



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

A Relação Entre a Burocracia no Trabalho e a Intenção de Saída da Empresa: o Papel Mediador da Exaustão

Mélanie Gonçalves da Silveira

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

Orientadora:

Professora Doutora Sílvia Agostinho da Silva, Professora Associada,

ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2019

Agradecimentos

À professora Sílvia Silva, por ter aceite orientar-me ao longo deste percurso, pela disponibilidade, paciência e ensinamentos. Obrigada!

Aos meus pais, por tornarem possível chegar até aqui. Aos meus irmãos, Filipa e Rodrigo, por nunca duvidarem de mim e por estarem sempre presentes.

À Filipa Matias, por ter estado presente ao longo de todo este percurso académico e por ser uma amiga incansável. Não existem agradecimentos suficientes para o teu apoio.

A todos os que de uma forma ou outra contribuíram para o culminar destes 5 bonitos anos, o meu muito obrigada.

Resumo

A intenção de saída é capaz de predizer de forma eficaz a saída de forma voluntária por parte dos trabalhadores das organizações onde se encontram a desempenhar funções. Deste modo, a intenção de saída tem sido amplamente estudada ao longo dos anos, sendo que existem diferentes exigências do trabalho identificadas como estando ligadas à sua causa. Com o presente estudo pretendemos compreender se a burocracia, que segundo o modelo JD-R se configura como uma exigência, é preditora da intenção de saída, explorando o papel da exaustão na relação entre a burocracia e a intenção de saída. Através de uma amostra de 225 participantes, verificámos que a burocracia tem um impacto positivo e significativo sobre a intenção de saída, contudo, quando se tem em consideração o papel da exaustão - como mediadora - nesta relação, o efeito da burocracia na intenção de saída deixa de ser significativo. De um modo geral, o nosso estudo fornece implicações práticas para as organizações na medida em que permite pensar estratégias para a retenção dos trabalhadores.

Palavras-chave: Intenção de saída; Burocracia; Exaustão; Modelo JD-R

Abstract

Turnover intention is capable of predict the voluntary departure of workers from the organizations in which they are performing their duties. Thus, the intention to leave has been widely studied over the years, and there are different job demands identified as being linked to its cause. With the present study we intend to understand if the red tape, which according to the JD-R model is configured as a demand, is a predictor of turnover intention, exploring the role of exhaustion in the relationship between red tape and turnover intention. From a sample of 225 participants, we found that red tape has a positive and significant impact on turnover intention, however, when considering the role of exhaustion - as a mediator - in this relationship, the effect of red tape on turnover intention is no longer significant. For the analysis of these results we controlled the role of the contract type, because the results showed a significant tendency for people with part-time contracts to have more turnover intention. Overall, our study provides practical implications for organizations as it allows to think about strategies for worker retention. Finally, we discuss our limitations and suggest directions for future studies.

Key words: Turnover intention; Red tape; Exhaustion; JD-R Model

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I - Revisão de literatura.....	1
1.1. Intenção de saída.....	2
1.2. Burocracia.....	3
1.3. A exaustão como a principal dimensão de burnout	5
1.4. Apresentação do modelo e hipóteses	5
Capítulo II - Método.....	7
2.1. Participantes.....	7
2.2. Medidas.....	7
2.2.1. Burocracia.....	7
2.2.2. Exaustão.....	7
2.2.3. Intenção de saída.....	7
2.2.4. Variáveis de controlo.....	8
2.3. Procedimento	8
Capítulo III - Resultados.....	10
3.1. Testes de hipóteses.....	10
Capítulo IV - Discussão.....	12
Referências	15

Índice de Tabelas

Tabela 3.1. Médias, desvios-padrão e correlações

Tabela 3.2. Resultados da mediação da exaustão na relação entre burocracia e intenção de saída

Índice de Figuras

Figura 1.1. – Modelo Proposto

Introdução

A vantagem competitiva de uma organização está relacionada com a capacidade da mesma em desenvolver e reter o seu capital humano (Campbell, Coff & Kryscynski, 2012). Desta forma, as organizações devem primar por atrair e reter os trabalhadores (Onken-Menke, Nüesch & Kröll, 2017).

A literatura tem demonstrado que existem diversos fatores capazes de prever a saída voluntária dos trabalhadores, em diferentes níveis, estando entre os seus melhores preditores a intenção de saída (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000). A intenção de saída tem sido vastamente estudada devido ao seu impacto negativo para as organizações (Hom, Lee, Shaw & Hausknecht, 2017), sendo que são diversas as variáveis identificadas como predictoras deste resultado organizacional, de entre as quais por exemplo, a insatisfação com o trabalho (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000) e a sobrecarga de trabalho (Bowling, Alarcon, Bragg, & Hartman, 2015). Esta última é considerada uma exigência do trabalho (Schaufeli, 2017), que segundo o modelo Job Demands-Resources (JD-R) de Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli (2001) está associada a uma conotação negativa, no sentido em que requer um esforço permanente dos trabalhadores. Entre as exigências destacam-se por exemplo o conflito casa-trabalho, o conflito de papéis e a burocracia. A burocracia é uma característica do trabalho relacionada com a obrigatoriedade de cumprir procedimentos considerados desnecessários (Brunetto, Teo, Farr-Wharton, Shacklock, & Shriberg, 2017). Desta forma, as exigências do trabalho têm sido identificadas na literatura como tendo influência no burnout (Bakker & Costa, 2014).

