

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**AS EXIGÊNCIAS DO TRABALHO BANCÁRIO E O BEM-ESTAR
DOS COLABORADORES: O PAPEL MODERADOR DO SUPORTE
SOCIAL**

Catarina Machado Fernandes

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

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

2017

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**AS EXIGÊNCIAS DO TRABALHO BANCÁRIO E O BEM-ESTAR
DOS COLABORADORES: O PAPEL MODERADOR DO SUPORTE
SOCIAL**

Catarina Machado Fernandes

Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel Soares

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

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

2017

Agradecimentos

Uma dissertação significa o fim de uma importante etapa acadêmica, significa o início do resto de uma vida. Para mim, a minha dissertação significa uma caminhada que, durante cinco anos, me ensinou que o mais bonito na vida são as dificuldades que ela nos apresenta. Foram as dificuldades que me fizeram ser uma versão melhor de mim própria, todos os dias. Foram as dificuldades que me mostraram que há pessoas que dividem comigo frustrações, problemas e preocupações e que partilham comigo cada passo dado em frente, as conquistas e a felicidade que é viver. A minha dissertação, a minha caminhada, é dedicada a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, dividiram e partilharam comigo.

Para os meus pais, sem vocês não seria possível. Por quererem, mais do que ninguém, garantir que sou feliz, que sigo os meus sonhos e que sei que, como ninguém, serão o meu porto de abrigo para toda a vida. Para o meu irmão que me mostra, todos os dias, o lado simples da vida. Para os meus primos, em quem vejo um exemplo a seguir, profissionalmente e como seres Humanos. Para o Pedro, que começa agora a dar os primeiros passos na vida e já me inspira a dar os meus. Para os meus avós.

Para os meus amigos, todos os que, em algum momento da minha vida, dividiram e partilharam comigo. Não existe outra forma de ser eu, sem vocês. Para a minha amiga de um percurso académico (Inês) quecível, a quem agradeço todos os dias por ser a minha companheira de vida. Não encontro palavras que possam descrever a pessoa que és, a amizade que construímos e o quanto és importante para mim. Daniela, para ti que, com a tua maneira de ser me inspiras a ser melhor e que, com a tua paixão pelo que fazemos, me mostraste que pode sempre ser mais fácil. Obrigada, do fundo do meu coração, a todos os laços de verdadeira amizade com que a vida me presenteou. E, ainda, para um laço muito especial.

Para alguém que tornou, tanto quanto eu, que este trabalho fosse possível e que fosse a melhor versão de si mesmo. A Professora Doutora Maria José Chambel e a Professora Doutora Vânia Carvalho. Para quem o incansável apoio nunca teve horas ou fins-de-semana. Muito obrigada pela dedicação.

Por fim, mas nunca menos importante, para Mim.

Resumo	3
<i>Abstract</i>	3
Introdução	4
Enquadramento Teórico	5
Exigências e Bem-Estar	5
Papel Moderador do Suporte	7
Método	10
Procedimento e Participantes	10
Medidas	11
Resultados	12
Análise Fatorial Confirmatória: Modelos de Medida	12
Valores médios, Desvios-padrão e Correlações entre as variáveis	13
Teste de Hipóteses: Análise de Regressões Hierárquicas	14
Discussão	17
Limitações e Sugestões de Investigações Futuras	18
Implicações Práticas	19
Referências Bibliográficas	20

Resumo

A presente investigação tem como objetivo a compreensão da relação entre as exigências no trabalho e o bem-estar geral dos trabalhadores do sector bancário. Ademais, foi testado o efeito moderador do suporte social - da organização, do chefe e dos colegas -, nesta mesma relação. Os dados foram obtidos através da participação de uma amostra de colaboradores de um banco nacional (N=413). Os resultados suportam a existência de uma relação significativa e negativa entre o excesso de trabalho e os objetivos irrealistas com o bem-estar geral. No entanto, a hipótese de moderação foi refutada, apesar de se comprovar que os trabalhadores que consideram ter mais suporte social serem também aqueles que reportavam mais bem-estar. De uma forma geral, as conclusões retiradas do presente estudo apresentam implicações práticas na gestão de Recursos Humanos, salientando o papel fundamental de uma cultura de suporte nas organizações que, perante um contexto de crescente dinamismo e competitividade onde há um aumento constante das exigências, promova o bem-estar dos colaboradores.

Palavras-chave: Exigências; Objetivos Irrealistas; Bem-Estar; Suporte Social; Bancários

Abstract

The aim of the present investigation is the comprehension of work demands and well-being relationship in bank workers. Additionally, we tested the moderator effect of social support – organizational, supervisor and colleagues. The data was gathered through the participation of a sample of employees from a national bank (N = 413). The results support the existence of a significant and negative relationship between demands and unrealistic goals with well-being. Contrary to expectations, the results did not support the moderation hypothesis of social support in this relationship, although workers that perceived more social support, report more well-being. Generally, the findings of the present study have practical implications for Human Resources management, enhancing the key role of a support culture in the organisations that, in a dynamic and competitive context where there is an increase of job demands, promote workers well-being.

Key words: Demands; Unrealistic Goals; Well-Being; Social Support; Bank Worker

Introdução

Nos últimos anos, o contexto organizacional tem apresentado um crescente dinamismo e competitividade devido a acontecimentos como a globalização, a crise económica e o envelhecimento da população ativa (Lorente & Yeves, 2016). Estes aspetos promovem novas formas de organização do trabalho, incertezas relativamente à mudança do emprego, reestruturações organizacionais e um maior uso de novas tecnologias (Neto & André, 2016). As mudanças enunciadas dão origem a um aumento das exigências com as quais os trabalhadores têm que lidar, como: aumento da pressão hierárquica para uma maior produtividade e para a obtenção de resultados, aumento do número de horas extra, atividades fragmentadas e sem significado, relações insatisfatórias com a chefia e quebras na dinâmica do reconhecimento (Martins, 2007; Rocha, 2007). Mais especificamente no setor bancário, os trabalhadores estão sujeitos a exigências como pressão de tempo, excesso de trabalho (Andrade, 2001; Karasek, 1979) e objetivos irrealistas propostos pelos superiores hierárquicos.

