho aparece como elemento estruturante e central na construção de um significado na vida das pessoas.

Diversos modelos foram propostos para organizar o trabalho de forma a estimular o envolvimento do indivíduo com a organização. No presente estudo utilizaremos o constructo que Morin (1997, 2001) desenvolveu bem como o respectivo instrumento de medida. O trabalho de Morin (2001) resulta de um aperfeiçoamento e integração dos trabalhos de Hackman e Oldham (1976) que elaboraram cinco princípios de organização do trabalho, procurando identificar uma, ou várias características do trabalho: A junção de tarefas, a formação de equipas de trabalho (semi) autónomas, o estabelecimento de relações cliente/fornecedor, o enriquecimento de tarefas e o desenvolvimento de práticas/ mecanismos de feedback sobre o desempenho.

Morin aborda também os sistemas sociotécnicos de Eric Trist e posteriores investigações de Emery (1976), Trist (1978), Ketchum e Trist (1992), que indicam que o trabalho deve ser organizado para que corresponda às motivações intrínsecas: a variedade e o desafio, a aprendizagem contínua, a autonomia, o reconhecimento e apoio, uma contribuição social que faça sentido e um futuro desejável. A concepção dos sistemas sociotécnicos identifica diversos aspectos extrínsecos que podem afectar o envolvimento do indivíduo com o trabalho: o salário, as condições físicas e materiais, e as regras organizacionais.

Desde a publicação destes modelos, as organizações têm sofrido alterações profundas, e é assim que surge o trabalho de Morin como forma de identificar se as características que dão significado ao trabalho mudaram. Morin (2001) identificou seis características que dão significado ao trabalho:

O hedonismo, o trabalho que realizado constitui uma fonte de gratificação afectiva pela própria realização da tarefa.

O desenvolvimento pessoal, o sentimento de realização que é obtido aquando da realização de tarefas dá sentido ao trabalho. A execução de tarefas permite exercer competências, resolver problemas, fazer novas experiências, actualizar o seu potencial.

A utilidade social, o trabalho insere-se no desenvolvimento da Sociedade. Deve assim respeitar as normas inerentes a essa Sociedade, o saber viver em Sociedade, tanto na sua execução bem como nas relações que estabelece. O trabalho deve ser feito de forma socialmente responsável.

O relacionamento social, o trabalho enquanto fonte de relações sociais permite ao indivíduo estabelecer a sua identidade social. Contribuindo para o desenvolvimento de laços sociais, permite ao indivíduo afastar a sensação de isolamento, estabelecendo laços de vinculação com outros e com a organização.

A autonomia, o salário associado ao emprego permite ao indivíduo a satisfação das suas necessidades básicas, mas também possibilita um sentimento de segurança e autonomia.

A equidade, o trabalho deve oferecer protecção ao indivíduo, garantir os seus direitos, igualdade de esforços e proporcionalidade entre o seu esforço e recompensas. Deve ainda garantir o seu respeito enquanto indivíduo e proporcionar a sensação de justiça.

2.3. Redes Sociais

Dos diferentes significados que “rede” (*network*) possui serão utilizados neste estudo o de Scott (1991) que vê a rede como um sistema de nós e elos, uma estrutura sem fronteiras, um sistema de apoio físico que se assemelha a uma árvore com os seus ramos.

Segundo Wasserman e Faust (1994) a “Rede social” que parte desta definição, representa um conjunto de participantes autónomos que unem ideias e recursos em volta de valores e interesses partilhados. Uma definição simples, porém eficaz, de rede é dada por Emirbayer e Goodwin (1994): “Conjunto de relações ou ligações sociais entre um conjunto de actores (e também os actores ligados entre si)”.

O interesse pelas redes sociais resulta de um conflito permanente entre diferentes correntes nas Ciências Sociais, que criaram dicotomias indivíduo /sociedade (Elias, 1939/1993); actor/ organização (Sarbin e Allen, 1968); abordagens subjectivistas/

objectivistas (Burrell e Morgan, 1979); focalização macro ou micro da realidade social (Emirbayer e Goodwin, 1994). Colocando cada uma a sua ênfase analítica no “par que mais lhes convém”. Por exemplo, segundo Bourdieu e Wacquant (1992) a Antropologia estrutural entende as redes como descritivas, servindo para identificar o carácter perene das organizações e dos comportamentos sociais. Segundo os mesmos autores, a linha do Individualismo metodológico desconstrói esta concepção, privilegiando o ponto de vista do agente que produz sentido, e as suas relações sociais na formação da sua acção.

No campo da Psicologia Social e Organizacional, interessa-nos particularmente a forma como as redes sociais se estabelecem / desenvolvem em determinados contextos, mais especificamente no caso do nosso estudo, qual a rede que os guardas prisionais do Estabelecimento Prisional de Lisboa formam no seu local de trabalho e que implicações podem ter no quadro do poder social e do significado do trabalho e do *burnout*.

Nas redes sociais valorizam-se elos informais e as relações em detrimento da estrutura hierárquica. Esta valorização parece cada vez mais relevante no quadro dos estudos organizacionais, uma vez que actualmente o trabalho informal em rede é uma forma de organização humana presente na vida quotidiana, e nos mais diferentes níveis estruturais das instituições modernas (Podolny e Baron, 1997).

A análise de redes estabelece um diferente paradigma de investigação sobre a estrutura social. Para estudar como os comportamentos ou as opiniões dos indivíduos dependem das estruturas onde eles se inserem, a unidade de análise não são os atributos individuais (estrato social, educação, idade, género), mas o conjunto de relações que os indivíduos estabelecem através das suas interacções. A estrutura é apreendida concretamente como uma rede de relações e de limitações que influencia as escolhas, os comportamentos, as orientações, as opiniões dos indivíduos. Portanto, as redes sociais assumem na essência que é o poder o elemento estruturante das relações organizacionais.

Neste estudo, a análise da rede social estabelecida não é um fim em si mesma. Ela é o meio para realizar uma análise estrutural cujo objectivo é mostrar de que forma a (posição do individuo na) rede explica o fenómeno burnout.

Embora partes de uma organização, as redes não implicam necessariamente um centro hierárquico e uma organização vertical, sendo definidas pela multiplicidade quantitativa e qualitativa dos elos entre os seus diferentes membros orientada por uma lógica associativa. A

sua estrutura extensa e horizontal não exclui a existência de relações de poder e dependência nas associações internas e nas relações com unidades externas (Colonomos, 1995).

A análise de redes sociais trabalha com alguns conceitos desenvolvidos dentro da própria metodologia. Por exemplo, designam-se por “actores” ou “elos” as pessoas que intercomunicam numa determinada rede.

