

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

Andreia Liliana Leitão da Costa

Orientador:
Professor Doutor José Luís Nascimento

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Políticas de Desenvolvimento dos
Recursos Humanos

Lisboa
2021

WWW.ISCSP.U LISBOA.PT

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

Andreia Liliana Leitão da Costa

Orientador:
Professor Doutor José Luís Nascimento

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Políticas de Desenvolvimento dos
Recursos Humanos

Júri:

Presidente: - Doutora Fernanda Maria Duarte Nogueira, Professora Associada com
Agregação do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de
Lisboa;

Vogais: - Doutor Francisco José Santos Cesário, Professor Associado da
Universidade Europeia;
- Doutor José Luís Rocha Pereira do Nascimento, Professor Auxiliar do
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, na
qualidade de Orientador;
- Doutora Sónia Marisa Pedroso Gonçalves Bogas, Professora Auxiliar
Convidada do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas;

Lisboa
2021

AGRADECIMENTOS

O caminho até aqui não foi fácil e a pandemia não veio para ajudar, mas eu tive o vosso apoio e não poderia não guardar um “cantinho” para vos agradecer.

Primeiramente, aos meus pais, porque graças a eles sou a pessoa que sou e sempre pude contar com o apoio deles nas várias fases que o crescimento pessoal tem, esta fase não foi diferente... Por todo o apoio, toda a motivação e incentivo para que eu alcançasse os meus objetivos, obrigada.

De seguida, ao João, por ter sido muitas vezes a minha força e o meu porto de abrigo, por nunca ter deixado de acreditar em mim e me apoiar nas fases mais difíceis deste processo. Resta dizer “Conseguimos!”.

Ao meu orientador, Professor Doutor José Luís Nascimento, por ter acompanhado o meu crescimento académico desde o início, pelo seu incentivo constante e pela sua orientação neste trabalho. Em altura de pandemia, conseguiu adaptar-se aos meios possíveis para não deixar de acompanhar este processo e, por isso, encontro-me eternamente grata.

A todos os docentes do Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos, pela preocupação constante com o nosso bem-estar e pelo enriquecimento de conhecimento.

Por último, mas não menos importante, a todos aqueles que contribuíram com as suas respostas para a recolha de dados, um bem-haja para vocês e não me esquecerei da vossa disponibilidade!

RESUMO

As práticas de gestão de recursos humanos têm, cada vez mais, um papel fundamental na relação dos trabalhadores para com a sua organização, podendo até mesmo influenciar a forma como estes se sentem. O crescimento de sentimentos nocivos poderá traduzir-se em estados de exaustão, levando à desconexão dos trabalhadores com os objetivos organizacionais.

Neste estudo analisou-se a influência das práticas de gestão de recursos humanos sobre a síndrome de *burnout* tendo também sido analisada a possibilidade de mediação por parte do comprometimento organizacional. Neste sentido, foi verificada a forma como o comprometimento organizacional medeia a relação entre a perceção das práticas de gestão de recursos humanos sobre o aparecimento da síndrome de *burnout*.

O método utilizado neste trabalho foi uma abordagem hipotético-dedutiva de natureza quantitativa, tendo como instrumento de recolha de dados um inquérito por questionário dirigido aos trabalhadores do setor público e do setor privado, onde foi obtida uma amostra de conveniência de 382 sujeitos. O inquérito por questionário mede as práticas de gestão de recursos humanos através de sete dimensões, a síndrome de *burnout* através de duas e o comprometimento organizacional através de três dimensões.

Foi analisada a influência das variáveis sociodemográficas (Género, Chefia, Setor, Habilitações, Idade, Tempo de Trabalho e Antiguidade) no modelo proposto, revelando possíveis diferenças entre cada grupo identificado. A estimação do modelo global proposto realizou-se através de equações estruturais, constatando-se a existência de uma relação de mediação do comprometimento organizacional na relação das práticas de gestão de recursos humanos sobre a síndrome de *burnout*.

Os resultados sugerem que as práticas de gestão de recursos humanos exercem maior influência no distanciamento dos trabalhadores. Verificou-se também que a relação das práticas sobre o *burnout* é maioritariamente mediada pelo comprometimento organizacional afetivo. Por fim e analisando os resultados da análise das variáveis sociodemográficas, sugere-se que os trabalhadores do setor privado se encontram mais recetivos às práticas de gestão de recursos humanos do que os trabalhadores do setor público.

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

PALAVRAS-CHAVE: Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Síndrome de *Burnout*; Comprometimento Organizacional;

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

ABSTRACT

Human resource management practices are increasingly playing a fundamental role in the relationship between workers and their organization, and may even influence how they feel. The growth of harmful feelings may translate into states of exhaustion, leading to workers' disconnection from organizational goals.

In this study, the influence of human resource management practices on the burnout syndrome was analyzed, and the possibility of mediation by organizational commitment was also analyzed. In this sense, it was verified how organizational commitment mediates the relationship between the perception of human resource management practices on the appearance of the burnout syndrome.

The method used in this work was a hypothetical-deductive approach of a quantitative nature, having as a data collection instrument a questionnaire directed to workers in the public and private sectors, where a convenience sample of 382 subjects was obtained. The questionnaire survey measures human resource management practices through seven dimensions, burnout syndrome through two, and organizational commitment through three dimensions.

The influence of sociodemographic variables (Gender, Managers, Sector, Qualifications, Age, Working Time and Seniority) in the proposed model was analyzed, revealing possible differences between each identified group. The estimation of the proposed global model was carried out through structural equations, verifying the existence of a mediation relationship of organizational commitment in the relationship of human resource management practices on the burnout syndrome.

The results suggest that human resource management practices exert greater influence on workers' distance. It was also found that the relationship of burnout practices is mostly mediated by affective organizational commitment. Finally, analyzing the results of the analysis of sociodemographic variables, it is suggested that private sector workers are more receptive to human resource management practices than public sector workers.

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

KEY-WORDS: Human Resource Management Practices; Burnout syndrome; organizational Commitment;

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	8
ÍNDICE DE TABELAS.....	9
INTRODUÇÃO	11
1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	13
1.1 CONCETUALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	13
1.2 CONCETUALIZAÇÃO DA SÍNDROME DE BURNOUT.....	22
1.3 CONCETUALIZAÇÃO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL ..	26
1.4 MODELO CONCEPTUAL GERAL PROPOSTO	31
2. METODOLOGIA	33
2.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA	33
2.2 MODELOS DE MEDIDA DOS CONSTRUTOS.....	34
2.3 OPÇÕES NO TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS.....	34
2.4 RELAÇÕES DE MEDIAÇÃO	37
3. ANÁLISE DE RESULTADOS	39
3.1 VALIDAÇÃO DOS MODELOS DE MEDIDA FACE À AMOSTRA	39
3.1.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	39
3.1.2 SÍNDROME DE BURNOUT	41
3.1.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	43
3.1.4 ERRO DA VARIÂNCIA DO MÉTODO COMUM.....	47
3.1.5 REVISÃO DAS HIPÓTESES ESPECIFICAS.....	48
3.2 ESTIMAÇÃO DO MODELO PROPOSTO A TESTE DAS HIPÓTESES	51
3.2.1 ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS	51
3.2.2 MODELO DE RELAÇÕES DIRETAS	52
3.2.3 MODELO PROPOSTO	54
3.2.4 MEDIAÇÕES.....	57
3.2.5 ANÁLISE MULTIGRUPOS E DE PERFIS	59
4. CONCLUSÕES	71
4.1 DISCUSSÃO DE RESULTADOS	71
4.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	76
4.3 ESTUDOS FUTUROS	77
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
ÍNDICE DE ANEXOS	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.2 – Modelos de processo da síndrome de <i>burnout</i>	22
Figura 1.4 – Modelo de mediação do comprometimento organizacional na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a síndrome de burnout.....	29
Figura 3.1.1 – Modelo de medida final das práticas de gestão de recursos humanos....	38
Figura 3.1.2 – Modelo de medida final da síndrome de <i>burnout</i>	40
Figura 3.1.3a – Modelo de medida do comprometimento organizacional.....	43
Figura 3.1.3b - Modelo de medida final do comprometimento organizacional.....	44
Figura 3.2.2 - Modelo restante da influência das práticas de gestão de recursos humanos com a síndrome de <i>burnout</i>	51
Figura 3.2.3 - Modelo proposto final.....	54

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1a - Estudos das práticas de GRH.....	13
Tabela 1.1b - Tabela com hipótese geral, hipóteses secundárias e hipóteses operacionais das práticas de GRH e da síndrome de <i>burnout</i>	15
Tabela 1.1c - Tabela com hipótese geral, hipóteses secundárias e hipóteses operacionais das práticas de GRH e do comprometimento organizacional.....	17
Tabela 1.2 - Características das dimensões exaustão e distanciamento do OLBI.....	22
Tabela 1.3 - Tabela com hipótese geral, hipóteses secundárias e hipóteses operacionais do comprometimento organizacional e da síndrome de <i>burnout</i>	27
Tabela 3.1.2 - Solução final do modelo de medida construto síndrome de <i>burnout</i>	41
Tabela 3.1.3 - Solução final do construto comprometimento organizacional.....	42
Tabela 3.1.5a - Hipóteses específicas revistas da relação das práticas de GRH e a síndrome de <i>burnout</i>	43
Tabela 3.1.5b - Hipóteses excluídas da relação entre as práticas de GRH e o comprometimento organizacional calculativo.....	47
Tabela 3.1.5c - Hipóteses específicas revistas da relação das práticas de GRH e do comprometimento organizacional.....	47
Tabela 3.1.5d - Hipóteses específicas revistas da relação entre o comprometimento organizacional e a síndrome de <i>burnout</i>	48
Tabela 3.2.1 - Estatísticas Descritivas.....	49
Tabela 3.2.2a - Tabela de hipóteses rejeitadas das relações diretas.....	51
Tabela 3.2.3a - Ajustamento do modelo proposto.....	53
Tabela 3.2.3b - Hipóteses correspondentes ao modelo final.....	62
3.2.4 – Hipóteses de mediação.....	55
Tabela 3.2.5a - Variáveis demográficas e correspondentes multigrupos.....	57
Tabela 3.2.5b - Estimativas das relações estruturais do grupo sexo feminino e no grupo sexo masculino.....	58
Tabela 3.2.5c - Estimativas das relações estruturais no grupo com funções de chefia e no grupo sem funções de chefia.....	59

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

Tabela 3.2.5d - Estimativas das relações estruturais no grupo setor público e no grupo setor privado.....	61
Tabela 3.2.5e - Estimativas das relações estruturais no grupo idade até 28 anos e no grupo idade acima de 29 anos.....	64
Tabela 3.2.5f - Estimativas das relações estruturais no grupo tempo de trabalho até aos 8 anos e no grupo tempo de trabalho acima dos 9 anos.....	65
Tabela 3.2.5g - Estimativas das relações estruturais no grupo antiguidade até 3 anos e no grupo antiguidade acima dos 4 anos.....	67

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos tem-se assistido a um aumento dos estudos da temática *burnout* (Schaufeli, Leiter & Maslach, 2008). O conceito foi inicialmente introduzido na década de 70 na literatura científica, sendo descrito como uma síndrome, cujo os principais sintomas são o esgotamento emocional gradual, a perda de motivação e o reduzido compromisso. Esta síndrome é conhecida por afetar frequentemente os profissionais de saúde, devido ao contato destes com pessoas que se apresentavam com problemas (Freudenberger, 1974¹, *cit.* Schaufeli, Leiter & Maslach, 2008).

O conceito *burnout* tem vindo a ser descrito metaforicamente como uma drenagem de energia, sendo dado o exemplo da extinção do fogo de uma vela por meio de insuficiência de oxigénio. É necessário que esse fogo detenha recursos suficiente para continuar a arde, o mesmo ocorre com os funcionários que sofrem desta síndrome, perdem a capacidade de fornecer intensas contribuições, causando impacto na sua produtividade (Schaufeli, Leiter & Maslach, 2008).

Desde a década de 60 que têm sido elaborados vários estudos com diferentes perspetivas, de forma a conceptualizar o construto *commitment* (Sabino, Nascimento & Lopes, 2014). Sendo que, o conceito comprometimento é definido como uma força de vinculação de dada natureza entre um individuo e um objeto, é possível afirmar que em contexto organizacional, este conceito define-se por ser o vínculo de individuo à organização, podendo ser de natureza afetiva, normativa ou calculativa (Meyer & Herscovitch, 2001; Klein, Molloy & Cooper, 2009).

No que se trata à gestão de recursos humanos, através dos diversos estudos foi possível estabelecer uma relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento sentido pelos funcionários (Walton, 1985; Gaertner & Nollen, 1989; Meyer & Smith, 2000). Os resultados destas pesquisas sugerem que as organizações podem influenciar o comprometimento dos seus funcionários através das suas políticas e práticas de gestão de recursos humanos (Meyer & Allen, 1997; Meyer & Smith, 2000). Nesta ótica, os recursos humanos detêm, cada vez mais, o papel moderador na relação existente entre a organização e os seus trabalhadores, sendo o seu comprometimento

¹ Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 20, 159-165.

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

considerado um dos grandes alicerces em que assentam a gestão de recursos humanos (Walton, 1985; Beer, Boselie & Brewster, 2015), o que leva a salientar a importância das práticas da gestão de recursos humanos como meio para apurar os comportamentos pretendidos e a afinidade dos indivíduos com a organização a que pertencem (Pereira & Gomes, 2012).

Este estudo tem como principal objetivo analisar de que forma a relação de influência das práticas de gestão de recursos humanos com a síndrome de *burnout* é mediada pelo comprometimento organizacional, sendo necessária a devida análise às relações entre as três variáveis. Pelo exposto anteriormente, formula-se a seguinte pergunta de investigação:

“Em que medida é que a relação de influência das práticas de gestão de recursos humanos sobre a síndrome de *burnout* é mediada pelo comprometimento organizacional?”

O presente trabalho detém como principal objetivo verificar de que forma as práticas de gestão de recursos humanos (variável independente) que incorporam as organizações podem influenciar o desenvolvimento da síndrome de *burnout* (variável dependente), sendo que a relação entre estas variáveis é mediada pelo comprometimento organizacional (variável mediadora), ou seja, é analisada a forma como o comprometimento dos indivíduos com a sua organização influencia a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a síndrome de *burnout*.

Verificou-se a existência de um grande número de estudos que relacionam a síndrome de *burnout* com o comprometimento organizacional. Numa busca no Google Scholar por “Burnout and Organizational Commitment” obteve-se 161 000 documentos científicos, dos quais 16 700 foram publicados desde 2018.

A estrutura deste trabalho apresenta na primeira parte o enquadramento teórico, onde será feita uma breve descrição de cada variável e serão formuladas hipóteses suportadas teoricamente, que analisam a relação entre as variáveis utilizadas, em segundo lugar, apresenta a metodologia que será utilizada para este estudo, sendo que, por último se encontra o respetivo cronograma que estratifica o tempo que será dedicado a cada fase de elaboração desta dissertação e as referências bibliográficas utilizadas na elaboração deste

projeto.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Dadas as contínuas mudanças na realidade do trabalho e na natureza das relações existentes entre os colaboradores e a sua organização, surge a necessidade de explorar de que forma as práticas de gestão de recursos humanos alicerçam estas relações (Pereira & Gomes, 2012) e de que forma podem promover (ou não) o aparecimento da síndrome de *burnout*, sendo que a existência desta síndrome não afeta unicamente os trabalhadores mas também a organização a que pertencem (Moura, 2000).

Nesta ótica, salienta-se a importância do comprometimento organizacional na natureza das relações organizacionais, uma vez que os trabalhadores podem desenvolver vários tipos de comprometimento que irão influenciar a sua forma de estar na organização a que pertencem (Becker, Klein & Meyer, 2009).

1.1 CONCETUALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Nos últimos anos, assistiu-se a um aumento do número de estudos sobre o impacto da estratégia e práticas de recursos humanos no desempenho organizacional (Cesário, 2015). É possível definir as práticas de recursos humanos como um conjunto de atividades implementadas pelas organizações com o objetivo de desenvolver as competências e habilidades dos seus colaboradores, influenciando as suas atitudes e comportamento, a fim de obter um maior foco nos objetivos da organização e contribuir para a obtenção de níveis mais altos de desempenhos (Cesário, 2015; Veloso, 2007; Huselid, 1995).

A definição do conceito gestão de recursos humanos e as suas práticas, tem sido uma das abordagens conceptuais organizacionais de maior importância. Esta abordagem detém dois pontos fundamentais: a necessidade de existir conhecimento das práticas e a influência destas sob a forma como os colaboradores veem a organização; e a necessidade de existir controlo sobre os efeitos das práticas na organização, tendo em conta a cultura organizacional e a estratégia (Caetano & Vala, 2007).

Para que, de forma mais adequada, se compreendam as práticas de gestão de recursos humanos (mais especificamente, como operam, integram e combinam entre si) é

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

fundamental conhecer as razões que levam à adoção de determinadas práticas de GRH, tornando-se essencial o conhecimento do processo de implementação destas na organização (Guest, 2001).

Bowen e Ostroff (2004) introduzem o conceito de força de gestão de recursos humanos, ou seja, a influência que as práticas de GRH exercem sobre comportamentos e percepções, através de meios de comunicação que fomentam a concordância e o consenso entre a organização e os seus trabalhadores.

Vários estudos existentes reforçam a relação de influência positiva entre a percepção dos trabalhadores das práticas de GRH da sua organização e as variáveis como a motivação, a satisfação e o comprometimento (Esteves, 2008; Farndale & Kelliher, 2013; Heffernan & Dundon, 2016). Assim, é possível afirmar que quanto melhor for a percepção dos trabalhadores sobre as práticas da sua organização, maior será a sua motivação, satisfação e o seu comprometimento e, por sua vez, existirá menor poderá ser a tendência para *turnover* (Esteves, 2008; Kalugina & Shvydun, 2014; Jiang, Hu, Liu, & Lepak, 2017). As mesmas práticas podem levar a resultados divergentes, dependendo da forma como são enquadradas e recebidas pelos funcionários (Ostroff e Bowen, 2016)

Neste sentido, os trabalhadores, que melhor se identificam com as práticas de GRH da organização a que pertencem tendem a obter um melhor desempenho, sendo possível evidenciar que a principal componente para as organizações alcançarem a vantagem competitiva são as práticas implementadas pelos recursos humanos (Becker & Huselid, 1998; Schuler & Jackson, 2014).

Segundo Schuler e Jackson (2014), as práticas de GRH devem encontrar-se alinhadas aos objetivos das organizações em que são implementadas, de forma a que a estratégia específica da empresa seja assimilada com sucesso. É através da correta implementação de práticas que se potencializa as organizações a se tornarem mais inteligentes, flexíveis e competentes do que as suas rivais, pelo que, a sua incorreta implementação pode inadvertidamente afetar o desempenho da organização (Armstrong, 2016; Wagar & Rondeau, 2006).

Cada prática tem uma influência diferente sobre a organização, no entanto, no que concerne à comunicação interna, Bourdean (2010) menciona a sua importância para o

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

bom funcionamento de qualquer tipo de empresa, visto que é através dela, que as suas partes constituintes criam relações, sendo a sua eficácia demonstrada no modo como comunicam as chefias e as suas equipas. Um ambiente de fácil comunicação promove a retenção dos trabalhadores e, por isso, reduz a perda de um recurso humano e a perda do valor utilizado nesse recurso (Hinkin & Tracey, 2010).

