

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**

**FACULDADE DE PSICOLOGIA**



**STRESS OCUPACIONAL E BEM-ESTAR: A  
IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS DA  
ORGANIZAÇÃO AO NÍVEL TERCIÁRIO**

**Sara Rodrigues El Sayed**

**MESTRADO EM INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do  
Trabalho e das Organizações)**

**2013**

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**

**FACULDADE DE PSICOLOGIA**



**STRESS OCUPACIONAL E BEM-ESTAR: A  
IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS DA  
ORGANIZAÇÃO AO NÍVEL TERCIÁRIO**

**Sara Rodrigues El Sayed**

**Dissertação, orientada pelo Prof.<sup>a</sup> Doutora**

**Maria José Chambel**

**MESTRADO EM INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do  
Trabalho e das Organizações)**

**2013**

*Dedico este trabalho a Hashem pelas oportunidades que me foram proporcionadas  
assim como a perseverança que me foi ensinada,  
pela presença e apoio constante.*

## **AGRADECIMENTOS**

À professora Maria José Chambel pelo apoio e atenção constantes, pelas palavras motivadoras, pelo feedback e ensinamentos ao longo desta etapa.

À Faculdade de Psicologia e ao corpo docente por me proporcionar uma formação de elevada qualidade.

Às amigas que fui estabelecendo ao longo desses anos na Faculdade.

A Maria Inês Rebelo pelo apoio e amizade constantes.

À minha família pela educação e ensino desde criança.

## Índice

Resumo	6
Abstract	7
Introdução	8
Características do Trabalho e Bem-estar nesse Contexto	9
Práticas organizacionais no contexto do Bem-Estar no Trabalho	14
Método	19
Amostra e Procedimento	19
Medidas	20
Resultados	22
Valores médios e correlações entre as variáveis estudadas	22
Discussão	31
Limitações	34
Implicações práticas na Gestão de Recursos Humanos	34
Estudos futuros	35
Referências Bibliográficas	36

## Resumo

No sentido de lidar com o stress ocupacional e suas consequências na saúde e no bem-estar dos trabalhadores, surge a necessidade das organizações desenvolverem intervenções terciárias para possibilitar o apoio psicológico e de saúde aos colaboradores e aos seus dependentes. O modelo JDC de Karasek, baseando-se nas características do trabalho, verificou que elevada exigência (quantidade de trabalho) associada a baixa autonomia (controlo) conduz a um quadro de maior stress no trabalho. Do mesmo modo, o modelo JDR demonstra que para além das características do trabalho, todas as funções dentro do contexto de trabalho, têm também aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que visam reduzir as exigências do trabalho, atingir as metas do trabalho e estimular o crescimento pessoal, a aprendizagem e o desenvolvimento - os recursos. Neste presente estudo, partimos das características de trabalho do modelo de Karasek, para estudar o *burnout* e o *engagement*, mas a sua conceptualização foi amplificada numa perspectiva macro, na qual as práticas organizacionais, nomeadamente as intervenções terciárias, foram considerados recursos do contextos cruciais para explicar o bem-estar dos trabalhadores. Utilizámos uma amostra de 75 colaboradores de uma empresa do sector informático no Brasil. Os resultados obtidos apontam para o facto de que as práticas organizacionais não potenciarem o efeito dos recursos no *engagement*, nem atenuarem o efeito das exigências no *burnout* mas revelarem uma relação directa com o bem-estar dos trabalhadores. Ao nível da gestão do stress por parte dos recursos humanos este estudo implica a necessidade de existir a diminuição ao nível das exigências e o aumento dos recursos do trabalho (particularmente o suporte do chefe), assim como o aumento das práticas organizacionais promotoras do bem-estar.

**Palavras-chave:** características do trabalho, *burnout*, *engagement*, recursos e praticas organizacionais.

## Abstract

In order to manage with the occupational stress and its consequences on the health and well-being of workers, there is the need for organizations to develop tertiary interventions to enable health and psychological support to employees and their dependents. The JDC model of Karasek, based on the characteristics of the work, found that high strain (amount of work) associated with low autonomy (control) leads to an environment of increased stress at work. Similarly, the JDR model demonstrates that, in addition to the characteristics of the work, all functions within the context of work, also have physical, psychological, social or organizational aspects aimed at reducing the demands of work, achieving goals and stimulate personal growth, learning and development – the resources. In this study, we set the working characteristics of the Karasek model to study burnout and engagement, but his conceptualization was amplified in a macro perspective, in which organizational practices, including tertiary interventions were considered crucial features of contexts to explain the well-being of workers. We used a sample of 75 employees of a company in the IT sector in Brazil. The results point to the fact that organizational practices did not potentiate the effect of resources on engagement, or mitigate the effect of demands on burnout but reveal a direct relationship with the well-being of workers. At the level of stress management for the human resources, this study implies that it is necessary to decrease the level of demands and increasing job resources (particularly the support of the boss), as well as increasing organizational practices that promote the well-being .

**Keywords:** job characteristics, burnout, engagement, resources and organizational practices.

## Introdução

O século XXI, pautado por mudanças no plano tecnológico, instabilidade económica e globalização crescente acarreta mudanças organizacionais. Consequentemente, no mercado actual, a estabilidade e segurança do trabalho foram profundamente alterados, desencadeando inúmeros desafios quer para as empresas (por exemplo: instabilidade), quer para o profissional (por exemplo: flexibilidade de horários). O stress ocupacional é uma preocupação global e crescente. Segundo Milczarek, Schneider, e Gonzalez (2009), o stress relacionado com o trabalho é um dos maiores desafios de saúde e segurança que enfrentamos na Europa. O stress é a segunda causa mais frequente de problemas de saúde relacionadas com o trabalho, ao afectar 22% dos trabalhadores na Europa (em 2005) e a previsão é que o número de pessoas que sofrem de stress relacionado com doenças causadas ou agravadas pelo trabalho é susceptível de aumentar. No nível organizacional, a natureza do trabalho mudou profundamente nos últimos 50 anos, onde tem essencialmente passado de um trabalho fisicamente exigente, envolvendo trabalhos manuais, para psicologicamente mais exigente envolvendo mais trabalho orientado para empregos de serviços na maioria dos países ocidentais (Kompier, 2002). Além disso, o contexto de trabalho de hoje é comumente caracterizado por um aumento das exigências do trabalho como ambientes de trabalho com um ritmo acelerado, incerteza, e requisitos de adaptabilidade, o que contribui para um aumento de tensão de trabalho e consequências negativas, a nível físico e psicológico (DeFrank & Ivencevich, 1998). Os custos relacionados ao stress no trabalho a nível individual, organizacional, e social são substanciais. Na Europa, despesas anuais de saúde para cuidados causadas por stress no trabalho são estimadas serem de pelo menos 20 bilhões de euros (Comissão Europeia, 2002).

## **Características do Trabalho e Bem-estar nesse Contexto**

Ao longo dos últimos anos, vários estudos tem provado que as características de trabalho podem ter um profundo impacto no bem-estar do colaborador. O “Modelo das Características do Trabalho” salientou que trabalhos que contenham características intrinsecamente motivadoras produzem mais satisfação entre as quais estão a variedade de competências, a identidade/variedade da tarefa, o significado da tarefa, a autonomia e o *feedback* dado pelo próprio trabalho (Hackman & Oldham, 1976).