Para a análise de redes estão disponíveis softwares vários dentre os quais entendemos que o programa UCINET é muito frequentemente utilizado, permitindo o cálculo de um conjunto alargado de indicadores de análise da complexidade das redes sociais com a vantagem de poder gerar resultados transferíveis para o SPSS. Das diversas possibilidades metodológicas disponibilizadas pelo programa, serão utilizados dois conceitos cujas medidas são de extrema importância no objectivo da nossa análise: Cliques e Centralidade.

2.3.1 Cliques

Em qualquer rede social encontram-se indivíduos que mantêm relações mais estreitas ou mais íntimas. Estas relações são designadas por “cliques”, o que Emirbayer (1994) define como um grupo de actores directa e fortemente ligado entre si. Na leitura geral da rede as cliques podem representar uma instituição ou um (sub)grupo específico. De acordo com o programa utilizado, só são consideradas cliques os grupos formados por pelo menos três indivíduos.

2.3.2 Centralidade

Calcular a centralidade de um actor significa identificar a posição em que ele se encontra em relação às trocas e à comunicação na rede. Embora não se trate de uma posição fixa / rígida, hierarquicamente definida, a centralidade numa rede pressupõe a ideia de poder. Quanto mais central é um indivíduo, melhor posicionado ele está em relação às trocas e à comunicação, o que aumenta o seu poder na rede. A centralidade é então, a posição de um indivíduo em relação aos outros, considerando-se como medida a quantidade de elos (indivíduos) que se colocam entre eles. No presente estudo serão utilizadas como medidas o

grau de centralidade (*Degree*), e a dimensão da intermediação de informação do indivíduo (*Betweenness*). O facto de os actores com mais contactos directos numa determinada rede não serem necessariamente aqueles que ocupam as posições mais centrais, pode ser explicado pelo conceito de abertura estrutural. Um actor com poucas relações directas pode estar muito bem posicionado numa rede por meio da utilização estratégica das suas aberturas estruturais (optimização das relações e maximização dos contactos, o que interfere directamente na centralidade de um indivíduo na rede).

Tendo em conta as características do UCINET mencionadas, a identificação da rede far-se-á através do pedido aos indivíduos para indicarem três colegas a quem se podem dirigir para resolver assuntos relacionados com o trabalho. Procuraremos analisar a estrutura destas redes para assim quantificar (através do número de cliques) o apoio social de cada indivíduo, pois é-nos indicado pela literatura (Maslach, 1980) que o suporte social serve de *buffer* contra o burnout.

2.4. Manipulação e poder social

Associado ao poder e ao uso do poder surgem recorrentemente na literatura estudos que procuram compreender o abuso do poder e a forma como o poder corrompe as relações interpessoais, e, logo, as redes sociais (Whetten e Cameron, 2007). As várias linhas que exploram este lado obscuro do poder ancoram quer no estudo do maquiavelismo (Bourdieu, 1989), quer na dominação social (Moore, 2006) quer, pela positiva, no da assertividade e da confiança (Berson e Sosik, 2007).

De acordo com Shepperd e Socherman (1997), indivíduos cotados com baixos índices de maquiavelismo tendem a adoptar posturas manipuladoras, principalmente a vitimização (*sand-bagging* no original), fazendo-se passar por incompetentes e isolando-se dos outros como forma de atingirem os seus objectivos. Esta estratégia faz com que se isolem do grupo, assumindo posições mais isoladas na rede social, e dessa forma obtêm menor apoio social, estando assim mais sujeitos ao Burnout (Maslach, 2001). A manipulação surge assim como um elemento central na compreensão do uso do poder.

2.5. Modelo de análise

Na sequência da revisão de literatura, e face à problemática formulada, propomo-nos testar um modelo de análise em que o significado do trabalho surge como mediador entre o poder na rede social e o burnout bem como entre a manipulação e o burnout.

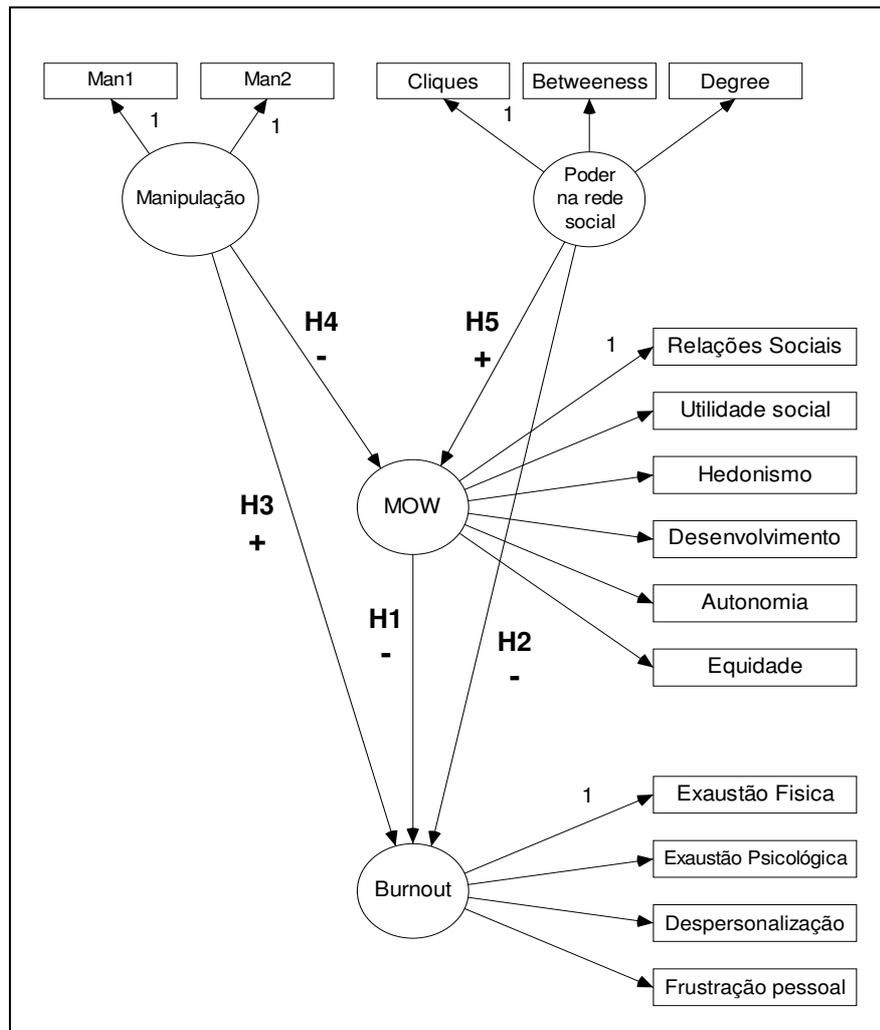


Figura 1 – Modelo de análise e relações hipotetizadas

As hipóteses formuladas são, então as seguintes:

Hipótese 1: O significado do trabalho está negativamente associado ao burnout operando, portanto como factor de protecção.