Segundo Pfeffer (1998), existem dezenas de práticas de GRH importantes para as empresas, é através do seu estudo que surgem vários outros estudos que destacam algumas práticas consideradas fundamentais (Tabela 1.1a).

Tabela 1.1a

Estudos das práticas de GRH

Autores	Práticas
Wood & Wall (2002)	(i) recrutamento e seleção; (ii) desenvolvimento; (iii) motivação; (iv) retenção;
Paauwe & Boselie, 2005	(i) Formação e desenvolvimento; (ii) prémios e recompensas; (iii) gestão de desempenho; (iv) recrutamento e seleção;
Hinkin e Tracey (2010)	(i) cultura de preocupação; (ii) comunicação aberta; (iii) horários flexíveis; (iv) programas de atração, seleção e retenção; (v) formação; (vi) gestão de desempenho; (vii) compensação
Cesário (2015)	(i) integração; (ii) formação; (iii) gestão de performance; (iv) carreira; (v) comunicação interna; (vi) recompensas; (vii) celebração e reconhecimento;

Nota. Elaboração própria

Para que estas práticas sejam bem introduzidas nas organizações torna-se fundamental a criação de um ambiente profissional aberto à comunicação e que seja propenso à existência de dinamismo na relação trabalhador-empregador (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007), Nas estruturas de gestão mais autoritárias, a tendência é para a baixa participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão, como resultado, estes encontram-se mais expostos às diferenciações de *status* existentes, levando a uma redução do desempenho e, por sua vez, dificultando a assimilação das práticas da empresa (Cheng & Chen, 2014; Robbins, 2005).

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

Algumas condições organizacionais podem desencadear um estado de esgotamento psicológico nos seus trabalhadores e cabe às organizações procurar estratégias e iniciativas organizacionais que evitem o desgaste dos indivíduos e o combate aos altos níveis de *stress* (Bayram & Bayramoğlu, 2014; Cunha, Rego, Cunha & Cardoso; 2016).

A existência de pressão organizacional aplicada através da definição de prazos, da monotonia das tarefas designadas e a ausência de práticas de GRH que promovem a motivação, podem ser fatores desencadeantes de um estado de *burnout*, (Maslach & Leiter, 1997; Cox & Griffiths, 2005 *in* OSHA 2014²).

Com a existência de estudos como o de Lee e Akhtar (2007) foi possível entender que a ausência de práticas de gestão de recursos humanos como a gestão de performance pode tornar-se uma razão para o descontentamento dos trabalhadores e, conseqüentemente, dar lugar a sentimentos de frustração e desmotivação, levando assim a maiores níveis de distanciamento. As práticas de GRH têm um impacto significativo na forma como os funcionários se sentem, ou seja, quanto melhor for a perceção dos trabalhadores sobre essas práticas, menor será a probabilidade destes se distanciarem da sua organização (Herminigsih & Kurniasih, 2018).

Assim, foram consideradas para este estudo, as práticas de GRH propostas por Cesário (2015), sendo estas: a integração, a formação, a gestão de performance, a carreira, a comunicação interna, as recompensas, a celebração e reconhecimento.

Na medida em que cada relação estrutural presente no modelo, se encontra suportada numa hipótese e pela tipologia utilizada nas práticas de GRH, cada uma das sete práticas de GRH foi desagregada em hipóteses operacionais, sendo este modelo suportado teoricamente por Hair (2014) e Salgueiro (2008). Neste sentido, formulou-se a seguinte tabela (Tabela 1.1b):

² Eurofound and EU-OSHA. 2014. “Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention”, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Acedido em 02/12/2020. https://osha.europa.eu/en/publications/literature_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risks

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

Tabela 1.1b

Tabela com hipótese geral, hipóteses secundárias e hipóteses operacionais das práticas de GRH e da síndrome de burnout

H1: As práticas de GRH têm influência negativa sobre a síndrome de <i>burnout</i>	
H1a: As práticas de GRH têm influência negativa sobre a exaustão	H1b: As práticas de GRH têm uma influência negativa sobre o distanciamento
H1a₁: A integração tem influência negativa sobre a exaustão	H1b₁: A integração tem influência negativa sobre o distanciamento
H1a₂: A formação tem influência negativa sobre a exaustão	H1b₂: A formação tem influência negativa sobre o distanciamento
H1a₃: A gestão de performance tem influência negativa sobre a exaustão	H1b₃: A gestão de performance tem influência negativa sobre o distanciamento
H1a₄: A carreira tem influência negativa sobre a exaustão	H1b₄: A carreira tem influência negativa sobre o distanciamento
H1a₅: A comunicação interna tem influência negativa sobre a exaustão	H1b₅: A comunicação interna tem influência negativa sobre o distanciamento
H1a₆: As recompensas têm influência positiva sobre a exaustão	H1b₆: As recompensas têm influência negativa sobre o distanciamento
H1a₇: A celebração e reconhecimento tem influência positiva sobre a exaustão	H1b₇: A celebração e reconhecimento tem influência negativa sobre o distanciamento

Nota. Elaboração própria

A integração de um novo trabalhador na organização requer que o indivíduo tenha de passar, não apenas pelo processo de adaptação à mesma, como por uma fase de aprendizagem de novas tarefas associadas à função que irá desempenhar (Caetano & Vala, 2007). Neste sentido, Caetano e Vala (2007) destacam a importância da formulação de um programa de integração que forneça a informação necessária e que nomeie um tutor/mentor que acompanhe o processo de integração, reduzindo assim a possibilidade de distanciamento do trabalhador para com a sua empresa e permitindo que este integre a sua função de uma forma que permita baixos níveis de exaustão.

A exaustão emocional e o distanciamento encontram-se intrinsecamente ligados à perceção dos trabalhadores sobre as práticas implementadas pela sua organização (Shantz, Arevshatian, Alfes & Bailey, 2016). De facto, quando os indivíduos percecionam a ausência de práticas de GRH como um meio da organização reduzir custos, existe uma maior tendência para os níveis de exaustão emocional ser mais elevados e para um maior distanciamento do objetivo organizacional, devido à sobrecarga de trabalho e ao pouco incentivo (Shantz, *et al.*, 2016). O estudo de Vanhala e Tuomi (2006) indicou que os

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

níveis de exaustão e distanciamento são inferiores em organizações com práticas de GRH focadas no investimento em formações, no desenvolvimento de carreira e numa cultura de comunicação interna aberta. A ausência de comunicação numa empresa encontra-se relacionado com altos níveis de distanciamento (Maslach & Schaufeli, 2001).

Quando o esforço dos trabalhadores para cumprir os objetivos organizacionais não obtém reconhecimento por parte das chefias existe uma maior possibilidade de aumento do distanciamento dos trabalhadores, neste sentido, devem ser utilizadas práticas de gestão de performance e de celebração e reconhecimento que incorporem elogios públicos e bónus (Scott, 2020³). No entanto, é de salientar que as práticas de reconhecimento exercem nível elevados de pressão e, por isso, podem contribuir para a exaustão dos trabalhadores (Huxley, 2005).

As recompensas detêm um potencial motivacional e podem levar a níveis mais alto de comprometimento com a organização e tendência inferior para o distanciamento do trabalhador (Basinska & Wilczek-Ruzyczka, 2013). No entanto, recompensas insuficientes encontram-se diretamente relacionadas com a redução da realização pessoal e, por isso, um maior distanciamento do colaborador com a sua organização (Basinska, *et. al.*, 2013). A prática de recompensação é vista pelos trabalhadores como uma forma de estimular e reconhecer o trabalho prestado, sendo por isso que se encontra relacionada com os níveis exaustão, devido à sobrecarga de responsabilidades que estas acrescem (Basinska, *et al.*, 2013).

Como anteriormente mencionado, quanto mais justas e claras as práticas forem, mais motivados, satisfeitos e comprometidos se sentem os trabalhadores para com a organização a que pertencem, tendendo para uma diminuição de vontade de abandonar o local onde trabalham e mantendo o seu valor na organização (Cohen, 2000; Esteves 2008). Sendo o comprometimento um meio para obtenção de melhores resultados, uma vez que, um colaborador comprometido, tendencialmente, poderá ver os objetivos organizacionais como os seus objetivos profissionais (Cohen, 2000). Estas constatações permitem a formulação das seguintes hipóteses (Tabela 1.1c):

³ Scott, E., 2020. Job Factors That Contribute to Employee Burnout. Verywellmind. Acedido a 06/12/2020. <https://www.verywellmind.com/job-factors-that-contribute-to-employee-burnout-3144512>.

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

Tabela 1.1c

Tabela com hipótese geral, hipóteses secundárias e hipóteses operacionais das práticas de GRH e do comprometimento organizacional

H2: As práticas de GRH têm influência positiva sobre o comprometimento organizacional		
H2a: As práticas de GRH têm influência positiva sobre o COA	H2b: As práticas de GRH têm uma influência positiva sobre o CON	H2c: As práticas de GRH têm uma influência positiva sobre o COC
H2a₁: A integração tem influência positiva sobre o COA	H2b₁: A integração tem influência negativa sobre o CON	H2c₁: A integração tem influência negativa sobre o COC
H2a₂: A formação tem influência positiva sobre o COA	H2b₂: A formação tem influência positiva sobre o CON	H2c₂: A formação tem influência negativa sobre o COC
H2a₃: A gestão de performance tem influência positiva sobre o COA	H2b₃: A gestão de performance tem influência positiva sobre o CON	H2c₃: A gestão de performance tem influência negativa sobre o COC
H2a₄: A carreira tem influência positiva sobre o COA	H2b₄: A carreira tem influência positiva sobre o CON	H2c₄: A carreira tem influência positiva sobre o COC
H2a₅: A comunicação interna tem influência positiva sobre o COA	H2b₅: A comunicação interna tem influência positiva sobre o CON	H2c₅: A comunicação interna tem influência negativa sobre o COC
H2a₆: As recompensas têm influência positiva sobre o COA	H2b₆: As recompensas têm influência positiva sobre o CON	H2c₆: As recompensas têm influência negativa sobre o COC
H2a₇: A celebração e reconhecimento têm influência positiva sobre o COA	H2b₇: A celebração e reconhecimento têm influência positiva sobre o CON	H2c₇: A celebração e reconhecimento têm influência negativa sobre o COC

Nota. Elaboração própria

Segundo Meyer (2016), uma das áreas de investigação dos *drivers* do comprometimento organizacional são as práticas de gestão de recursos humanos, sendo que um dos principais princípios é a propensão dos indivíduos com o comprometimento e a sua adequação ao ambiente de trabalho. Através da análise da propensão e adequação é possível aprender mais sobre os tipos de ajustes que devem ser feitos na organização, podendo ser eles: pessoa-organização, pessoa-trabalho, pessoa-supervisor, pessoa-equipa; contribuindo para o desenvolvimento, a manutenção ou o declínio do comprometimento (Meyer, 2016). O relacionamento entre o construto práticas de GRH e o construto comprometimento organizacional depende de quão efetivas são as práticas aplicadas pelas organizações, estas podem favorecer (ou não) o comprometimento dos colaboradores com os resultados e com a empresa, influenciando o esforço para alcançar

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

os objetivos organizacionais (Coetzee, Mitonga-Monga, & Swart, 2014; Al Adresi & Darun, 2017).

Embora limitado, existem algumas evidências empíricas que ligam o comprometimento dos trabalhadores com as práticas de gestão de recursos humanos percebidas (Gaertner & Nollen, 1989; Kinicki, Carson, & Bohlander, 1992; Ogilvie, 1986). Sendo através do estudo de Ogilvie (1986), que se pode concluir que a perceção dos funcionários da existência de práticas de gestão de recursos humanos como a precisão do sistema de classificação de mérito e uma promoção justa podem contribuir para a previsão do comprometimento. Porém, para Gaertner e Nollen (1989) o comprometimento dos funcionários encontra-se relacionado com as práticas reais e percebidas da gestão de recursos humanos que incluem a promoção, as oportunidades de formação e a segurança do trabalho.

As práticas de gestão de recursos humanos podem influenciar o comprometimento do trabalhador com a sua empresa, no entanto, nem sempre são benéficas, uma vez que pode levar o indivíduo a negligenciar outras áreas da sua vida (Iles, Mabey & Robertson, 1990). O estudo de Janis (1973) mostrou que o comprometimento excessivo pode resultar em autocensura de ideias e supressão de opiniões. Numa visão contrária a esta, o comprometimento pode atrair efeitos positivos, não apenas na satisfação profissional dos indivíduos, mas também nas satisfações não relacionadas com o trabalho (Iles, *et. al.*, 1990).

As práticas de GRH podem mostrar a preocupação da organização para com os seus colaboradores, ou a falta desta, daí a sua influência nos sentimentos de comprometimento e reciprocidade (Iles, *et al.*, 1990). Neste sentido, no que concerne à integração de candidatos externos, é necessário considerar que a forma como são tratados em situações de seleção e integração pode auxiliar na previsão de como estes serão tratados como trabalhadores e, por isso, impulsionar o desenvolvimento do seu comprometimento com a organização (Herriot, 1989 *cit.* Iles, *et. al.*, 1990). Mais se acrescenta que as organizações que não criam um ambiente de socialização com os novos funcionários podem não obter a lealdade e o comprometimento desejados destes (McElroy, 2001). As práticas que se focam na carreira podem ser colocadas em causa quando aplicadas a indivíduos com um alto nível de comprometimento, dado que estes podem ser menos recetivos a mudanças, no entanto, geralmente observa-se um aumento do

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

comprometimento na presença de práticas que focam no crescimento e na carreira dos colaboradores (Iles, *et al.*, 1990). Os resultados do estudo de Meyer e Smith (2000) mostraram uma influência significativa do comprometimento normativo e do comprometimento afetivo com as práticas de desenvolvimento de carreira.

Práticas como recompensas, formação, comunicação aberta, promoção de carreira e seleção rigorosa influenciam positivamente o comprometimento organizacional afetivo (McElroy, 2001; Morrow, 2011). As recompensas encontram-se ligadas ao desempenho demonstrado na execução de tarefas e suscita o sentimento de reciprocidade dos trabalhadores através de esforços mútuos para a realização dos objetivos da organização, podendo afirmar-se que promove e influencia o comprometimento afetivo (McElroy, 2001; Morrow, 2011). Por sua vez, a formação tem uma grande influência sobre o comprometimento afetivo e normativo, uma vez que melhora a perceção de autoimportância dos indivíduos e promovem a partilha de conhecimentos (Brandão & Pinho, 1997; McElroy, 2001; Meyer & Allen, 1997).

O comprometimento organizacional calculativo, entende-se por ser o custo de oportunidade percebido pelo trabalhador se decidir sair da organização, o que o leva a ficar para não perder os benefícios oferecidos pela organização (Meyer & Allen, 1997). Vários estudos concluíram que as práticas de GRH influenciam positivamente o comprometimento organizacional calculativo (Paré & Tremblay, 2007; McElroy, 2001). Indo estes estudos contrariar o de Randall e O'Driscoll (1997) que sugere que a gestão de performance, a formação e as recompensas influenciam negativamente o comprometimento calculativo.

A perceção da prática que engloba o reconhecimento do trabalho prestado pelos trabalhadores influencia o comprometimento afetivo e normativo destes, uma vez que este reconhecimento pode-se traduzir através de benefícios oferecidos aos trabalhadores que cumpram as metas e objetivos pré-definidos, estes por sua vez veem o seu trabalho valorizado e tornam-se mais envolvidos e comprometidos com a sua função e com a sua organização (Milne, 2007).

1.2 CONCEPTUALIZAÇÃO DA SÍNDROME DE BURNOUT

O conceito *burnout* surgiu, no contexto científico, em meados da década de 70 com Freudenberger (1974)⁴. O autor descreveu este fenómeno como um sentimento de exaustão emocional e fracasso, cujo as principais causas seriam o excessivo desgaste de energia e recursos (Schaufeli, Leiter & Maslach, 2008). Esta síndrome tem maior tendência a afetar profissionais que se encontram em contato direto com o público, sendo o caso dos profissionais de saúde o mais utilizado para os estudos, uma vez que são os mais vulneráveis ao desenvolvimento de *burnout* (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Com o decorrer dos anos, o desenvolvimento da conceptualização *burnout* levou vários autores a definir esta síndrome como um modelo composto por três fases, sendo estas: a exaustão emocional, a despersonalização e a diminuição da realização profissional (Maslach & Jackson, 1981). O primeiro estado, o estado de exaustão caracteriza-se, principalmente, como uma sobrecarga a nível físico e psicológico, em que o individuo se sente esgotado e incapaz de dar algo mais de si (Maslach, *et al.*, 1981). Por conseqüente, surge o segundo estado, de despersonalização que se caracteriza pela indiferença perante colegas, superiores e clientes. Por fim, o estado de diminuição da realização pessoal, correspondente a ineficácia, conseqüência direta da perda de confiança em si próprio e nos outros (Hespanhol, 2005; Maslach, Jackson & Leiter, 1996).

O *burnout* tem sido muito estudado uma vez que se encontra relacionado com os resultados do colaborador a nível organizacional (Maslach *et al.*, 2001), sendo fundamental compreender de que forma um trabalhador se pode encontrar exposto a uma síndrome deste cariz. Algumas teorias sugerem que o *burnout* ocorre quando certos recursos, anteriormente valorizados, são perdidos e se tornam inadequados para atender ao requerido ou não detém a retoma esperada (Jiménez, Herrero, Carvajal & Vergel, 2012).

O exemplo dos profissionais de saúde é continuamente utilizado nos estudos sobre a síndrome de *burnout*, tendo-se observado nos resultados de vários estudos uma relação de semelhança, sendo esta: uma diminuição na satisfação no trabalho, no comprometimento organizacional, um menor desempenho no trabalho e um maior absentismo e intenção de sair da organização (Azam, Khan & Alam, 2017; Chen & Chen,

⁴ Freudenberger, H. J. (1974). *Staff burnout*. *Journal of Social Issues*, 20, 159-165

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

2018; Maslach & Leiter, 2017; West, Dyrbye & Shanafelt, 2018). Estes estudos tornam-se fundamentais para auxiliar os gestores na procura de formas de colmatar e prevenir o aparecimento de sintomas desta síndrome (Sarisik, Bogan, Zengin & Dedeoglu, 2019). A contínua promoção do bem-estar alicerçada numa preocupação com a qualidade de vida pode elevar a autoestima e a motivação dos trabalhadores (Magalhães, *et al.*, 2013). Estes podem ser elementos chave se existir foco na aplicação das conclusões dos estudos, existindo a necessidade de passar da teoria à prática ((Magalhães, *et al.*, 2013).)

Em contexto organizacional, com o aumento da tendência para a individualização na sociedade moderna potencializa-se o aumento da pressão sobre os serviços humanos (Cherniss, 1980 *cit.* Maslach & Shaufeli, 1993). No entanto, a síndrome de *burnout* não se trata de um problema do individuo, mas sim do meio social no qual ele trabalha (Maslach & Leiter, 1997). Com isto, verifica-se uma grande tendência para o aparecimento desta síndrome em trabalhadores cujo as suas funções impliquem uma forte componente interpessoal e que se encontrem expostos a elevados níveis de stresse (Cordes & Dougherty, 1993), é o caso de grupos que se encontrem em contato direto com clientes, fornecedores ou que detenham funções de mediação de conflitos entre a organização a que pertencem e terceiros (Sand & Miyazaki, 2000).