No que diz respeito a modelos dentro do estudo do stress ocupacional, um dos modelos mais populares do stress ocupacional tem sido o modelo das exigências e do controle (JDC) desenvolvido por Karasek (1979) que se baseia e centra o seu foco nas características do trabalho. Assim, o modelo JDC postula que o stress relacionado com o trabalho é mais elevado sob condições de trabalho caracterizadas por altas exigências (quantidade de trabalho e esforço intelectual) e baixa autonomia (pouca possibilidade de tomar decisões na sua realização do trabalho).Consequentemente, indivíduos que têm a capacidade de decidir, não experimentam tanto stress no trabalho (ansiedade, queixas de saúde), como aqueles que não podem decidir; assim como aqueles que experimentam mais exigências experimentam mais stress no trabalho do que aqueles que têm menos exigências ( Karasek, 1979). Por outro lado, a ausência de suporte social no trabalho aumenta ainda mais os resultados negativos destas exigências, como demonstraram Johnson e Hall (1988) ao adicionarem o suporte social (como a relação com o supervisor) neste modelo. Ou seja, o apoio social também contribui para explicar o stress no trabalho, sendo que quando é elevado pode contribuir para a sua diminuição, enquanto quando está ausente o agrava. Apesar deste modelo JD-CS já pressupor que estas características do trabalho poderiam ter efeitos não só no stress, mas também na aprendizagem, posteriormente surgiu o Modelo JD-R, o qual com o objectivo de

incorporar uma abordagem da psicologia positiva no trabalho, tem analisado o efeito em simultâneo que as características do trabalho podem ter na dimensão negativa do bem-estar (nomeadamente no *burnout*) e na dimensão positiva do bem-estar (nomeadamente do *engagement*) (Bakker & Demerouti, 2007). O *burnout* define-se como um estado mental de fadiga, inicialmente associado apenas a contextos de serviços humanos e agora alargado ao contexto laboral em geral (Schauffeli & Bakker, 2004). Estas dimensões são passíveis de serem estudadas através, do questionário das escalas de MBI-GS que, de um modo genérico avaliam duas dimensões: exaustão – medida da fadiga do sujeito avaliado sem considerar a interação com outros indivíduos e cinismo – medida da atitude de indiferença ou de distância em relação o trabalho em si ou a outras pessoas implicadas no contexto de trabalho. O *engagement*, por sua vez, consiste num estado mental (afectivo-cognitivo) positivo caracterizado pelo vigor e a dedicação (Schauffeli & Bakker, 2004). A dimensão vigor caracteriza-se por elevados níveis de energia, resiliência mental face as dificuldades e investimento de esforço mental no trabalho enquanto que a dimensão da dedicação caracteriza-se por um estado de significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio (Schauffeli & Bakker, 2004). Segundo este modelo, em relação ao contexto de trabalho, todas as funções profissionais têm determinadas exigências específicas, isto é, aspectos físicos, sociais ou organizacionais do trabalho que exigem esforço físico e / ou psicológico por parte do colaborador o que acarreta custos fisiológicos e / ou psicológicos, que se traduzem em pior bem-estar, isto é mais “*burnout*”. No entanto, todas as funções dentro do contexto de trabalho, têm também recursos, isto é, aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que visam (a) reduzir as exigências do trabalho e os custos fisiológicos e psicológicos associados, e (b) são funcionais para atingir as metas do trabalho, ou (c) estimular o crescimento pessoal, a aprendizagem e o desenvolvimento (Demerouti et al., 2001). A definição de recursos está intimamente ligada à teoria de conservação dos

recursos (Hobfoll, 2002). Segundo Hobfoll (2002), a perda de recursos é central durante o processo de stress, em que o ganho de recursos assume uma grande importância face a perdas de recursos. Os recursos são essencialmente de natureza sociocultural cuja direcção aponta para o material (abrigo, alimento e transporte) mas também em termos de condições do trabalhador e o estatuto social. Assim a teoria dos recursos defende várias assunções (Hobfoll 2002). Em primeiro lugar, os indivíduos lutam por obter, manter, proteger e alcançar recursos no domínio biológico, cognitivo e social, ou seja, é parte integrante da motivação. Em segundo lugar, a posse de recursos é importante na prevenção de situações de stress pois indivíduos com mais recursos são expostos a menos situações de stress. Neste sentido, em terceiro lugar, a posse de recursos também se revela um meio importante na resolução de problemas em situações de stress. Em quarto lugar, os indivíduos fortemente envolvidos em recursos são menos afectados negativamente por perdas em situações de stress. O quinto elemento da teoria é que os recursos estão relacionados a outros recursos, ou seja, quanto mais recursos, maior é a tendência em continuar a adquirir recursos. O sexto elemento é que os recursos têm um carácter a longo prazo, ou seja, não são temporários face à gestão em situações de stress. Em ultimo lugar, os recursos têm o seu valor próprio (independentemente das situações de stress) na medida em que quem possui, por exemplo, dinheiro e apoio da família são vistos e considerados como estando numa situação favorável (Hobfoll, 2002). Em concordância com Hobfoll, os recursos podem ser localizados nos seguintes níveis: a organização (por exemplo, salário, oportunidades de carreira, práticas organizacionais - nível macro), relações interpessoais e sociais (por exemplo, supervisor e apoio colega de trabalho), a organização do trabalho (por exemplo, clareza do papel, participação na tomada da decisão), e a tarefa (por exemplo, avaliação de desempenho, variedade de aptidões) (Demerouti et al., 2001).

Assim, o modelo JD-R assume dois diferentes processos psicológicos cujo impacto no desenvolvimento do trabalho se produz ao nível da carga de trabalho e ao nível da motivação (Bakker & Demerouti 2007). No primeiro processo, na explicação do bem-estar, funções pouco desenvolvidas (pobre relativamente às características de trabalho definidas por Hackman & Oldham em termos de autonomia, controlo) e exigências elevadas da função em termos crónicos (por exemplo, carga de trabalho elevada) esgotam os recursos físicos e emocionais do colaborador e podem levar ao esgotamento da energia do colaborador e conseqüentemente a alterações ao nível do bem-estar e da saúde. O segundo processo é de natureza motivacional, em que os recursos têm um potencial de motivação que conduzem ao *engagement*, menor cinismo e desempenho excelente pois contribuem para o crescimento, aprendizagem e desenvolvimento do colaborador ao nível da motivação intrínseca e contribuem para atingir objectivos de trabalho (Demerouti et al., 2001). Assim, enquanto as exigências estão relacionadas com o stress, incluindo elevado *burnout*, já os recursos estão relacionados com a motivação, isto é, o *engagement*, elevada energia e dedicação face ao trabalho (Demerouti et al., 2001).

A partir dos modelos e da evidência empírica acima descritos, o nosso estudo vai partir do modelo de Karasek, que como vimos estudou a relação entre exigências e os recursos delimitados ao nível das características do trabalho (entre os quais a capacidade de controlo) e amplificar os recursos, nomeadamente ao nível macro, em termo de práticas organizacionais, relacionadas com as intervenções relativamente ao stress e ao bem-estar. Para atingirmos este objectivo, precisamos de ter como ponto de partida as hipóteses já comprovadas pela literatura. Deste modo, o estudo apresentado considera que as exigências se relacionam particularmente com o *burnout*, enquanto os recursos são fundamentais para explicar o *engagement* (Bakker & Demerouti, 2007). Assim, partindo do modelo de Karasek em relação a definição de exigências (elevada carga de

trabalho) e com base na definição de *burnout* do modelo JD-R, este estudo espera verificar que as exigências estão positivamente correlacionadas com o *burnout* (Schauffeli & Bakker, 2004). As hipóteses neste sentido são as seguintes:

*Hipótese 1.* As exigências no trabalho relacionam-se positivamente com o *burnout* dos trabalhadores.