O panorama organizacional atual, e as exigências consequentes do mesmo, não permitem o desenvolvimento de experiências de bem-estar para os colaboradores (Karasek, 1979) devido ao aumento de sentimentos negativos relativamente ao trabalho (DeFrank & Ivencevich, 1998), demonstrando, assim, a necessidade e importância do estudo do tema segundo a perspectiva da saúde psicológica e organizacional. Segundo Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch e Rhoades (2001), trabalhadores que percebem suporte social, relatam mais sentimentos positivos no local de trabalho e sentem menores índices de *stress*. No mesmo sentido, Johnson e Hall (1988) preconizam que o apoio contribui para a explicação dos níveis *stress* no local de trabalho, sendo que, quando o apoio é elevado poderá ter impacto na diminuição do *stress*, enquanto que aquando da sua ausência há um agravamento do mesmo. Desta forma, torna-se pertinente o estudo da relação entre o apoio social (organizacional, chefe e colegas) e o bem-estar de colaboradores que experienciam elevados níveis de exigências, através da análise do modelo *Job Demands, Control and Support* (JDCS, Johnson & Hall, 1988).

A presente investigação surge no seguimento de uma crescente preocupação com o bem-estar dos colaboradores, analisando as exigências do trabalho na explicação do mesmo e o papel moderador do apoio social nesta relação, atenuando o efeito negativo das exigências. Pretende-se, neste sentido, colmatar limitações de estudos anteriores, baseados no modelo JDCS. Primeiramente, pretende-se a introdução de uma exigência

específica no setor bancário – objetivos irrealistas – no modelo JDCS que pressupõe apenas a análise de exigências como o excesso de trabalho e a pressão de tempo. Segundo, relativamente ao suporte social, analisou-se não só o suporte do chefe e o suporte dos colegas, como referido no modelo, mas também o suporte organizacional, por forma a concluir qual o tipo de apoio que tem maior destaque na manutenção do bem-estar e na redução do *stress*. Através das conclusões preconizadas pelo estudo em causa, poderão desenvolver-se guias práticos de aumento e manutenção do bem-estar dos trabalhadores, promovendo uma diminuição de custos associados (e.g. indemnizações ou baixas prolongadas).

Enquadramento Teórico

Exigências e Bem-estar

A transferência de atitudes e comportamentos entre papéis da vida de um indivíduo (i.e. *spillover*) (Near, Rice & Hunt, 1980), demonstra a necessidade de análise do bem-estar geral dos trabalhadores e, não apenas, do bem-estar aplicado ao contexto de trabalho. Desta forma, poderá promover-se a motivação, satisfação e a saúde mental e física dos trabalhadores, em todos os domínios das suas vidas.

De acordo com Caetano e Silva (2010), a abordagem global do bem-estar inclui a análise de duas vertentes, o bem-estar objetivo e o bem-estar subjetivo. A componente objetiva do bem-estar refere-se a um conjunto de aspetos socioeconómicos (e.g. nível de escolaridade, de saúde, de segurança, emprego e rendimentos) utilizados como expressão de níveis objetivos de qualidade de vida. O bem-estar subjetivo, apesar de ser um construto subjetivo e ambíguo, refere-se, geralmente, ao funcionamento ajustado ou positivo dos indivíduos sendo, também, segundo o paradigma clínico tradicional, um tipo de bem-estar focalizado nas disfunções físicas e psicológicas dos indivíduos (Caetano & Silva, 2010). Neste sentido, os mesmos autores conceptualizam bem-estar subjetivo como a avaliação cognitiva e afetiva que um indivíduo faz sobre os aspetos gerais da sua própria vida e do seu funcionamento psicológico e social. A avaliação cognitiva, por sua vez, pressupõe o nível de satisfação geral com a vida referente a um processo cognitivo de julgamento sobre a mesma, avaliando, também, experiências gerais do passado. Assim, a avaliação global da qualidade de vida de um indivíduo depende de um conjunto de

critérios selecionados pelo próprio, tendo em conta que, apesar de existirem determinados domínios desejáveis (e.g. saúde, felicidade) estes são valorizados de forma diferente por cada pessoa (Diener, Emmons, Larsen, & Griffin, 1985; McGillivray & Clarke, 2006). Por outro lado, a dimensão avaliativa de afetos e emoções resulta de sentimentos positivos e negativos que ocorrem em resposta às condições e acontecimentos do momento (Bruni & Porta, 2007). De uma forma geral, segundo Diener (2000) as avaliações, tanto cognitivas como afetivas, que um indivíduo faz sobre a vida têm um carácter multidimensional que integra componentes como: satisfação geral com a vida, satisfação com aspetos específicos da vida (e.g., satisfação com o trabalho), afeto positivo (i.e. a frequência com que se sentem emoções e humores agradáveis) e a baixa frequência de afeto negativo (i.e. emoções e humores desagradáveis).

Através do estudo da relação entre as características do trabalho e o bem-estar psicológico, Karasek (1979) desenvolveu o modelo *Job Demand-Control* (JDC) que identifica o controlo e as exigências do trabalho como características essenciais para a explicação do bem-estar psicológico. A caracterização e a análise do trabalho bancário é realizada, especificamente, através da dimensão relativa às exigências. Assim, de acordo o modelo supracitado, as exigências referem-se essencialmente ao excesso de trabalho e são operacionalizadas em termos quantitativos, relativamente a aspetos como, a pressão de tempo e conflito da função (Karasek, 1979). Estas, requerem esforços, por parte dos trabalhadores, que resultam em custos físicos e psicológicos aquando de uma exposição prolongada aos mesmos (Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli, 2001).

Um dos pressupostos do estudo das exigências organizacionais é o facto de cada contexto profissional apresentar características idiossincráticas (Chambel, 2016). Assim, torna-se importante a análise do contexto e das suas particularidades que poderão ter um papel saliente na explicação do bem-estar dos colaboradores (Demerouti et al., 2001). Tendo em conta a amostra em estudo, a atual envolvente externa e o conseqüente aumento de procura de vantagem competitiva, uma das exigências dos trabalhadores bancários são os objetivos estabelecidos pela hierarquia. Estes objetivos são muitas vezes irrealistas, sendo que têm uma probabilidade reduzida de serem atingidos (Hamel & Prahalad, 1993). De facto, no sector bancário os objetivos podem ser considerados irrealistas porque têm um nível de dificuldade elevado e porque implicam elevada inovação (Sitkin, See, Miller, Lawless e Carton, 2011). Os níveis de dificuldade elevados dos objetivos estabelecidos tornam os mesmos difíceis de atingir devido às características organizacionais e aos recursos disponíveis. O carácter de extrema inovação, por sua vez, faz com que não

existam práticas previamente conhecidas para atingir o objetivo e que os colaboradores não tenham os conhecimentos e competências necessários para o efeito (Sitkin et al., 2011).