Apesar da vasta literatura acerca da intenção de saída, existe pouca referência à burocracia como uma preditora da mesma (e.g. Quratulain & Khan, 2015). Assim, no presente estudo pretendemos compreender a influência da burocracia na intenção de saída, averiguando se a exaustão, como componente do burnout, tem um papel de mediadora nesta relação.

Capítulo I - Revisão de literatura

1.1. Intenção de saída

A saída de forma voluntária por parte dos trabalhadores tem sido estudada desde há um século (Hom et al., 2017). Esta, revela-se prejudicial para a organização em diferentes aspetos, nomeadamente, porque acarreta custos (Cloutier, Felusiak, Hill & Pemberton-Jones, 2015). A saída dos empregados para empresas concorrentes pode afetar de forma negativa a vantagem competitiva (Agarwal, Ganco, & Ziedonis, 2009), ainda, alta taxa de rotatividade das equipas leva a maior tempo de resposta aos clientes (Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg & Cerrone, 2006). Autores defendem que a saída de forma intencional pode espalhar-se por contágio através dos colaboradores, o que eleva os prejuízos para a organização (Felps et al., 2009). É de ressaltar que as consequências da saída estão dependentes dos empregados que optam por sair, mas também pelos empregados que ficam na organização (Hausknecht & Holwerda, 2013).

Existem diferentes formas dos trabalhadores saírem das empresas, sendo que existe a forma mais tradicional – saírem depois de procurar ou receber uma nova oportunidade de trabalho (Steers & Mowday, 1981, citado por Hom et al., 2017). Por outro lado, existem trabalhadores que saem sem ter outra oportunidade nem terem procurado novas ofertas, como por exemplo, para estudar a tempo inteiro (Lee & Mitchell, 1994). A literatura tem demonstrado que o preditor mais eficaz da saída de forma voluntária por parte dos trabalhadores é a intenção de saída (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000). Esta é caracterizada por um desejo consciente de sair da organização (Tett & Meyer, 1993) dentro de um certo espaço de tempo (Zhao, Wayne, Glibkowsky & Bravo, 2007).

Neste sentido, a intenção de saída tem sido bastante estudada sendo que dados de meta-análises revelam que esta tem uma relação positiva com, por exemplo, a insegurança no trabalho (Cheng & Chan, 2008) e a sobrecarga de trabalho (Bowling, Alarcon, Bragg, & Hartman, 2015). Isto é, maior insegurança e maior sobrecarga de trabalho estão associadas a uma maior intenção de saída. Por outro lado, tem uma relação negativa com, por exemplo, as primeiras experiências de trabalho (Irving & Meyer, 1994), a performance (Zimmerman & Darnold, 2009), o capital psicológico (Avey, Reichard, Luthans & Mhatre, 2011), o clima relacional (Benzer & Horner, 2015), a perceção de suporte organizacional (Ahmed, Nawaz, Ali & Islam, 2015), as práticas de trabalho

flexíveis e a autonomia (Onken-Menke, Nüesch & Kröll, 2017). Ou seja, maior performance e maior percepção de suporte organizacional estão relacionadas com menor intenção de saída. A insatisfação e o compromisso são também fortes preditores da intenção de saída (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000), contudo, a saída não é o resultado inevitável da insatisfação com o trabalho, é antes uma forma de lidar com a mesma, sendo que os empregados insatisfeitos podem optar por sair ou por melhorar as suas condições (Hulin, Roznowski & Hachiya, 1985). Empregados que decidem sair têm geralmente percepções mais negativas acerca da liderança e das condições de trabalho (Fleishman & Harris, 1962). Por outro lado, a literatura tem demonstrado que não existe correlação entre a saída e as aptidões cognitivas, a etnia e o sexo (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000). Por fim, a saída dos trabalhadores está relacionada com o bem-estar dos mesmos na medida em que, indivíduos com menor bem-estar têm maior probabilidade de sair da organização onde se encontram a trabalhar (Sears, Shi, Coberley & Pope, 2013).

Desta forma, pode constatar-se que têm sido identificadas na literatura diferentes variáveis capazes de influenciar a intenção de saída, sendo que neste estudo iremos dar ênfase à influência da burocracia.