- a) As exigências no trabalho relacionam-se positivamente com a dimensão exaustão.
- b) As exigências no trabalho relacionam-se positivamente com a dimensão cinismo.

Tendo em conta a importância dos recursos enquadrados no modelo JD-SC, o nosso estudo pretende estudar a autonomia (capacidade de controlo e tomada de decisão) e também o apoio do supervisor em relação ao *engagement*, no que diz respeito especificamente às dimensões do vigor e da dedicação, descrita nas seguintes hipóteses. Na medida em que existe evidência empírica que a autonomia bem como o apoio do supervisor (enquanto recursos) estão positivamente relacionados com o *engagement* (Demerouti et al., 2001), colocamos as seguintes hipóteses:

*Hipótese 2.* A autonomia relaciona-se positivamente com o *engagement* dos trabalhadores.

- a) A autonomia relaciona-se positivamente com o vigor dos trabalhadores.
- b) A autonomia relaciona-se positivamente com a dedicação dos trabalhadores.

*Hipótese 3.* O apoio do supervisor relaciona-se positivamente com o *engagement* dos trabalhadores.

- a) O apoio do supervisor relaciona-se positivamente com o vigor dos trabalhadores.
- b) O apoio do supervisor relaciona-se positivamente com a dedicação dos trabalhadores.

## **Práticas organizacionais no contexto do Bem-Estar no Trabalho**

De acordo com os autores Murphy e Sauter (2003) a instabilidade do trabalho num contexto organizacional em mudança conduz a níveis constantes de stress e por isso surge a necessidade de analisar estas mudanças a fim de prevenir os riscos associados a este fenómeno. Neste contexto, surge o termo “Intervenção no Stress” para reduzir as fontes de stress no trabalho mas também ajudar os colaboradores a gerir o stress para evitar as consequências negativas ao nível da saúde (Murphy & Sauter, 2003). A organização pode assim introduzir práticas que visam a intervenção em três diferentes fases do ciclo do stress: (a) primárias, que se dirigem à intensidade dos factores que actuam como stressores no local de trabalho (por exemplo diminuir a carga de trabalho ao contratar mais colaboradores); (b) secundárias, que actuam na percepção do colaborador perante as situações stressantes e (c) terciárias, que têm o objectivo de promover a capacidade do colaborador em lidar com as consequências (Murphy & Sauter 2003).

Concretamente, no nosso estudo, visamos estudar os efeitos das intervenções terciárias, exemplificadas nos programas “Employee assistance programmes” (EAPs) que possibilitam apoio psicológico e de saúde aos colaboradores e aos seus dependentes (Artur, 2000). Neste sentido a vertente das práticas organizacionais terciárias que vamos estudar estão centradas sobretudo no indivíduo (relaxamento, exercício, apoio psicológico) (Parkes & Sparkes, 1998). Vários resultados de pesquisa empírica defendem a vertente interventiva direccionada para o individuo como um complemento importante da intervenção nas organizações (Lamontagne, 2007). Especificamente relacionado com as práticas organizacionais, Karasek (2004) faz a análise de diversas intervenções relativamente ao stress e verifica que 90% desses programas foram bem-sucedidos em

termos da redução dos sintomas de stress. Para além da previsão das relações directas entre variáveis previstas no modelo de Karasek existe também a previsão da moderação de variáveis nestas relações directas. No que diz respeito a interacção entre recursos e exigências, o modelo defende que os recursos têm um efeito moderador na relação entre as exigências e o stress dos trabalhadores (Karasek, 1989). No entanto, embora a pesquisa empírica tenha demonstrado que elevadas exigências com pouca possibilidade de controlo são importantes preditores do stress e de problemas de saúde associados ao stress, ou seja, para a hipótese “strain” (Karasek, 1979), existem resultados empíricos pouco consistentes para a moderação da capacidade de controlo nas exigências (Taris,2006). Relativamente a esta questão, ao nível da literatura diferentes explicações têm surgido no sentido de explicar a diversidade de resultados. Por um lado, a meta-análise de Van der Doef and Maes (1999) demonstra que não houve manifestação significativa ao nível da interacção: 59 estudos não apresentaram evidência para a interacção e 22 apresentaram suporte parcial ou seja dependia igualmente de uma terceira variável (factores de personalidade, posição hierárquica, assim como o tipo de exigência e o tipo de controlo, dependendo do tipo de análise – ANOVA ou regressão). Por outras palavras, a análise da interacção no modelo de DC depende de outros factores, ou seja, as exigências não parecem interagir com o controlo ao nível das consequências. Como o próprio Karasek (1989) refere que o eixo central do modelo diz respeito à hipótese strain, ou seja, à hipótese dos efeitos directos, relega-se para segundo plano a hipótese da interacção e por isso Taris (2006) aconselha os investigadores de desistirem de encontrar suporte empírico para essa hipótese. Outros investigadores, explicam a diversidade dos resultados de acordo com a metodologia aplicada ( Edwards &Cooper, 1990; van Vegchel, 2005). Para Van Vegchel (2005) esta discrepância deve-se às diferentes funções matemáticas utilizadas, à diversidade de conceptualização e operacionalização das variáveis e por existir a necessidade de aplicar o modelo que é

geral a um determinado grupo ocupacional em específico, o que consequentemente acarreta exigências mais específicas. Neste sentido, o estudo de Bakker et al. (2005) mostrou que a carga de trabalho e exigências emocionais e físicas, não resultavam em elevados níveis de *burnout* quando os colaboradores experienciaram autonomia, feedback, apoio social ou um relacionamento de qualidade com o supervisor. No mesmo sentido, Bakker e Demerouti (2007) defendem diferentes processos na explicação da interação. Por um lado, a autonomia pode ter ajudado no *coping* das exigências pois os colaboradores tiveram a capacidade de decidir como e quando responder a tais exigências enquanto que o apoio do supervisor atenuou as consequências dos impactos das exigências no *burnout* pois os colaboradores tiveram ajuda necessária e suporte emocional. Por outras palavras, no que diz respeito as hipóteses de moderação de recursos entre exigências e *burnout*, o que se tem verificado é sobretudo uma interação entre recursos que vai atenuar os efeitos das exigências no *burnout* mas não directamente nas exigências, ou seja, nas características de trabalho.