É neste sentido que a síndrome de *burnout* tem sido alvo de variados estudos, sendo considerados como problemas sociais de grande relevância e com altos custos organizacionais (Carlotto & Câmara, 2008). Estes custos encontram-se associados à rotatividade de pessoal, aos problemas de produtividade e qualidade, e é associado ao surgimento de graves problemas psicológicos e físicos que levam à quebra da capacidade total de trabalho do individuo (Carlotto & Câmara, 2008). A nova realidade acerca do *burnout* deixa de se focar apenas na teoria que esta síndrome apenas se encontra associada aos indivíduos com profissões ligadas ao ensino e à medicina, passando a abranger um leque de profissões que requerem um maior contato interpessoal (Maslach & Leiter, 1997).

Qualquer trabalhador poderá ser fonte adoecimento quando se encontra exposto a fatores de risco para a sua saúde mental, pois nem todos dispõem de recursos para se protegerem dos riscos a que estão expostos (Murta & Trócoli, 2004). A competitividade e a pressão do mercado em que as empresas se inserem, juntamente com outros fatores

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

como a função desempenhada pelo trabalhador, funcionam como catalisadores de tensão e traduzem-se em sentimentos negativos para o indivíduo (Magalhães, Silva & Santos, 2013).

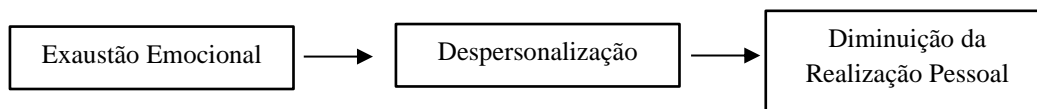
A síndrome de *burnout* transmite-se não apenas no desequilíbrio nos grupos socioprofissionais, mas também no desequilíbrio das relações familiares (Magalhães, *et al.*, 2013), o que suscita a necessidade de existir um foco na melhoria da qualidade de vida no trabalho, sendo a síndrome de *burnout* e a interação trabalho-família domínios indispensáveis no estudo do bem-estar (Pereira, Queirós, Gonçalves, Carlotto & Borges, 2014). A conciliação entre a vida familiar e profissional deve ser traduzida numa necessidade da promoção do bem-estar e qualidade de vida, alicerçada no estímulo dos valores de vida e no crescimento da autoestima e da motivação (Magalhães, *et al.*, 2013).

No entanto, é importante salientar a importância do estudo da conceção da síndrome de *burnout* para melhor se saber reagir a ela (Sarisik, *et al.*, Dedeoglu, 2019). Os autores Maslach e Jackson (1981) propuseram uma conceção do *burnout* segundo um modelo constituído por três componentes: exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização profissional. Porém, através deste modelo foram formulados outros modelos de processo, relacionando de diferentes formas as relações de influência de uns sobre os outros (Figura 1.2).

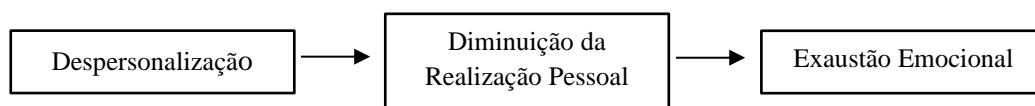
Figura 1.2

Modelos de Processo da síndrome de burnout

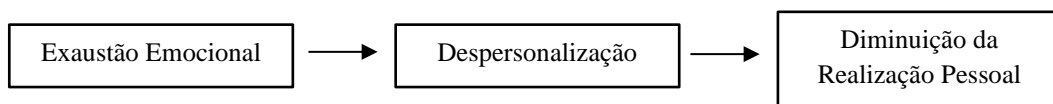
Modelo de Leiter e Maslach (1988)



Modelo de Golembiewski, Munzenrider e Stevenson (1986, *cit.* Golembiewski, Scherb e Boudreau, 1993)

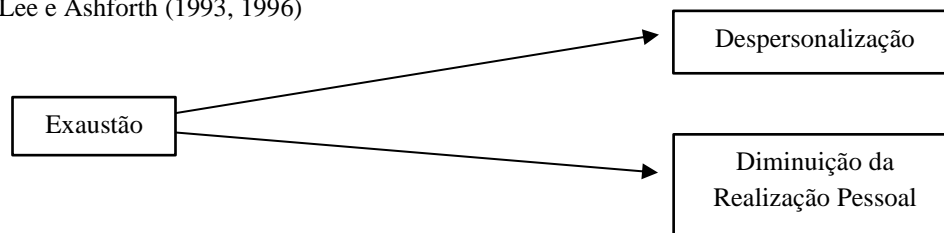


Modelo de Leiter (1993)



A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

Modelo de Lee e Ashforth (1993, 1996)



Nota. Elaboração própria

Segundo o estudo de Griffin, Hogan, Lambert, Tucker-Gail e Baker (2010) que utilizou variáveis demográficas como género, etnia, idade e nível educacional; a variável idade foi a única variável descritiva que influenciou significativamente a síndrome de *burnout*, sendo que os funcionários mais jovens detêm níveis mais altos de despersonalização. No entanto, neste mesmo estudo pode-se verificar, ao contrário do concluído por Wright e Hobfoll (2004), não existe uma relação significativa entre o comprometimento organizacional e as três dimensões do *burnout* (Griffin, *et al.*, 2010). Nos dias de hoje ainda existe uma quantidade limitada de estudos que relacionam a síndrome de *burnout* e o comprometimento organizacional, alguns desses estudos examinam os dois construtos a nível multidimensional e outros apenas interligam esta síndrome com a dimensão afetiva do comprometimento organizacional (Griffin, *et al.*, 2010).

No presente estudo optou-se por utilizar o modelo proposto por Schaufeli e Bakker (2003) e adaptado para os contextos português e brasileiro por Sinval, Queirós, Pasion e Marôco (2019) que avalia dois tipos de evidências de através do Oldenburg Burnout Inventory (OLBI). O OLBI é um de vários instrumentos de medida do *burnout* inicialmente desenvolvido por Demerouti e Nachreiner (1998)⁵, considerando-se uma proeminente alternativa à Maslash Burnout Inventory (MBI)⁶ (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2000). Este sugere a existência de duas dimensões de *burnout*, a exaustão e o distanciamento, sendo aplicável a profissionais que não se encontram em cargos que requerem serviços humanos (Demerouti & Nachreiner, 1998). A subescala de exaustão possui oito itens que se relacionam com a sensação de vazio, a sobrecarga de

⁵ Demerouti, E., and Nachreiner, F. (1998). Zur spezifität von burnout für dienstleistungsberufe: Fakt oder artefakt? [The specificity of burnout in human services: Fact or artifact?]. *Z. Arbeitswiss.* 52, 82–89.

⁶ Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., and Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: a multitrait-multimethod analysis. *Eur. J. Psychol. Assess.* 19, 12–23.

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

trabalho, a necessidade de descanso e a exaustão física, cognitiva e emocional (Demerouti, Bakker, Vardakou & Kantas, 2003)⁷. Por sua vez, a subescala do distanciamento possui também oito itens referentes ao distanciamento do trabalho, aos comportamentos negativos e cínicos e atitudes em relação ao trabalho (Demerouti, *et al.*, 2003) (Tabela 1.2).

Tabela 1.2

Características das dimensões exaustão e distanciamento do OLBI

Dimensão	Itens	Dimensão	Itens
Exaustão	Sensação de vazio	Distanciamento	Distanciamento do trabalho
	Sobrecarga de trabalho		Comportamentos negativos
	Necessidade de descanso		Comportamentos cínicos
	Exaustão física		Atitudes em relação ao trabalho
	Exaustão cognitiva		
	Exaustão emocional		

Nota. Elaboração própria adaptado de Sinval, *et al.*, 2019, p. 9.

1.3 CONCETUALIZAÇÃO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O conceito comprometimento organizacional encontra-se ligado a uma complexa definição, este pode ser classificado em função do objeto para o qual se encontra orientado, sendo utilizado em termos de organização, função, ocupação, carreira, mudanças organizacionais e, até mesmo, em termos de objetivos (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008). Após variadas revisões à definição deste conceito, Meyer e Allen (1991) determinaram que todos elas detinham algo em comum, que seria a obrigação moral que os indivíduos detêm para com a organização, que surgiria como resultado de uma condição psicológica que ligaria ambas as partes, ou seja, os indivíduos manter-se-iam leais à organização, independentemente das condições que esta ofereceria.

⁷ Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach Burnout Inventory: Third edition. In C. P. Zalaquett & R. J. Wood (Eds.), *Evaluating stress: A book of resources* (p. 191–218). Scarecrow Education.

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

Porém, com a ausência de uma definição consensual acerca da natureza do conceito comprometimento, este encontra-se associado a uma perspetiva dupla (Meyer, Allen & Topolnytsky, 1998), sendo possível determinar que existe uma perspetiva individual (unidimensional) e uma perspetiva conjunta (multidimensional) (Ribeiro, 2008).

Com a reconceitualização da perspetiva unidimensional, o comprometimento começa a ser definido como um construto com uma única definição conceptual, sendo eliminada a ideia de necessidade de conceptualizações específicas para cada estado psicológico (Klein, Molloy, & Brinsfield, 2012). Em contrapartida, a perspetiva multidimensional, cujo modelo representativo é o modelo proposto por Meyer e Allen (1991), denominado como “Modelo das três componentes do comprometimento organizacional”, estabelece que o comprometimento detém diferentes vínculos psicológicos, sendo constituído por dimensões afetiva, calculativo e normativo.

Numa perspetiva analítica, quando existe uma identificação do individuo com os objetivos e valores da organização, é dada ênfase à dimensão afetiva, uma vez que o colaborador sente lealdade e desejo de permanecer na organização (Mowday, Porter & Steers, 1979). Sendo que, o comprometimento deste para com a empresa, não se trata simplesmente de uma questão de crença, mas sim de ações que o individuo mantém em prol do bem-estar organizacional (Mowday, *et al.*, 1979). A eficácia de um líder na organização influencia igualmente o comprometimento dos seus consignados, uma vez que um líder que detenha transparência na sua relação com os seus trabalhadores, associado a uma boa capacidade de representar o seu grupo, a uma preocupação de o fazer crescer de o fazer crescer e possibilitar a participação nas tomadas de decisão, aumenta a perceção da identidade partilhada e, por sua vez, cria um maior comprometimento nos seus trabalhadores (Mascarenhas, Dübbers, Hoszowska, Köseoglu, Karakasheva, Topal, Izydorczyk & Lemoine, 2018).

O comprometimento organizacional de natureza calculativa é caracterizado pelos custos e benefícios que o individuo calcula ter de suportar se decidir abandonar a organização, ou seja, o individuo mantém-se nesta apenas devido ao facto de existirem custos associados à sua saída (Becker, 1960). Esta dimensão do comprometimento, encontra-se fracamente correlacionada com dimensão normativa, no entanto, ambas as componentes são influenciadas pelas normas sociais (Powell & Meyer, 2004).

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

Por sua vez, o enfoque normativo do comprometimento organizacional é caracterizado pela aceitação dos valores e objetivos organizacionais, sendo que, os indivíduos se encontram comprometidos com a organização por sentirem que se trata da atitude mais correta e moral (Wiener, 1982). Contudo, a dimensão afetiva e a dimensão normativa encontram-se bastante associadas, sendo que detêm uma elevada correlação entre si (Meyer & Parfynova, 2010). Este aspeto é considerado uma desvantagem do modelo de Três Componentes do Comprometimento (Meyer *et al.*, 2010).

Ao longo do tempo, vários estudos propuseram que a conceptualização do comprometimento organizacional não se trataria apenas de um construto tridimensional, mas sim de um construto que tem por base perfis de comprometimento organizacional, com origem na combinação e nos diferentes níveis de intensidade de cada uma das componentes (Gellaty, Meyer & Luchak, 2006). Com isto, verificou-se a necessidade de se realizarem novos estudos que envolvessem as relações entre as três componentes, analisando individualmente cada uma delas (Gellaty, *et al.*, Luchak, 2006; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Meyer & Parfyonova, 2010; Nascimento, 2010; Wasti, 2005).

Num estudo levado a cabo por Meyer e Parfyonova (2010), foi proposto uma reconceptualização do comprometimento normativo, onde este passou a ser dividido em dois perfis de comprometimento. O primeiro perfil normativo é o de “dever moral” (pertencente à relação entre a componente afetiva (COA) e normativa (CON) e o segundo é o de “obrigação por dívida” (pertencente à relação entre a componente normativa e calculativa (COC) (Meyer, *et al.*, 2010). O primeiro perfil é descrito como a execução de ações em benefício de algo que moralmente é o mais correto, enquanto que o segundo perfil é descrito como a execução de ações em benefício de algo que se pode traduzir numa redução de custos, isto é, existe uma obrigação instrumental (Meyer, *et al.*, 2010).

Com as mudanças no mundo do trabalho e na natureza das relações entre os colaboradores e as organizações, surge a necessidade de considerar novas questões para o estudo do comprometimento organizacional, nomeadamente na forma como as mudanças detêm impacto sobre o seu desenvolvimento (Becker, Klein & Meyer, 2009). Esta nova realidade coloca de parte os estudos clássicos que afirmavam que o comprometimento se tratava de uma característica estável (Mowday, Porter & Steers,

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

1982).

Porém, as atitudes dos trabalhadores podem sofrer mudanças, o que leva a questionar se um vínculo como o comprometimento se mantém estático e imune às mudanças que surgem nos indivíduos e no contexto organizacional em que se encontram inseridos, este facto leva a alguma dualidade nas teorias formuladas acerca da natureza estática do constructo comprometimento (Becker, Klein & Meyer, 2009). Com a crise económica que a Europa experienciou, foi possível verificar mudanças como a diminuição da satisfação no trabalho, no aumento do stress e da insegurança no trabalho e na perceção dos colaboradores acerca das práticas de GRH. Isto leva a que se verifique uma alteração na distribuição dos colaboradores em relação aos perfis de comprometimento, antes e depois da crise económica (Meyer, Morin & Wasti, 2018). Sendo possível concluir que a crise levou a um aumento da relevância do relacionamento dos colaboradores com a sua entidade empregadora, ou seja, verificou-se que no pós-crise o perfil dominante é maioritariamente o do comprometimento calculativo (Meyer, *et al.*, 2018).

No entanto, torna-se, é necessário realçar a vertente normativa do comprometimento, que se encontra bastante associada à componente afetiva. Como o nome indica, o comprometimento normativo caracteriza-se pelo sentimento de “obrigação” que o individuo detém com a organização, que o leva muitas das vezes a concordar com práticas, independentemente de ser a favor ou não (Meyer & Parfyonova, 2010). Os estudos efetuados ao longo dos anos, verificam a existência de uma relação entre o comprometimento organizacional e a síndrome de *burnout*. Nomeadamente, a dimensão normativa, tal como verificado presente no estudo de Meyer e Allen (1991), encontra-se fortemente relacionada com a despersonalização do individuo, devido ao fator mencionado anteriormente: o sentimento de obrigação do individuo (Shirazi, Beiki, Zamanian & Esapour, 2011). Estas constatações permitem a formulação das seguintes hipóteses (Tabela 1.3):

Tabela 1.3

Tabela com hipótese geral, hipóteses secundárias e hipóteses operacionais do comprometimento organizacional e da síndrome de burnout

H3: O comprometimento organizacional tem influência negativa sobre a síndrome de <i>burnout</i>	
H3₁: O comprometimento organizacional têm	H3₂: O comprometimento organizacional têm uma

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

influência negativa sobre a exaustão	influência negativa sobre o distanciamento
H3a₁ : O COA tem influência negativa sobre a exaustão	H3b₁ : O COA tem influência negativa sobre o distanciamento
H3a₂ : O CON tem influência positiva sobre a exaustão	H3b₂ : O CON tem influência negativa sobre o distanciamento
H3a₃ : O COC tem influência positiva sobre a exaustão	H3b₃ : O COC tem influência positiva sobre o distanciamento

Nota. Elaboração própria

Neste sentido, é possível sugerir que os construtos comprometimento organizacional e síndrome *burnout* se encontram intrinsecamente ligados, uma vez que o comprometimento organizacional é a ligação emocional entre o colaborador e a sua organização (Wright & Hobfoll, 2004). Com a diminuição desta ligação existe uma maior tendência para um aumento dos níveis de *burnout* (Leiter & Maslach, 1988). Porém, para os autores Griffin, Hogan, Lambert, Tucker-Gail e Baker (2010) o comprometimento organizacional pode isolar aqueles que formam um forte vínculo com a organização de experienciar a síndrome de *burnout*, ou pode influenciar o seu aparecimento o seu aparecimento nos funcionários altamente comprometidos com a organização. Podendo este fator dever-se à ausência dos resultados esperados pelos trabalhadores e, por consequência, ao sentimento de desilusão (Griffin, *et al.*, 2010).

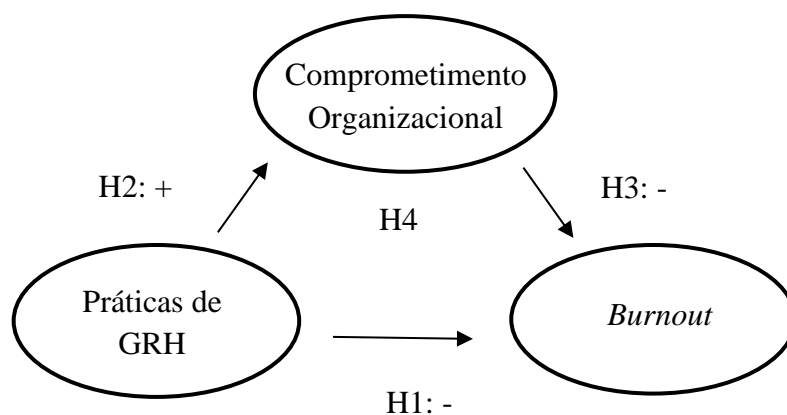
Os estudos de Leiter e Maslach (1988) mostraram que todas as dimensões da síndrome de *burnout* se encontram correlacionados com a tridimensionalidade do construto comprometimento. A dimensão normativa do comprometimento influencia o desenvolvimento de síndrome de *burnout* nos trabalhadores (Tan & Akhtar, 1998) e os altos níveis de stress (uma das principais causas da síndrome de *burnout*) influenciam negativamente o comprometimento afetivo dos trabalhadores, tornando-os menos propensos a assumir responsabilidades e a afetando a sua permanência na sua organização (Kaur, 2020).

1.4 MODELO CONCEPTUAL GERAL PROPOSTO

As hipóteses formuladas anteriormente e suportadas pelo Enquadramento Teórico permitem suportar o modelo proposto na presente investigação (Figura 1.4).

Figura 1.4

Modelo de mediação do comprometimento organizacional na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a síndrome de burnout



Nota. Elaboração Própria

O modelo agora proposto suporta uma possível mediação exercida pelo comprometimento organizacional. A preocupação das organizações com o comprometimento dos seus trabalhadores transmite-se através da oferta de mais condições, indo de encontro da teoria das trocas sociais e da norma da reciprocidade que permitem uma maior facilidade de análise ao comportamento social e uma melhoria das interações (Jepsen & Rodwell, 2010; Allen & Shanock, 2013). Estas teorias partem da premissa que o comportamento de alguém influencia o comportamento de outra pessoa e vice-versa (Gentry, Kuhnert, Mondore & Page, 2007).

Em termos organizacionais, verifica-se a necessidade de estabelecer uma gestão que valorize o reconhecimento e que se preocupe em investir no ativo das pessoas, de forma a potencializar a retribuição dos trabalhadores e o seu comprometimento organizacional (Tzafrir, Harel, Baruch & Dolan, 2004).