Hipótese 2: O poder de rede social está negativamente associado ao burnout.

Hipótese 3: A manipulação está positivamente associada ao burnout.

Hipótese 4: A manipulação está negativamente associada ao significado do trabalho.

Hipótese 5: O poder de rede social está positivamente associado ao significado do trabalho.

Hipótese 6: O significado do trabalho opera como mediadora entre o poder de rede social e o burnout.

Hipótese 7: O significado do trabalho opera como mediadora entre a manipulação e o burnout.

3. Metodologia

3.1. Amostra

Foram distribuídos 180 questionários (nº igual ao de guardas) aos membros do Corpo da Guarda Prisional que prestam serviço no Estabelecimento Prisional de Lisboa tendo sido devolvidos 161 questionários válidos (taxa de resposta de 89.4%).

Os questionários eram constituídos pelo “Meaning of Work Questionnaire” (Dassa e Morin, 2006), pelo MBI-HSS de Maslach e Jackson (1986) e por uma adaptação da subescala de Manipulação de Christie e Geis (1970). A rede social foi obtida através do seguinte pedido: “Indique até três colegas (através do respectivo número ou nome) a quem se pode dirigir para esclarecer dúvidas relativas ao serviço”. Era ainda solicitando que indicassem o próprio número de funcionário para ser possível construir uma matriz de dupla entrada para analisar a rede social. Os questionários foram devolvidos dentro de um envelope lacrado como forma de garantir a confidencialidade das respostas.

		Idade	Há quantos anos pertence ao CGP?	Há quantos anos trabalha no EPL?	Tempo de deslocação para o EPL?
n	Válidos	161	161	161	161
	Missing				
	Média	34,3	9,3	7,1	137,2
	Desvio-padrão	5,9	5,6	4,7	111,4

Tabela 1 – Caracterização da amostra para antiguidade e deslocação

Sexo		
	Frequência	Percentagem
Masculino	157	97,5
Feminino	4	2,5
Total	161	100,0

Tabela 2 – Caracterização da amostra por sexo

3.2. Estratégia de análise de dados

Foi elaborada uma estratégia bietápica para realizar a análise de dados, numa primeira fase avaliou-se o ajustamento psicométrico dos instrumentos seleccionados, utilizando o alfa de Cronbach de forma a avaliar a consistência interna das escalas, para os instrumentos que pressupõem uma estrutura factorial teórica foi levada a cabo uma análise factorial confirmatória a exemplo do realizado por Tsui et al (1995). Na segunda etapa do processo de análise, avaliaram-se as hipóteses e o modelo de análise subjacente.

Para Bentler e Bonnet (1980), Byrne (2001), Hair et al. (1998), Hu e Bentler (1999), a aceitação dos modelos dependem dos valores de alguns indicadores de ajustamento entre os quais o Qui-quadrado sobre os graus de liberdade (CMIN/gl), o *Comparative Fit Index* (CFI), o *Root Mean Square of Approximation* (RMSEA) e o *Standardized Root Mean-Square Residual* (SRMR). Considerámos indicação de ajustamento aceitável dos modelos um CMIN/gl<2.0 e CFI>.90 e SRMR<.09 ou um CMIN/gl<2.0 e um SRMR<.09 e um RMSEA<.06.

3.3. Instrumentos

3.3.1. MBI – Maslach Burnout Inventory HSS (Maslach, 1986)

O burnout foi medido por intermédio da escala MBI (1986), versão para serviços humanos (HSS – *human service survey*). É originalmente composto por 22 itens que factorializam em três dimensões: exaustão emocional (9 itens), despersonalização (7 itens), e baixa realização pessoal (6 itens). Esta ferramenta foi a escolhida pois de acordo com Cooper et al. (2001) o MBI-HSS é a ferramenta indicada para este tipo de profissões sendo a mais utilizada na identificação do burnout.

O teste factorial confirmatório revelou indicadores de ajustamento inaceitáveis para a estrutura original, pelo que efectuámos uma análise de eixos principais que, depois de apurada a matriz factorial, revelou uma estrutura tetrafactorial com 14 itens. Na prática, o factor “exaustão emocional” dividiu-se em dois: um que remete para a exaustão física

(fadiga, com 3 itens, $\alpha = .79$) e outro para a psicológica (3 itens, $\alpha = .66$) reflectindo a conceptualização de Shirom et al (1989). Os restantes factores encontrados coincidem com a proposta de Maslach (1986) correspondendo à despersonalização (4 itens, $\alpha = .73$) e à realização pessoal (4 itens, medidos pela positiva, $\alpha = .64$).

Realizada uma análise factorial confirmatória desta estrutura (com bootstrapping devido à moderada dimensão da amostra) obtivemos indicadores de ajustamento aceitáveis (RMSEA=.063, CFI=.92, SRMR=.071). As correlações encontradas entre factores seguem um padrão cuja leitura se afigura lógica embora não tenham sido encontradas correlações significativas entre a exaustão física e a realização pessoal.

No nosso modelo de análise e de forma a criar uma leitura mais lógica, os itens correspondentes à “Realização Pessoal” foram invertidos e esta dimensão foi nomeada de “Frustração Pessoal”.

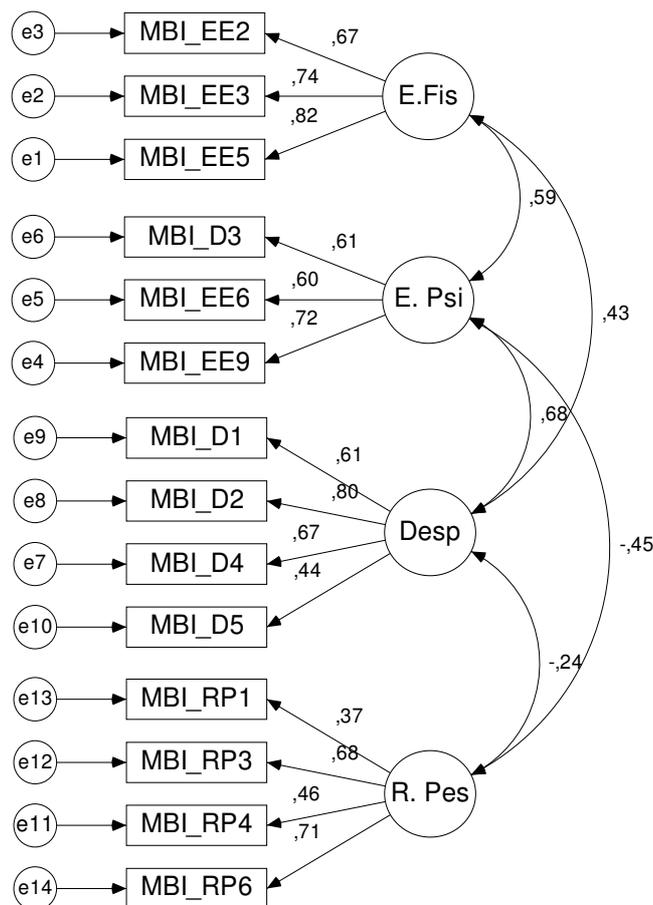


Figura 2 – Representação gráfica da estrutura factorial do MBI

3.3.2. Significado do Trabalho

O significado do trabalho foi medido através de um instrumento elaborado por Dassa e Morin (2006), “Meaning of Work Questionnaire”, que na versão original é constituído por 31 itens medidos numa escala de 1 (discordo fortemente) a 6 (concordo fortemente). Não serão apresentados exemplos dos itens, pois os autores autorizaram a utilização do instrumento na condição da sua não divulgação.