É com base nesta verificação empírica que a nossa hipótese de interação se vai basear, isto é, verificar a hipótese de moderação relativamente às hipóteses dos efeitos directos acima enunciadas introduzindo como factor moderador as práticas organizacionais afim de testar a hipótese da moderação das práticas organizacionais na relação entre exigências-*burnout*, autonomia-*engagement* e apoio do supervisor-*engagement*. Deste modo, a inovação deste trabalho é que enquanto o modelo JD-C está concentrado em características do trabalho, o objectivo deste estudo foi o de ampliar a definição de recursos como os organizacionais (práticas de promoção da saúde) que podem actuar como atenuadores) da relação entre exigências e mal-estar (isto é, menos *burnout*) e como amplificador da relação entre autonomia e bem-estar (mais *engagement*). A partir das características do trabalho do modelo de Karasek, pretende-se acrescentar outros recursos pois segundo o modelo JD-R, o bem-estar não depende só das características do

trabalho mas também dos recursos ao nível do contexto organizacional, como por exemplo as intervenções terciárias que pretendemos analisar. As práticas denominadas de terciárias são por exemplo consultas médicas de clinica geral para os trabalhadores, assistência psicológica para os trabalhadores, programa de gestão de stress dos trabalhadores, práticas de promoção do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal do trabalhador, entre outros. Deste modo, tendo em conta que as práticas terciárias são recursos disponíveis do contexto de trabalho, neste estudo uma das vertentes inovadoras é o de integrar as práticas como variável moderadora da relação entre as variáveis já conhecidas. Concretamente, espera-se que com a utilização das práticas organizacionais a relação entre exigências e *burnout* seja mais fraca do que na ausência dessa utilização. Por outro lado, espera-se que a moderação da utilização dessas práticas organizacionais com outros recursos seja uma relação positiva, ou seja, espera-se que com a utilização dessas práticas a relação entre autonomia (capacidade de controlo) e *engagement* assim como a relação entre o apoio do supervisor e o *engagement* sejam intensificados no sentido positivo, i.e., a relação será mais forte no que nas situações em que não há utilização dessas práticas. De acordo com estas relações, colocamos as seguintes hipóteses:

*Hipótese 4:* A relação entre as exigências e o *burnout* é moderada pela utilização das práticas organizacionais, de tal modo que esta relação é mais fraca na presença dessa utilização, do que nas situações em que ela não existe;

- a) A relação entre as exigências e a exaustão é moderada pela utilização das práticas organizacionais, de tal modo que esta relação é mais fraca na utilização dessas práticas, do que nas situações em que elas não são utilizadas.

- b) A relação entre as exigências e o cinismo é moderada pelas práticas organizacionais, de tal modo que esta relação é mais fraca na presença dessas práticas, do que nas situações em que elas não existem.

*Hipótese 5:* A relação entre a autonomia e o *engagement* é moderada pelas práticas organizacionais de tal modo que esta relação é mais forte na presença dessas práticas, do que nas situações em que elas não existem.

- a) A relação entre a autonomia e o vigor é moderada pelas práticas organizacionais de tal modo que esta relação é mais forte na presença dessas práticas, do que nas situações em que elas não existem.

- b) A relação entre a autonomia e a dedicação é moderada pelas práticas organizacionais de tal modo que esta relação é mais forte na presença dessas práticas, do que nas situações em que elas não existem.

*Hipótese 6:* A relação entre o suporte social e o *engagement* é moderada pelas práticas organizacionais de tal modo que esta relação é mais forte na presença dessas práticas, do que nas situações em que elas não existem.

- a) A relação entre o suporte social e o vigor é moderada pelas práticas organizacionais de tal modo que esta relação é mais forte na presença dessas práticas, do que nas situações em que elas não existem;

- b) A relação entre o suporte social e a dedicação é moderada pelas práticas organizacionais de tal modo que esta relação é mais forte na presença dessas práticas, do que nas situações em que elas não existem.

## **Método**

### **Amostra e Procedimento**

A amostra deste estudo é constituída por 75 colaboradores operacionais oriundos de uma organização no Brasil, no sector da tecnologia/informática. Para solicitar a participação destes colaboradores, contactou-se o Director dos Recursos Humanos da empresa requerendo a autorização para a aplicação de questionários aos colaboradores. Após ter obtido o consentimento, realizou -se uma reunião onde foram apresentados os objectivos deste estudo aos supervisores directos e se pediu a sua colaboração para incentivar a resposta aos questionários por parte dos colaboradores. Os colaboradores que aceitaram participar dispunham de tempo dentro do período laboral para preencher o questionário, em formato on-line e com uma duração de cerca de 15 minutos, tendo sido assegurada a confidencialidade das suas respostas e salientado que não haveria respostas certas ou erradas (tal como estava na plataforma online onde fora inserido o questionário). No que diz respeito às características dos participantes, verificou-se que na amostra, ao nível do género, a maioria eram homens 62.7 % enquanto que as mulheres constituíam 37.3 %. Em termos de idade a maioria são jovens, já que 68 % da amostra se situa entre os 18 e 28 anos com funções diversificadas em que a maioria dos sujeitos da amostra não supervisiona (58.7 %). A maioria dos sujeitos da amostra não esteve desempregada (90.7 %) o ano passado e não esteve afastada nas últimas 2 semanas (96.0 %) do mesmo modo que a maioria não esteve afastada por doença no ano passado (82.7 %). Em termos de habilitações literárias, a maioria é licenciada ( $x = 16.77$  ou seja o mínimo é o 12º ano), está há menos de 5 anos na empresa (80 %) e em relação ao tipo de contrato a maioria tem um contrato do tipo permanente (93.3 %).

## **Medidas**

**Exigências.** A variável “exigências” foi medida através da resposta a 7 itens (e.g. “O meu trabalho exige que eu trabalhe depressa”; “O meu trabalho exige que eu trabalhe duramente”) numa escala de Likert de 5 pontos, de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Esta medida foi construída com base numa tradução portuguesa da escala de Karasek “ Job Content Questionnaire (Karasek, et.al, 1998). Esta medida foi igualmente utilizada num estudo português (Castanheira & Chambel, 2010). O Alpha de Cronbach para esta escala foi 0.82.

**Autonomia.** A medida da autonomia (controlo) foi medida através da resposta a 4 itens (e.g. “Tenho a possibilidade de decidir como organizar o meu trabalho” ; “O meu trabalho permite-me tomar decisões por mim própria(o)”) numa escala de Likert de 5 pontos, de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Esta medida foi construída com base numa tradução portuguesa da escala de Karasek “ Job Content Questionnaire (Karasek, et.al, 1998). Esta medida foi igualmente utilizada num estudo português (Castanheira & Chambel, 2010). O Alpha de Cronbach para esta escala foi 0.70, depois de eliminado o item “Tenho controlo sobre o que acontece no seu trabalho”.

**Apoio do supervisor.** O apoio do supervisor foi medido através da resposta a 4 itens (e.g. “O meu supervisor preocupa-se com o bem-estar dos seus subordinados.”; “O meu supervisor presta atenção às coisas que eu digo.”) numa escala de Likert de 5 pontos, de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Esta medida foi construída com base numa tradução portuguesa da escala de Karasek “ Job Content Questionnaire (Karasek, et.al, 1998). Esta medida foi igualmente utilizada num estudo português (Ângelo & Chambel, 2012). O Alpha de Cronbach para esta escala foi 0.86.

**Burnout.** Para o estudo do *burnout* foram estudadas as dimensões da exaustão e do cinismo. Esta medida foi construída com base numa tradução portuguesa (Marques Pinto, 2000) da escala de Maslach, “The Maslach Burnout Inventory–General Survey” (MBI-GS; Schaufeli, Leiter, Maslach, & Jackson, 1996). Esta medida foi igualmente utilizada num estudo português (Chambel & Oliveira-Cruz, 2010). A exaustão foi medida através da resposta a 5 itens (e.g. “Sinto-me emocionalmente esgotado(a) pelo meu trabalho.”; “Sinto-me desgastado(a) no fim do dia de trabalho.”). O Alpha de Cronbach para esta escala foi 0.89. O cinismo foi medido através da resposta a 5 itens (e.g. “Perdi interesse pelo meu trabalho desde que comecei com este emprego.”; “Quando estou a trabalhar não gosto que me incomodem com outras coisas.”). O Alpha de Cronbach para esta escala é de 0.73.