Retomando o modelo JDC (Karasek, 1979), pode concluir-se que um ambiente de trabalho com elevadas exigências psicológicas (excesso de trabalho, pressão do tempo e objetivos irrealistas) aumenta o *stress* dos colaboradores, afetando negativamente o bem-estar por parte dos mesmos. Desta forma, são formuladas as seguintes hipóteses:

H1: As exigências relacionam-se negativamente com o bem-estar geral dos trabalhadores bancários:

H1a): O excesso de trabalho e pressão do tempo relacionam-se negativamente com o bem-estar dos trabalhadores;

H1b): Os objetivos irrealistas relacionam-se negativamente com o bem-estar dos trabalhadores.

Papel Moderador do Suporte Social

Ao longo do tempo, devido à sua influência na manutenção e aumento do bem-estar dos trabalhadores, o suporte social (organizacional, chefe e colegas) tem sido uma dimensão organizacional em estudo (Cassel, 1976; Cobb, 1976). Rodriguez e Cohen (1998), caracterizam o suporte organizacional como um processo transacional de interações entre o indivíduo e a sua rede de apoio. Neste processo, os indivíduos gerem os recursos psicológicos e os materiais disponíveis através de relações interpessoais, por forma a melhorar a sua capacidade para lidar com eventos *stressantes*, satisfazer as suas necessidades sociais e alcançar os seus objetivos. Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986) analisaram esta dimensão segundo a perspetiva das trocas sociais, no sentido de a caracterizar como a avaliação que os colaboradores fazem à maneira como a organização valoriza o seu trabalho e se preocupa com o seu bem-estar. Mais tarde, a ênfase nos aspetos relacionais da dimensão do apoio no trabalho, evidenciou a necessidade de acrescentar o chefe e os colegas como fonte de apoio organizacional (Hayton, Carnabuci, Eisenberger, 2012). Desta forma, o apoio social pode ser analisado segundo três níveis: apoio organizacional, apoio do chefe e apoio dos colegas. O apoio organizacional, pressupõe as perceções do trabalhador no que diz respeito à maneira como

a organização se relaciona com o mesmo, em retribuição ao esforço que este despende no seu trabalho. As percepções baseiam-se em dimensões como a frequência, intensidade e sinceridade das manifestações organizacionais de aprovação, elogio e retribuição material e social ao esforço dos seus colaboradores (Eisenberger, et al., 1986). Segundo a teoria da troca social e a norma da reciprocidade, quanto melhor o apoio social percebido, mais positivos os sentimentos do colaborador em relação à organização (Shore & Wayne, 1993). Neste sentido, Paschoal, Torres e Porto (2010) concluíram a existência de correlações entre o apoio organizacional e social no trabalho e as dimensões de bem-estar, como, o afeto positivo e a realização. Relativamente ao apoio por parte do chefe, Van der Heijden, Demerouti, Bakker e Hasselhorn (2008), defendem que o relacionamento do colaborador com o chefe é considerado como um dos principais elementos do ambiente de trabalho numa organização. Este tipo de apoio depreende as percepções globais do colaborador relativamente à forma como os chefes valorizam as suas contribuições e se preocupam com o seu bem-estar (Kottke & Sharafinski, 1988). Nesta relação, é fundamental que o chefe forneça *feedback* através de uma comunicação construtiva que promova o aumento das capacidades e empenho dos colaboradores (Van der Heijden, et al., 2008). Desta forma, há uma maior facilidade em lidar com situações de *stress* que, conseqüentemente, possibilita o aumento do bem-estar dos colaboradores (Blancero, Boroski & Dyer, 1996), do senso de significado de resiliência, segurança, motivação geral e de socialização (Barbieri, Amato, Passafaro, Corso & Picciau, 2014). Segundo Eisenberg, Signhler, Vandenberghe, Sucharski e Rhoades (2002), o suporte por parte dos colegas, é a construção de troca social na qual os trabalhadores percebem o grau em que os colegas valorizam o seu trabalho e se preocupam com o seu bem-estar. Também a empatia, a ajuda material ou instrumental (e.g. bens e serviços), informação sobre clima e cultura e avaliação são aspetos que constituem esta dimensão (Burke & Hutchins, 2007). Assim, Tamayo e Tróccoli (2002) defendem que a interação dos colaboradores com os colegas no local de trabalho é um dos componentes do apoio organizacional, o que faz com que este seja um processo social e não apenas intrapsíquico e de percepções subjetivas. Neste sentido, Schaufeli e Salanova (2007) consideram que um clima de apoio promove o desenvolvimento de uma disposição para dedicar esforços e capacidades para realizar as tarefas do seu trabalho e permite que os objetivos sejam alcançados de forma mais eficaz, satisfazendo as necessidades básicas do trabalhador em relação ao trabalho. Atualmente, Silva e Ferreira (2013) reforçam a relação entre apoio e bem-estar através da

análise de fatores organizacionais, como o relacionamento com os colegas, e concluíram que este é um fator preditor do bem-estar dos colaboradores no trabalho.

O papel moderador do suporte organizacional na relação entre exigências e bem-estar do trabalhador, foi também analisado no modelo de *job demands, control and support* (JDCS) (Johnson & Hall, 1988; Johnson, Hall & Theorell, 1989), através da integração da dimensão do apoio social no modelo JDC, tendo sido a sua influência identificada como fundamental para a explicação do bem-estar. Os autores postulam as hipóteses de que, situações laborais caracterizadas por elevadas exigências, baixo controlo e diminuído apoio social, são situações prejudiciais para o bem-estar dos trabalhadores. Contrariamente, aquando da presença de apoio por parte da chefia e dos colegas, há uma moderação (efeito de *buffer*) dos efeitos negativos das situações de elevadas exigências e baixo controlo. Assim, o modelo JDCS prevê que o apoio social promove o bem-estar dos trabalhadores mesmo em trabalhos com características negativas (e.g. elevadas exigências). Segundo o modelo JDCS e, de acordo com Häusser, Mojzisch, Niesel e Schulz-Hardt (2010), podem definir-se quatro tipos de ambientes laborais: *stressantes*, baixo *stress*, ativos e passivos. Trabalhos *stressantes* são aqueles em que se denota um elevado nível de exigências, baixo controlo e lacunas no apoio social. Contrariamente, trabalhos com baixo *stress* pressupõem elevados níveis de controlo e apoio social e exigências diminuídas. Trabalhos ativos preveem elevados níveis de exigências, controlo e apoio social e trabalhos passivos, baixas exigências, elevado controlo e elevado apoio social. Através da caracterização do trabalho segundo as dimensões apresentadas, é proposta a hipótese do modelo de que trabalhos *stressantes* são considerados os mais prejudiciais para o bem-estar organizacional. A hipótese moderadora defende a interação entre as exigências, o controlo e o suporte, sendo que o apoio social modera o impacto negativo de elevadas exigências e de baixo controlo.