A análise factorial confirmatória demonstrou indicadores de ajustamento intoleráveis para a estrutura proposta pelos autores. Assim, efectuamos uma análise de eixos principais que resultou numa estrutura hexafactorial mas com 24 itens, ao contrário dos 31 propostos.

Desta forma, o primeiro factor, “Desenvolvimento” é constituído por 6 itens ($\alpha = .91$), os factores “Autonomia”, “Equidade” e “Relações Sociais” são compostos por quatro itens cada e apresentam como índices de consistência interna $\alpha = .87$; $\alpha = .88$ e $\alpha = .80$, respectivamente. Os dois últimos factores “Utilidade Social ($\alpha = .81$) e “Hedonismo” ($\alpha = .84$) apresentam três itens cada.

Após sujeitar esta estrutura a uma análise factorial confirmatória (utilizando bootstrapping), os indicadores de ajustamento apontam para valores bastante aceitáveis (CFI=.93, RMSEA=.069, SRMR=.053). As correlações obtidas demonstram que existem seis factores distintos que se apresentam fortemente relacionados com o constructo MOW, de acordo com o preconizado por Estelle Morin (2001)

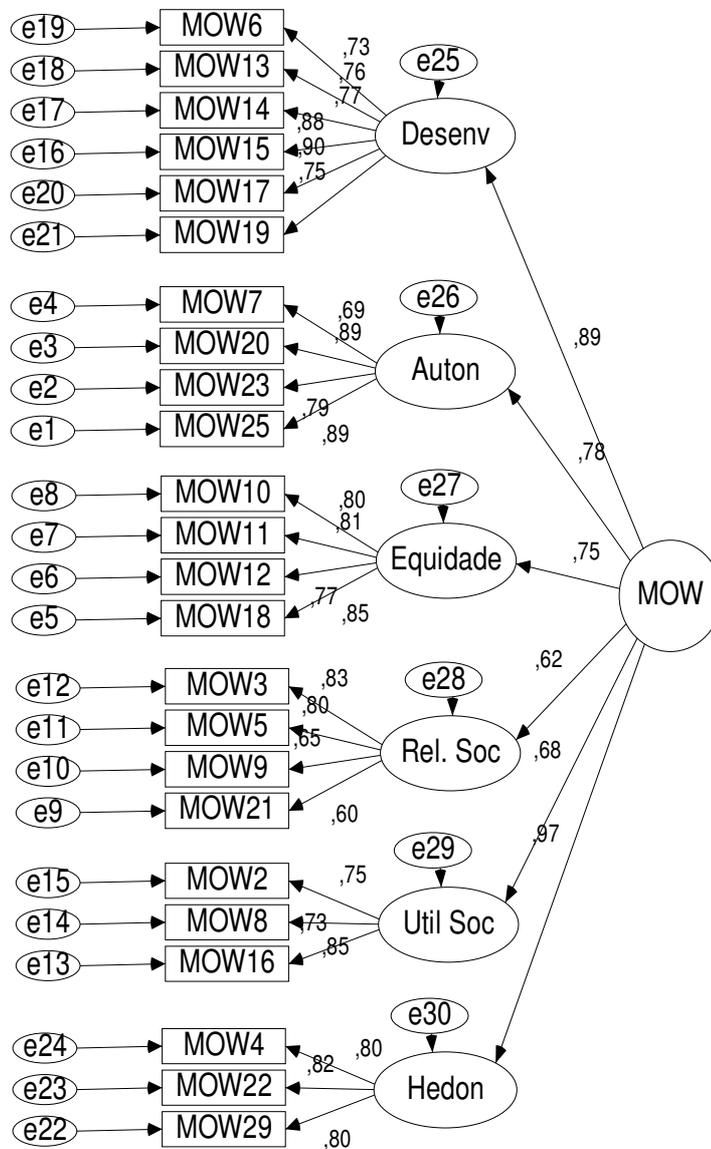


Figura 3– Representação gráfica da estrutura factorial do MOW

3.3.3. Escala de Manipulação

Segundo Fehr et al (1992) a escala de Maquiavelismo (MACH IV) de Christie e Geis (1970) reflecte três aspectos complementares deste conceito: a manipulação do outro, a percepção cínica do outro, e a indiferença face à moralidade vigente/oportunismo. Entre os itens componentes desta escala detectámos um que expressa aproximadamente intenção de vitimização (Agi de forma muito humilde quando fiz o meu pedido) bem como outro que expressa a intenção de manipulação por oportunismo (e.g. Agi de uma forma amigável antes de pedir o que queria) ou o que expressa algum cinismo em relação aos outros (e.g. Barnum não estava muito errado quando dizia que nasce um idiota a cada minuto). Esta escala pareceu-nos interessante mas com dificuldades várias decorrentes quer do número de itens elevado (20) quer dos quadros de referência a que faz apelo que não coincidem na totalidade com os da população sob estudo (e.g. referência a Barnum). Assim, detectámos entre os itens da Escala de Desejabilidade de Marlowe-Crowne (Crowne e Marlowe, 1960) três que expressam com maior intensidade estas estratégias de manipulação: “Já me ‘fiz de doente’ para me livrar de algo” (vitimização/*sandbagging*), “Por vezes, irritam-me as pessoas que me pedem favores” (cinismo), e “Já houve situações em que me aproveitei de alguém” (oportunismo). Por a manipulação ser claramente, socialmente penalizada entendemos mais seguro utilizar esta formulação. Assim, operacionalizámos a medida da manipulação com estes três itens.

A análise factorial confirmatória não validou esta solução excepto quando retirado o item “Por vezes, irritam-me as pessoas que me pedem favores”. Neste caso, e apenas com dois itens correlacionados entre si ($\rho_{SB}=.56, p<.001$) encontrámos os valores que se representam na seguinte figura.