O estudo de Bayramoğlu e Bayram (2014) determinou que as práticas de gestão de

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

recursos humanos influenciam a forma como os trabalhadores se sentem, dando o exemplo de estruturas de gestão autoritárias que não permitem a participação dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão (Cheng & Cheng, 2014). Como resultado de condições organizacionais, como a anteriormente descrita, pode ser desencadeado um estado de exaustão e esgotamento nos trabalhadores, o que apela ao desenvolvimento e aplicação de uma variedade de estratégias que evitem o desencadeamento deste estado (Bayramoğlu e Bayram, 2014).

No mesmo estudo, sugere-se a necessidade de formar as chefias para que estas forneçam recompensas mais contingentes (com base no desempenho dos trabalhadores), de forma a redesenhar a estrutura da organização e convalescer a forma como os trabalhadores se sentem, através de uma melhoria do seu comprometimento para com a organização (Jackson & Schuler, 1983).

Assim, formula-se uma quarta hipótese:

Hipótese 4: A relação de influência das práticas de GRH sobre a síndrome de *burnout* é mediada pelo comprometimento organizacional.

O quadro teórico anteriormente estabelecido e as hipóteses formuladas fundamentam o modelo de relações de influência entre as três variáveis.

2. METODOLOGIA

O presente trabalho teve por base uma abordagem hipotético-dedutiva de natureza quantitativa, utilizando como instrumento de recolha de dados um inquérito por questionário dirigido a trabalhadores do setor público e a trabalhadores do setor privado. O questionário foi distribuído por correio eletrónico e em suporte papel, contendo este uma nota introdutória que mencionava o objetivo da investigação, a confidencialidade dos dados e o anonimato dos participantes. Os dados foram analisados estatisticamente através do *Statistical Package for Social Sciences* – SPSS (Versão 25) e do *Linear Structural Relations* – LISREL (Versão 9.3).

2.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O presente estudo abrangeu trabalhadores do setor público e privado com antiguidade na organização igual ou superior a 1 ano.

Trata-se de uma amostra é, assim, de conveniência sendo constituída por 382 sujeitos, que correspondem à resposta ao questionário que foi enviado a 550 profissionais. Assim, a taxa de resposta foi de cerca de 70%.

Das 382 respostas obtidas, 114 são do setor público (29,8%) e 268 do setor privado (70,2%) (Anexo 2). Sendo que dos participantes apenas 101 (26,4%) é que exercem cargos de chefia (Anexo 3). Relativamente às habilitações, predomina as habilitações académicas a nível de ensino superior uma vez que 239 inquiridos (62,6%) detém pelo menos o nível de licenciatura (Anexo 4). Quanto ao estado civil, o predomínio pertence ao estado civil solteiro sendo constituído por 57,6% dos inquiridos (Anexo 5).

Considerou-se ainda as seguintes variáveis sociodemográficas: idade, tempo de trabalho, antiguidades na organização e número de organizações onde já trabalhou. A idade varia entre 20 e 67 anos, sendo que a média é de 34 anos (desvio padrão de 11,7). O tempo de trabalho varia entre 0 e 47 anos e a média é de 13 anos sendo, no entanto, a mediana de 8 anos (desvio padrão de 11,6). A antiguidade na organização varia entre 0 e 41 anos, enquanto o número de organizações varia entre 1 e 8, ou seja, uma média de 3 organizações (Anexo 5). Pelo exposto, a amostra é caracterizada maioritariamente por

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

sujeitos de maior idade e antiguidade na organização.

2.2 MODELOS DE MEDIDA DOS CONSTRUTOS

Para a recolha de dados foi utilizado um questionário constituído por 55 itens apresentando na última parte 9 itens de natureza sociodemográficas (variáveis descritivas) com a finalidade de caracterizar a amostra. Este questionário foi elaborado com base em questionários já existentes de medida dos construtos presentes no modelo proposto neste estudo. As questões das três primeiras partes do questionário incidem na mediação das variáveis associadas a cada um dos três construtos, sendo que as respostas foram dadas numa escala de tipo *likert* de 7 pontos, correspondendo 1 a “Discordo Totalmente” e 7 a “Concordo Totalmente”.

O construto práticas de gestão de recursos humanos, foi medido através do questionário proposto por Cesário (2015), concebido para as realidades portuguesa e brasileira. É constituído por 21 itens e 7 dimensões, em concreto, a Integração, a Formação, a Gestão de Performance, a Carreira, a Comunicação Interna, as Recompensas e a Celebração e o Reconhecimento, medidas por 3 itens cada (Anexo 7).

O construto síndrome de *burnout*, foi medido através do questionário proposto por Schaufeli e Bakker (2003) e adaptado para Portugal por Sinval, Queirós, Pasian e Marôco (2019). Tratando-se de um construto multidimensional constituído por duas componentes, o questionário é composto por 15 itens, 8 dos quais correspondentes à exaustão e os outros 7 relacionados com o distanciamento. Refere-se, ainda que, 8 dos 15 itens são *reverse* (Anexo 8).

A variável comprometimento organizacional foi medida através do questionário proposto por Meyer e Allen (1997) adaptado para Portugal por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). Tratando-se de um construto multidimensional constituído por três componentes, o questionário é composto por 19 itens dos quais 6 medem a componente afetiva, outros 6 a componente normativa e 7 a calculativa (Anexo 9).

2.3 OPÇÕES NO TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS

Numa primeira fase procedeu-se à validação dos instrumentos de medida dos construtos face à amostra. Sendo, inicialmente, testada a fiabilidade da escala através do

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

coeficiente Alpha de Cronbach, onde se considerou como valor ideal igual ou superior a 0,7 e como valor aceitável igual ou superior a 0,5. A fiabilidade de um valor inferior a 0,5 não pode ser considerada aceitável (Hair, Black, Babin & Anderson, 2014); Hill & Hill, 2005; Marôco, 2007 e 2010).

Em segundo lugar, os diversos modelos de medida foram testados através de Análises Fatoriais Confirmatórias, de forma a se verificar a validade do instrumento de medida de cada escala, com recursos ao LISREL (versão 9.3). O método de extração utilizado foi o Maximum Likelihood com uma solução completamente estandardizada.

Através do modelo inicial, os itens com uma carga fatorial inferior a 0,5 e/ou com um índice de modificação superior a 0,5 foram eliminados. Este processo de reespecificações sucessivas do modelo de medida de cada construto garantiu a validade de cada modelo de medida (Hair *et al.*, 2014; Salgueiro, 2007).

Os indicadores de bondade de ajustamento medem o grau de ajustamento entre os dados recolhidos e o modelo proposto (Hair *et al.*, 2014; Salgueiro, 2007) e foram utilizados quer na Análise Fatorial Confirmatória quer na estimação do modelo proposto. As medidas de ajustamento absoluto, segundo Hair e colegas (2014) e Salgueiro (2007), permitem determina se o modelo ajusta aos dados da amostra.

Através da medida estatística Qui-Quadrado (X^2) foi possível quantificar as diferenças existentes entre as matrizes de covariância, através do *Goodness-of-Fit Index* mediu-se a quantidade de variância e covariância explicadas em conjunto pelo modelo (Salgueiro, 2007), este pode variar entre 0 e 1, quanto maior o seu valor, maior a qualidade do ajustamento.

Através do Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA) foi possível calcular o erro de aproximação à amostra e a indicação da correção a que o modelo teve de ser sujeito, esta medida considera valores iguais ou inferiores a 0,08 aceitáveis e valores inferiores a 0,5 como ideais (Hair *et al.*, 2010). As medidas de ajustamento incremental referem-se à comparação do modelo proposto com o modelo nulo, uma vez que quanto maior a diferença entre os modelos, melhor o ajustamento do modelo proposto pelo estudo (Hair *et al.*, 2014).

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

Foram utilizados índices derivados do Incremented Fit Index (IFI) que medem o incremento resultante da alteração do modelo nulo para o modelo proposto, nomeadamente, o Comparative Fit Index (CFI) que considera os graus de liberdade para ajustar o incremento do modelo proposto sobre o modelo nulo e são considerados os valores iguais ou superiores a 0,9 como aceitáveis e o Incremented Fit Index (IFI) que considera o incremento resultante da passagem do modelo nulo ao modelo proposto.

As medidas de parcimónia e de comparação de modelos identificam o modelo com melhor ajustamento. No caso da medida de parcimónia, foi utilizado o valor de correção do Qui-Quadrado pelos Graus de Liberdade (X^2/df), sendo que não existe ainda um consenso quanto aos valores ideais desta medida, mas variando entre os valores inferiores a 2 ou 3 (Salgueiro, 2007). De forma a comparar os modelos, foi utilizada a medida Aike Information Criterion Modelo (AIC), sendo considerado o modelo com menor valor o mais ajustado.

O grau de consistência interna da medida foi obtido através da variância média extraída (Average Variance Extracted), considerando-se como critério o valor igual ou superior a 0,5. Foi também calculada a fiabilidade do construto (Construct Reliability), considerando-se como bom indicador um valor igual ou superior a 0,7 (Hair *et al.*, 2014).

De seguida, foi testado o erro de variância do método comum dos itens remanescentes (utilizados na mediação de cada variável), através do teste do fator único de Harman (Harman's single factor test), ou seja, através da variância explicada por um único fator, comum a todos os itens (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). A variância explicada por este fator deverá ser, idealmente, inferior a 35%.

Numa terceira fase, procedeu-se à estimação do modelo proposto, sendo testadas as hipóteses anteriormente formuladas. Foi utilizado o método de modelagem por equações estruturais (Structural Equation Modelling) com recurso ao LISREL 9.3. Utilizou-se o método Maximum Likelihood, tendo sido extraídas soluções completamente estandardizadas e foram utilizados os indicadores de bondade de ajustamento descritos anteriormente.

De seguida, foi realizada uma análise multigrupos que consistiu em avaliar se a estrutura do modelo de medida e/ou do modelo estrutural é equivalente (invariante) em

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

diferentes grupos ou populações de características diferentes (Marôco, 2010). Em modelos que utilizam equações estruturais, esta análise é feita através de três fases. Numa primeira fase, o modelo é analisado sem restrições e de seguida com restrições. Por fim, testa-se a hipótese nula da invariância de matrizes *gamma* e *beta* nos dois grupos, através dos valores do Qui-quadrado (X^2).

Por último neste estudo, procedeu-se à análise das possíveis relações de mediação, sendo esta análise abordada no ponto seguinte.

2.4 RELAÇÕES DE MEDIAÇÃO

Para os autores Baron & Kenny (1986), a mediação define-se como a relação entre duas variáveis através de uma mediação por uma terceira variável. Para este estudo, consideraram-se os efeitos diretos e indiretos entre as três variáveis através de relações de mediação.

Segundo Hair *et al.*, (2014), o teste das relações de mediação deve cumprir quatro fases. Primeiramente, foi testado o modelo sem mediação (ou seja, sem a variável mediadora, isto é, o comprometimento organizacional), estabelecendo-se assim os efeitos diretos. Para se verificar mediação estes efeitos diretos devem ser estatisticamente significativos.

Numa segunda fase, foi incluída a variável mediadora (comprometimento organizacional) ao modelo de efeitos diretos. Neste caso, os valores dos efeitos diretos vão diminuir, podendo manter-se estatisticamente significativos ou deixarem de ser significativos. Estando-se no primeiro caso perante uma mediação parcial e no segundo caso numa mediação total. Sendo que nesta fase pode haver uma medição (parcial ou total) dos efeitos indiretos, isto é, nos efeitos resultantes da relação entre as variáveis predictoras e a variável mediadora e entre as variáveis mediadoras e as de critério, devendo ser estatisticamente significativas (Hair *et al.*, 2014).

Após as fases anteriores, foi utilizado o z' de Mackinnon, Lockwood, Hoffman, West e Sheets (2002) com o objetivo de determinar se os efeitos indiretos eram significativos.

$$z' = \frac{\alpha\beta}{\sqrt{(\alpha^2 \sigma\beta^2 + \beta^2 \sigma\alpha^2)}}$$

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

O cálculo procedeu-se através da seguinte fórmula:

Neste sentido, o teste de mediação utilizado fez com que fosse determinada a existência de efeitos indiretos, através do cálculo da fórmula anterior, a existência de uma relação de mediação que pressupõe a rejeição da hipótese nula ($H_0: z'=0$) da existência de efeitos indiretos. Sendo que o valor de z' deve garantir um nível de significância de 0,05 e igual ou superior a 0,97 (MacKinnon, *et al.*, 2002).

3. ANÁLISE DE RESULTADOS

3.1 VALIDAÇÃO DOS MODELOS DE MEDIDA FACE À AMOSTRA

3.1.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

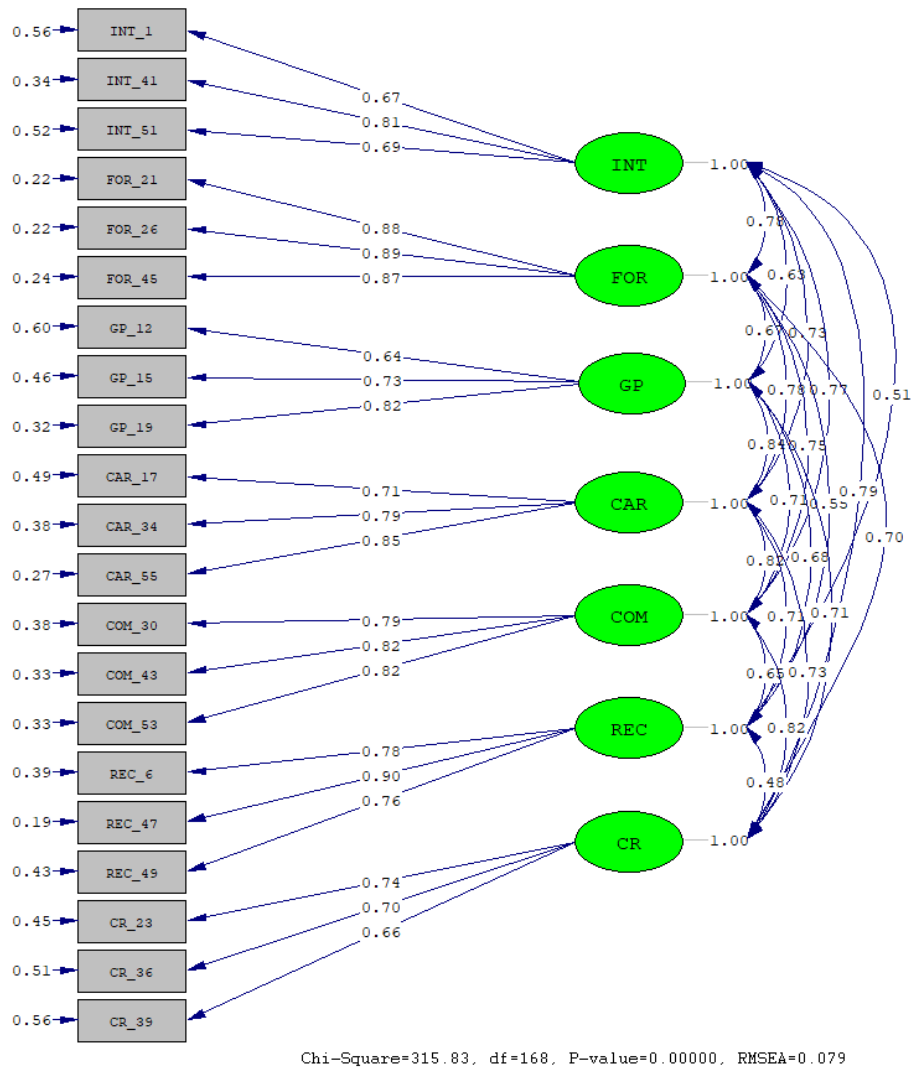
A fiabilidade dos dados foi avaliada em cada uma das subescalas das práticas de gestão de recursos humanos verificando-se um valor de coeficiente de *Alpha de Cronbach* de 0,733 para a subescala integração, de 0,891 para a subescala formação, de 0,761 para a subescala gestão de performance, de 0,805 para a subescala carreira, de 0,829 para a subescala comunicação interna, de 0,829 para a subescala recompensas e de 0,708 para a subescala celebração e reconhecimento. Neste sentido é possível considerar que existe uma fiabilidade aceitável nas sete subescalas, uma vez que os valores se encontram superiores a 0,70 (Hair, *et al.*, 2014).

Realizou-se em seguida uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) que permitiu a extração de 4 fatores que explicam 62,92% da variância. A validação face à amostra do modelo de medida foi realizada através da Análise Fatorial Confirmatória (AFC), sendo utilizado o método *Maximum Likelihood* e a extração de uma solução completamente estandardizada. O modelo de medida apresentou uma bondade de ajustamento adequada ($\chi^2=315,83$; $df=168$; $\chi^2/df=1,879$; $RMSEA=0,079$; $NFI=0,940$; $CFI=0,971$; $IFI=0,971$; $RFI=0,925$; $SRMR=0,0504$; $GFI=0,879$; $AIC=3241,578$; $BIC=4152,970$) (Figura 3.1), sendo os valores das cargas fatoriais superior aos valores de referência de 0,5 (Hair, *et al.*, 2014).

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

Figura 3.1.1

Modelo de medida final das práticas de gestão de recursos humanos



Nota. Elaboração própria

A subescala da integração apresenta um valor de variância extraída de 0,53 e uma fiabilidade de construto de 0,77. Já a subescala formação apresenta uma variância extraída de 0,77 e uma fiabilidade de construto de 0,91. A subescala da gestão de performance apresenta uma variância extraída de 0,54 e uma fiabilidade de construto de 0,78. A subescala da carreira apresenta um valor da variância extraída é de 0,53 e a fiabilidade de construto de 0,81. A subescala da comunicação interna apresenta um valor de variância

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

extraída de 0,66 e de fiabilidade de construto de 0,85. A subescala das recompensas detém um valor de variância extraída de 0,67 e uma fiabilidade de construto de 0,85. Por último, a subescala da celebração e reconhecimento apresenta um valor de variância extraída de 0,49 e uma fiabilidade de construto de 0,74.

Os resultados finais suportam a conclusão da validação do modelo face à amostra, não tendo sido necessária a reespecificação do modelo de medida devido ao seu bom ajustamento. Salienta-se a adequação do modelo para o contexto português, uma vez que este foi aplicado em trabalhadores portugueses (Cesário, 2015).

3.1.2 SÍNDROME DE BURNOUT

Determinou-se a fiabilidade dos dados em cada subescala da síndrome de burnout, verificando-se assim um valor de coeficiente de Alpha de Cronbach de 0,816 para a subescala do distanciamento e um valor de 0,825 para a subescala da exaustão. É assim possível considerar que se está perante uma consistência interna aceitável (Hair *et al.*, 2014).

De seguida realizou-se uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) que permitiu a extração de 7 fatores que explicam 78,15% da variância. À semelhança do construto anterior, o modelo de medida da síndrome de *burnout* foi elaborado através da Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Contudo, os valores dos índices de bondade de ajustamento não foram aceitáveis ($\chi^2=433,60$; $df=89$; $RMSEA=0,133$; $\chi^2/df= 4,8$; $CFI= 0,871$; $IFI= 0,872$; $GFI= 0,746$; $SRMR= 0,106$; $AIC= 3185,659$; $BIC= 3659,110$), pelo que se conclui que o modelo de medida não se ajustou, havendo a necessidade de ser reespecificado.