Ainda no mesmo sentido, Cohen e Wills (1985), através do modelo de *stress-buffering*, postulam que o apoio funciona como *buffer* na diminuição dos efeitos do *stress* nos trabalhadores. Este modelo prevê que o suporte social atua em dois momentos diferentes. Primeiramente, interfere entre o evento *stressante*, ou na expectativa de um evento futuro, e a reação de *stress*, atenuando ou prevenindo uma resposta de avaliação *stressante*. Isto significa que, a perceção de que outros têm a capacidade de fornecer o suporte necessário, pode redefinir o potencial do dano causado pela situação de *stress*. Esta perceção de apoio proporciona, também, a capacidade percebida do indivíduo em lidar com as exigências impostas e, portanto, impede que uma situação seja avaliada como

altamente *stressante*. Um outro momento em que o apoio social poderá intervir entre a experiência de *stress* e o início do resultado patológico, será através da redução ou eliminação da reação de *stress* ou através da influência direta em processos fisiológicos. De uma forma geral, o apoio diminui a forma como os eventos *stressantes* são avaliados, proporcionando uma solução para o problema através da redução da importância percebida do mesmo e tranquilizando o sistema endócrino por forma a que os indivíduos se tornem menos reativos à percepção de *stress* ou facilitando comportamentos saudáveis (House, 1981).

Com base nos modelos JDACS (Johnson & Hall, 1988; Johnson, Hall & Theorell, 1989) e *stress-buffering* (Cohen e Wills, 1985), procura-se investigar a seguinte relação:

H2a) O suporte social (organizacional, colegas e chefe) modera a relação entre as exigências e o bem-estar geral do trabalhador, de tal forma que esta relação é mais fraca quando o suporte organizacional é mais elevado.

H2b) O suporte social (organizacional, colegas e chefe) modera a relação entre os objetivos irrealistas e o bem-estar geral do trabalhador, de tal forma que esta relação é mais fraca quando o suporte organizacional é mais elevado.

Método

Procedimento e Participantes

O presente estudo encontra-se integrado numa investigação com maior amplitude relativamente à temática dos riscos psicossociais em trabalhadores do setor bancário, sob a responsabilidade da Professora Doutora Maria José Chambel. Os dados foram recolhidos *on-line* a colaboradores de um Banco português, tendo sido garantido o anonimato das respostas de todos os participantes.

O número total de participantes considerados pelo presente estudo foi de 413 trabalhadores, sendo que 163 são do sexo feminino e 250 do sexo masculino, o que corresponde, respetivamente a 39,5% e 60% da amostra total. Assim, a maioria dos participantes verifica-se como sendo do sexo masculino e na faixa etária dos 36 aos 45 anos (57,4%). 250 indivíduos (60,5%) prestam serviços neste setor há mais de 10 anos. Constam na amostra colaboradores das áreas de rede comercial (62,2%) e serviços centrais (37,8%).

Medidas

Exigências do Trabalho. As características do trabalho, nomeadamente as exigências, foram medidas através do *Job Content Questionnaire* (Karasek, Brisson, Kawakami, Houtman, Bongers & Amick, 1998), utilizado, anteriormente, em estudos portugueses (e.g. Carvalho & Chambel, 2014). A análise das exigências foca-se, sobretudo, em dimensões como o excesso de trabalho e a pressão de tempo. Estas, são avaliadas segundo 7 itens relacionados com os mesmos (e.g. “No meu trabalho, tenho uma grande quantidade de coisas para fazer”; “O meu trabalho exige que eu trabalhe duramente”), e através de uma escala de *Likert* de 5 pontos, variável entre (1) “Discordo totalmente” e (5) “Concordo totalmente”. O índice de consistência interna, apresenta um valor de $\alpha = .86$, para as dimensões referidas anteriormente.

Objetivos irrealistas. No que diz respeito à medição dos objetivos irrealistas, a escala foi construída para este estudo em específico, tendo em conta a informação fornecida pelo Diretor de Recursos Humanos do Banco em questão que, previamente à aplicação da escala, a aprovou. Nesta, foram utilizados 4 itens como: “No meu trabalho tenho demasiados objetivos para cumprir.” ou “Eu conheço os objetivos do meu trabalho”, analisados através das respostas a uma escala de *Likert* de 5 pontos variáveis entre (1) “Discordo totalmente” e (5) “Concordo totalmente”. O índice de consistência interna da medida dos objetivos irrealistas é de $\alpha = .62$.

Apoio do Chefe. Karasek (1985), desenvolveu o *Job Content Questionnaire*, utilizado para a medição da dimensão do apoio do chefe relativamente aos colaboradores, através de 5 itens como: “A minha hierarquia direta preocupa-se com o bem-estar dos seus subordinados”; “A minha hierarquia direta presta atenção às coisas que eu digo”. E, segundo uma escala de *Likert* de 7 pontos entre (1) Discordo totalmente e (7) Concordo totalmente. O índice de consistência interna relativo à dimensão em questão é de $\alpha = .91$.

Apoio dos Colegas. A dimensão do apoio fornecido por parte dos colegas foi medida através do mesmo questionário referido anteriormente, desenvolvido por Karasek (1985). Nos 6 itens disponíveis, podem ser observadas questões como: “Os meus colegas interessam-se pessoalmente por mim” ou “Damo-nos bem entre colegas”, avaliados através de uma escala de *Likert* de 7 pontos variáveis entre (1) “Discordo totalmente” e (7) “Concordo totalmente”. Neste caso, o índice de consistência interna é de $\alpha = .90$.

Apoio da Organização (POS). Para a medição do apoio organizacional percebido foi utilizada uma versão reduzida do questionário *Perceived Organisational Support*

desenvolvido por Eisenberger, Huntingon, Hutchison e Sowa (1986). Nesta, foram utilizados 7 itens (e.g. “O Banco demonstra preocupação com os seus colaboradores”; “O Banco tem em consideração os meus objetivos e valores pessoais.”) medidos através de uma escala de *Likert* de 7 pontos variáveis entre (1) “Discordo totalmente” e (7) “Concordo totalmente”. O índice de consistência interna do apoio organizacional percebido pelos colaboradores é de $\alpha = .93$.