1.2. Burocracia

A burocracia é um fator de stress organizacional (Brunetto et al., 2017) relacionada com as regras da própria organização cujo a sua finalidade inicial pode não ser cumprida (Bozeman, 2000, citado por Brunetto et al., 2017), ou seja, são procedimentos oficiais da organização que podem ser considerados desnecessários. Contudo, não são consideradas como burocracia todas as regras formais das organizações, mas aquelas que atrapalham o cumprimento de objetivos dos trabalhadores (Moynihan & Pandey, 2007). A burocracia tem implícita a perda de tempo dos empregados, pelo que está relacionada com a perda de resultados (Brunetto et al., 2017). Desta forma, a burocracia é considerada uma exigência do trabalho (Schaufeli, 2017). As exigências são características negativas do trabalho “que requerem um esforço contínuo, físico ou mental e que estão por isso associados a custos fisiológicos ou psicológicos” (e.g., excesso de trabalho, assédio e conflitos interpessoais) (Demerouti et al., 2001, p.501).

Um dos modelos que permite estudar as exigências no trabalho é o modelo J-DR (Job-Demands Resources), que foi desenvolvido em 2001 por Demerouti et al., com o

objetivo de estudar os antecedentes do burnout. Este modelo é um dos modelos líderes para o estudo do stress no trabalho (Schaufeli & Taris, 2014) e pressupõe que o bem-estar dos trabalhadores depende de um equilíbrio entre as exigências e os recursos do trabalho. As exigências, definidas anteriormente, são as características negativas do trabalho. Por sua vez, os recursos são características positivas “que podem levar a qualquer um dos seguintes: (1) ser funcional para alcançar objetivos de trabalho; (2) redução das exigências e dos seus custos fisiológicos ou psicológicos associados e (3) estimular o crescimento e desenvolvimento pessoal” (e.g., suporte dos colegas e supervisores, justiça salarial e perspectiva de carreira) (Demerouti et al., 2001, p.501). O modelo JD-R tem a particularidade de não se restringir a determinadas exigências e recursos, pelo contrário, ele integra uma ampla variedade de exigências e recursos do trabalho que podem ter impacto na saúde e bem-estar dos trabalhadores (Demerouti et al., 2001).

O modelo JD-R tem sido amplamente estudado, sendo que, na versão revista, Schaufeli e Bakker (2004) atribuíram um lado positivo ao mesmo, isto é, para além do modelo estudar o burnout, este passou a incluir também o work engagement como mediadora da relação entre as exigências e os recursos e os resultados para os indivíduos como para a organização (Schaufeli & Taris, 2014). Assim, este modelo integra dois processos – um processo de stress que é caracterizado por um excesso de exigências e uma deficiência de recursos, que através do burnout pode levar a consequências negativas tanto para a saúde e bem-estar do indivíduo bem como para a organização. Isto é, quando as exigências estão em maioria e não são compensadas pelos recursos, a energia dos trabalhadores fica diminuída o que pode levar a um estado de burnout que por sua vez pode resultar em consequências negativas como doenças, absentismo e falta de produtividade (Schaufeli & Taris, 2014; Schaufeli, 2017). Por outro lado, o processo motivacional caracteriza-se por uma maior quantidade de recursos disponíveis, que através do work engagement pode levar a resultados positivos tanto para o indivíduo como para a organização, isto é, um grande número de recursos disponíveis estimula a energia dos trabalhadores e faz com que aumente o seu work engagement, que por sua vez, pode resultar em consequências positivas como intenção de ficar, segurança dos trabalhadores e maior produtividade (Schaufeli & Taris, 2014; Schaufeli, 2017).

1.3. A exaustão como a principal dimensão de burnout

Os primeiros estudos sobre burnout foram publicados em 1974 por Freudenberger e, subsequentemente, por Maslach em 1976, sendo que os preditores de burnout podem ser identificados como situacionais e individuais. Ao nível dos fatores situacionais destacam-se as exigências do trabalho e o nível de suporte social (Bakker & Costa, 2014), enquanto que os fatores individuais se relacionam com os traços de personalidade do indivíduo.