Foram eliminados sucessivamente os itens que apresentavam valores de *factor loading* inferiores a 0,5 e/ou índices de modificação elevados. Em concreto, foram eliminados os itens: DIS_2_R “Considero que o meu trabalho é um desafio positivo”, DIS_5 “Com o passar do tempo, sinto-me desligado do meu trabalho”, DIS_11 –“Às vezes, sinto-me farto das minhas tarefas no trabalho”, DIS_22_R –“Este é o único trabalho que me imagino a fazer”, DIS_35 “Ultimamente tenho pensado menos no meu trabalho e faço as tarefas de forma mecânica”, EXA_13_R “Consigno aguentar bem a pressão do meu trabalho”, EXA_20_R “Quando trabalho, geralmente sinto-me com energia”, EXA_37_R “Depois do trabalho, tenho energia suficiente para as minhas

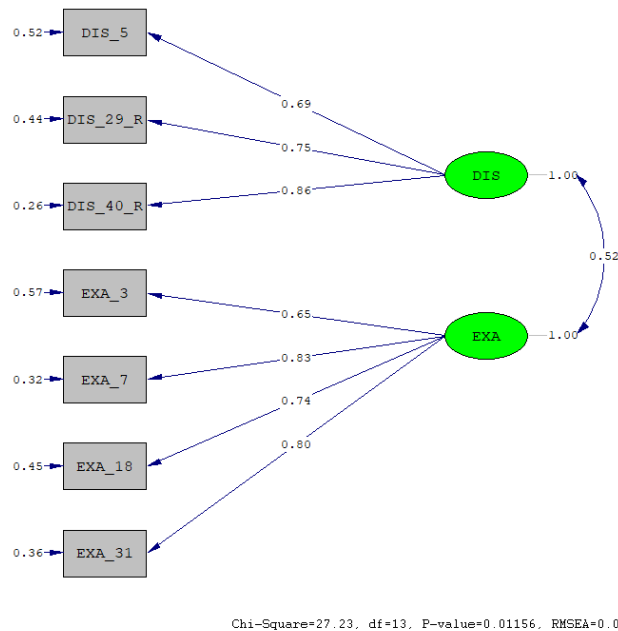
A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

atividades de lazer” e EXA_42_R “De uma forma geral, consigo administrar bem a quantidade de trabalho que tenho”.

O modelo final, após a eliminação destes itens, apresenta uma bondade de ajustamento aceitável ($\chi^2=27,23$; $df=13$; $RMSEA=0,080$; $\chi^2/df= 2,095$; $NFI=0,976$; $CFI=0,987$; $IFI=0,987$; $RFI=0,0,961$; $SRMR= 0,0571$; $GFI=0,968$ $AIC=1600,129$; $BIC=1710,601$). Por outro lado, a solução extraída apresenta cargas fatoriais a variar entre 0,65 e 0,86 (Figura 3.1.2).

Figura 3.1.2

Modelo de medida final da síndrome de burnout



Nota. Elaboração própria

Pelo exposto anteriormente, o modelo de medida da síndrome de *burnout* ficou constituído por três itens que medem o distanciamento e por quatro itens que medem a exaustão (Tabela 3.1.2).

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

Tabela 3.1.2

Solução final do modelo de medida construto síndrome de burnout

Codificação	Subescala do Síndrome de Burnout
DIS_5	Com o passar do tempo, sinto-me desligado do meu trabalho
DIS_29_R	No meu trabalho encontro, com frequência, assuntos novos e interessantes
DIS_40_R	Sinto-me cada vez mais empenhado no meu trabalho
EXA_3	Há dias em que me sinto cansado antes mesmo de chegar ao trabalho
EXA_7	Depois do trabalho, sinto-me cansado e sem energia
EXA_18	Depois do trabalho, preciso de mais tempo para relaxar e sentir-me melhor do que precisava antigamente
EXA_31	Durante o meu trabalho, muitas vezes sinto-me emocionalmente esgotado

Nota. Elaboração própria

A dimensão do distanciamento detém um valor de coeficiente Alpha de Cronbach de 0,776, uma variância extraída de 0,59 e uma fiabilidade de construto de 0,81. No que trata a dimensão da exaustão apresenta um valor de coeficiente de Alpha de Cronbach de 0,813, uma variância extraída de 0,77 e uma fiabilidade de construto de 0,84. Assim, pode-se considerar como validada face à amostra.

3.1.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Foi analisada a fiabilidade dos dados em cada subescala do comprometimento organizacional, verificou-se que o valor de coeficiente de Alpha de Cronbach de 0,820 para a subescala afetivo, para a subescala normativa o valor de 0,839 e para a componente calculativa obteve-se o valor de 0,763. É assim, possível concluir que os valores apresentam uma fiabilidade aceitável (Hair, Black, Babin & Anderson, 2014).

De seguida realizou-se uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) que permitiu a extração de 3 fatores que explicam 56% da variância. Sendo que à semelhança dos

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

construtos anteriores foi feito um modelo de medida através da Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Porém, os valores dos índices de bondade de ajustamento não foram aceitáveis ($\chi^2=663,31$; $df=149$: $RMSEA=0,126$; $\chi^2/df=4,452$; $NFI=0,824$; $CFI=0,857$; $IFI=0,858$; $RFI=0,797$; $SRMR=0,132$; $GFI=0,752$; $AIC=3879,634$; $BIC=4629,263$), pelo que se foi possível concluir que o modelo de medida não ajustou (Figura 3.1.3).

Eliminaram-se sucessivamente os itens que apresentavam valores de *factor loading* inferiores a 0,5 bem como índices de modificação elevados. Assim, foram eliminadas as seguintes variáveis manifestas: COA_24 “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização”, COA_46_R “Não me sinto como fazendo parte desta organização”, COA_32_R “Não me sinto como “fazendo parte desta família” nesta organização”, CON_33 “Eu não iria deixar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui”, COC_16 “Uma das consequências negativas para mim se saísse desta organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis”, CON_14_R “Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou atualmente”, COC_4 “Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização”, COC_52 “Neste momento, manter-me nessa organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal”, CON_14_R “Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou atualmente”, COC_54 “Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra”, COC_52 “Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal” e COC_28 “Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta organização neste momento”. Após a eliminação dos itens com *factor loading* não aceitável, mantiveram-se apenas 9 itens na solução final (Tabela 3.1.3).

Tabela 3.1.3

Solução final do construto comprometimento organizacional

Codificação	Subescala do Comprometimento Organizacional
COA_8	Esta organização tem um grande significado para mim

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

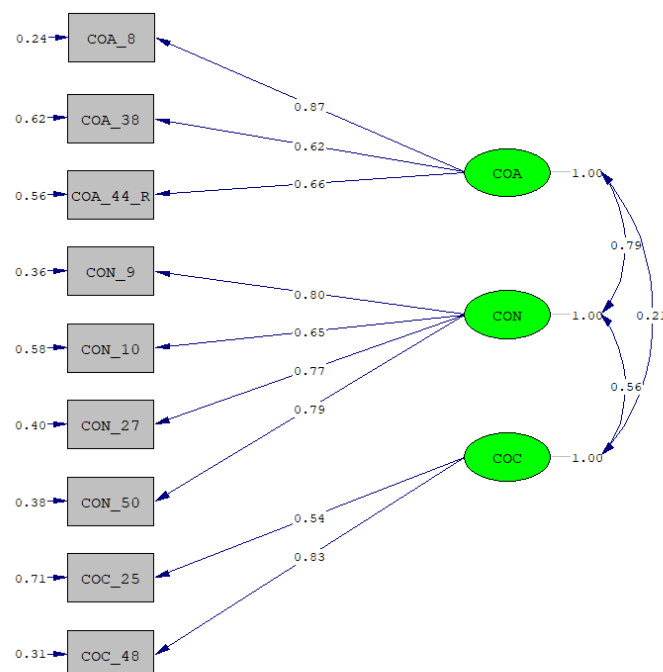
COA_38	Na realidade, sinto os problemas desta organização como se fossem meus
COA_44_R	Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização
CON_9	Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora
CON_10	Esta organização merece a minha lealdade
CON_27	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta organização no presente momento
CON_50	Sinto que tenho um grande dever moral para com esta empresa
COC_25	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade dos benefícios que tenho aqui
COC_48	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta organização, mesmo que o pudesse fazer

Nota. Elaboração própria

O modelo final apresenta uma bondade de ajustamento aceitável ($\chi^2=57,48$; $df=24$; $RMSEA=0,088$; $\chi^2/df=2,395$; $NFI=0,958$; $CFI=0,975$; $IFI=0,975$; $RFI=0,938$; $SRMR=0,0534$; $GFI=0,948$; $AIC=2146,704$; $BIC=2324,248$), bem como valores de carga fatorial a variar de 0,54 a 0,87. No entanto, a variável latente comprometimento organizacional calculativo passou a ser medida unicamente por dois itens (Figura 3.1.3a).

Figura 3.1.3a

Modelo de medida do comprometimento organizacional



A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

Nota. Elaboração própria

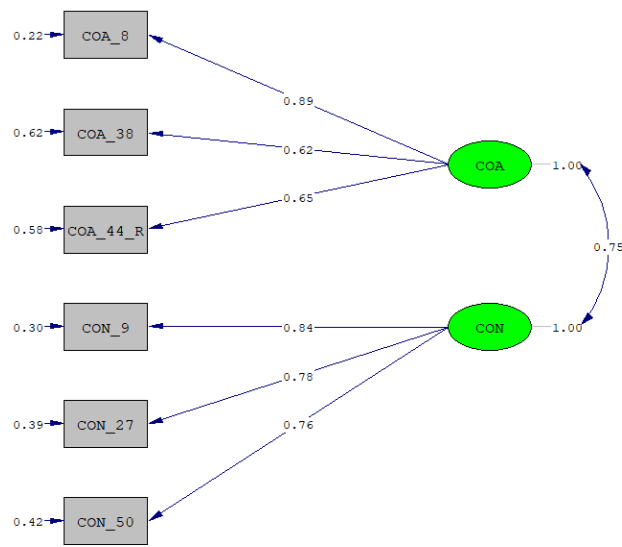
A dimensão afetiva do comprometimento organizacional apresenta um valor do coeficiente de Alpha de Cronbach de 0,719, um valor de variância extraída de 0,53 e uma fiabilidade de construto de 0,76. No que concerne à dimensão normativa, o valor de Alpha de Cronbach é de 0,812, uma variância extraída de 0,76 e uma fiabilidade de construto de 0,84. Já a dimensão calculativa detém um valor de Alpha de Cronbach de 0,571, um valor de variância extraída de 0,33 e uma fiabilidade de construto de 0,65. Face aos resultados do COC quanto ao coeficiente Alpha de Cronbach, fiabilidade construto e variância extraída estarem muito abaixo dos critérios considerados como referencias (Hair, *et al.*, 2014), bem como ao facto de estar a ser medido unicamente por dois itens quando o referencial é de três itens (Hair, *et al.*, 2014), tomou-se a decisão de eliminar esta variável latente do modelo final proposto.

Testou-se, então, um novo modelo de medida do comprometimento organizacional constituído pelas dimensões afetiva e normativa. Depois de reespecificado o novo modelo apresenta uma bondade de ajustamento aceitável ($\chi^2=17,02$; $df=8$; $RMSEA=0,083$; $\chi^2/df=2,128$; $NFI=0,982$; $CFI=0,990$; $IFI=0,991$; $SRMR=0,0350$; $GFI=0,977$; $AIC=1370,337$; $BIC=1453,191$). Todos os itens apresentam um *factor loading* superior a 0,5 (Figura 3.1.3b).

Figura 3.1.3b

Modelo de medida final do comprometimento organizacional

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional



Chi-Square=17.02, df=8, P-value=0.02989, RMSEA=0.083

Nota.
própria

Elaboração

3.1.4 ERRO DA VARIÂNCIA DO MÉTODO COMUM

Conforme mencionado na metodologia, ao longo da elaboração do questionário utilizado para este estudo seguiram-se as recomendações de Podsakoff, MacKenzie e Lee (2003) de forma a minimizar o erro da variância do método comum. Desta forma, foram estabelecidos os itens que irão medir cada um dos construtos presentes no modelo proposto, sendo de seguida necessária a determinação do erro de variância existente e a relevância desse mesmo erro.

Posto isto, decidiu-se utilizar o teste de fator único de Harman (Podsakoff, *et al.*, 2003) que consistiu em comparar a variância extraída do modelo em que não se restringe os fatores teóricos, extraídos através de *eigenvalues* iguais ou superiores a um com um modelo em que se introduziu a extração de um único fator. A solução fatorial no Eigenvalue permitiu a extração de seis fatores, dos quais os três primeiros fatores explicam respetivamente de 35,685%, 8,196% e 5,972% de uma variância extraída de 62,114%. A solução de um único fator explica 33,881% podendo este valor ter origem no método comum e devendo encontrar-se idealmente inferior a 35% e idealmente a 11% (Podsakoff, *et al.*, 2003).

Com o intuito de confirmar estes resultados, foi também realizado o teste do método da variância comum, utilizando-se a AFC. Sendo que foram comparados dois modelos, o

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

primeiro consistia nas onze variáveis latentes presentes no modelo ($\chi^2=897,59$; $df=472$) enquanto no segundo modelo se juntou uma décima segunda variável (correspondente à variância comum) ($\chi^2=710,02$; $df=438$). Os dois modelos foram testados na sua igualdade através do teste do X^2 , sendo possível verificar que estes apresentam diferenças significativas na variância capturada ($\Delta X^2=187,57$; $\Delta df=34$; Valor crítico para $\Delta X^2=48,602$). No entanto, é possível verificar que o valor de CFI de ambos os modelos, não apresenta uma melhoria substancial (sendo respetivamente 0,949 e de 0,967 a melhoria é de 0,018). Observando-se também que o valor de RMSEA de ambos os modelos, também não apresenta uma melhoria substancial (sendo respetivamente de 0,076 e de 0,068, com uma melhoria de 0,008). O valor de variância extraída (VE) é de 0,26 e o de fiabilidade de construto (CR) é de 0,94.

Pelo exposto, os resultados sugerem que o erro da variância resultante da aplicação do método comum na recolha de dados (através de questionário autorrespondido) poderá não ser problemático nos modelos estruturais das variáveis.

3.1.5 REVISÃO DAS HIPÓTESES ESPECÍFICAS

Com a validação do sistema de medida dos três construtos, o construto comprometimento organizacional tornou-se de natureza bidimensional ao invés de tridimensional (por eliminação da componente calculativa). Inicialmente, foi utilizado o modelo tridimensional do comprometimento e através dele foram elaboradas as hipóteses específicas, no entanto, após a eliminação da vertente calculativa, resta agora rever as hipóteses específicas.

Na primeira hipótese estabelece-se a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a síndrome de *burnout*. Neste sentido, estabeleceram-se as seguintes hipóteses específicas revistas (Tabela 3.1.5a).

Tabela 3.1.5a

Hipóteses específicas revistas da relação das práticas de GRH e a síndrome de burnout

H1: As práticas de GRH têm influência negativa sobre a síndrome de <i>burnout</i>	
H1a: As práticas de GRH têm influência negativa sobre a exaustão	H1b: As práticas de GRH têm uma influência negativa sobre o distanciamento
H1a₁: A integração tem influência negativa sobre a exaustão	H1b₁: A integração tem influência negativa sobre o distanciamento

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

H1a₂ : A formação tem influência negativa sobre a exaustão	H1b₂ : A formação tem influência negativa sobre o distanciamento
H1a₃ : A gestão de performance tem influência negativa sobre a exaustão	H1b₃ : A gestão de performance tem influência negativa sobre o distanciamento
H1a₄ : A carreira tem influência negativa sobre a exaustão	H1b₄ : A carreira tem influência negativa sobre o distanciamento
H1a₅ : A comunicação interna tem influência negativa sobre a exaustão	H1b₅ : A comunicação interna tem influência negativa sobre o distanciamento
H1a₆ : As recompensas têm influência positiva sobre a exaustão	H1b₆ : As recompensas têm influência negativa sobre o distanciamento
H1a₇ : A celebração e reconhecimento têm influência negativa sobre a exaustão	H1b₇ : A celebração e reconhecimento têm influência negativa sobre o distanciamento

Nota. Elaboração própria

A segunda hipótese estabelece uma relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional, sendo que as hipóteses que envolvem a dimensão do comprometimento organizacional calculativo foram excluídas do estudo (Tabela 3.1.5b).

Tabela 3.1.5b

Hipóteses excluídas da relação entre as práticas de GRH e o comprometimento organizacional calculativo

H2c : As práticas de GRH têm influência positiva sobre o comprometimento organizacional calculativo
H2c₁ : A integração tem influência negativa sobre o comprometimento organizacional calculativo
H2c₂ : A formação tem influência negativa sobre o comprometimento organizacional calculativo
H2c₃ : A gestão de performance tem influência negativa sobre o comprometimento organizacional calculativo
H2c₄ : A carreira tem influência positiva sobre o comprometimento organizacional calculativo
H2c₅ : A comunicação interna tem influência negativa sobre o comprometimento organizacional calculativo
H2c₆ : As recompensas têm influência negativa sobre o comprometimento organizacional calculativo
H2c₇ : A celebração e reconhecimento têm influência negativa sobre o comprometimento organizacional calculativo

Nota. Elaboração própria

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

As restantes hipóteses referentes à relação das práticas com o comprometimento organizacional mantiveram-se, não tendo sido necessário alterá-las (Tabela 3.1.5c).

Tabela 3.1.5c

Hipóteses específicas revistas da relação das práticas de GRH e do comprometimento organizacional

H2: As práticas de GRH tem influência positiva sobre o comprometimento organizacional	
H2a: As práticas de GRH têm influência positiva sobre o comprometimento organizacional afetivo	H2b: As práticas de GRH têm uma influência positiva sobre o comprometimento organizacional normativo
H2a₁: A integração tem influência positiva sobre o comprometimento organizacional afetivo	H2b₁: A integração tem influência negativa sobre o comprometimento organizacional normativo
H2a₂: A formação tem influência positiva sobre o comprometimento organizacional afetivo	H2b₂: A formação tem influência positiva sobre o comprometimento organizacional normativo
H2a₃: A gestão de performance tem influência positiva sobre o comprometimento organizacional afetivo	H2b₃: A gestão de performance tem influência positiva sobre o comprometimento organizacional normativo
H2a₄: A carreira tem influência positiva sobre o comprometimento organizacional afetivo	H2b₄: A carreira tem influência positiva sobre o comprometimento organizacional normativo
H2a₅: A comunicação interna tem influência positiva sobre o comprometimento organizacional afetivo	H2b₅: A comunicação interna tem influência positiva sobre o comprometimento organizacional normativo
H2a₆: As recompensas têm influência positiva sobre o comprometimento organizacional afetivo	H2b₆: As recompensas têm influência positiva sobre o comprometimento organizacional normativo
H2a₇: A celebração e reconhecimento têm influência positiva sobre o comprometimento organizacional afetivo	H2b₇: A celebração e reconhecimento têm influência positiva sobre o comprometimento organizacional normativo

Nota. Elaboração própria

A terceira hipótese, por sua vez, estabelece uma relação entre o comprometimento organizacional e a síndrome de *burnout*, tendo sido igualmente excluídas as hipóteses que envolvem o comprometimento organizacional calculativo. Neste sentido, estabeleceram-se as seguintes hipóteses específicas revistas (Tabela 3.1.5d).