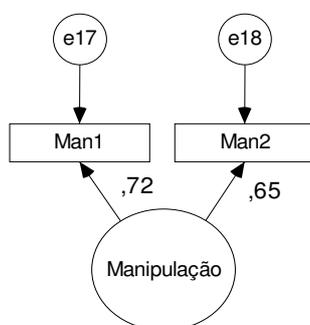


Figura 4 – Factorialização da manipulação

3.3.4. Redes Sociais

Na análise da rede social foi utilizado o software UCINET (6.01), de forma a obter as medidas que nos permitiriam calcular o “Poder na Rede Social”: *Cliques*, *Betweenness* (intermediação de informação) e *Degree* (poder que o indivíduo possui dentro de determinada rede social em relação ao poder dos outros). Estes índices mostraram estar fortemente correlacionados com o constructo em causa apresentando correlações de .84, .87 e .98 respectivamente.

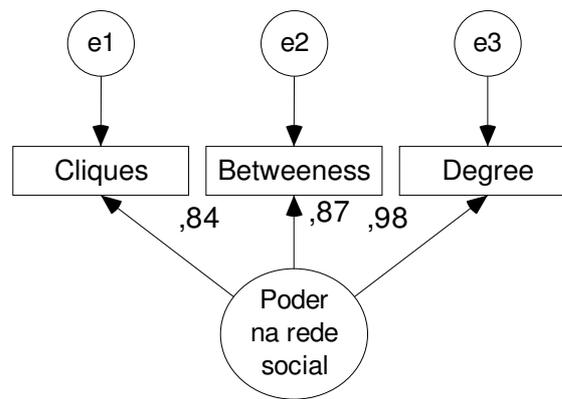


Figura 5 – Factorialização do Poder na rede social

4. RESULTADOS

4.1. Burnout

Os indivíduos da amostra apresentam em média valores elevados de exaustão física (o ponto médio da escala é 3.5), e valores relativamente mais baixos nas dimensões “Exaustão Psicológica” e “Despersonalização” na (falta) de “Realização Pessoal” encontram-se junto do ponto médio da escala.

	n	Média	Desvio-padrão
Exaustão Física	161	4,25	1,34
Exaustão Psicológica	161	2,65	1,52
Despersonalização	161	2,66	1,36
Falta de Realização Pessoal	161	3,65	1,14
Valid N (listwise)	161		

Tabela 3 – Descritivas das dimensões encontradas do Burnout

	n	média	d.p.	Ex. Física	Ex. Psicológica.	Despersonalização	Falta real. pessoal
Ex. Física	161	4,3	1,3	(.79)			
Ex. Psicológica.	161	2,7	1,5	.389**	(.66)		
Despersonalização	161	2,7	1,4	.316**	-	(.73)	
Falta real. pessoal	161	3,7	1,1	-	-	-	(.64)

Nota: Alfa de Cronbach entre parêntesis. Correlações não significativas assinaladas com “-”

Tabela 4 – Matriz de correlações

4.2. Significado do Trabalho

As dimensões do Significado do Trabalho com maior importância para os guardas prisionais inquiridos são a “Utilidade Social” do trabalho e as “Relações Sociais” que estabelecem no local de trabalho.

	n	média	Desvio-padrão
Desenvolvimento	161	3,67	,93
Autonomia	161	3,63	,85
Equidade	161	3,71	,91
Relações Sociais	161	4,43	,79
Utilidade social	161	4,55	,86
Hedonismo	161	3,77	,99
Valid n (listwise)	161		

Tabela 5 – Descritivas das subescalas do significado do trabalho

4.3. Redes Sociais

As redes sociais foram medidas através dos seguintes indicadores: cliques, *betweenness* (que podemos traduzir aproximadamente por “intermediação da informação”) e *degree* (posição relativa dentro da rede).

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Cliques	161	0	34	1,98	3,78
Intermediação	161	0	39E+06	1,1E+06	3,59E+06
<i>Degree</i>	161	,63	30E+06	3,2E+06	3,19E+06
Valid N (listwise)	161				

Tabela 6 – Descritivas da rede social

Aspecto da Rede Social formada pelos guardas prisionais do Estabelecimento Prisional de Lisboa.

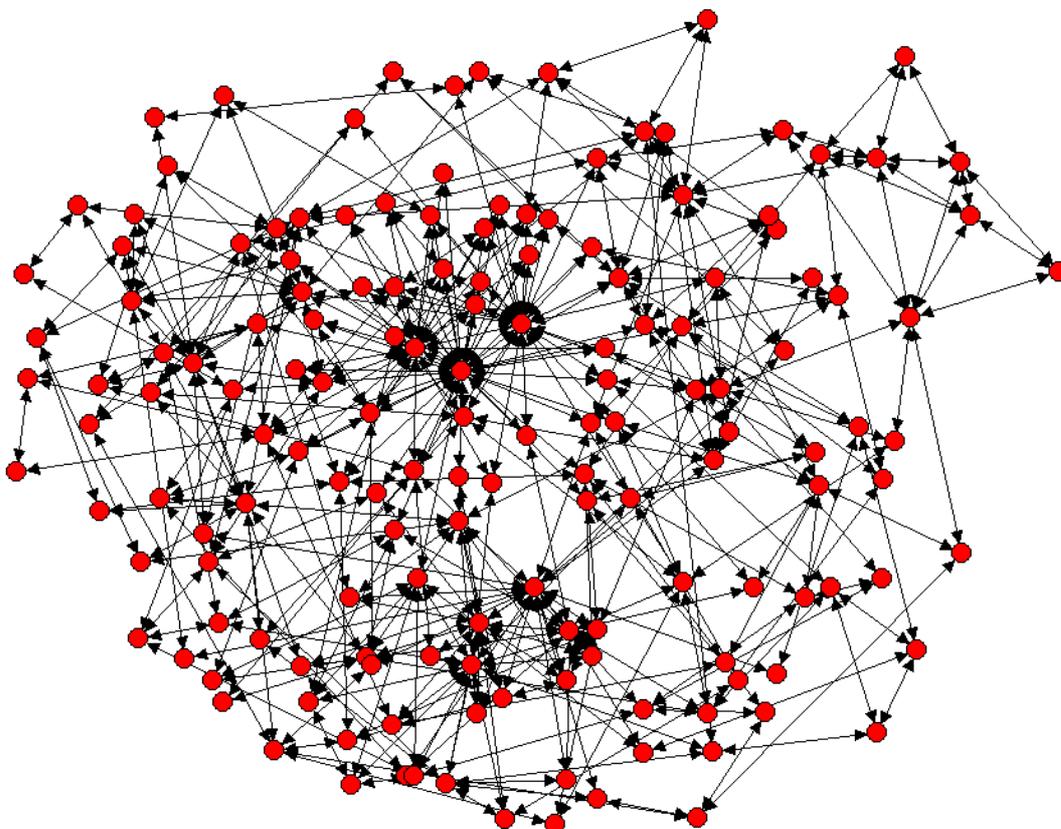


Figura 6– Sociograma dos guardas prisionais na amostra

4.4. Teste do modelo de análise

O modelo de análise foi testado mediante recurso à análise de equações estruturais com o software Amos 7.0.