O burnout é definido por Maslach e Leiter (2016) como uma síndrome composta por três dimensões - exaustão, cinismo e falta de eficácia profissional (Maslach & Leiter, 2016). A exaustão diz respeito a um esgotamento de recursos emocionais que se traduz em sentimentos de falta dos mesmos. Em termos práticos, os trabalhadores sentem-se esgotados e sem energia suficiente para enfrentar uma nova tarefa ou um novo dia de trabalho (Aronsson et al., 2017; Maslach & Leiter, 2016; Schaufeli & Buunk, 2003). Por outro lado, o cinismo tem uma índole interpessoal e refere-se à indiferença direcionada ao trabalho. Isto significa que os trabalhadores desenvolvem uma resposta negativa e hostil em sequência da exaustão sentida, que se pode traduzir na despersonalização (Aronsson et al., 2017; Maslach & Leiter, 2016; Schaufeli & Buunk, 2003). Por sua vez, a falta de eficácia profissional tem implícita uma auto-avaliação que se reflete na diminuição da perceção de competência e produtividade do trabalhador, isto é, as pessoas tendem a sentir-se desajustadas levando assim à introspeção acerca da sua performance e posição na organização (Aronsson et al., 2017; Maslach & Leiter, 2016; Schaufeli & Buunk, 2003). Estas três dimensões estão ligadas entre si de forma cíclica, isto é, as exigências externas levam à exaustão que por sua vez leva ao cinismo; este leva à reduzida realização profissional que leva à exaustão e assim sucessivamente (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

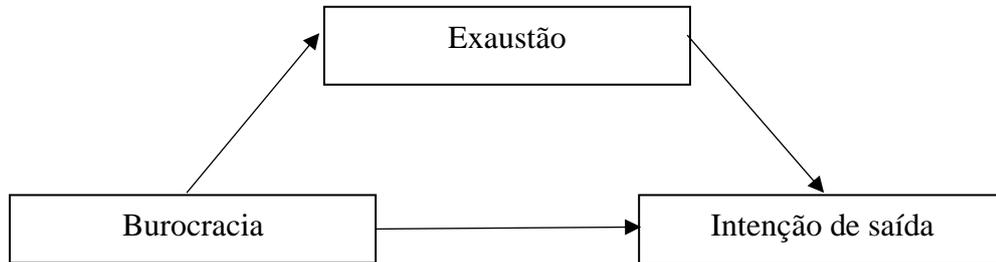
De entre as três dimensões, a exaustão apresenta-se como a dimensão básica individual do burnout (Aronsson et al., 2017) e é identificada como o indicador principal do mesmo (Schaufeli & Buunk, 2003).

1.4. Apresentação do modelo e hipóteses

O presente estudo pretende averiguar se a exaustão - principal dimensão do burnout - tem influência na relação entre a burocracia e a intenção de saída do trabalhador.

Deste modo, e tendo por base o processo de stress do modelo JD-R, apresentamos o modelo deste estudo:

Figura 1.1. – Modelo Proposto



Tendo por base o estado da arte, podemos verificar que a burocracia tem influência nos resultados organizacionais como a intenção de saída, ou seja, trabalhadores sujeitos a maior burocracia têm mais intenção de saída derivada da sensação de inadequação com a organização (Quratulain & Khan, 2015). Desta forma, espera-se que a maior burocracia leve a maior na intenção de saída.

Hipótese 1: A burocracia está relacionada de forma positiva com a intenção de saída.

Por sua vez, e como verificado na revisão de literatura, a burocracia exige o cumprimento de procedimentos de trabalho considerados supérfluos, pelo que é considerada uma perda de tempo e esforço, levando a que os trabalhadores sintam exaustão (Giauque, Ritz, Varone & Anderfuhren-Biget, 2012). Deste modo, é esperado que maior burocracia leve a maior exaustão.

Hipótese 2: A burocracia está relacionada de forma positiva com a exaustão.

Por outro lado, Schaufeli e Buunk (2003) verificaram que o burnout leva a resultados organizacionais como o absentismo e a intenção de saída. Considerando a definição de burnout de Maslach e Leiter (2016), e uma vez que a exaustão é identificada na literatura como a componente principal do burnout, espera-se que a exaustão leve a maior intenção de saída.

Hipótese 3: A exaustão está relacionada de forma positiva com a intenção de saída.

Hipótese 4: A exaustão medeia a relação entre a burocracia e a intenção de saída.

Capítulo II - Método

2.1. Participantes

No total, responderam a este estudo 225 participantes com idades compreendidas entre os 20 e os 60 anos, com uma média de 38,4 anos (DP= 0,7). Os participantes são maioritariamente do sexo feminino (52,2%) e cerca de 42,7% possui um curso superior bem como 32,9% possui um grau de mestre. Relativamente ao tipo de contrato dos participantes, a maioria encontra-se a trabalhar a tempo inteiro (88,0%). Os participantes estão empregados com maior frequência nos setores económicos de serviços comerciais (20,9%), administração pública (12,9%) e banca, imobiliária e serviços financeiros (11,1%).

2.2. Medidas

A tradução portuguesa das medidas utilizadas foi realizada no âmbito do Projeto BAT¹ Coordenado em Portugal pela Professora Sílvia Silva.