Em ambas as dimensões os itens eram respondidos numa escala de Likert de 7 pontos, de 0 (nunca) a 6 (todos os dias) relativamente à frequência de sentimentos.

**Engagement.** O *engagement* foi medido através de duas dimensões: Vigor e Dedicção. Esta medida foi construída com base numa versão reduzida do questionário “Engagement - Utrecht Work Engagement” (Schaufeli, et.al., 2006.) Esta medida foi igualmente utilizada num estudo português (Chambel & Oliveira-Cruz, 2010). O vigor foi medido através da resposta a 3 itens (e.g. “No meu trabalho, sinto-me cheia (o) de energia”; “No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor.”). O Alpha de Cronbach para esta escala foi 0.86. A dedicação foi medida através da resposta a 3 itens (e.g. “Estou entusiasmada (o) com o meu trabalho.”; “Tenho orgulho no trabalho que faço.”). O Alpha de Cronbach para esta escala foi 0.84.

Os itens de ambas as dimensões eram respondidos numa escala de Likert de 7 pontos, de 0 (nunca) a 6 (todos os dias) relativamente à frequência de sentimentos.

**Utilização de Práticas Organizacionais.** As práticas organizacionais foram medidas através da resposta a 29 itens (e.g. “Consultas médicas de clinica geral para os trabalhadores” ; “Programa de gestão de stress dos trabalhadores.”). As respostas foram cotadas como 1 se “Utilizo porque me é benéfico” ou 0 “Não utilizo”. Para cada indivíduo calculámos a soma de práticas utilizadas. O Alpha de Cronbach para esta escala foi 0.89.

**Variáveis de Controlo.** Embora essas relações não sejam significativas nem consistentes, as variáveis idade e género foram identificadas como podendo ter influência. Assim, de modo a eliminar potenciais explicações alternativas para os resultados, a idade (em anos), o género (0= homem; 1=Mulher) foram utilizadas como variáveis de controlo.

## **Resultados**

### **Valores médios e correlações entre as variáveis estudadas**

As médias, os desvios padrão e as correlações entre as variáveis estudadas são apresentadas na Tabela 1. Com base nos valores médios obtidos, observou-se que os colaboradores consideram terem a alguma capacidade de controlo nas tarefas da função na medida em que, em média, pontuaram as suas respostas com um valor de 3.57 numa escala de Likert de 5 pontos, de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Do mesmo modo, os colaboradores têm uma percepção positiva do apoio do supervisor na medida em que as suas respostas pontuaram 3.71 numa escala de Likert de 5 pontos, de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). O vigor obtém uma pontuação elevada de 5.13 assim como a dedicação 5.39, ambos numa escala de Likert de 7 pontos, de 0 (nunca) a 6 (todos os dias). Analisando as correlações (Tabela 1) entre as variáveis estudadas observa-se uma

relação positiva e significativa entre o facto de supervisionar ou não outras pessoas e a autonomia ( $r=0.35$ ,  $p<.01$ ), uma relação positiva e significativa entre exigências e exaustão ( $r=0.47$   $p<.01$ ), uma relação positiva e significativa entre o suporte social e a dedicação ( $r=0.41$ ,  $p<.01$ ). Por outro lado, verificou-se uma relação negativa entre suporte social e exigências ( $r= -0.43$ ,  $p<.01$ ) e entre exaustão e práticas organizacionais uma relação negativa ( $r=-0.34$ ,  $p<.01$ ).

No sentido de analisarmos a H1, que pressupõe uma relação positiva entre as exigências no trabalho e o *burnout* dos trabalhadores, na medida em que as exigências no trabalho relacionam-se positivamente com a dimensão exaustão (H1a) e com a dimensão cinismo (H1b) fizemos uma regressão hierárquica múltipla. No primeiro passo colocámos ao grupo de variáveis controlo (idade, o género, tempo que trabalha na empresa e supervisiona outras pessoas) e no segundo passo as exigências. Através dos resultados obtidos, verificámos um coeficiente de determinação ajustado ( $\beta= 0.35$ ,  $p<0.01$ ) na relação entre exigências e a exaustão, o que suporta a hipótese H1a, mas relação entre exigências e cinismo ( $\beta=0.18$ , n.s.) refuta a H1b. Consequentemente, a H1 é parcialmente suportada.

Para analisarmos a H2, que defende que a autonomia se relaciona positivamente com o *engagement* dos trabalhadores, na medida em que a autonomia se relaciona positivamente com o vigor dos trabalhadores (H2a) e com a dedicação dos trabalhadores (H2b), fizemos uma regressão hierárquica múltipla. No primeiro passo colocámos ao grupo de variáveis controlo e no segundo passo acrescentámos a autonomia. Através dos resultados obtidos, verificámos um coeficiente de determinação ajustado entre autonomia e vigor ( $\beta=0.11$ , n.s.) e entre autonomia e dedicação de ( $\beta=0.18$ , n.s.) sem significado estatístico o que refuta a H2.

No sentido de analisarmos a H3, que pressupõe uma relação positiva entre o apoio do supervisor e o *engagement* dos trabalhadores, isto é, o apoio do supervisor relaciona-

se positivamente com o vigor dos trabalhadores (H3a) e com a dedicação dos trabalhadores (H3b), fizemos uma regressão hierárquica múltipla. No primeiro passo colocámos as variáveis controlo, no segundo passo acrescentámos as variáveis do apoio do supervisor. Através dos resultados obtidos, verificámos um coeficiente de determinação ajustado entre o apoio social e o vigor o coeficiente é de ( $\beta=0.15$ , n.s) sem significância estatística e entre o apoio social e a dedicação de ( $\beta=0.30$ ,  $p<0.05$ ). Deste modo a H3 é parcialmente suportada pelos nossos dados, porque o apoio do supervisor não apresenta uma relação significativa com o vigor, mas apresenta com a dedicação dos trabalhadores.

No sentido de analisarmos a H4, que pressupõe a moderação das práticas organizacionais entre as exigências e o *burnout*, de tal modo que esta relação é mais fraca na presença dessa utilização, do que nas situações em que esta última é ausente; ou seja, a relação entre as exigências e a exaustão é mais fraca na utilização dessas práticas, do que nas situações em que elas não são utilizadas (H4a) e a relação entre as exigências e o cinismo é mais fraca na presença dessas práticas, do que nas situações em que as práticas estão ausentes (H4b) fizemos uma regressão hierárquica múltipla e no terceiro passo adicionamos a interação entre exigências e práticas. Através dos resultados obtidos, verificámos que a interação entre exigências e práticas ( $\beta= .13$ ; n.s.) não é estatisticamente significativo para prever a exaustão, o mesmo acontecendo em relação ao cinismo ( $\beta =-.09$ , n.s.), refutando deste modo quer as H4a quer a H4b. No entanto, verificámos uma relação significativa entre as práticas e a exaustão com um coeficiente de determinação ajustado ( $\beta=-.48$ ,  $p<.01$ ) e entre práticas e cinismo ( $\beta=-.40$ ,  $p<001$ ) mostrando que os trabalhadores que mais utilizam estas práticas são também os que sentem menos exaustão e menos cinismo no seu trabalho.