Bem-Estar Geral. Por forma a medir a variável dependente “bem-estar geral” foi utilizado o *General Health Questionnaire* (Goldberg & Williams, 1988), previamente traduzido e validado para o contexto português (Laranjeira, 2008). Este é um instrumento que pretende uma medição ampla do bem-estar psicológico, sendo útil para a deteção de distúrbios do foro psicológico de um indivíduo (Kelloway & Barling, 1991). O questionário em questão é constituído por 12 itens como: “Tem sentido prazer nas suas atividades diárias?” ou “Tem sentido que tem um papel importante nas coisas em que se envolve?”, através da resposta a uma escala de Likert de 4 pontos em que: (1) “Pior do que habitualmente”, (2) “Como habitualmente”, (3) “Melhor do que o habitual” e (4) “Muito melhor do que o habitual”. Neste estudo foi utilizada a dimensão de bem-estar geral positivo, avaliada por 7 itens, a qual apresentou um $\alpha = .85$.

Variáveis de Controlo. As variáveis sexo (0 = Masculino; 1 = Feminino) e idade (1 = Menos de 25 anos; 2 = Entre 26 e 35 anos; 3 = Entre 36 e 45 anos; 4 = Mais de 46 anos) são identificadas como potenciais influenciadoras da relação entre as exigências do trabalho e o bem-estar geral do trabalhador (De Jonge, Dollard, Dormann, Le Blanc & Houtman, 2000). Assim, o seu impacto foi controlado estatisticamente por forma a eliminar explicações alternativas para a relação supracitada.

Resultados

Análise Fatorial Confirmatória: Modelos de Medida

Através de uma análise fatorial confirmatória, analisou-se a validade do modelo teórico em relação às seguintes variáveis: exigências, objetivos irrealistas, bem-estar geral, apoio dos colegas, apoio do chefe e apoio da organização com os seguintes índices: $\chi^2 (678) = 1663,937$, $p < .001$; IFI=.91; TLI=.90; CFI=.91. Por comparação, o modelo de um só fator, não apresenta um ajuste favorável aos dados, sendo que, $\chi^2 (699) = 6481,307$,

$p < .001$; IFI=.47; TLI=.44; CFI=.47. Assim, comprova-se que o modelo teórico é aquele que melhor se ajusta aos dados na medida em que, $\Delta \chi^2(21) = 4817,37$, $p < .001$.

Valores médios, Desvios-padrão e Correlações entre as variáveis

De acordo com os valores apresentados na Tabela 1, pode observar-se que os trabalhadores do setor bancário percebem, de facto, a presença de elevadas exigências, no entanto, têm uma percepção neutra de que os objetivos do seu trabalho sejam irrealistas, tendo em conta que a média das respostas relativa aos mesmos se encontra se encontra na opção “Concordo” e “Não concordo nem discordo” ($M=3.62$; $DP=.71$; $M=3.10$; $DP=.75$, respetivamente). No que diz respeito ao suporte social fornecido pelo chefe e pelos colegas, os colaboradores demonstram uma percepção positiva dos mesmos, visto que a média de respostas se encontra entre as opções “Concordo Moderadamente” e “Concordo” ($M=5.09$; $DP=1.31$ e $M=5.49$; $DP=.98$, respetivamente). O apoio da organização, especificamente, apresenta uma média de respostas próxima do “Não concordo, nem discordo” ($M=4.14$; $DP=1.14$), demonstrando uma percepção neutra em relação a este apoio. Ainda, os trabalhadores bancários relatam uma média ligeiramente positiva de sentimentos relativamente ao seu bem-estar, através de respostas observadas entre as opções “Como habitualmente” e “Melhor do que habitualmente” ($M=2.21$; $DP=.48$).

Através da análise da matriz de correlações (Tabela 1), pode ainda observar-se que, como esperado, as exigências do trabalho apresentam uma relação negativa e significativa com o bem-estar, no entanto, esta relação demonstra ter um impacto fraco ($r = -.18$; $p < .01$), o que significa que, aquando da presença de mais exigências, menor o bem-estar dos colaboradores. Por outro lado, a correlação observada entre os objetivos irrealistas e o bem-estar ($r = -.30$; $p < .01$) apresenta-se como sendo negativa e significativamente moderada. Assim, quanto mais exigências e objetivos irrealistas percebidos pelos colaboradores, menor bem-estar geral é experienciado pelos mesmos. No que diz respeito ao suporte social, pode observar-se através da matriz de correlações que, tanto o apoio do chefe (exigências: $r = -.25$; $p < .01$; objetivos: $r = -.35$; $p < .01$), como o apoio da organização (exigências: $r = -.27$; $p < .01$; objetivos: $r = -.42$; $p < .01$) se relacionam de forma negativa e significativamente moderada, com as exigências e com os objetivos irrealistas. Isto significa que os colaboradores, quando apoiados pelo chefe e pela organização, sentem menos a pressão das exigências e dos objetivos irrealistas. O

impacto desta relação torna-se fraco quando se refere o apoio dos colegas (exigências: $r=-.19$; $p<.01$; objetivos: $r=-.23$; $p<.01$). Desta forma, pode concluir-se que o tipo de suporte social que revela menos impacto na percepção de exigências e de objetivos, é o fornecido pelos colegas. Relativamente à medida do bem-estar, sabe-se que a correlação entre o apoio da organizacional ($r=.33$; $p<.01$), apoio dos colegas ($r=.28$; $p<.01$) e o apoio do chefe ($r=.31$; $p<.01$) é significativa, positiva e de impacto moderado.

Tabela 1. Médias, Desvios-Padrão (DP) e Correlações de Variáveis.