2.2.1. Burocracia. A burocracia foi medida através de três itens (e.g. No seu trabalho, tem de cumprir regras, procedimentos e regulamentos supérfluos?) do Energy Compass (Shaufeli, 2017). A escala de resposta utilizada foi do tipo *Likert*, de cinco pontos (1= *Nunca* e 5= *Sempre*). Valores médios mais altos são indicativos de elevada burocracia. O alfa de Cronbach desta escala foi de 0,67 valor este que pode ser considerado aceitável tendo em consideração o número de itens.

2.2.2. Exaustão. Foram utilizados três itens para medir a exaustão (e.g. No trabalho, sinto-me mentalmente exausto(a)) do Energy Compass (Shaufeli, 2017). A escala de resposta utilizada foi do tipo *Likert*, de cinco pontos (1= *Nunca* e 5= *Sempre*). Valores médios mais altos são indicativos de elevada exaustão. O alfa de Cronbach desta escala foi de 0,82.

2.2.3. Intenção de saída. Esta variável foi medida através de um item (e.g. Estou a planear mudar de emprego no próximo ano) do Energy Compass (Shaufeli, 2017). A escala de resposta utilizada foi do tipo *Likert*, de cinco pontos (1= *Nunca* e 5= *Sempre*). Valores médios mais altos representam elevada intenção de saída.

¹ Projeto Burnout Assessment Tool: <http://burnoutassessmenttool.be>

2.2.4. Variáveis de controlo. Para definição das variáveis de controlo averiguámos o impacto do sexo, setor económico e tipo de contrato na variável critério e mediadora. Foi realizado um teste t para verificar diferenças entre o sexo, contudo, os resultados demonstraram que não existem diferenças significativas na intenção de saída ($t(209)= 1.21, p=0.23$) nem na exaustão ($t(208)= .84, p= .40$). Relativamente ao setor económico, existe uma dispersão grande dos dados pelos diferentes setores, ainda, os dados não cumprem os requisitos para realização de testes paramétricos, neste sentido, a variável não foi considerada na análise. Quanto ao tipo de contrato (1= tempo inteiro, 2= tempo parcial), verificou-se que existem diferenças significativas na intenção de saída ($t(206)= -2.30, p<.05$), pelo que será incluído no modelo de regressão como variável de controlo.

2.3. Procedimento

A participação no estudo foi feita de forma voluntária, sem qualquer retribuição. Foram garantidas as questões de confidencialidade, o uso dos dados unicamente para fins de investigação e a possibilidade de desistir do estudo a qualquer momento sem que os dados fossem utilizados.

A participação foi exclusivamente via online, através da plataforma Qualtrics. Tratando-se de um questionário online este foi divulgado e partilhado utilizando a abordagem de bola de neve – os participantes eram convidados a partilhar o estudo com a sua rede de contactos. Assim sendo, trata-se de uma amostra com recolha por conveniência.

Os resultados obtidos foram analisados no software IBM SPSS Statistics (Versão 24). Ainda, para testar as hipóteses em estudo, utilizamos a abordagem de análise hierárquica de Baron e Kenny (1986). Esta abordagem permitiu verificar, no primeiro passo, o efeito da variável preditora (burocracia) na variável critério (intenção de saída). O segundo passo, por sua vez, permitiu analisar o efeito da variável preditora na mediadora (exaustão). Por fim, com o último passo foi analisado o efeito da mediadora na variável critério, isto é, com as variáveis predictoras sendo a mediadora e a preditora. Combinamos esta análise com a macro PROCESS (Hayes, 2013) para estimação de efeitos indiretos, através de uma análise de mediação (Modelo 4) com 5.000 amostras bootstrap. Esta macro permite a correção de enviesamentos (Bias corrected, BC) através

Burocracia e Intenção de saída: Exaustão como Mediadora

de intervalos de 95% de confiança, sendo que, para os efeitos serem considerados estatisticamente significativos, o valor zero não pode estar incluído no intervalo entre os limites mínimo e máximo (Hayes, 2013).

Capítulo III - Resultados

As médias (M), desvios-padrão (DP) e correlações de todas as variáveis em estudo estão apresentadas na tabela 3.1.

De acordo com os resultados obtidos, a burocracia está relacionada de forma positiva e significativa com a exaustão ($r = .36, p < .01$) e a intenção de saída ($r = .16, p < .05$). Ou seja, maiores níveis de burocracia no trabalho estão relacionados com maiores níveis de exaustão e maior intenção de saída.

Quanto à exaustão, esta está relacionada positiva e significativamente com a intenção de saída ($r = .33, p < .01$), pelo que, maior exaustão está relacionada com maior intenção de saída.

Relativamente à variável de controlo, contratos do tipo tempo parcial estão relacionados com maior intenção de saída ($r = .16, p < .05$).

Tabela 3.1. Médias, desvios-padrão e correlações

Variável	M	DP	1.	2.	3.
1. Burocracia	3.01	.79	-		
2. Exaustão	3.05	.71	.36**	-	
3. IS	2.77	1.42	.16*	.33**	-
4. TC	-	-	-.05	.10	.16*

Nota. IS= Intenção de saída; TC= Tipo de contrato.