No sentido de analisarmos a H5, que pressupõe que a relação entre a autonomia e o *engagement* é moderada pelas práticas organizacionais de tal modo que esta relação é mais forte na presença dessas práticas, do que nas situações em que elas não existem, ou seja, a relação entre a autonomia e o vigor é mais forte na presença dessas práticas, do que nas situações em que elas não existem (H5a) e a relação entre a autonomia e a dedicação é mais forte na presença dessas práticas, do que nas situações em que elas não existem (H5b), fizemos uma regressão hierárquica e acrescentámos no terceiro passo a interacção entre autonomia e práticas. Para as variáveis dependentes vigor e dedicação, os efeitos observados, respectivamente, da interacção entre autonomia e práticas ( $\beta=-.07$ ; n.s.) e ( $\beta=-.07$ , n.s.) não são estatisticamente significativos, refutando as *Hipótese 5a e Hipótese 5b* (ver tabela 2b). No entanto, verificámos uma relação significativa entre as práticas e o vigor com coeficiente de determinação ajustado ( $\beta=.39$ ,  $p<.01$ ), mostrando que os trabalhadores que mais utilizam estas práticas são também os que sentem mais vigor no seu trabalho. De um modo idêntico, podemos observar que as práticas têm um efeito directo e significativo na dedicação com um coeficiente de determinação ( $\beta=.45$ ;  $p<.01$ ).

No sentido de analisarmos a H6, em que a relação entre o suporte social e o *engagement* é moderada pelas práticas organizacionais de tal modo que esta relação é mais forte na presença dessas práticas, do que nas situações em que elas não existem, na medida em que a relação entre o suporte social e o vigor é mais forte na presença dessas práticas, do que nas situações em que elas não existem (H6a) e a relação entre o suporte social e a dedicação é mais forte na presença dessas práticas, do que nas situações em que elas não existem (H6b), fizemos uma regressão hierárquica múltipla em que no terceiro passo acrescentamos a interacção entre apoio do supervisor e práticas. Para a variável dependente vigor, os efeitos da interacção entre

supervisor e práticas ( $\beta = -.18$ , n.s.) não têm significância estatística refutando a *Hipótese 6a* (ver tabela 2b). Para a variável dedicação, o efeito desta interação foi de ( $\beta = -.24$ , n.s.), sem significância estatística, refutando a *Hipótese 6b* (ver tabela 2c).

Tabela 1. Médias, desvio padrão e correlações entre as variáveis estudadas (N=75) (\*\*:  $p < .01$ ; \*:  $p < .05$ .)

	<u>Média</u>	<u>Desvio-Padrão</u>	<u>Correlação entre variáveis</u>													
			1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10	11	12		
1.Gênero	0.37	0.49														
2.Idade	1.37	0.59	-.21													
3.Tempo	1.25	0.55	-.06	.16												
4.Supervisiona	0.40	0.49	-.05	.24*	.37**											
5.Exigências	3.26	0.71	-.29*	.17	.10	.10										
6.Autonomia	3.57	0.66	.02	.12	.03	.35**	.09									
7. Suporte	3.71	0.77	.25*	-.25*	-.07	-.10	-.28*	.04								
8. Vigor	5.13	1.24	.16	.08	-.04	.10	-.19	.12	.27*							
9. Dedicção	5.39	1.27	.17	.00	-.03	.11	-.24*	.19	.41**	.91**						
10. Exaustão	3.37	1.52	-.27*	-.02	.22	.02	.47**	-.06	-.43**	-.67**	-.67**					
11. Cinismo	2.31	1.15	-.155	.00	.12	-.03	.24*	-.19	-.29*	-.57**	-.67**	.58**				
12. Práticas	1.77	1.14	.30**	.03	-.14	.01	-.25*	-.08	.25*	.15	-.08	-.34**	.17			

Tabela 2a. Coeficientes  $\beta$  dos efeitos negativos das Exigências no *Burnout* (\*\*:  $p < .01$ ; \*:  $p < .05$ .)

	Exaustão			Cinismo		
	Passo 1	Passo 2	Passo 3	Passo 1	Passo 2	Passo 3
Género	-.22	.02	.04	-.13	.04	.03
Idade	-.08	-.12	-.09	-.00	-.02	-.04
Supervisiona outras pessoas	.04	-.06	-.06	-.07	-.14	-.17
O seu Trabalho é	-.02	.06	.06	.07	.11	.11
Exigcen		.35*	.33*		.18	.20
Praticascen		-.48**	-.47*		-.34*	-.40*
ExigxPrat			.13			-.09
R <sup>2</sup> Ajustado	-.01a	.35b**	.35c	-.03a	.14b*	.14c
$\Delta R^2$	.05a	.36b**	.01c	.03a	.19b*	.01c
F	.81a	7.2b**	6.43c**	0.22a	2.91b	2.57c

a. Preditores (Constante), O seu Trabalho é ..., Idade, Supervisiona outras pessoas como parte do seu trabalho, Género

b. Preditores (Constante), O seu Trabalho é ..., Idade, Supervisiona outras pessoas como parte do seu trabalho, Género, Praticascen, Exigcen

c. Preditores (Constante), O seu Trabalho é ..., Idade, Supervisiona outras pessoas como parte do seu trabalho, Género, Praticascen, Exigcen, ExigxPrat

Tabela 2b. Coeficientes  $\beta$  dos efeitos positivos da autonomia no *Engagement* (\*\*:  $p < .01$ ; \*:  $p < .05$ .)

	Vigor			Dedicação		
	Passo 1	Passo 2	Passo 3	Passo 1	Passo 2	Passo 3
Género	.14	.00	-.01	.13	-.03	-.03
Idade	.11	.09	.09	.03	.001	.00
Supervisiona outras pessoas	.08	.09	.07	.09	.09	.07
O seu Trabalho é	.02	.05	.03	-.03	.00	-.10
Autoncen		.11	.11		.18	.18
Praticascen		.41*	.39*		.48**	.45*
AutxPrat			-.07			-.07
R <sup>2</sup> Ajustado	-.03a	.11b*	.10c	-.034a	.18b**	.17c
$\Delta R^2$	.03a	.16b*	.01c	.026a	.22b**	.00c
F	.53a	2.40b	2.09c	.430a	3.45b	2.98c

a. Preditores (Constante), O seu Trabalho é ..., Idade, Supervisiona outras pessoas como parte do seu trabalho, Género

b. Preditores (Constante), O seu Trabalho é ..., Idade, Supervisiona outras pessoas como parte do seu trabalho, Género, Praticascen, Autoncen

c. Preditores (Constante), O seu Trabalho é ..., Idade, Supervisiona outras pessoas como parte do seu trabalho, Género, Praticascen, Autoncen, AutxPrat

Tabela 2c. Coeficientes  $\beta$  dos efeitos positivos do apoio do supervisor no *Engagement* (\*\*:  $p < .01$ ; \*:  $p < .05$ .)

	Vigor			Dedicação		
	Passo 1	Passo 2	Passo 3	Passo 1	Passo 2	Passo 3
Género	.14	-.01	.03	.13	-.05	-.00
Idade	.11	.13	.17	.03	.08	.14
Supervisiona outras pessoas	.08	.13	.10	.09	.16	.13
O seu Trabalho é	.02	-.02	-.01	-.03	-.11	-.10
Suporcen		.15	.08		.30*	.21
Praticascen		.34	.39		.33*	.40*
SupxPrat			-.18			-.24
R <sup>2</sup> Ajustado	.03a	.11b*	.22c	-.03a	.21b**	.25c
$\Delta R^2$	.03a	.16b*	.03c	.03a	.25b**	.04c
F	.53a	2.48b	2.46c	.43a	4.06b*	4.22c*

a. Predictores (Constante), O seu Trabalho é ..., Idade, Supervisiona outras pessoas como parte do seu trabalho, Género

b. Predictores (Constante), O seu Trabalho é ..., Idade, Supervisiona outras pessoas como parte do seu trabalho, Género, Praticascen, Suporcen

c. Predictores (Constante), O seu Trabalho é ..., Idade, Supervisiona outras pessoas como parte do seu trabalho, Género, Praticascen, Suporcen, SupxPrat

## Discussão

Através dos resultados obtidos, observámos como esperado uma relação positiva entre as exigências e a exaustão e, de igual modo, entre o apoio do supervisor e a dedicação dos trabalhadores. Por um lado, ao contrário do pressuposto, observámos uma relação significativa entre a utilização das práticas organizacionais por parte dos trabalhadores e os seus níveis de *burnout* e de *engagement*. Por outro lado, também as relações previstas entre as exigências e o cinismo, entre a autonomia e o *engagement*, entre o apoio social e vigor, assim como o efeito moderador das práticas organizacionais foram refutadas.