O modelo originalmente proposto não revelou indicadores de ajustamento aceitáveis pelo que foram analisadas as associações bivariadas e inferida uma versão ligeiramente alterada do modelo original. Por exemplo, em vez de propor uma associação directa entre o constructo “poder social na rede” e o “significado do trabalho” entendemos testar essa associação com um dos factores do significado do trabalho: relações sociais. Faz sentido que o poder na rede social pudesse influenciar não o constructo directamente mas sim esta componente tão próxima. Depois de calculados mais alguns pequenos ajustamentos ao modelo com base nos índices de modificação encontramos um modelo com um bom ajustamento à estrutura dos dados obtidos (CMIN/GL=1.446, CFI=.96, TLI=.95, RMSEA=.063, SRMR=.067) e com uma variância explicada na variável critério (*burnout*) de 44%.

Os valores de associação entre os constructos têm globalmente a valência esperada (ver figura seguinte) sendo que o significado do trabalho parece constituir um factor protector do *burnout* (corroborando assim a primeira hipótese). Por outro lado, não foi encontrada uma correlação significativa entre o poder na rede social e o *burnout* (não corroborando a hipótese 2). Em acréscimo, o poder de rede social está associado positivamente com a vertente relacional do significado do trabalho (corroborando a hipótese 5 modificada).

O factor manipulação apresenta-se com uma correlação positiva de .55 em relação ao *burnout*, ou seja indivíduos que utilizam táticas de manipulação estão mais vulneráveis (corroborando assim a hipótese 3) e estas estão associadas negativamente com o significado do trabalho (corroborando assim a hipótese 4).

As hipóteses de mediação foram diferentemente corroboradas pelos testes empíricos. Enquanto que a hipótese 6 foi totalmente corroborada pois as associações indicam tratar-se de uma mediação total (isto é, a associação entre a variável preditora e a critério é não significativa embora a sequência estrutural VP-VM-VC o seja) já a hipótese 7 foi apenas parcialmente corroborada pois o significado do trabalho opera como mediadora parcial entre a VP e a VC.

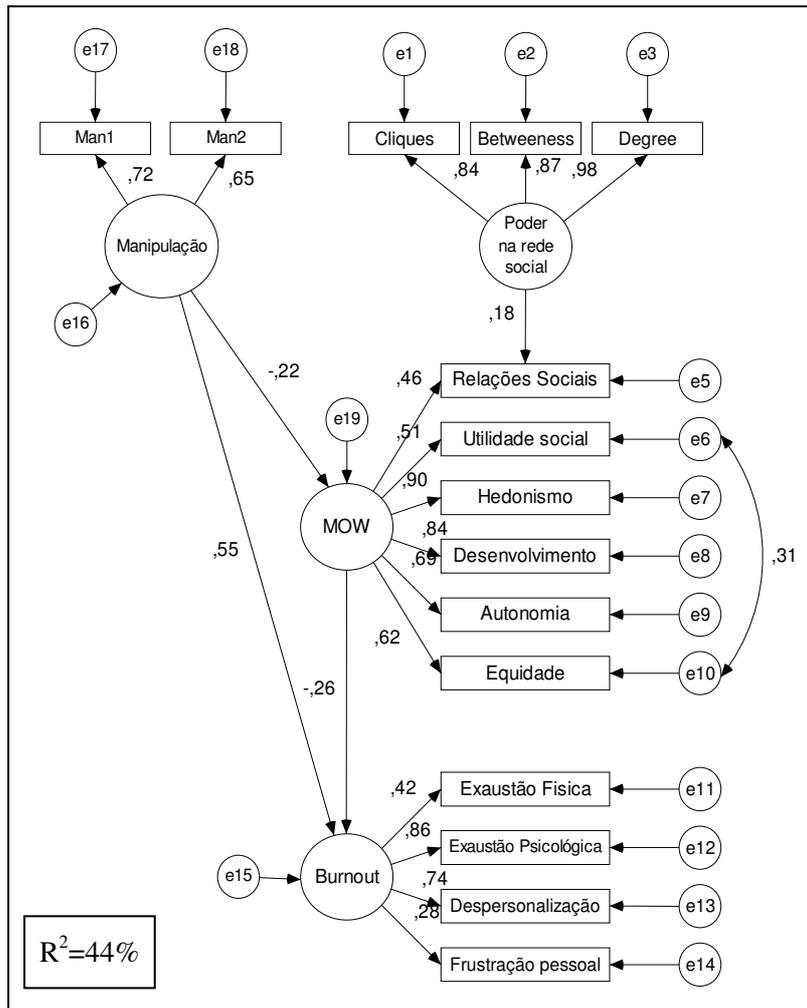


Figura 7 – Modelo estrutural validado

5. Discussão de resultados e Conclusão

Dos resultados obtidos é de salientar a importância que a posição nas redes sociais assume para a compreensão da dimensão relacional do significado do trabalho. Tal poderá implicar que indivíduos mais isolados retirem menos significado da componente social ou relacional facultada pelas relações profissionais.

Não podemos, com o desenho de investigação presente, indicar se é o significado que antecede este isolamento social se o oposto. Pode até ocorrer que ambos se influenciem mutuamente como será natural nestes sistemas sociais de trocas constantes. Porém, e embora o valor de associação seja modesto, está presente uma relação teoricamente sustentável e parece-nos plausível entender o poder de rede social como elemento estruturador do significado do trabalho de âmbito relacional. No entanto, é necessário relativizar esta asserção já que o significado relacional é um dos factores que menos carrega no factor global de significado do trabalho.

Na previsão do *burnout* surpreendeu a inexistência de associação com o poder na rede social já que de acordo com Maslach (2001) o suporte social constitui um dos factores protectores do *burnout*. Porém, este suporte social não tem necessariamente de estar correlacionado com o poder na rede pois indivíduos com elevado poder podem ainda assim não reunir as preferências dos colegas. O poder medido neste estudo mostrou ser sobretudo um poder formal.

Um aspecto central no modelo é o do significado do trabalho, como factor protector do *burnout*. Embora a correlação não seja muito elevada, em conjunto com a manipulação explica 44% da variância do *burnout*. Num modelo alternativo, testámos a influência do significado do trabalho sem a manipulação e esta variância explicada única cifrou-se nos 14%. Não é tão elevada quanto o esperado mas indica um papel teórico sustentado.

Surpreendeu o valor de associação entre a manipulação e o *burnout* que não esperávamos ser tão elevado. Explica cerca de 30% da variância do *burnout* e, apesar do carácter psicométrico pobre desta variável, evidencia o papel fundamental que a honestidade relacional desempenha na prevenção do *burnout*. Ainda assim, embora ténue, há uma mediação teoricamente interessante do significado do trabalho nesta associação. O interesse

teórico decorre da possibilidade da construção das relações depender do significado que é atribuído ao trabalho. Portanto, mais uma vez, o significado do trabalho desempenha um papel tributário da prevenção do *burnout*. Este papel é sobretudo assumido entre o poder na rede e o *burnout* em que a mediação parece ser total.