** $p < .01$; * $p < .05$.

3.1. Testes de hipóteses

Mediação da exaustão na relação entre burocracia e intenção de saída

O modelo de mediação é significativo ($F(3, 197) = 12.27, p < .001$) e explica 15.7% ($R^2 = .157$) da variação da intenção de saída. Verifica-se que o efeito total da burocracia na intenção de saída é positivo e significativo ($B = .38, t = .07, p < .05$), controlando o tipo de contrato. Por outras palavras, verifica-se que elevada burocracia está relacionada com elevada intenção de saída. Contudo, quando se introduz a exaustão no modelo de regressão, verifica-se que a burocracia não tem efeito direto significativo na intenção de saída ($B = .15, t = 1.17, p > .05$).

Burocracia e Intenção de saída: Exaustão como Mediadora

O efeito indireto é positivo e significativo ($B = .23$, Sobel $Z = 3.76$, $p < .001$, 95% Boot IC = .12, .35), verificando-se que a burocracia tem um efeito positivo e significativo na exaustão ($B = .35$, $t = 6.05$, $p < .001$) do mesmo modo que a exaustão tem um efeito positivo e significativo na intenção de saída ($B = .64$, $t = 4.53$, $p < .01$).

Assim sendo, verifica-se que ocorre uma mediação completa. Ou seja, o efeito direto da burocracia na intenção de saída deixa de ser significativo na presença da variável mediadora. Isto significa que a influência da burocracia na intenção de saída é explicada pelo seu efeito na exaustão - maior burocracia está relacionada com maior exaustão, que por sua vez se relaciona com maior intenção de saída.

Tabela 3.2. Resultados da mediação da exaustão na relação entre burocracia e intenção de saída

Variáveis predictoras	Exaustão		Intenção de saída	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
<i>Efeito total</i>				
Constante			.51	.61
Burocracia			.38**	.12
<i>Efeito direto</i>				
Constante	1.60***	.29	-.52	.63
Burocracia	.35***	.06	.15	.13
Exaustão			.64***	.14
<i>Efeito indireto</i>				
			.23	.06
	95% Bootstrap IC		.12	.35
	R ² =		.16***	
	F(2, 198) =		19.33	F(3, 197) = 12.27

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

Capítulo IV - Discussão

Este estudo visou a compreensão da intenção de saída tendo em consideração a burocracia como uma exigência do trabalho e o papel da exaustão nesta relação. Verificou-se que a burocracia esta relacionada de forma positiva com a intenção de saída, o que corroborou a nossa primeira hipótese. Assim sendo, os nossos resultados vão ao encontro do estado de arte, que tem demonstrado que as características negativas do trabalho como a burocracia, insatisfação, insegurança e sobrecarga de trabalho levam a maior intenção de saída (Bowling et al., 2015; Cheng & Chan, 2000; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Quratulain & Khan, 2015).

Ainda, verificou-se que, tal como esperado e descrito na hipótese dois, a burocracia influencia de forma positiva a exaustão dos colaboradores. Este facto pode dever-se à sensação por parte dos trabalhadores de que o cumprimento de determinados procedimentos é desnecessário, não se coaduna com o cumprimento dos seus objetivos, o que resulta numa perda de tempo útil de trabalho e leva a um estado de exaustão (Brunetto et al., 2017; Giaque et al., 2012).

Relativamente à relação entre a exaustão e a intenção de saída, os nossos resultados foram consistentes com a literatura uma vez que a exaustão se relaciona de forma positiva com a intenção de saída (Schaufeli & Buunk, 2003), ou seja, encontramos na nossa amostra suporte para a terceira hipótese.

Por fim, verificou-se que a exaustão medeia de forma completa a relação entre a burocracia e a exaustão, o que significa que a quarta hipótese foi corroborada. Desta forma, verifica-se que apesar da burocracia ter efeito positivo na intenção de saída, a mesma não é capaz de prever a intenção de saída na presença da exaustão. Estes resultados vão ao encontro de um estudo realizado com trabalhadores no setor das tecnologias da informação (Kim & Wright, 2007), onde se verificou que as características negativas do trabalho, como a sobrecarga de trabalho, aumentam a exaustão dos trabalhadores do setor das tecnologias da informação, que por sua vez tem um efeito direto na sua intenção de saída.