Deste modo podemos observar que as exigências no trabalho se relacionavam positivamente com a dimensão exaustão tal como já tinha sido verificado empiricamente por outros autores (Schauffeli & Bakker, 2004). O facto de neste estudo as exigências no trabalho não se relacionarem com a dimensão cinismo poderá estar relacionada com o sector ocupacional estudado na amostra. Ao nível da literatura, sabemos que esta dimensão assume primazia nas funções em que as relações interpessoais são relevantes e por isso passíveis de gerar cinismo (Maslach et al., 2001). Esta constatação ocorre na medida em que esta dimensão traduz a medida da atitude de indiferença ou de distância em relação o trabalho em si ou a outras pessoas implicadas no contexto de trabalho.

Além disso, cada função parece conter riscos específicos no que diz respeito as manifestações do *burnout*. Por exemplo, para os colaboradores do call centre, o *burnout* está essencialmente relacionado com a dissonância/discrepância entre os seus verdadeiros sentimentos e os sentimentos que podem manifestar aos clientes (Zapf, Vogt, Seifert, Mertini & Isic, 1999), enquanto que para os trabalhadores do sector de produção, a combinação entre a quantidade de trabalho e a falta de autonomia é mais determinante no fenómeno do *burnout* (De Jonge & Kompier, 1997). Por outras palavras, outros sectores diferentes dos serviços humanos incluem os mesmos sentimentos básicos do

*burnout* primariamente ao nível da dimensão exaustão, no entanto têm uma manifestação diferente na medida em que não há um recipiente/ elemento que possa ser alvo de despersonalização (Demerouti et.al, 2001). Garden (1989) argumentou que nos serviços “não humanos” os trabalhadores manifestariam uma dimensão unidimensional de exaustão mas não relativamente à despersonalização. No que diz respeito à definição há que considerar que a despersonalização, ao nível da literatura, está tradicionalmente relacionada com funções onde é fundamental a relação interpessoal no contexto do stress no trabalho. Tal asserção não se aplica, por exemplo, no contexto de trabalho de programação computacional (Evans & Fischer, 1993). Relativamente ao facto de não termos encontrado relação significativa entre a autonomia e o *engagement* destes trabalhadores, isto poderá estar relacionado, por um lado com o facto de autonomia ser à partida um factor inerente ao contexto organizacional tendo pouco efeito no *engagement* dos trabalhadores. Por outro lado, o facto do apoio do supervisor não se relacionar positivamente com o vigor destes trabalhadores, permite inferir que a dimensão vigor, tendo em conta a definição do conceito, estará relacionada prioritariamente com as características do trabalho: neste sector um trabalho mais “solitário” estará mais centrado nas competências individuais. Consequentemente as reacções energéticas dos trabalhadores serem pouco dependentes dos recursos sociais disponíveis.

Relativamente à hipótese que relaciona o apoio do supervisor positivamente com a dedicação dos trabalhadores os efeitos encontrados são significativos a nível estatístico. Neste caso, tal como foi verificado na literatura, o apoio do supervisor é um factor importante na medida em que o apoio do líder pode ajudar o colaborador a lidar com as exigências do trabalho (Vaananen et al., 2003). No contexto brasileiro, este aspecto ganha outro sentido, na medida em que para Motta e Caldas (1997), há características dos brasileiros nítidas que influenciam as organizações. Neste contexto cultural, a sociedade está baseada nas relações pessoais e na busca de proximidade e afecto das

relações, designado por "jeitinho brasileiro". Este aspecto pode explicar porque a dedicação possa estar mais dependente de uma relação positiva geral com a empresa como um todo na medida em que o apoio dado pelo supervisor poderá ser visto como sendo um representante da empresa. Os resultados obtidos permitem-nos destacar a especificidade do contexto das funções (neste estudo estudamos o contexto informático) e também as diferenças de expressão do vigor e da dedicação, aspectos a serem considerados no estudo do *engagement*. A dimensão vigor caracteriza-se por elevados níveis de energia, resiliência mental face as dificuldades e investimento de esforço mental no trabalho. Já a dedicação caracteriza-se por um estado de significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio (Schauffeli & Bakker, 2004). Assim, a satisfação intrínseca com a tarefa diminui o sentimento de distanciamento no grupo brasileiro. Prestes Motta e Caldas (1997) referem existir na cultura organizacional brasileira uma tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico, em que a busca de reconhecimento e valorização pode ser obtido também através das relações interpessoais. Deste modo, é exigido um maior grau de criatividade e de dinamismo, situação características das profissões assistenciais. No que diz respeito às hipóteses de moderação, não houve suporte empírico. No entanto, verificamos que as práticas têm também um efeito directo significativo no bem-estar no trabalho por parte destes trabalhadores do sector informático. Embora tais resultados não tenham sido previstos no nosso estudo, vêm de encontro com o que tem sido encontrado na literatura a respeito da hipótese de moderação do modelo Karasek. De facto, a hipótese da moderação pode traduzir – se na realidade em termos estatísticos não por uma operação multiplicativa mas por uma função em que os recursos influenciam a relação entre exigências e recursos, ou seja, o stress diminui de modo proporcional à medida que as exigências são colmatadas por recursos (Van Vegchel, 2005). Esta constatação também está relacionada com o facto da função ter sempre múltiplas causas, em que existem múltiplas

variáveis mediadoras (Maroco, 2007). Assim, ao contrário do esperado, as práticas organizacionais não potenciam o efeito dos recursos no *engagement* (vigor e dedicação) nem atenuam o efeito das exigências no *burnout* (exaustão e cinismo) mas são importantes para que as empresas promovam o bem-estar dos seus trabalhadores. Deste modo podemos concluir que para diminuir o *burnout* e aumentar o *engagement* não só se deve diminuir as exigências e aumentar os recursos do trabalho respectivamente, mas também se deve aumentar as práticas promotoras do bem-estar para levar a um funcionamento positivo do colaborador.

### **Limitações do estudo**

O presente estudo apresenta limitações. O facto de o estudo ter aplicado regressões, na medida em que segue *design* correlacional, não nos permite estabelecer relações de causa-efeito entre as variáveis, tendo sido apenas possível inferir sobre a natureza (positiva ou negativa) das suas relações. Na medida em que se utilizou como metodologia o *self-report*, os participantes podem ter respondido de acordo com o que consideravam ser melhor aceite socialmente. Ao nível do tamanho da amostra e da sua natureza que é maioritariamente constituída por indivíduos do sexo masculino, pessoas com habilitações superiores que trabalham em empresas do ramo do contexto informático especificamente, enquadrados na cultura do Brasil.