Tabela 3.1.5d

Hipóteses específicas revistas da relação entre o comprometimento organizacional e a síndrome de burnout

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

H3: O comprometimento organizacional tem influência negativa sobre a síndrome de <i>burnout</i>	
H3₁: O comprometimento organizacional têm influência negativa sobre a exaustão	H3₂: O comprometimento organizacional têm uma influência negativa sobre o distanciamento
H3a₁: O COA tem influência negativa sobre a exaustão	H3b₁: O COA tem influência negativa sobre o distanciamento
H3a₂: O CON tem influência positiva sobre a exaustão	H3b₂: O CON tem influência positiva sobre o distanciamento

Nota. Elaboração própria

3.2 ESTIMAÇÃO DO MODELO PROPOSTO A TESTE DAS HIPÓTESES

3.2.1 ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS

Na tabela 3.2.1 são apresentadas as estatísticas descritivas das variáveis latentes obtidas pela análise fatorial exploratória.

Tabela 3.2.1

Estatísticas Descritivas

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. DIS	3,54	1,440	(0,85)										
2. EXA	4,66	1,382	,439**	(0,81)									
3. COA	4,37	1,474	-,577**	-,203**	(0,74)								
4. CON	3,78	1,613	-,507**	-,099	,584**	(0,71)							
5. INT	4,94	1,300	-,520**	-,275**	,387**	,407**	(0,72)						
6. FOR	4,51	1,489	-,500**	-,185**	,325**	,434**	,622**	(0,71)					
7. GP	4,56	1,368	-,496**	-,175**	,343**	,473**	,441**	,519**	(0,72)				
8. CAR	4,24	1,558	-,521**	-,153**	,436**	,530**	,539**	,622**	,637**	(0,69)			
9. COM	4,31	1,360	-,508**	-,227**	,431**	,583**	,602**	,629**	,529**	,643**	(0,70)		
10. REC	3,94	1,552	-,322**	,158**	,256**	,468**	,397**	,431**	,511**	,583**	,521**	(0,72)	
11. CR	4,68	1,277	-,496**	-,139**	,432**	,441**	,558**	,532**	,499**	,531**	,619**	,361**	(0,72)

Legenda: M= Média; DP= Desvio Padrão; **p=0,01; Alpha de Cronbach entre parenteses

Nota. Elaboração própria

Os resultados sugerem que o comprometimento normativo se correlaciona com todas as variáveis exceto com a exaustão. Por outro lado, o comprometimento

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

organizacional afetivo encontra-se correlacionado todas as restantes variáveis. As restantes variáveis correlacionam-se entre si.

As médias das variáveis não detêm uma diferença substancial, variando entre 3,54 e 4,94, sendo a média com um valor mais baixo pertencente à variável distanciamento (DIS) e o valor mais elevado pertencente à variável integração (INT).

Por sua vez, o desvio padrão varia entre 1,277 e 1,613, sendo o valor mais baixo do desvio padrão o da variável celebração e o reconhecimento (CR) e o valor mais alto o da variável comprometimento organizacional normativo (CON).

3.2.2 MODELO DE RELAÇÕES DIRETAS

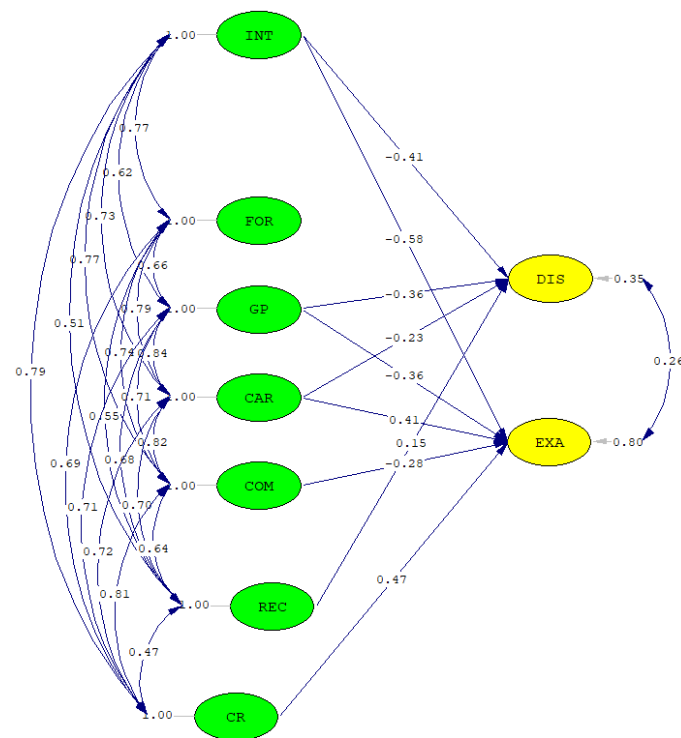
No presente estudo foram utilizadas equações estruturais, tendo sido seguidas as indicações de Hair *et al.* (2014) que fornecem uma perspetiva construtivista do modelo proposto. Assim, testou-se um primeiro modelo que corresponde às relações que suportam os efeitos diretos do modelo proposto (Hair *et al.*, 2014), isto é, a influência das práticas de GRH (variável preditora) sobre a síndrome de *burnout* (variável de critério). Este primeiro modelo de relações diretas estimado apresentou índices de bondade de ajustamento aceitáveis ($\chi^2=561,23$; $df=14$; $RMSEA=0,074$; $\chi^2/df=1,787$; $NFI=0,920$; $CFI=0,963$; $IFI=0,963$; $RFI=0,904$; $SRMR=0,0558$; $GFI=0,855$; $AIC=4496,658$; $BIC=6098,498$). No entanto, verificaram-se relações entre as variáveis com valores de *T-values* inferiores a 1,96 (valor recomendado em Hair, *et al.*, 2014), decidindo-se eliminar estas relações.

O modelo reespecificado apresentou uma bondade de ajustamento semelhante ao anterior ($\chi^2=563,52$; $df=319$; $RMSEA=0,073$; $\chi^2/df=1,766$; $NFI=0,920$; $CFI=0,963$; $IFI=0,963$; $RFI=0,905$; $SRMR=0,0560$; $GFI=0,854$; $AIC=4496,658$; $BIC=6098,498$), sendo que o coeficiente de determinação determina que a variabilidade do distanciamento (DIS) é explicada em 65% pelas práticas de GRH, enquanto que a exaustão (EXA) é apenas explicada em 20% pelas práticas, para Hair *et al.* (2014) a variabilidade deve de ser explicada pelo menos por 40% (Figura 3.2.2).

Figura 3.2.2

Modelo restante da influência das práticas de gestão de recursos humanos com a síndrome de burnout

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional



Chi-Square=563.52, df=319, P-value=0.00000, RMSEA=0.073

Nota. Elaboração própria

Este modelo sugere que as dimensões constituintes das práticas de GRH exerçam influência nas dimensões da síndrome de *burnout*, validando assim as hipóteses que suportam esta relação (Tabela 3.2.2a).

Tabela 3.2.2a

Tabela de hipóteses rejeitadas das relações diretas

Codificação	Hipótese	Estimativa	T-value (> 1,96)	Conclusão
H1a1	A integração tem influência negativa sobre a exaustão	-0,58	-3,06	Não rejeitada
H1a3	A gestão de performance tem influência negativa sobre a exaustão	-0,36	-1,67	Rejeitada
H1a4	A carreira tem influência negativa sobre a exaustão	0,41	1,47	Rejeitada
H1a5	A comunicação interna tem influência negativa sobre a exaustão	-0,28	-1,31	Não rejeitada
H1b1	A integração tem influência negativa sobre o distanciamento	-0,41	4,05	Rejeitada
H1b3	A gestão de performance tem influência negativa sobre o distanciamento	-0,36	-2,36	Não rejeitada

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

				rejeitada
H1b₄	A carreira tem influência negativa sobre o distanciamento	-0,23	-1,24	Não rejeitada
H1b₆	As recompensas têm influência negativa sobre o distanciamento	0,15	1,76	Rejeitada
H1b₇	A celebração e o reconhecimento têm influência positiva a exaustão	0,47	2,22	Não rejeitada

Nota. Elaboração própria

A relação estabelecida nas hipóteses H1a₂, H1b₂, H1a₅, H1b₇, H1a₆ não se encontra estabelecida no modelo (Figura 3.2.2).

Através da análise das hipóteses, verificou-se a existência de uma relação de antecedência negativa entre a variável integração e a componente exaustão (não foi rejeitada H1a₁). Verificou-se também que a variável comunicação interna e a exaustão detêm uma relação de antecedência negativa (Não se rejeitou H1a₅). Também se verificou a existência de uma relação de antecedência negativa entre a gestão de performance e o distanciamento (não se rejeitou H1b₃). No que concerne à variável carreira, verificou-se uma relação de antecedência negativa com o distanciamento (H1b₄ não rejeitada). Verificou-se também a existência de uma relação positiva entre a celebração e reconhecimento e a exaustão (não se rejeitou H1b₇). No entanto, não se verificou uma relação de antecedência negativa entre a integração e o distanciamento (rejeitou-se H1b₁).

Após a análise dos efeitos diretos, encontra-se cumprido o primeiro requisito para a existência de uma mediação total e de uma mediação parcial (Baron & Kenny, 1986; Hair *et al.*, 2014).

3.2.3 MODELO PROPOSTO

O modelo final proposto foi estimado juntando ao modelo dos efeitos diretos a variável mediadora comprometimento organizacional afetivo e normativo, seguindo o recomendado por Hair e colaboradores (2014). Este modelo inicial apresentou uma bondade de ajustamento aceitável. No entanto, foi reespecificado através da eliminação de relações estruturais estatisticamente não significativas, por apresentarem um *t-value* inferior a 1,96 (Hair, *et al.*, 2014). Desta forma obteve-se um Modelo Proposto Final que,

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

como o modelo inicial, continuava a apresentar uma bondade de ajustamento aceitável (Tabela 3.2.3a).

Tabela 3.2.3a

Ajustamento do modelo proposto

	X²	Df	RMSEA	X²/df	CFI	SRMR	GFI
Valores de Referência	≥ 0,7	≥ 0,5	≥ 0,09	≤ 3,0	≥ 0,9	<0,10	<0,904
Primeiro Modelo	897,59	472	0,076	1,902	0,949	0,0584	0,821
Modelo Final	804,30	481	0,070	1,67	0,961	0,0554	0,836

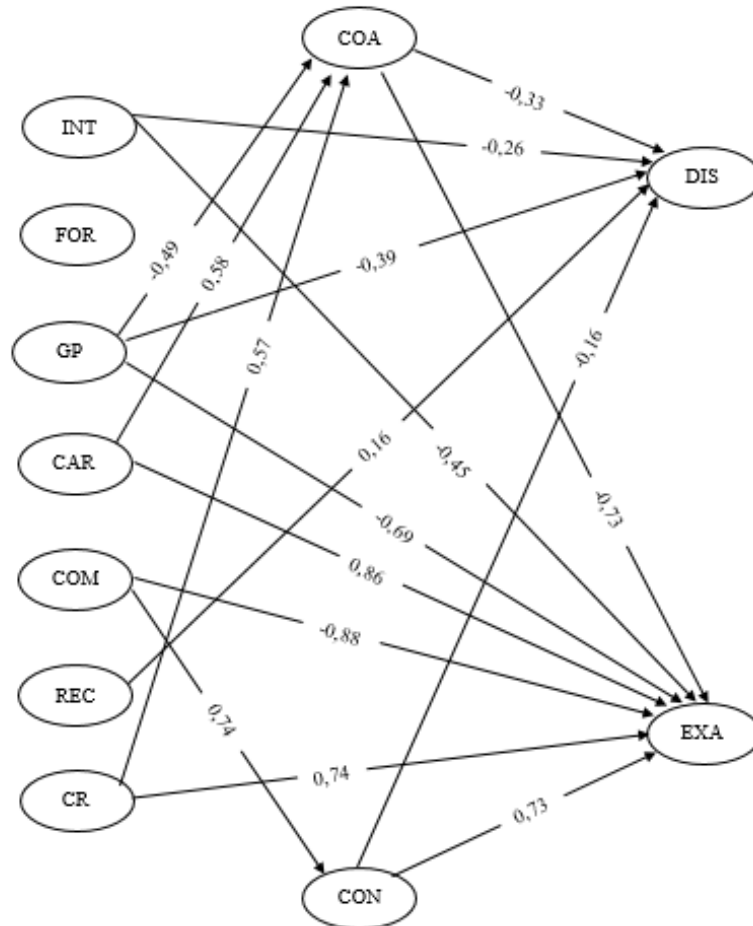
Nota. Elaboração própria

O modelo proposto final resultante deste processo apresenta *t-values* superiores ao valor de referência (1,96) e cargas fatoriais também acima do valor de referência de 0,50 (Hair, *et al.*, 2014) (Figura 3.2.3).

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

Figura 3.2.3

Modelo proposto final



Nota. Elaboração própria

O coeficiente de determinação determina que a variabilidade do comprometimento organizacional afetivo é explicado em 52% pelas práticas de GRH, enquanto que o comprometimento organizacional normativo é explicado em 55%, encontrando-se acima dos valores considerados confortáveis (igual ou superior a 40%) segundo Hair, *et al.*, (2014). No que concerne à síndrome de *burnout*, é variabilidade do distanciamento é explicada em 74%, enquanto a exaustão é apenas explicada em 30%.

Após os sucessivos testes realizados ao modelo, foi possível alcançar resultados que permitissem testar as hipóteses presentes na tabela 3.2.3. Após a reespecificações efetuada, a relação estabelecida nas hipóteses H2a₁, H2a₂, H2a₅, H2a₆ não se verifica no modelo.

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

Tabela 3.2.3b

Hipóteses correspondentes ao modelo final

Codificação	Hipótese	Estimativa	T-value (> 1,96)	Conclusão
H2a₃	A gestão de performance tem influência positiva sobre o COA	-0,49	-2,88	Rejeitada
H2a₄	A carreira tem influência positiva sobre o COA	0,58	3,09	Não rejeitada
H2a₇	A celebração e reconhecimento têm influência positiva sobre o COA	0,57	3,35	Não rejeitada
H2b₅	A comunicação interna tem influência positiva sobre o CON	0,74	8,01	Não rejeitada
H3a₁	O COA tem influência negativa sobre a exaustão	-0,73	-2,05	Não rejeitada
H3a₂	O CON tem influência positiva sobre a exaustão	0,73	2,03	Não rejeitada
H3b₁	O COA tem influência negativa sobre o distanciamento	-0,33	-2,84	Não rejeitada
H3b₂	O CON tem influência negativa sobre o distanciamento	-0,16	-1,34	Não rejeitada

Nota. Elaboração própria

3.2.4 MEDIAÇÕES

Da mesma forma que se procedeu à estimação do modelo de efeitos diretos, com o intuito de verificar de que forma a variável preditora práticas de GRH influencia a variável critério síndrome de *burnout*, então deve ser verificada de que forma a variável comprometimento organizacional medeia estas relações. A análise do modelo proposto final (Figura 3.2.3) permite identificar oito possíveis mediações, descritas através das hipóteses seguintes (tabela 3.2.4).

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

Tabela 3.2.4

Hipóteses de mediação

Codificação	Hipótese	Z' (>0,97)	Conclusão
H4a	A relação de influência da gestão de performance sobre o distanciamento é mediada pelo comprometimento organizacional afetivo	2,02	Não rejeitada
H4b	A relação de influência da gestão de performance sobre a exaustão é mediada pelo comprometimento organizacional afetivo	1,66	Não rejeitada
H4c	A relação de influência da carreira sobre a exaustão é mediada pelo comprometimento organizacional afetivo	1,71	Não rejeitada
H4d	A relação de influência da carreira sobre o distanciamento é mediada pelo comprometimento organizacional afetivo	2,06	Não rejeitada
H4e	A relação de influência da comunicação interna sobre a exaustão é mediada pelo comprometimento organizacional normativo	1,92	Não rejeitada
H4f	A relação de influência da comunicação interna sobre o distanciamento é mediada pelo comprometimento organizacional normativo	1,30	Não rejeitada
H4g	A relação de influência da celebração e reconhecimento sobre a exaustão é mediada pelo comprometimento organizacional afetivo	1,75	Não rejeitada
H4h	A relação de influência da celebração e reconhecimento sobre o distanciamento é mediada pelo comprometimento organizacional afetivo	2,18	Não rejeitada

Nota. Elaboração própria

O modelo final proposto estabelece várias relações de mediação (conforme observado na tabela anterior), sendo que o comprometimento organizacional afetivo vai mediar as seguintes relações: a relação de mediação entre a gestão de performance e o distanciamento; a relação de mediação entre a gestão de performance e a exaustão; a relação de mediação entre a carreira e a exaustão, a relação de mediação entre a carreira e o distanciamento; a relação de mediação entre a variável celebração e reconhecimento e o distanciamento e, por fim, a relação de mediação entre a celebração e reconhecimento e a exaustão.

Já o comprometimento organizacional normativo vai mediar a relação de mediação da variável comunicação interna com a exaustão, mediando também a relação de mediação da comunicação interna com o distanciamento.

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

3.2.5 ANÁLISE MULTIGRUPOS E DE PERFIS

Com vista a estudar a influência das variáveis demográficas sobre o modelo proposto a amostra foi subdividida em duas subamostras para cada variável descritiva. Neste sentido, analisaram-se as seguintes variáveis: (i) género, (ii) chefia, (iii) setor, (iv) habilitações, (v) idade, (vi) tempo de trabalho e (vii) antiguidade (Tabela 3.1.6a).

Tabela 3.2.5a

Variáveis demográficas e correspondentes multigrupos

Variável demográfica	Multigrupos	
	Grupo 1	Grupo 2
(i) Género	Feminino (214)	Masculino (168)
(ii) Chefia	Sim (101)	Não (281)
(iii) Setor	Setor Público (114)	Setor Privado (268)
(iv) Habilitações	Até ao 12º ano (143)	Ensino Superior (239)
(v) Idade	Até aos 28 anos (192)	Acima de 29 anos (190)
(vi) Tempo de trabalho	Até 8 anos (197)	Acima dos 9 anos (185)
(vii) Antiguidade	Até 3 anos (210)	Acima de 4 anos (172)

Nota. Elaboração própria

I) ANÁLISE MULTIGRUPOS – GÉNERO

Na variável género criou-se então um primeiro grupo que correspondia aos participantes do sexo feminino (N=214) enquanto que o segundo grupo correspondia aos participantes pertencentes ao sexo masculino (N=168).

Verificou-se que o valor do ΔX^2 (16, $p=0,05$; 26,296) é de 43,69, a H_0 de igualdade é rejeitada. Podendo assim concluir-se que o modelo estimado para o género feminino apresenta diferenças em relação ao do género masculino (Tabela 3.2.5b). No entanto, há que considerar o facto do modelo para o género feminino apresentar valores estimados superiores a um. Este facto, sugere que este modelo poderá estar a ser influenciado por fenómenos de multicolinearidade, pelo que os resultados têm de ser considerados com reservas. Assim, não foram consideradas as seguintes relações: gestão de performance (GP) sobre exaustão (EXA); carreira (CAR) sobre comprometimento organizacional afetivo (COA); carreira (CAR) sobre exaustão (EXA); comunicação interna (COM) sobre exaustão (EXA); celebração e reconhecimento (CR) sobre comprometimento

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

organizacional afetivo (COA); celebração e reconhecimento (CR) sobre exaustão (EXA).