Os resultados obtidos têm um contributo importante para as organizações, uma vez que permitem compreender que a exaustão tem um papel preponderante na relação entre exigências e intenção de saída. Ou seja, este estudo veio contribuir para a literatura

referente à intenção de saída uma vez que permite compreender o papel mediador da exaustão na relação entre a burocracia e a intenção de saída. Desta forma, as organizações devem aplicar estratégias de gestão de recursos humanos que permitam diminuir as exigências no trabalho e, segundo o modelo JD-R, contrabalancear as mesmas com os recursos. Neste sentido, as organizações devem estar conscientes da burocracia existente e avaliar se o cumprimento destes procedimentos específicos é efetivamente necessário para a atividade da empresa. Desta forma, poderão adaptar as regras às necessidades reais da organização e dos seus trabalhadores e assim atuar na prevenção da exaustão. Este estudo contribui para a compreensão de que esta prevenção é fundamental para as organizações serem capazes de reter os seus talentos. Segundo Cloutier, et al. (2015), e como referido na revisão de literatura, a intenção de saída acarreta custos para as organizações, pelo que, prevenir a saída de forma voluntária dos trabalhadores será uma vantagem não só devido à retenção de talentos e potenciação do capital humano (Campbell et al., 2012), mas também na prevenção de custos económicos, como por exemplo associados a ausência por doença e baixa de produtividade (Cloutier, et al., 2015).

Apesar dos contributos deste estudo, realizando uma análise crítica ao mesmo, é possível constatar algumas limitações. Relativamente à amostra, podemos constatar que a mesma tem uma dimensão reduzida. Ainda, e como referido anteriormente, existe uma grande dispersão pelos diferentes setores económicos, o que não permitiu considerar esta variável como controlo, o que teria sido interessante. Outra limitação deste estudo está no facto do questionário ter sido divulgado através de uma única fonte, e os dados recolhidos num único momento a uma amostra por conveniência, o que não possibilita a inferência de causalidades nas relações entre as variáveis em estudo, nem permite garantir que a amostra é representativa da população.

Neste estudo optámos por utilizar como variável mediadora a exaustão uma vez que esta é consensualmente considerada na literatura como a dimensão básica do burnout (Aronsson et al., 2017; Maslach & Leiter, 2016; Schaufeli & Buunk, 2003), contudo, seria pertinente considerar como variável mediadora o burnout através das suas três dimensões – exaustão, cinismo e falta de eficácia profissional.

Uma vez que a mediação pela exaustão foi completa, verificou-se que a influência da burocracia na intenção de saída é explicada pelo papel mediador da exaustão, desta

forma, será pertinente considerar em estudos futuros a interação de mais do que uma exigência do trabalho, como por exemplo, a burocracia com a sobrecarga de trabalho e insegurança no trabalho.

Neste estudo não foram encontradas diferenças significativas quanto à faixa etária, contudo, a amplitude de idades da amostra também poderá ter influência neste ponto. De acordo com Brewer e Shapard (2004), existe uma correlação negativa entre a idade e a exaustão pelo que estudos futuros poderão considerar intervalos de idade na análise da exaustão.

A literatura tem apontado para maiores níveis de burocracia associados ao setor público do que a empresas privadas (Brewer & Walker, 2010), neste sentido, seria pertinente comparar, em estudos futuros, os setores público e privado de forma a perceber se a exaustão tem um papel crucial na relação entre a burocracia e a intenção de saída nestes dois setores ou se, porventura, existem diferenças entre setores.

Em jeito de conclusão, este estudo oferece contribuições práticas para as organizações ao perceber a extensão da burocracia na compreensão da intenção de saída. Apesar da burocracia ter um impacto significativo na intenção de saída, a presença da exaustão faz com que esse efeito deixe de ser significativo. Assim sendo, e uma vez que as organizações devem preocupar-se com a intenção de saída dos seus trabalhadores, é importante prever e intervir na exaustão bem como nos seus antecedentes.

Referências

- Ahmed, I., Nawaz, M. M., Ali, G., & Islam, T. (2015). Perceived organizational support and its outcomes: A meta-analysis of the latest available literature. *Management Research Review*, 38(6), 627-639. doi:10.1108/MRR-09-2013-0220
- Agarwal, R., Ganco, M., & Ziedonis, R. (2009). Reputations for toughness in patent enforcement: Implications for knowledge spillovers via inventor mobility. *Strategic Management Journal*, 30, 1349–1374. doi:10.1002/smj.792
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resources development quarterly*, 22(2), 127-152. doi:10.1002/hrdq.20070
- Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarström, A., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., Skoog, I., Träskman-Bendz, L., & Hall, C. (2017). A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC public health*, 17(1), 264-276. doi:10.1186/s12889-017-4153-7
- Bakker, A. B., & Costa, P. L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, 1(3), 112-119. doi:10.1016/j.burn.2014.04.003
- Benzer, J., & Horner, M. (2015). A meta-analytic integration and test of psychological climate dimensionality. *Human Resource Management*, 54(3), 457-482. doi:10.1002/hrm.21645
- Bowling, N. A., Alarcon, G. M., Bragg, C. B., & Hartman, M. J. (2015). A meta-analytic examination of the potential correlates and consequences of workload. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 29(2), 95-113. doi:10.1080/02678373.2015.1033037
- Brewer, E. W., & Shapard, L. (2004). Employee burnout: A meta-analysis of the relationship between age or years of experience. *Human resource development review*, 3(2), 102-123. doi:10.1177/1534484304263335