As limitações deste estudo prendem-se com vários aspectos e opções realizadas. Por um lado, não deixa de ser importante questionarmo-nos se as operacionalizações em causa terão sido as melhores. Sobretudo no caso da manipulação (apenas dois itens) que foi assumida neste estudo como uma variável menos central e que, por isso, em nome da praticabilidade optou-se por uma versão minimalista da sua operacionalização. Paralelamente, os elevados pesos factoriais que as três componentes do poder na rede social têm revela uma partilha de variância que quase que justifica a utilização exclusiva do indicador “*degree*”. Isto parece decorrer do tipo de rede encontrada que é muito densa e não apresenta muitas aberturas estruturais tornando assim redundantes algumas das medidas utilizadas.

Da mesma forma, nas factoriais confirmatórias é de salientar a correlação entre erros entre dois factores que poderá denunciar a necessidade de repensar a composição dos itens deste constructo. A natureza específica da amostra (uma única organização) poderá comprometer a sua validade externa. No entanto a natureza formal e estruturação hierárquica do funcionamento de todos os estabelecimentos prisionais a operar em Portugal (sob a mesma Lei e a mesma tutela) torna plausível a replicação dos resultados aqui encontrados. Por ficar esta questão em aberto, entendemos que seria útil procurar saber até que ponto o modelo validado é replicável noutros Estabelecimentos Prisionais.

Outro limite prendeu-se com a possibilidade de apenas recolher dados relativos às redes formais e não das informais. Na realidade ocorreu que a questão especificamente dirigida para os aspectos informais (a quem recorre para pedir ajuda ou resolver problemas pessoais) foi respondida apenas por uma fracção mínima da amostra (15%). Isto pode ser interpretado de muitas maneiras (falta de confiança no estudo, formulação da questão, receio de quebra de confidencialidade) mas entendemos que os resultados poderiam ser muito diferentes eventualmente reforçando a tese da centralidade do significado do trabalho. Ainda assim julgamos que ter obtido as informações que conseguimos representou um sinal de interesse inequívoco por parte dos inquiridos na temática.

As implicações teóricas e práticas parecem-nos merecer uma referência. A solução factorial encontrada para o *burnout* mostrou-se teoricamente muito interessante. Isto porque da divergência de propostas teóricas entre Maslach e Shirom, resulta uma ideia de mútua exclusividade. Porém, a solução encontrada aparenta ser uma intersecção do trabalho de Shirom com o de Maslach, pois no primeiro caso o *burnout* é dividido em fadiga (exaustão física), exaustão psicológica e desgaste cognitivo, e no segundo em exaustão emocional, despersonalização e (falta) de realização pessoal. Desta forma parece possível fazer convergir as propostas teóricas pois talvez os autores em questão estejam a reportar uma estrutura factorial que varia consoante a natureza do trabalho. Será porventura útil pensar numa teoria de contingência que ajude a acomodar estes resultados.

Os factores que emergem da análise (exaustão física, exaustão psicológica, despersonalização e frustração pessoal) poderão explicar o desenvolvimento do *burnout*, de uma forma sequencial, neste tipo de profissão, embora mais estudos sejam necessários para clarificar este processo.

As relações encontradas dão alguma saliência à manipulação, às redes sociais e ao significado do trabalho no quadro da gestão quotidiana dos recursos humanos nos estabelecimentos prisionais. Quer através da formação, da própria selecção profissional ou de planos de desenvolvimento pessoal, o psicólogo organizacional pode coadjuvar o processo de prevenção do *burnout* obviando todas as consequências que lhe são reconhecidas. Desta forma, quer através do significado quer compreendendo o papel das redes sociais, o interesse aplicado destes resultados pode merecer futura reflexão e eventualmente programas de investigação-acção solicitando aos indivíduos que reflectam sobre as redes existentes e pensem nas suas consequências para si e para o colectivo. Da mesma forma, que pensem no que significa para si o trabalho e entendam que outros podem pensar de forma diferente.

Referências

- Bentler, P. M. e Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Berson, Y. e Sosik, J. (2007). The relationship between self-other rating agreement and influence tactics and organizational processes. *Group & Organization Management*, 32, 675-698.
- Bonacich, P. (1972). Factoring and Weighting Approaches to status scores and clique identification. *Journal of Mathematical Sociology* 2, 113-120.
- Borgatti, S.P., Everett, M.G. e Freeman, L.C. (2002). *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard: Analytic Technologies.
- Borritz, M, Rugulies, R., Bjorner, J., Villadsen, E., Mikkelsen, O. e Kristensen, T. (2006). Burnout among employees in human service work: design and baseline findings of the PUMA study. *Scandinavian Journal of Public Health*, 34, 49–58.
- Bourdieu, P. (1989). *O poder simbólico*. Lisboa, Presença
- Bourdieu, P. e Wacquant, L. (1992). *Réponses: pour une anthropologie réflexive*. Paris: Seuil.
- Burrell, G. e Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*, Londres: Heineman.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming*, Mahaw: Lawrence Erlbaum.
- Christie, R. e. Geis, F.L (1970). *Studies in Machiavellianism*. Academic Press
- Colonomos, A. (org.) (1995). *Sociologie des réseaux transnationaux; communautés, entreprises et individus: lien social et système international*. Paris: l'Harmattan.
- Crowne, D. e Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology, *Journal of Consulting Psychology* 24, 349–354.
- Dassa, C. e Morin, E. (2006). *Meaning of work questionnaire* (work document). Montreal: HEC-Montreal.

- Elias, N. (1939/1993). *A sociedade dos indivíduos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Emery, F. (1976). *Future we are in*. Leiden: Martinus Nijhoff.
- Emirbayer, M. e Goodwin, J. (1994). Network analysis, culture and the problem of an agency. *American Journal of Sociology*, 99, 1411-1454.
- Fehr, B., Samsom, D. e Paulhus, D. L. (1992). The construct of Machiavellianism: Twenty years later. In C. Spielberger e J. Butcher (Eds.), *Advances in personality assessment* (v. 9, pp. 77-116). Hillsdale: Erlbaum.
- Freeman, L. (1979). Centrality in Social Networks: Conceptual Clarification. *Social Networks* 1, 215-239.
- Gonzalez-Romá, V., Schaufelli, W., Bakker, A. e Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behaviour*, 68, 165-74.
- Hackman, J. e Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. e Black, W. (1998). *Multivariate data analysis (5ª ed.)*. Londres: Prentice-Hall.
- Hu, L. e Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Huhtala, H. e Parzefall, M-R. (2007). A review of employee well-being and innovativeness: An opportunity for a mutual benefit. *Creativity & Innovation Management*, 16, 299-306.
- Jenkins, S.R. e Maslach, C. (1994). Psychological health and involvement in interpersonally demanding occupations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 101-127.
- Ketchum, L. D. e Trist, E. (1992). *All teams are not created equal: how employee empowerment really works*. Newbury Park: Sage.