Tabela 3.2.5b

Estimativas das relações estruturais do grupo sexo feminino e no grupo sexo masculino

Relações Estruturais	Estimativas		Comentários
	Género Feminino	Género Masculino	
INT – EXA	-0,59	-0,06	Relação mais significativa no grupo feminino
GP – COA	0,88	-0,52	Resultado duvidoso; perspetiva uma influência positiva no feminino e negativa/inversa no masculino
GP – DIS	-0,35	-0,51	Relação mais significativa no grupo masculino
COM – CON	0,81	0,67	Relação de influência significativa em ambos os grupos, mas mais significativa no grupo feminino
REC – DIS	0,12	0,27	Relação de influência significativa em ambos os grupos, mas mais significativa no grupo masculino

Nota. Elaboração própria

A análise entre os dois grupos relevou diferenças relevantes. Salientando-se que a diferença mais significativa se encontra na relação entre a gestão de performance (GP) e o comprometimento organizacional afetivo (COA). Assim, os resultados sugerem que o género feminino poderá ser mais recetivo aos processos de gestão de performance, enquanto o género masculino, pelo contrário, encontra-se menos recetivo.

Eventualmente, este facto, poderá estar relacionado com relações de natureza mais afetiva no caso feminino e mais competitivas e focadas nos resultados no género masculino (Hofstede, 1997). No entanto, este resultado terá de ser confirmado (ou não) em estudos posteriores de género e deverá haver uma análise teórica mais aprofundada quanto a esta questão. Realça-se também que a gestão da performance apresenta uma maior influência inversa sobre o distanciamento no género masculino (-0,51) do que no género feminino (-0,35). Este resultado está em contradição ao resultado anterior, visto que, neste caso, a gestão de performance aproxima mais o género masculino ao trabalho e aos resultados do que o feminino.

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

II) ANÁLISE MULTIGRUPOS – FUNÇÕES DE CHEFIA

Na variável chefia criou-se um primeiro grupo que correspondia aos participantes com funções de chefia (N=101), enquanto o segundo grupo correspondia aos participantes sem funções de chefia (N=281).

Verificou-se que o valor do $\Delta X^2_{(16, p=0,05; 26,296)}$ é de 51,01 pelo que a H_0 de igualdade é rejeitada. Assim pode-se concluir que o modelo estimado para o grupo com funções de chefia apresenta diferenças em relação ao grupo sem funções de chefia (Tabela 3.1.6c). No entanto, à imagem do que aconteceu com o multigrupos género, verificou-se a existência de valores estimados superiores a um no grupo sem funções de chefia, o que sugere que este modelo pode estar (tal como o modelo do género) influenciado por fenómenos de multicolinearidade, não tendo sido consideradas as seguintes relações: Carreira (CAR) sobre Comprometimento Organizacional Afetivo (COA); Carreira (CAR) sobre Exaustão (EXA).

Neste sentido, importa analisar a diferença entre das estimativas de cada grupo (Tabela 3.2.5c).

Tabela 3.2.5c

Estimativas das relações estruturais no grupo com funções de chefia e no grupo sem funções de chefia

Relações Estruturais	Estimativas		Comentários
	C/ funções chefia	S/ funções chefia	
INT – DIS	0,48	0,82	Relação mais significativa no grupo s/ funções de chefia
INT – EXA	0,88	0,87	Diferença pouco significativa
GP – COA	0,16	-0,22	Resultado duvidoso, perspectiva uma influência positiva no grupo c/ funções de chefia e inversa no grupo s/ funções de chefia
GP – DIS	-0,06	-0,19	Relação mais significativa no grupo s/ funções de chefia
GP – EXA	0,06	0,46	Ambas as relações positivas, salienta-se o valor mais elevado do grupo s/ funções de chefia
COM – CON	-0,48	-0,21	Relação mais significativa no grupo c/ funções de chefia
COM – EXA	0,83	0,06	Influência positiva em ambos os grupos, mas superior no c/ funções de chefia
REC – DIS	0,17	-0,27	Resultado duvidoso, perspectiva uma influência positiva no grupo c/ funções

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

			de chefia e negativa no grupo s/ funções de chefia
CR – COA	0,01	-0,20	Fraca influência positiva no grupo c/ funções de chefia e influência negativa no grupo s/ funções de chefia
CR – EXA	-0,35	-0,05	Relação mais significativa no grupo c/ funções de chefia

Nota. Elaboração própria

Através da análise das estimativas, é possível concluir que o modelo final proposto é influenciado pelo facto de o participante ter ou não funções de chefia. A diferença mais significativa encontra-se na relação da gestão de performance (GP) sobre o comprometimento organizacional afetivo (COA), sendo que no grupo com funções de chefia esta relação é positiva (0,16), enquanto no grupo sem funções de chefia esta relação é negativa (-0,22). Este resultado sugere que o grupo com funções de chefia poderá ser mais recetivo à perceção das práticas de gestão de performance enquanto o grupo sem funções de chefia, poderá ser menos recetivo.

Na relação de influência das recompensas (REC) sobre o distanciamento (DIS) verifica-se uma diferença também significativa. O grupo com funções de chefia detém uma relação positiva (0,17) enquanto o grupo sem funções de chefia detém uma relação negativa (-0,27), sugerindo que o grupo com funções de chefia tem maior recetibilidade às práticas de recompensas implementadas pela sua organização. Uma melhor perceção destas práticas poderá diminuir a probabilidade dos trabalhadores com funções de chefia de se distanciarem da sua empresa.

III) ANÁLISE MULTIGRUPOS – SETOR

Na variável setor foi criado um primeiro grupo que correspondia aos participantes do setor público (N=114), enquanto eu o segundo grupo correspondia aos participantes do setor privado (N=268). Verificou-se que o valor do $\Delta X^2_{(16, p=0,05; 26,296)}$ é de 38,69 pelo que a H_0 de igualdade é rejeitada. Assim pode-se concluir que o modelo estimado para o grupo setor público apresenta diferenças em relação ao grupo setor privado (Tabela 3.2.5d).

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

Tabela 3.2.5d

Estimativas das relações estruturais no grupo setor público e no grupo setor privado

Relações Estruturais	Estimativas		Comentários
	Setor público	Setor privado	
INT – DIS	0,65	0,78	Ambas as relações positivas, salienta-se o valor mais elevado do setor privado
INT – EXA	0,47	0,74	Relação mais significativa no setor privado
GP – COA	0,26	0,33	Ambas as relações positivas, valor mais elevado no setor privado
GP – DIS	0,17	0,18	Diferença pouco significativa
GP – EXA	0,19	0,21	Diferença pouco significativa
CAR – COA	-0,21	-0,42	Ambas as relações negativas, mais significativa no setor privado
CAR - EXA	0,26	-0,31	Perspetiva uma influência positiva no setor público e negativa no setor privado
COM – CON	0,00	-0,42	Relação negativa no setor privado
COM – EXA	-0,17	0,40	Perspetiva uma influência negativa no setor público e positiva no setor privado
REC – DIS	0,03	-0,21	Perspetiva uma influência positiva baixa no setor público e negativa no setor privado
CR – COA	0,15	-0,16	Perspetiva uma influência positiva no setor público e negativa no setor privado
CR – EXA	0,20	-0,16	Perspetiva uma influência positiva no setor público e negativa no setor privado

Nota. Elaboração própria

A análise entre os dois grupos revela diferenças relevantes. Salientando-se a existência de uma diferença mais significativa na relação da carreira (CAR) sobre a exaustão (EXA), em que se verificou uma relação positiva no setor público (0,26) enquanto que no setor privado é de menor intensidade e negativa (-0,31). Estes resultados sugerem que os trabalhadores do setor público quando têm uma melhor perceção das práticas que potenciam a carreira poderão ter uma menor tendência a entrar em estado de exaustão. No entanto, o mesmo não se verifica no setor privado, os resultados mostram uma relação de natureza negativa o que sugere que as práticas de carreira poderão potenciar os trabalhadores a se sentirem exaustos.

Outra relação a ser realçada é a relação da comunicação (COM) sobre o comprometimento organizacional normativo (CON), verificou-se que esta é positiva no setor público, no entanto é de 0,00 o que sugere uma frágil ou quase inexistente relação de influência positiva. Eventualmente este facto poderá encontrar-se relacionado com a cultura de comunicação existente no setor público, que poderá levar a que os

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

trabalhadores não vejam as práticas de comunicação como um fator influenciador do seu comprometimento organizacional normativo, isto é, a comunicação interna em pouco influencia a aceitação dos trabalhadores quanto aos valores e objetivos da sua organização (Wiener, 1982). O mesmo não se verificou no setor privado, uma vez que os resultados percebem uma relação negativa (-0,42) da comunicação (COM) sobre o comprometimento organizacional normativo (CON), sugerindo que os trabalhadores do setor privado que detêm melhor percepção das práticas que potenciam a comunicação interna tem menor tendência a se comprometer normativamente com a sua organização.

Por sua vez, na relação da comunicação (COM) sobre a exaustão (EXA) verifica-se um valor negativo (-0,17) para o setor público, sugerindo que existe a possibilidade de quanto melhor for a percepção das práticas de comunicação interna menor tendência terão os trabalhadores para se sentirem exaustos. Pelo contrário, no setor privado, observa-se uma relação positiva (0,40), o que poderá sugerir que quanto maior for a percepção das práticas de comunicação interna maiores poderão ser os níveis de exaustão dos trabalhadores. Novamente, refere-se que esta diferença entre os dois setores poderá ou não depender da cultura de comunicação nas organizações estudadas.

Na relação de influência das recompensas (REC) sobre o distanciamento (DIS) verificam-se influências contrárias para cada setor. Para o setor público, observa-se um valor baixo, mas positivo (0,03), pelo que pode sugerir que práticas que se focam em recompensas poderão potenciar o distanciamento dos trabalhadores para com a sua organização. Esta relação poderá ser vista como ambígua, dado que as práticas de recompensas, no geral, são vistas como potencializadores do bem-estar do trabalhador. No entanto, é de referir que o indivíduo pode ter tendência a distanciar-se do seu trabalho devido a uma redução da sua produtividade e eficácia (Loureiro, Pereira, Oliveira & Pessoa, 2008). No que concerne ao setor privado, a relação de influência das recompensas (REC) sobre o distanciamento (DIS) apresenta-se com um valor negativo (-0,21), sugerindo que a percepção de práticas de recompensas poderá reduzir o distanciamento do trabalhador e até causar o efeito inverso, isto é, aproximar os trabalhadores da sua organização.

Salienta-se também a relação de influência da celebração e reconhecimento (CR) sobre o comprometimento organizacional afetivo (COA) que demonstra valores de natureza inversa nos dois setores. Primeiramente, o setor público, apresenta valores

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

positivos (0,15), o que poderá sugerir que as práticas que promovem a celebração e o reconhecimento poderão desencadear um aumento do comprometimento organizacional afetivo, uma vez que o reconhecimento público e a celebração por bons resultados podem ser tendencialmente condutores de motivação e de melhoria de desempenho. No entanto, no setor privado, os resultados mostraram uma relação de natureza inversa e, por isso, negativa (-0,16), sugerindo uma relação ambígua que poderá indicar que neste setor, práticas de celebração e reconhecimento, poderão diminuir o comprometimento organizacional afetivo do trabalhador.

Os resultados da relação da celebração e reconhecimento (CR) sobre a exaustão (EXA) são, igualmente, de natureza diferente em ambas os setores, o que poderá sugerir que no setor público, a celebração e reconhecimento poderá influenciar o aumento dos níveis de exaustão nos trabalhadores (0,20) enquanto que no setor privado poderá influenciar a diminuição dos níveis de exaustão (-0,16). Este resultado, deverá ser analisado em estudos futuros de setores (ou não).

IV) ANÁLISE MULTIGRUPOS – HABILITAÇÕES ACADÉMICAS

Na variável habilitações académicas foi criado um primeiro grupo que correspondia aos participantes com habilitações até ao 12º ano (N=143), enquanto eu o segundo grupo correspondia aos participantes com habilitações ao nível de ensino superior (N=239).

Verificou-se que o valor do ΔX^2 (16, $p=0,05$; 26,296) é de 17, pelo que não se considera uma diferença significativa e, por isso, não se rejeita a hipótese nula, logo não existem diferenças entre as habilitações.

V) ANÁLISE MULTIGRUPOS – IDADE

Na variável idade, a base da constituição dos grupos foi o valor da divisão da distribuição de 50% para cada grupo, o que corresponde à medida de tendência central, mediana. O primeiro grupo foi composto por participantes até aos 28 anos (N=192), enquanto que o segundo grupo foi composto por participantes acima dos 29 anos (N=190).

Verificou-se que o valor do ΔX^2 (16, $p=0,05$; 26,296) é de 34,22, pelo que se considera uma diferença significativa e, por isso, rejeita-se a hipótese nula de igualdade. Podendo concluir-se que o modelo estimado para o grupo até aos 28 anos apresenta diferenças em

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

relação ao grupo de participantes acima dos 29 anos (Tabela 3.2.5e). No entanto, deve ser considerado o facto do modelo se apresentar influenciado por fenómenos de multicolinearidade, pelo que os resultados devem ser considerados com reservas, devido ao facto de ambos os modelos apresentarem valores estimados superiores a um. Assim, não foram consideradas as seguintes relações: integração (INT) com distanciamento (DIS); integração (INT) sobre a exaustão (EXA); carreira (CAR) sobre o comprometimento organizacional afetivo (COA); carreira (CAR) sobre a exaustão (EXA).

Tabela 3.2.5e

Estimativas das relações estruturais no grupo idade até 28 anos e no grupo idade acima de 29 anos

Relações Estruturais	Estimativas		Comentários
	Até 28 anos	Acima de 29 anos	
GP – COA	-0,07	0,19	Resultado duvidoso, perspetiva uma influência negativa no grupo até aos 28 anos e positiva no grupo acima de 29 anos
GP – DIS	0,10	0,48	Relações positivas, mas mais significativa no grupo acima de 29 anos
GP – EXA	-0,75	0,21	Perspetiva uma influência negativa no grupo até aos 28 anos e positiva/inversa no grupo acima de 29 anos
COM – CON	-0,33	-0,16	Relação mais significativa no grupo até aos 28 anos
COM – EXA	0,32	0,05	Relação mais significativa no grupo até aos 28 anos
REC – DIS	-0,13	-0,23	Relação mais significativa no grupo acima de 29 anos
CR – COA	-0,18	-0,06	Relação mais significativa no grupo até aos 28 anos
CR – EXA	-0,33	-0,03	Relação mais significativa no grupo até aos 28 anos

Nota. Elaboração própria

A análise entre os dois grupos revelou diferenças relevantes. A primeira a salientar-se encontra-se na relação entre a gestão de performance (GP) e o comprometimento organizacional afetivo (COA), em que os resultados sugerem que os participantes até aos 28 anos poderão ser mais recetivos à gestão de performance (-0,07) enquanto que os participantes acima dos 29 anos poderão encontrar-se menos recetivos (0,19). Uma relação semelhante verifica-se na gestão de performance (GP) sobre exaustão (EXA), em que se verifica no do grupo até aos 28 anos um valor negativo (-0,75) enquanto que no grupo acima dos 29 anos apresenta-se um valor positivo (0,21), este facto poderá prever que um dos grupos (até aos 28 anos) quando percebe práticas de gestão de performance

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

poderá demonstrar níveis mais baixos de exaustão, enquanto que o outro (acima dos 29 anos), vê este tipo de práticas como um desencadear de altos níveis de exaustão.

VI) ANÁLISE MULTIGRUPOS – TEMPO DE TRABALHO

Na variável tempo de trabalho utilizou-se igualmente a mediana. O primeiro grupo foi composto por participantes com tempo de trabalho até aos 8 anos (N=197), enquanto o segundo grupo foi composto por participantes acima dos 9 anos de tempo de trabalho (N=185).

Verificou-se que o valor do ΔX^2 (16, $p=0,05$; 26,296) é de 32,89, pelo que se considera uma diferença significativa e, automaticamente, rejeita-se a hipótese nula de igualdade. Neste sentido, é possível concluir que o modelo estimado para os participantes com tempo de trabalho até 8 anos apresenta diferenças em relação ao grupo de participantes com tempo de trabalho acima dos 9 anos (Tabela 3.2.5f). No entanto, salienta-se o facto do modelo encontrar-se influenciado por fenómenos de multicolinearidade, sendo que os resultados apresentam valores estimados superiores a um. Assim, não foram consideradas as seguintes relações: carreira (CAR) sobre comprometimento organizacional afetivo (COA); integração (INT) sobre exaustão (EXA).

Após verificar a existência de diferenças significativas de cada perfil, importa analisar a diferença entre das estimativas de cada grupo (Tabela 3.1.6f).

Tabela 3.2.5f

Estimativas das relações estruturais no grupo tempo de trabalho até aos 8 anos e no grupo tempo de trabalho acima dos 9 anos

Relações Estruturais	Estimativas		Comentários
	Até 8 anos	Acima de 9 anos	
INT – DIS	0,42	0,51	Ambas as relações positivas
GP – COA	-0,44	0,22	Resultado duvidoso, sugere influência negativa no grupo até 8 anos e positiva no grupo acima de 9 anos
GP – DIS	-0,32	0,40	Resultado duvidoso, sugere influência negativa no grupo até 8 anos e positiva no grupo acima de 9 anos
GP – EXA	-0,62	0,17	Resultado duvidoso, sugere influência negativa no grupo até 8 anos e positiva no grupo acima de 9 anos
CAR – EXA	-0,43	-0,03	Sugere relação mais significativa no grupo de tempo de trabalho até 8 anos

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

COM – CON	-0,34	-0,19	Mais significativo no grupo até 8 anos
COM – EXA	0,06	0,11	Relações positivas, mais significativo no grupo acima de 9 anos
REC – DIS	-0,23	-0,10	Mais significativa no grupo até 8 anos
CR – COA	-0,48	-0,02	Mais significativa no grupo até 8 anos
CR – EXA	0,08	-0,09	Sugere uma influência positiva no grupo até aos 8 anos e negativa no grupo acima dos 9 anos

Nota. Elaboração própria

Após análise, os dois grupos demonstram diferenças a salientar, encontrando-se, primeiramente, esta diferença nas relações entre a gestão de performance (GP) e o comprometimento organizacional afetivo (COA), gestão de performance (GP) e o distanciamento (DIS) e gestão de performance (GP) e a exaustão (EXA). Tal como se verificou nos multigrupos género, funções de chefia e idade, a relação entre estas duas variáveis revelou-se definida por influências opostas nos dois grupos, nomeadamente, negativa no grupo de tempo de trabalho até aos 8 anos (-0,44; -0,32; -0,62) e positiva no grupo acima dos 9 anos de tempo de trabalho (0,22; 0,40; 0,17), podendo sugerir que os trabalhadores com tempo de trabalho até aos 8 anos se podem encontrar mais recetivos à gestão de performance e mais afastados do comprometimento organizacional afetivo. O contrário poderá verificar-se no segundo grupo, que poderá ser menos recetivo à gestão de performance.

Verificou-se também uma diferença importante de salientar na relação entre a celebração e reconhecimento (CR) e a exaustão (EXA) que se demonstrou positiva (0,08) no grupo até aos 8 anos e negativa (-0,09) no grupo acima dos 9 anos de tempo de trabalho. Estes resultados sugerem que o grupo de tempo de trabalho até aos 8 anos poderá encontrar-se menos recetivo às práticas de celebração e reconhecimento e mais recetivo à exaustão. Ao contrário do segundo grupo cujo resultado sugere que os participantes com tempo de trabalho acima dos 9 anos poderão encontrar-se mais recetivos a práticas que promovem a celebração e reconhecimento, podendo (ou não) esta recetividade afastá-los de um estado de exaustão.

VII) ANÁLISE MULTIGRUPOS – ANTIGUIDADE NA ORGANIZAÇÃO

Na variável antiguidade utilizou-se igualmente a mediana. O primeiro grupo foi composto por participantes com antiguidade na sua organização até 3 anos (N=210), enquanto o segundo grupo foi composto por participantes com antiguidade superior a 4

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

anos (N=172).