- Brewer, G. A., & Walker, R. M. (2010). Explaining variation in perceptions of red tape: A Professionalism-Marketization model. *Public Administration*, 88(2), 418-438. doi:10.1111/j.1467-9299.2010.01827.x
- Brunetto, Y., Teo, S. T., Farr-Wharton, R., Shacklock, K., & Shriberg, A. (2017). Individual and organizational support: Does it affect red tape, stress and work outcomes of police officers in the USA?. *Personnel Review*, 46(4), 750-766. doi:10.1108/PR-12-2015-0319
- Campbell, B. A., Coff, R., & Kryscynski, D. (2012). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review*, 37(3), 376-395. doi:10.5465/amr.2010.0276
- Cheng, G. H. L., & Chan, D. K. S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology*, 57(2), 272-303. doi:10.1111/j.1464-0597.2007.00312.x
- Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C., & Pemberton-Jones, E. J. (2015). The importance of developing strategies for employee retention. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(2), 119-129.
- Demerouti, E., Bakker A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499
- Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52, 545-561. doi:10.5465/AMJ.2009.41331075
- Fleishman, E. A., & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15, 43-56. doi:10.1111/j.1744-6570.1962.tb01845.x
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.

- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. doi:10.1177/014920630002600305
- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., & Anderfuhren-Biget, S. (2012). Resigned but satisfied: The negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction. *Public Administration*, 90(1), 175-193. doi:10.1111/j.1467-9299.2011.01953.x
- Hausknecht, J. P., & Holwerda, J. A. (2013). When does employee turnover matter? Dynamic member configurations, productive capacity, and collective performance. *Organization Science*, 24, 210–225. doi:10.1287/orsc.1110.0720
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545. doi:10.1037/apl0000114
- Hulin, C., Roznowski, M., & Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, 97, 233–250. doi:10.1037/0033-2909.97.2.233
- Irving, P. G., & Meyer, J. P. (1994). Reexamination of the met-expectations hypothesis: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 937-949.
- Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Van Rooy, D. L., Steilberg, R. C., & Cerrone, S. (2006). Sure everyone can be replaced... but at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance. *Academy of Management Journal*, 49, 133–144. doi:10.5465/AMJ.2006.20785670
- Kim, S., & Wright, B. E. (2007). IT employee work exhaustion: Toward an integrated model of antecedents and consequences. *Review of Public Personnel Administration*, 27(2), 147-170. doi:10.1177/0734371X06290775
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *The Academy of Management Review*, 19, 51– 89. doi:10.5465/amr.1994.9410122008

- Maslach, C. (1976) Burn-Out. *Human Behavior*, 5(9), 16-22.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout. In G. Fink, (Ed.), *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior* (pp. 351-357). London: Elsevier.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public administration review*, 67(1), 40-53. doi:10.1111/j.1540-6210.2006.00695.x
- Onken-Menke, G., Nüesch, S., & Kröll, C. (2017). Are you attracted? Do you remain? Meta-analytic evidence on flexible work practices. *Business Research*, 11, 239–277. doi:10.1007/s40685-017-0059-6
- Quratulain, S., & Khan, A. K. (2015). Red tape, resigned satisfaction, public service motivation, and negative employee attitudes and behaviors: Testing a model of moderated mediation. *Review of Public Personnel Administration*, 35(4), 307-332. doi:10.1177/0734371x13511646
- Schaufeli, W.B. (2017). Applying the job demands-resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46, 120-132. doi:10.1016/j.orgdyn.2017.04.008
- 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(3), 293-315. doi:10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, C. L. Cooper (2th Ed.), *The handbook of work and health psychology* (pp. 282-424). Chichester: Wiley
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. Bauer & O. Hämmig (Ed.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Dordrecht: Springer. doi:10.1007/978-94-007-5640-3_4

- Sears, L. E., Shi, Y., Coberley, C. R., & Pope, J. E. (2013). Overall well-being as a predictor of health care, productivity, and retention outcomes in a large employer. *Population Health Management, 16*(6), 397-405. doi:10.1089/pop.2012.0114
- Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and post decision accommodation processes. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 3, pp. 235–282). Greenwich, CT: JAI Press.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology, 46*, 259-293. doi:10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowsky, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology, 60*, 647-680. doi:10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x
- Zimmerman, R. D., & Darnold, T. C. (2009). The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: A meta-analysis and path model. *Personnel Review, 38*(2), 142-158. doi:10.1108/00483480910931316