- Leiter, M. P. (1993). Burnout as developmental process: consideration of models. In W.B. Schaufeli, C. Maslach e T. Marek (eds) *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (237–250). Washington: Taylor & Francis.
- Maslach, C. e Jackson, S. E. (1986). *MBI: Maslach Burnout Inventory; Manual Research Edition*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. e Leiter, M.P. (2001). Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Mintzberg, H. (1996). Managing government, governing management, *Harvard Business Review*, 74 (3), 75-83.
- Moore, F. (2006). Strategy, power and negotiation: social control and expatriate managers in a German multinational corporation. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 399-413.
- Morin, E. M. (1997). Le sens du travail pour des gestionnaires francophones. *Revue Psychologie du Travail et des Organisations*, 3 (2/3), 26-45.
- Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 41 (3), 8-19.
- MOW International Research Team. (1987). *The meaning of working*. Nova Iorque: Academic Press.
- Podolny, J. M. e Baron, J. N. (1997). Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace. *American Sociological Review*, 62, 673-693.
- Sarbin, T.R. e Allen, V.L. (1968). Role theory, In Lindzey, G. e Aronson, E. (Eds), *Handbook of Social Psychology*: (v. 1, pp. 488-567), Reading: Addison Wesley.
- Schaufeli, W.R. e Bakker, A.B. (2004). Job demands and job resources and their relationship with Burnout and engagement: A multiple-sample study. *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 293–315.
- Schumacker, R.E. e Lomax, R.G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modeling*, Mahaw: Lawrence Erlbaum Associates.

- Scott, J. (1991). *Social Network Analysis: A Handbook*. Newbury Park: Sage Publications.
- Shepperd, J. A. e Socherman, R. E. (1997). On the manipulative behavior of low Machiavellians: Feigning incompetence to “sandbag” an opponent. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1448-1459.
- Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. In C.L. Cooper & I. Robertson (eds) *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (25-48). Nova Iorque: John Wiley & Sons.
- Tsui, A., Ashford, S., St. Clair, L. e Xin, K. (1995). Dealing with discrepant expectations: Response strategies and managerial effectiveness. *Academy of Management Journal*, 38, 1515-1543.
- Wasserman, S. e Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*, Nova Iorque: Cambridge University Press.
- Whetten, D. e Cameron, K. (2007). *Developing management skills* (7ª ed.). Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237-268.

Anexos

Curriculum Vitae

Informação pessoal

Nome(s) próprio(s) /Apelido(s) **Paulo Jorge Alberto Afonso**

Endereço de correio electrónico p.afonso@netvisao.pt

Nacionalidade Portuguesa

Data de nascimento 12/01/1977

Sexo Masculino

Experiência profissional

Datas 08/10/2007 → 01/04/2008

Função ou cargo ocupado Estagiário de Recursos Humanos

Principais actividades e responsabilidades
Elaboração de Manual de Acolhimento
Elaboração de um Manual de Recrutamento e Selecção
Desenho de Acções de Formação (Avaliação de desempenho. Processos de selecção)
Colaboração na implementação do controlo de ponto por dados biométricos (SISQUAL)
Triagem/ Selecção de currículos
Processamento/ contabilização de salários
Todos os processos inerentes à Gestão de Recursos Humanos

Nome e morada do empregador Hospital da Luz/ Grupo Espírito Santo Saúde

Tipo de empresa ou sector Saúde

Datas 14/02/2000 →

Função ou cargo ocupado Guarda Prisional

Principais actividades e responsabilidades
Coordenação de reclusos, vigilância de estruturas e indivíduos.
Coordenação e distribuição de guardas por acções de vigilância e segurança
Participação em Programas de reabilitação de reclusos toxicodependentes
Participação no programa dedicado a promover a reintegração social de jovens reclusos

Nome e morada do empregador Estabelecimento Prisional de Lisboa – Direcção Geral dos Serviços Prisionais – Ministério da Justiça, Lisboa

Tipo de empresa ou sector Forças de Segurança

Datas 05/01/1998 - 01/06/1999

Função ou cargo ocupado Polícia do Exército

Principais actividades e responsabilidades
Acções de segurança de índole militar, coordenação de equipas de intervenção

Nome e morada do empregador Regimento de Lanceiros 2 – Ministério da Defesa Nacional
 Tipo de empresa ou sector Defesa Nacional

Educação e formação

Datas 15/09/2006 →
 Designação da qualificação atribuída Mestrado em Psicologia Social e das Organizações
 Principais disciplinas/competências profissionais Psicologia Recursos Humanos, Comportamento Organizacional
 Nome e tipo da organização de ensino ou formação Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
 Nível segundo a classificação nacional ou internacional Mestrado (em conclusão)

Datas 01/09/2003 - 22/06/2007
 Designação da qualificação atribuída Licenciatura em Psicologia Social e das Organizações
 Principais disciplinas/competências profissionais Psicologia Social e Organizacional, Psicologia Recursos Humanos. Análise de Dados, Inglês, Concepção e Avaliação de Projectos
 Nome e tipo da organização de ensino ou formação Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
 Nível segundo a classificação nacional ou internacional Licenciatura

Aptidões e competências pessoais

Primeira língua **Português**

Outra(s) língua(s)

Auto-avaliação
 Nível europeu (*)

Inglês

Francês

Compreensão				Conversaão				Escrita	
Compreensão oral		Leitura		Interacção oral		Produção oral			
C2	Utilizador avançado	C2	Utilizador avançado	C2	Utilizador avançado	C2	Utilizador avançado	C2	Utilizador avançado
B1	Utilizador independente	C1	Utilizador avançado	B1	Utilizador independente	B1	Utilizador independente	C1	Utilizador avançado

(*) [Nível do Quadro Europeu Comum de Referência \(CECR\)](#)

Aptidões e competências sociais Espírito de equipa
 Capacidade de adaptação a ambientes multiculturais.
 Resiliência
 Orientação para a tarefa
 Assertividade
 Capacidade de liderança

Aptidões e competências de organização Gestão de conflitos
 Consultoria de processos
 Elaboração/ avaliação de formação
 Negociação

Aptidões e competências técnicas Análise de dados

	Concepção e Avaliação de Projectos
Aptidões e competências informáticas	Domínio avançada de Software Office Domínio avançado de software SPSS Conhecimento do software SISQUAL Conhecimento do software PRIMAVERA
Carta de condução	Carta de condução categoria B