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Sexo	.39 ^a	.49								
2. Idade	3.13 ^a	.68	-.292**							
3. Bem-Estar	2.21	.48	-.015	-.061						
5. Objetivos	3.10	.75	-.111*	.134**	-.299**	-.329**				
6. Exigências	3.62	.71	-.026	.040	-.180**	-.308**	.678**			
7. POS	4.14	1.14	.060	-.012	.333**	.265**	-.421**	-.274**		
8. Apoio Chefe	5.09	1.31	.128**	-.050	.311**	.211**	-.348**	-.253**	.544**	
9. Apoio Colegas	5.49	.98	.084	.000	.282**	.182**	-.227**	-.187**	.331**	.562**

Nota: *: $p < .05$; **: $p < .01$; ^a: Valores sem significado estatístico visto tratar-se de uma variável *dummy* (0=Homem; 1=Mulher) no caso do sexo e no caso da idade (1=Menos de 25 anos; 2=Entre 26 e 35 anos; 3=Entre 36 e 45 anos; 4=Mais de 46 anos).

Teste de Hipóteses: Análise de Regressões Hierárquicas

Os resultados relativos à primeira hipótese formulada no presente estudo (i.e. que as exigências do trabalho - excesso de trabalho e pressão de tempo - se relacionam negativamente com o bem-estar), podem ser observados a partir da Tabela 2. Sabe-se, segundo a análise dos mesmos, que a relação entre exigências e bem-estar é significativa, sendo que as exigências explicam 3% do bem-estar dos trabalhadores bancários. Relativamente ao coeficiente de regressão estandardizado demonstra que, a influência das exigências no bem-estar, é negativa ($\beta = -.18$, $p < .01$), tal como preconizado pela hipótese, fazendo com que a mesma seja suportada.

Tabela 2. Regressão Hierárquica das Exigências no Bem-Estar dos trabalhadores.

	Bem-Estar	
	β	β
1° Passo		
Sexo	-.04	-.04
Idade	-.07	-.07
2° Passo		
Exigências		-.18**
<i>F</i>	1.01	5.20**
<i>Adj. R-Sq.</i>	.00	.03
<i>R-Sq. Change</i>	.01	.03

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

Ainda no que diz respeito à primeira hipótese, mas, tendo em conta a dimensão dos objetivos irrealistas, o que se pretende é a observação de uma relação negativa entre estes o bem-estar. A partir da análise da Tabela 3, pode concluir-se que os objetivos explicam 9% do bem-estar. Tendo em conta o coeficiente de regressão estandardizado ($\beta = -.30$, $p < .01$) observa-se que a relação é significativa, no entanto, apresentando uma direção negativa. Neste sentido, a hipótese supracitada é suportada.

Tabela 3. Regressão Hierárquica dos Objetivos Irrealistas no Bem-Estar.

	Bem-Estar	
	β	β
1° Passo		
Sexo	-.04	-.06
Idade	-.07	-.04
2° Passo		
Objetivos		-.30**
<i>F</i>	1.01	14.03**
<i>Adj. R-Sq.</i>	.00	.09
<i>R-Sq. Change</i>	.01	.09

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

No que diz respeito à segunda hipótese, que refere a moderação do suporte social (organização, colegas e chefe) na relação entre as exigências/objetivos irrealistas e o bem-estar geral, de tal forma que a relação é mais fraca quando o suporte organizacional é mais elevado, podem ser retiradas algumas conclusões, a partir da análise das Tabelas 4 e 5.

Aquando da introdução de variáveis moderadoras relativas ao suporte social, a interação entre estas e as exigências do trabalho, não apresenta significância. Assim, a hipótese de moderação preconizada relativamente às exigências, é refutada, como demonstram os dados da Tabela 4. Contudo, existe um efeito direto e positivo do apoio da organização no bem-estar geral ($\beta = .31, p < .01$), um efeito direto e positivo do apoio da chefia e o bem-estar ($\beta = .30, p < .01$) e um efeito direto e positivo do apoio dos colegas e o bem-estar ($\beta = .26, p < .01$).

Tabela 4. Papel moderador do Suporte Social nas Exigências.

	Bem-Estar								
	POS		Apoio Chefe				Apoio Colegas		
	β	β	β	β	β	β	<i>B</i>	β	β
1º Passo									
Sexo	-.04	-.06	-.06	-.04	-.07	-.07	-.04	-.06	-.06
Idade	-.07	-.07	-.07	-.07	-.06	-.06	-.07	-.08	-.07
2º Passo									
Exigências		-.09	-.09		-.11	-.11		-.13	-.13
POS		.31	.31						
Apoio Chefe					.29	.30			
Apoio Colegas								.26	.26
3º Passo									
Exigênciasx ¹			.003			-.03			.002
<i>F</i>	1.01	14.60	11.65	1.01	13.16	10.58	1.01	11.69	9.33
<i>Adj. R-Sq.</i>	.00	.12	.11	.00	.11	.10	.00	.09	.09
<i>R-Sq. Change</i>	.01	.12	.00	.01	.11	.001	.01	.10	.00

Nota: ¹Neste terceiro passo, foi calculada a interação entre as Exigências e o POS, Exigências e Apoio Colegas e Exigências e Apoio Chefe, respetivamente.

Tendo em conta a hipótese de moderação supracitada relativamente aos objetivos irrealistas. Sabe-se, através da análise da Tabela 5, que a interação entre estes e o suporte organizacional, o suporte do chefe e o suporte dos colegas não demonstra ser significativa. Desta forma, a hipótese de moderação é refutada. Contudo, os efeitos diretos são de novo

comprovados, existindo um efeito direto e positivo do apoio da organização no bem-estar geral ($\beta = .26, p < .01$), um efeito direto e positivo do apoio da chefia e o bem-estar ($\beta = .25, p < .01$) e um efeito direto e positivo do apoio dos colegas e o bem-estar ($\beta = .24, p < .01$).

Tabela 5. Papel moderador do Suporte Social nos Objetivos.

	Bem-Estar								
	POS			Apoio Chefe			Apoio Colegas		
	β	β	β	β	β	β	β	β	β
1º Passo									
Sexo	-.04	-.07	-.07	-.04	-.08	-.08	-.04	-.08	-.08
Idade	-.07	-.05	-.05	-.07	-.04	-.04	-.07	-.05	-.05
2º Passo									
Objetivos		-.19	-.19		-.22	-.22		-.25	-.25
POS		.26	.26						
Apoio Chefe					.24	.25			
Apoio Colegas								.23	.24
3º Passo									
Objetivosx ¹			-.01			-.03			-.04
<i>F</i>	1.01	17.56	14.02	1.01	17.28	13.88	1.01	17.16	13.86
<i>Adj. R-Sq.</i>	.00	.14	.14	.00	.14	.14	.00	.14	.14
<i>R-Sq. Change</i>	.01	.14	.00	.01	.14	.001	.01	.14	.001

Nota: ¹Neste terceiro passo, foi calculada a interação entre os Objetivos e o POS, Objetivos e Apoio Colegas e Objetivos e Apoio Chefe, respetivamente.