### **Implicações para a Gestão de Recursos Humanos**

Apesar das limitações do presente estudo, este apresenta várias e importantes implicações para a prática. Os resultados encontrados apontam para a necessidade das organizações promoverem um ambiente de trabalho não somente adaptado para a gestão das consequências do stress mas também para possibilitar a motivação e o

desenvolvimento positivo dos colaboradores através de condições adequadas (Bakker & Schaufeli, 2008). Neste sentido, tendo em conta a especificidade do contexto, é necessário identificar as condições de trabalho como as exigências na intervenção do fenómeno do stress, a par da inserção de recursos como o apoio do supervisor na dedicação dos trabalhadores (por exemplo, através da liderança) mas também recursos macro como as praticas organizacionais que ajudam a lidar com as consequências do stress. De facto, Dollard and Bakker (2010), tendo por base o modelo do contexto psicologicamente seguro de trabalho em que as exigências, os recursos, o *engagement* pretendia definir praticas promotoras do bem estar e segurança dos trabalhadores e verificaram que ao nível organizacional houve mudanças na saúde dos trabalhadores através da relação das práticas promotoras de segurança com as exigências. No mesmo sentido Van der Klink, Blonk, Schene, and Van Dijk (2001), através de uma meta análise de 48 estudos, verificaram que intervenções que usam a abordagem cognitivo-comportamental são efectivas na redução do *burnout*.

### **Estudos futuros**

Tendo em conta os resultados obtidos, surge a necessidade de estudar a especificidade do contexto informático enquanto serviço não humano relativamente às dimensões do cinismo e vigor. Consequentemente, além da definição, é necessário adaptar as medidas de avaliação aos contextos específicos. Do mesmo modo, relativamente à autonomia, mais estudos do modelo JD-R enquadrados na cultura Brasileira seriam necessários para melhor compreensão do fenómeno do stress no contexto do Brasil. Relativamente às práticas, seria interessante estudar a relação como *burnout* e *engagement* em outros contextos, e alargar o estudo a praticas primarias e secundárias para alem de aprofundar as práticas terciárias

## Bibliografia

Ângelo, R. & Chambel, M.J. (2012, on-line). The role of proactive coping in the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. [doi.org/10.1080/1359432X.2012.728701](https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.728701)

Bakker, A.B., Demerouti, E. and Euwema, M.C. (2005), “Job resources buffer the impact of job demands on burnout”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 10, pp. 170-80.

Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274284.

Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., & Taris, T.W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187200.

Chambel, M.J. and Oliveira-Cruz, F. (2010), “Breach of psychological contract and the development of burnout and engagement: a longitudinal study among soldiers on a peacekeeping mission”, *Military Psychology*, Vol. 22 No. 2, pp. 110-27

Castanheira, F., & Chambel, M.J. (2010). Burnout in salespeople: A three-wave study to examine job characteristics’ predictions and consequences to performance. *Economic and Industrial Democracy*. doi: 10.1177/0143831X10365573

DeFrank, R. S., & Ivancevich, J.M. (1998). Stress on the job: An executive update. *Academy of Management Executive*, 12(3), 55–66.

De Jonge, J. and Kompier, M.A.J. (1997), “A critical examination of the Demand Control-Support Model from a work psychological perspective”, *International Journal of Stress Management*, Vol. 4, pp. 235-58

Demerouti, E., Bakker, A.B., De Jonge, J., Janssen, P.P.M. and Schaufeli, W.B. (2001b), “Burnout and engagement at work as a function of demands and control”, *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, Vol. 27, pp. 279-86.

Dollard, M.F., & Bakker, A.B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 579– 599. doi:10.1348/096317909X470690.

Edwards, J.R. and Cooper, C.L. (1990), “The person-environment fit approach to stress: recurring problems and some suggested solutions”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, pp. 293-307.

European Commission. (2002). *Guidance on work-related stress: Spice of life or kiss of death?* [Brochure]. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Evans, B. et Fisher, D. (1993). The nature of burnout : A study of the three-factor model of burnout in human service and non-human service samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 29-38

Garden, A.M. (1989) The effect of psychological type on research findings. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 223–34.

Hackman, J. R., G. R. Oldham. 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organ. Behavior and Human Performance* **16** 250–279.

Hobfoll, S.E. (2002), "Social and psychological resources and adaptation", Review of General Psychology, Vol. 6, pp. 307-24.

Johnson, J. V., & Hall, E. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease. *American Journal of Public Health*, 78, 1336-1342.

Karasek, R. A., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., & Bongers, P. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 322–355

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administration Science Quarterly*, 24, 285-307.

Karasek RA. An analysis of 19 international case studies of stress prevention through work reorganization using the demand/ control model. *Bulletin of Science and Technology*. 2004; 24:446-56.

Karasek, R. (1989). Control in the workplace and its health-related aspects. In S. L. Sauter, J. J. Hurrell, Jr., and C. L. Cooper (Eds.), *Job control and worker health*, (pp. 129-159).

Chichester, England: Wiley

Kompier, M. A. J. (2002). Job design and well-being. In M. Schabracq, J. Winnubst, & C. Cooper (Eds.), *Handbook of work and health psychology* (pp. 429–454). Chichester,

England: Wiley

Lamontagne AD, Keegel T, Louie AM, Ostry A, Landsbergis PA. A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990 –2005 [published correction appears in *Int J Occup Environ Health*. 2008;14:24]. *Int J Occup Environ Health*. 2007;13:268 –280

Maslach Burnout Inventory-test Manual (3rd ed., pp. 22–26). Palo AltoCA: Consulting Psychologists Press. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.

Milczarek M, Schneider E, Gonzalez ER. OSH in Figures: Stress at Work, Facts and Figures. Luxembourg: European Communities; 2009.

Murphy, L. R., & Sauter, S. L. (2003). The USA perspective: Current issues and trends in the management of work stress. *Australian Psychologist*, 38, 151–157.

Parkes KR, Sparkes T. Organizational interventions to reduce work stress: are they effective? A review of the literature. Contract Research Report 193/1998. Norwich, U.K.: Health & Safety Executive Books, 1998:52.

Pinto, A. M. (2000). Burnout profissional em professores portugueses: representações sociais, incidência e preditores. Tese de Doutorado, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

PRESTES MOTTA, F. e CALDAS, M. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo : Atlas, 1997.

Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004), “Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, pp. 293-315.

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). Maslach burnout inventory—general survey. In C. Maslach, S. E. Jackson, & M. P. Leiter (Eds.), *The*

Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20, 316–334

Vaananen, A., Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R., Mutanen, P., Vahtera, J. and Peiro´, J.M. (2003), “Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industrial sector”, *Social Science and Medicine*, Vol. 57, pp. 807-24

Van der Doef, M. and Maes, S. (1999), “The Job Demand-Control(-Support) Model and psychological well being: a review of 20 years of empirical research”, *Work and Stress*, Vol. 13, pp. 87-114.

Van der Klink, J. J. L., Blonk, R. W. B., Schene, A. H., & Van Dijk, F. J. H. (2001). The benefit of interventions for work related stress. *American Journal of Public Health*, 91, 270–276

Van Vegchel, N., de Jonge, J., Bosma, H. and Schaufeli, W.B. (2005), “Reviewing the effort-reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies”, *Social Science and Medicine*, Vol. 60, pp. 1117-31.

Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H., & Isic, A. (1999). Emotion work as a source of stress: The concept and development of an instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 371– 400