Discussão

O presente estudo de investigação contribuí para a explicação da relação entre as exigências específicas dos trabalhadores do setor bancário (i.e. excesso de trabalho/ pressão de tempo e objetivos irrealistas) e o bem-estar dos mesmos, tendo em conta a influência do suporte social (organização, chefe e colegas). De uma forma geral, os resultados obtidos demonstraram que (1) as exigências do trabalho e os objetivos irrealistas contribuem negativamente para o bem-estar geral dos trabalhadores e (2) o suporte social não parece moderar essa mesma relação, embora também contribua diretamente para o bem-estar geral.

De acordo com o Modelo JDC, postulado por Karasek (1979), um ambiente de trabalho que apresente elevadas exigências psicológicas promove um aumento do nível de *stress* sentido pelos colaboradores, afetando de forma negativa o bem-estar dos

mesmos. O presente estudo reforça este facto, na medida em que demonstra uma relação significativa e de direção negativa entre exigências/objetivos irrealistas e bem-estar geral dos trabalhadores. Esta conclusão pode dever-se ao facto de, num contexto competitivo e extremamente hierarquizado (como o setor bancário), os colaboradores, sentirem a presença de elevadas exigências com as quais não sabem como lidar, investindo muito dos seus recursos e acabando por sofrer uma diminuição do seu bem-estar. Deste modo, podemos dizer que ter trabalho a mais, com elevada pressão, e confrontar-se com objetivos de trabalho difíceis ou impossíveis de alcançar, são exigências ameaçadoras, que promovem sentimentos negativos, como *stress* e *burnout*, e que impedem que os colaboradores experienciem bem-estar geral (Le Pine, Podsakoff & LePine, 2005).

Ao contrário do esperado na hipótese de moderação, o apoio social, quer da parte da empresa, do chefe ou dos colegas, não parece moderar a relação entre exigências/objetivos e bem-estar dos trabalhadores bancários. Este resultado, apesar de inesperado, vai ao encontro de estudos anteriores (e.g. Luchman & González-Morales, 2013), nos quais esta moderação também não foi encontrada. No entanto, o suporte social sentido, apresenta um efeito direto sobre o bem-estar dos trabalhadores, sendo que, aqueles que consideram que a empresa se preocupa com os seus objetivos e necessidades, que o seu chefe os ajuda na realização do trabalho ou responde às suas necessidades pessoais e que os seus colegas estão também dispostos a ajudar, são aqueles que consideram ter mais bem-estar geral. Assim, os resultados sugerem que, recursos como o suporte social deverão ser analisados de forma independente e não pela sua interação com as exigências (Luchman & González-Morales, 2013).

Limitações e Sugestão de Estudos Futuros

Este estudo apresenta determinadas limitações que devem ser reconhecidas. Primeiro, a avaliação da medida relativa aos objetivos irrealistas, foi realizada através de uma escala construída para o estudo, devido ao facto de ter sido identificada pelo Diretor de Recursos Humanos como uma exigência relevante para o contexto em questão. No entanto, o índice de consistência interna (*Alfa de Cronbach*) obtido, encontra-se a baixo de .70, valor considerado como mínimo para o mesmo. Isto significa que os itens avaliados pela medida poderão não ser os mais adequados para a análise da mesma. Neste sentido, seria importante que, na realização de estudos futuros, se desenvolvesse o

aperfeiçoamento desta mesma medida, por forma a garantir que os itens avaliam, realmente, o que é pretendido pela mesma.

Uma outra limitação, é a possibilidade de existência de desejabilidade social aquando da resposta ao questionário, tendo em conta que os participantes poderão optar por determinada resposta devido ao que consideram ser melhor aceite socialmente, em detrimento daquela que é realmente a sua opinião.

O presente estudo avalia, especificamente, o caso dos trabalhadores do setor bancário e as suas exigências específicas (e.g. objetivos irrealistas), desta forma, não permite a generalização das suas conclusões a outros setores de trabalho. O mesmo acontece pelo facto de a amostra representar trabalhadores em contexto português e, por isso, uma cultura ocidental, não permitindo generalizar os resultados a outras culturas.

Devido ao facto de existir a possibilidade de a cultura e o clima influenciarem as práticas de suporte das organizações, futuramente, seria também interessante o estudo da influência destas dimensões, tendo em conta que têm um efeito direto na criação e manutenção do bem-estar dos colaboradores.

Implicações Práticas

Apesar destas limitações, o presente estudo tem também implicações que devem ser reconhecidas. Primeiro, demonstra, através das suas conclusões, a importância do fornecimento de suporte social por forma a que os colaboradores, mesmo em situações de elevadas exigências no trabalho, experienciem bem-estar. Neste sentido, é importante que as organizações favoreçam e perpetuem a presença de atitudes de colaboração e apoio (e.g. *feedback*, recompensas e ajuda material ou instrumental), entre colegas, chefes e por parte da própria empresa, visto que esta é uma prática organizacional com efeitos positivos na manutenção do bem-estar dos colaboradores. No entanto, não será suficiente favorecer este tipo de práticas mas, também, formar as chefias para um comportamento orientado para a colaboração e garantindo uma cultura de suporte social. Assim, é importante reformular a ideia de que o trabalho é individualizado, permitir dinâmicas de uma orientação mais coletiva e ter em conta que, em última análise, este é um aspeto que favorece o bom funcionamento geral da organização. Segundo, o estudo reforça a ideia que, para assegurar o bem-estar dos trabalhadores do sector bancário, é não só importante promover o suporte social, mas também atuar por forma a garantir que a carga de trabalho

e a pressão para a sua realização não é excessiva para os recursos dos trabalhadores (i.e. competências e tempo), assim como os objetivos que são definidos não são difíceis ou impossíveis de atingir.

Referências bibliográficas

Andrade, A. (2001). Ocorrência e controle subjectivo do stress na percepção de bancários activos e sedentários: a importância do sujeito na relação "actividade física e saúde" (Dissertação de doutoramento). Universidade Federal de Santa Catarina.

Barbieri, B., Amato, C., Passafaro, P., Corso, L. D. & Picciau, M. (2014). Social support, work engagement and non-vocational outcomes in people with severe mental illness. *TPM: Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 21(2). doi: 10.4473/TPM21.2.5

Blancero, D., Boroski, J. & Dyer, L. (1996). Key competencies for a transformed Human Resource Organization: results of a field study. *Human Resource Management*, 35(3), 383-403.

Bruni, L. & Porta, P. L. (2007). Introduction. In Bruni, L. & Porta, P. L. (Eds.). *Handbook on the economics of happiness*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Burke, L. A. & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6(3), 263-296. Doi: 10.1177/1534484307303035

Caetano, A., & Silva, S. (2010). Bem-estar subjectivo e saúde no trabalho. In Lopes, M. P, Palma, P. J., Bártolo-Ribeiro, R. & Cunha, M.P. (Coords.), *Psicologia Aplicada*, 337-362. Lisboa: Recursos Humanos Editora.

Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2014). Work-to-family enrichment and employees' well-being: High performance work system and job characteristics. *Social Indicators Research*, 119(1), 373-387. doi:0.1007/s11205- 013-0475-8

Cassel, J. C. (1976). The contribution of the social environment to host resistance. *American Journal of Epidemiology*, 104(2), 107-123.

Chambel, M. J. (2016). Psicologia da Saúde Ocupacional em Organizações de Emergência. In Chambel, M. J. (Eds.), *Psicologia da Saúde Ocupacional*. Lisboa: Factor.

Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38(5), 300-314.

Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological bulletin*, 98(2), 310. doi: 10.1037/0033-2909.98.2.310

DeFrank, R. S., & Ivancevich, J.M. (1998). Stress on the job: An executive update. *Academy of Management Executive*, 12(3), 55–66. doi: 10.5465/AME.1998.1109050

De Jonge, J., Dollard, M. F., Dormann, C., Le Blanc, P. M., & Houtman, I. L. (2000). The demand-control model: Specific demands, specific control, and well-defined groups. *International Journal of Stress Management*, 7(4), 269-287. doi: 10.1023/A:1009541929536

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.499

Diener, E. (2000). Subjective well-Being. The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43. doi: 10.1037//0003-066X.55.1.34

Diener, E., Emmons, R., Larsen, R., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75. doi: 10.1207/s15327752jpa4901_13

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51. doi: 10.1037//0021-9010.86.1.42

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 500-507. doi: 10.1037/0021-9010.71.3.500

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, *87*(3), 565-573.

Goldberg, D. P., Williams, P. (1988). *A User's Guide to the General Health Questionnaire* (Eds.). NFER-Nelson: Basingstoke.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, *71*(2), 75–84.

Häusser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M., & Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand–Control (-Support) model and psychological well-being. *Work & Stress*, *24*(1), 1-35. doi: 10.1080/02678371003683747

Hayton, J. C., Carnabuci, G., & Eisenberger, R. (2012). With a little help from my colleagues: a social embeddedness approach to perceived organizational support. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(2), 235-249. doi: 10.1002/job.755

House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, *78*(10), 1336-1342. doi: 10.2105/AJPH.78.10.1336

Johnson, J. V., Hall, E. M., & Theorell, T. (1989). Combined effects of job strain and social isolation on cardiovascular disease morbidity and mortality in a random sample of the Swedish male working population. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, *15*(4), 271-279.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 285-308. doi: 10.2307/2392498

Karasek, R. A. (1985). *Job content instrument: Questionnaire and user's guide*. Los Angeles, CA: University of South California.

Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The job content questionnaire: An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 322–355. doi:http: 10.1037//1076-8998.3.4.322

Kelloway, E. K., & Barling, J. (1991). Job characteristics, role stress and mental health. *Journal of occupational psychology*, 64(4), 291-304. doi: 10.1111/j.20448325.1991.tb00561.x

Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075–1079. doi: 10.1177/0013164488484024

Laranjeira, C. A. (2008). General health questionnaire-12 items: adaptation study to the Portuguese population. *Epidemiologia e psiquiatria sociale*, 17(2), 148-151. doi: 10.1017/s0033291700037442

LePine, J. A., Podsakoff, N. P. & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrancer stressor framework: An explanation for inconsistent relationship among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 164-775. doi: 10.5465/AMJ.2005.18803921

Lorente, L. & Yeves, J. (2016). Modelos Explicativos do Stress Laboral. In Chambel, M. J. (Eds.), *Psicologia da Saúde Ocupacional*. Lisboa: Pactor.

Luchman, J. N., & González-Morales, M. G. (2013). Demands, control, and support: a meta-analytic review of work characteristics interrelationships. doi: 10.1037/a0030541

Martins, S. R. (2007). Subjetividade e adoecimento por DORTS em trabalhadores de um banco público de Santa Catarina. In A. Mendes (Org.), *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

McGillivray, M. & Clarke, M. (2006). Human well-being: Concepts and measures. In Mark McGillivray e Matthew Clarke (Eds.), *Understanding human well-being*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.

Near, J., Rice, R. & Hunt, R. (1980). The relationship between work and nonwork domains: a review of empirical research. *Academy of Management Review*, 5(3), 415-429. doi: 10.5465/AMR.1980.4288868

Neto, M. & André, H. M. (2016). Determinantes Psicossociais no Trabalho e Efeitos na Saúde: do Reconhecimento à Prevenção. In Chambel, M. J. (Eds.), *Psicologia da Saúde Ocupacional*. Lisboa: Pactor.

Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1054-1072.

Rocha, S. R. (2007). Depressão relacionada aos distúrbios osteomusculares no trabalho bancário. In A. Mendes (Org.), *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Rodriguez, M. S., & Cohen, S. (1998). Social support. *Encyclopedia of mental health*, 3, 535-544.

Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2007). Work Engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, 135-177.

Shore, L. M. & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational

support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774–780. doi: 10.1037/0021-9010.78.5.774

Silva, C. A., & Ferreira, M. C. (2013). Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 29(3), 331-339.

Sitkin, S. B., See, K. E., Miller, C. C., Lawless, M. W., & Carton, A. M. (2011). The paradox of stretch goals: Organizations in pursuit of the seemingly impossible. *Academy of Management Review*, 36(3), 544-566. doi: 10.5465/amr.2008.0038

Tamayo, M. R., & Tróccoli, B. T. (2002). Exaustão emocional: relação com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de *coping* no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 7(1), 37-46.

Van der Heijden, J. M., Demerouti, E., Bakker, A. B. & Hasselhorn, H. M. (2008). Work-home interference among nurses: reciprocal relationships with job demands and health. *Journal of Advanced Nursing*, 62(5), 572-584. doi: 10.1111/j.1365-2648.2008.04630.x