Verificou-se que o valor do ΔX^2 (16, $p=0,05$; 26,296) é de 48,25, pelo que se considera uma diferença significativa e, automaticamente, rejeita-se a hipótese nula de igualdade. Neste sentido, é possível concluir que o modelo estimado para os participantes com antiguidade até 3 anos apresenta diferenças em relação ao grupo de participantes com antiguidade acima de 4 anos (Tabela 3.2.5g). No entanto, salientar-se que o modelo se encontra influenciado por fenómenos de multicolinearidade, uma vez que os resultados apresentam valores estimados superiores a um. Assim, não foram consideradas as seguintes relações: carreira (CAR) sobre comprometimento organizacional afetivo (COA).

Tabela 3.2.5g

Estimativas das relações estruturais no grupo antiguidade até 3 anos e no grupo antiguidade acima dos 4 anos

Relações Estruturais	Estimativas		Comentários
	Até 3 anos	Acima de 4 anos	
INT – DIS	0,32	0,69	Relação mais significativa no grupo acima dos 4 anos
INT – EXA	0,73	0,79	Relação mais significativa no grupo até 3 anos
GP – COA	-0,12	0,07	Sugere uma influência positiva no grupo até 3 anos e negativa no grupo acima dos 4 anos
GP – DIS	-0,71	-0,10	Relação mais significativa no grupo até 3 anos
GP – EXA	0,32	-0,02	Relação de influência positiva no grupo até 3 anos e negativa no grupo acima de 4 anos
CAR – EXA	-0,54	-0,17	Relação mais significativa no grupo até 3 anos
COM – CON	-0,31	-0,21	Relação mais significativa no grupo até 3 anos
COM – EXA	0,47	0,10	Relação mais significativa no grupo até 3 anos
REC – DIS	0,04	0,47	Relação mais significativa no grupo acima dos 4 anos
CR – COA	-0,33	-0,09	Relação mais significativa no grupo até 3 anos
CR – EXA	-0,36	-0,04	Relação mais significativa no grupo até 3 anos

Nota. Elaboração própria

Após a análise dos dois grupos, verifica-se a existência de diferenças. Destaca-se a relação da gestão de performance (GP) sobre o comprometimento organizacional afetivo (COA) cujos resultados apresentam-se inversas nos dois grupos. No grupo de trabalhadores com antiguidade até 3 anos verifica-se um valor negativo (-0,12), à imagem do que se verificou em outros multigrupos, poderá sugerir que este grupo se encontra

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

mais recetivo à gestão de performance enquanto que o segundo grupo pertencente aos participantes com antiguidade acima de 4 anos apresenta um valor positivo (0,07) sugerindo que este grupo poderá estar menos recetivo à gestão de performance e deter maiores níveis de comprometimento organizacional afetivo.

Já na relação da gestão de performance (GP) sobre a exaustão (EXA), verificou-se que igualmente difere entre os dois grupos. No primeiro grupo, pertencente aos participantes com antiguidade até 3 anos observa-se um valor positivo (0,32) enquanto no segundo grupo, constituído por participantes com antiguidade superior a 4 anos, verificou-se um valor negativo (-0,02). Estes resultados sugerem que o segundo grupo poderá ser mais recetivo à gestão de performance enquanto que o primeiro grupo poderá ser menos recetivo e apresentar níveis mais elevados de exaustão.

4. CONCLUSÕES

4.1 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O presente trabalho teve como principal objetivo verificar de que forma a influência das práticas de GRH sobre a síndrome de *burnout* poderia ser mediada pelo comprometimento organizacional, tendo sido utilizada a seguinte questão de partida:

“Em que medida é que a relação de influência das práticas de gestão de recursos humanos sobre a síndrome de *burnout* é mediada pelo comprometimento organizacional?”

Neste sentido, o primeiro objetivo da investigação era o de identificar de que forma as práticas de GRH poderiam influenciar a síndrome de *burnout*.

Em contexto português, segundo Cesário (2015) o estudo do construto práticas de GRH ainda se encontra pouco explorado, tendo surgido um maior número de estudos sobre os efeitos positivos das práticas de GRH nos comportamentos dos trabalhadores e no desempenho da empresa. Em contrapartida, verifica-se menor número de estudos incidindo nas perceções dos trabalhadores sobre as práticas da sua empresas e de que forma estas permitem o desenvolvimento profissional e de carreira (Cesário, 2015). As práticas de GRH têm um impacto significativo na forma como os trabalhadores se sentem, sendo que quanto melhor for a sua perceção sobre as práticas, menor será a possibilidade destes se distanciarem da sua empresa e se mostrarem propensos a sintomas da síndrome de *burnout* (Herminisih & Kurniasih, 2018).

Este estudo teve também como objetivo principal avaliar o efeito mediador do comprometimento organizacional na relação de influência das práticas de GRH sobre a síndrome de *burnout*. Para fazer face a este objetivo e de forma a proceder à validação empírica do quadro teórico estabelecido foram utilizadas algumas ferramentas estatísticas que permitiram alcançar os resultados seguidamente descritos.

No quadro teórico estabelecido das práticas de GRH decidiu-se seguir o modelo de Cesário (2015), uma vez que utilizou o contexto português como base de estudo. Segundo os resultados alcançados verificou-se que este modelo de medida se ajustou à primeira estimação das relações através da AFC, sem haver necessidade de reespecificar o modelo de medida.

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

Já na síndrome de *burnout*, o modelo utilizado foi o de Schaufeli, *et al.* (2003), tendo os resultados alcançados, inicialmente, sugerirem a necessidade de reespecificação do modelo de medida, tendo sido necessária a eliminação dos itens que apresentavam valores de *factor loading* inferiores aos de referência e/ou índices de modificação elevados conforme a referência de Hair, *et al.* (2014). O modelo de medida final da síndrome de *burnout* ficou constituído por três itens que medem o distanciamento e quatro itens que medem a exaustão.

Referente ao comprometimento organizacional, o quadro teórico estabelecido seguia o Modelo das Três Componentes de Meyer e Allen (1991 e 2007). Foi igualmente utilizada uma AFC que concluiu que os valores dos índices de bondade de ajustamento não foram aceitáveis, pelo que o primeiro modelo de medida não se ajustou. À imagem do procedimento utilizado no construto síndrome de *burnout*, foram eliminados os itens com valores de *factor loading* inferiores aos de referência. Após uma nova reespecificação que cumpria os critérios de referência (Hair, *et al.*, 2014), tomou-se a decisão de eliminar a variável comprometimento organizacional calculativo do modelo final do construto comprometimento organizacional, devido à fiabilidade que apresentava.

Neste estudo foram também utilizadas equações estruturais, tendo sido testado o modelo de relações diretas correspondente à influência das práticas de GRH sobre a síndrome de *burnout* (Hair, *et al.*, 2014). Este modelo necessitou ser reespecificado, demonstrando um coeficiente de determinação de 65% pelas práticas de GRH, enquanto a exaustão é apenas explicada em 20% pelas práticas (quando devia ser explicada pelo menos 40%, conforme a referência de Hair, *et al.*, 2014). Este modelo sugere que as dimensões que constituem as práticas de GRH exercem maior influência no distanciamento do que na exaustão.

Através da análise das hipóteses referentes às relações diretas destacam-se os princípios resultados demonstraram que práticas de GRH como a integração influenciam negativamente o distanciamento, este facto poderá dever-se à forma como a organização integra os seus mais recentes colaboradores ou até mesmo a forma em que integra os trabalhadores com maior antiguidade, podendo talvez uma correta integração diminuir as chances dos indivíduos se distanciarem da sua organização. Relativamente à exaustão, a integração exerce também uma influência negativa, este resultado poderá ser interpretado

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

como uma possibilidade para uma integração coesa e justa ser um fator que diminui a possibilidade dos trabalhadores se sentirem exaustos, uma vez que, poderão estar mais abertos a trabalhar em equipa e compartilhar responsabilidades.

Por sua vez, os resultados referentes à variável formação, ao contrário do previsto no estudo de Vanhala, *et al.* (2006), não identificaram uma relação de influência entre essa variável e a síndrome de *burnout* (exaustão e distanciamento).

Contrariamente ao quadro teórico estabelecido por Vanhala, *et al.* (2006), os resultados não verificam uma influência negativa da carreira sobre a exaustão, pelo que, segundo os resultados obtidos, a existência de práticas que se foquem na carreira dos trabalhadores poderá potenciar a sua exaustão. O contrário acontece com o distanciamento que, conforme previsto no quadro teórico, é influenciado negativamente pela carreira, ou seja, quanto maior a perceção de práticas de carreira, menor será a tendência do trabalhador a distanciar-se da sua organização.

Concluiu-se também que a comunicação interna não influencia nem positiva nem negativamente o distanciamento. No entanto, verificou-se uma influencia negativa sobre a exaustão, pelo que quanto menor for a comunicação interna maior a possibilidade de exaustão nos trabalhadores.

Por sua vez, as recompensas influenciam positivamente o distanciamento, ao contrário do exposto teoricamente por Basinka, *et al.* (2013). No entanto, não influenciam nem positiva nem negativamente a exaustão, sendo possível verificar que quanto maior a perceção do trabalhador sobre as práticas de recompensas menor será o seu distanciamento com a organização, no entanto essa perceção não afeta a exaustão.

Os resultados concluíram também que as práticas de celebração e reconhecimento não influenciam nem positiva nem negativamente o distanciamento, no entanto, conforme o quadro teórico estabelecido por Huxley (2005), existe uma influência positiva sobre a exaustão, pelo que quanto maior for a perceção de práticas de celebração e de reconhecimento numa organização maior será a tendência para a exaustão dos trabalhadores, podendo ser devido à pressão causada por este tipo de prática.

No que concerne ao modelo proposto final, composto pela junção do modelo de efeitos diretos e a variável mediadora comprometimento organizacional, verificou-se a

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

necessidade de reespecificá-lo. Após a reespecificação o coeficiente de determinação que determina a variabilidade dos construtos apresentou percentagens aceitáveis, exceto no que refere à variabilidade da exaustão que apenas é explicada em 30% (sendo apenas aceitável acima de 40%).

Através da análise das hipóteses estabelecidas, foi possível verificar que as práticas de GRH como a integração e a formação não detêm uma relação de influência sobre o comprometimento organizacional afetivo nem sobre o comprometimento organizacional normativo. Estas sugerem também a possibilidade do comprometimento organizacional afetivo diminuir quando existe uma perceção de práticas de gestão de performance, podendo estes resultados estarem relacionados com a possível “pressão” causada pela gestão de performance sobre os trabalhadores, possibilitando (talvez) uma redução da forma como estes se comprometem com os objetivos organizacionais e com a organização em que se inserem.

Ao analisar os resultados observou-se também que as práticas de celebração e reconhecimento detêm uma influência positiva sobre o comprometimento organizacional afetivo, conforme o que o estabelecido por Milne (2007), o que suscita que as práticas que promovem o reconhecimento na organização poderão aumentar o comprometimento organizacional afetivo dos trabalhadores. No entanto, no modelo final proposto não se verifica uma relação de influência das práticas de celebração e reconhecimento sobre o comprometimento organizacional normativo.

Verificou-se também uma relação de influência positiva entre a comunicação interna e o comprometimento organizacional normativo, não se verificando qualquer relação de influência desta prática sobre o comprometimento organizacional afetivo. Ao contrário do estabelecido por McElroy (2001), as recompensas não detêm uma relação com nenhuma das subescalas do comprometimento organizacional no modelo final proposto neste estudo.

Ainda no modelo final proposto foi possível observar uma relação de influência negativa do comprometimento organizacional afetivo sobre a exaustão, conforme o previsto por Kaur (2020), o que poderá sugerir que quanto maior for o comprometimento afetivo de um trabalhador menor poderá ser a tendência para os trabalhadores entrarem num estado de exaustão, talvez por exercerem as suas funções com prazer e por verem os

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

objetivos da sua organização como os seus próprios objetivos. Já no que concerne ao comprometimento organizacional normativo, os resultados sugerem que quanto maior for o comprometimento normativo de um trabalhador maior poderá ser a propensão deste a sentir-se exausto, conforme o descrito no modelo teórico.

Conforme o estabelecido no quadro teórico proposto por Tan *et al.* (2008), os resultados obtidos verificaram o comprometimento normativo poderá influenciar os trabalhadores a se sentirem exaustos e a se afastar da sua organização. Este resultado poderá dever-se à “obrigação” de mostrar resultados à sua organização, de uma forma exaustiva e, conseqüentemente, o começo de uma desconexão com a sua empresa.

Relativamente ao comprometimento organizacional afetivo, os resultados sugeriram a existência de uma relação de influência negativa que se traduz em baixos níveis de distanciamento em trabalhadores comprometidos afetivamente com a sua organização.

A análise do modelo proposto final também permitiu identificar oito possíveis mediações. A primeira mediação identificada na análise poderá sugerir que o comprometimento organizacional afetivo poderá explicar ou ser responsável pela relação existente entre a gestão de performance e as subescalas da síndrome de *burnout*. O mesmo sucede com as relações entre a prática de GRH carreira e celebração e reconhecimento e as variáveis da síndrome de *burnout*. Estes resultados poderão ditar a importância do comprometimento organizacional afetivo na percepção destas práticas de GRH, podendo sugerir que os trabalhadores afetivamente comprometidos poderão assimilar práticas focadas na gestão de performance, na carreira e na celebração e essa assimilação poderá influenciar o aparecimento ou a imunidade à síndrome de *burnout*.

Referente ao comprometimento organizacional normativo, os resultados suportam que este poderá mediar a relação entre a variável comunicação interna e as duas subescalas da síndrome de *burnout*. Como referido no enquadramento teórico, este tipo de comprometimento traduz-se numa “obrigação” do trabalhador para com a sua organização e uma prática que se foca na comunicação interna poderá ou não se encontrar relacionada com o desenvolvimento da síndrome de *burnout* nos trabalhadores. Esta suposição dependerá da “dívida” que os trabalhadores sentem para com a sua organização, que poderá ser potenciadora de um estado de exaustão e/ou levar os trabalhadores a se distanciarem e isolarem da sua empresa.

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

Por último, recorreu-se a uma análise de multigrupos que permitiu analisar a forma como as variáveis demográficas poderão influenciar ou não o modelo final proposto. Os resultados mostraram que existem diferenças significativas entre os grupos das variáveis demográficas género, chefia, setor, idade, tempo de trabalho e antiguidade, no entanto, não se verificaram diferenças nos grupos com habilitações académicas diferentes. Existiram algumas relações estruturais em comum entre a análise dos vários grupos, salientando-se a relação entre a integração e a exaustão, a relação entre a gestão de performance e o comprometimento organizacional afetivo, a relação entre a gestão de performance e o distanciamento, a relação entre comunicação interna e o comprometimento organizacional normativo e, por fim, a relação entre as recompensas e o distanciamento.

Estas relações estruturais em comum nos vários grupos estudados poderão ser explicadas através da forma como cada grupo é influenciado pelas variáveis estudadas e pela forma como as suas organizações operam para garantir o bem-estar dos seus trabalhadores e, por fim, pela forma como os trabalhadores se sentem nas suas organizações.

4.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Em contexto português ainda existe uma escassa diversidade de estudos das práticas de GRH, ao contrário do que acontece em contexto internacional, tendo sido necessário o ajustamento do tema à realidade portuguesa. Perspetivando que esta dissertação possa impulsionar o crescimento dos estudos deste tema no nosso país.

Outra limitação neste estudo foi a recolha de dados com o início do confinamento em Portugal devido à pandemia causada pelo vírus Covid-19, com o encerramento das empresas, foi necessária a utilização dos meios digitais disponíveis de forma a não colocar em causa a amostra.

4.3 ESTUDOS FUTUROS

Perspetiva-se a realização de investigações futuras no âmbito da síndrome de *burnout* e o impacto da pandemia nos trabalhadores. Esta nova realidade que o mundo está a viver, poderá estar a afetar a saúde dos trabalhadores, não só a nível profissional, mas também a nível físico, emocional e social. Levando à necessidade crescente do aparecimento de estudos que encontrem novas formas de zelar pelo bem-estar dos trabalhadores.

Uma outra perspetiva para estudos futuros é a investigação sobre a necessidade de encontrar práticas de gestão de recursos humanos que façam os trabalhadores sentirem-se bem em plena pandemia. Com esta nova realidade, muitas organizações poderão ter de repensar as práticas a aplicar, no entanto, tendo de utilizar a base dos estudos existentes.

Por último, com a pandemia será necessário o aparecimento de novos estudos sobre a forma como o comprometimento com a organização poderá ou não influenciar o estado mental dos trabalhadores.

No fundo, o estudo futuro que se perspetiva trata-se do modelo utilizado para o presente trabalho, no entanto, no âmbito da crise pandémica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Azam, K., Khan, A., & Alam, M. T. (2017). *Causes and Adverse Impact of Physician Burnout: A Systematic Review. Journal of the College of Physicians and Surgeons Pakistan*, 27(8), 495-501.

Baron J N., Kreps D. M. (1999). *Strategic human resources: Frameworks for general managers*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Bayram, A. & Bayramoglu, G. (2014). *The Effect of Human Resource Practices on Burn-Out and the Mediating Role of Perceived Organizational Justice*. Paper presented at International Conference on Economic Sciences and Business Administration, Bucharest, Romania.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.

Becker, B. E. & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53-101.

Bowen, D.E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29 (2), 203-221.

Caetano, A. & Vala, J. (2007) *Gestão de Recursos Humanos, Contextos, processo e técnicas*. RH Editora, 4-30.

Carlotto, M. S. & Câmara, S. G. (2008). Análise da produção científica sobre a Síndrome de Burnout no Brasil. *Psico*, 39(2), 152-158.

Cesário, F. (2015). Employees Perceptions of The Importance Of Human Resources Practices. *Research Journal of Business Management*, 9(3), 470-479.

Cheng, Y. & Chen, C. J. (2012). Modifying effects of gender, age and enterprise size on the associations between workplace justice and health. *Int Arch Occup Environ Health*, 87(1), 29-39.

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

Chen, S. C., & Chen, C. F. (2018). *Antecedents and consequences of nurses' burnout: Leadership effectiveness and emotional intelligence as moderators. Management Decision, 56(4), 777-792.*

Cordes, C. L. & Dougherty, T. W. (1993). A Review and an Integrations of Research on Job burnout. *Academy of Management Review, 18(4), 621-656.*

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (6ªed.)*. Lisboa: RH Editora.

Cunha, M. P., Rego A., Cunha, R. C. & Cardoso, C.C. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (8ºed)*. Lisboa: Editora RH.

Esteves, M. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de caso no sector bancário português*. Tese de Doutoramento, Lisboa: ISCTE.

Farndale, E., & Kelliher, C. (2013). Implementing performance appraisal: Exploring the employee experience. *Human Resource Management, 52(6), 879–897.*

Gellaty, I. R., Meyer, J. P. & Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment componentes on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behaviour, 69(2), 331-345.*

Guest, David E. (2001) Human resource management: when research confronts theory. *International Journal of Human Resource Management, 12 (7), 1092- 1106.*

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis. (7ªed)*. Upper Saddle River: Pearson Education.

Heffernan, M., & Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: The mediating effect of organizational justice. *Human Resource Management Journal, 26(2), 211–231.*

Hill, M. & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2010). What makes it so great? An analysis of human resources practices among *Fortune's* best companies to work for. *Cornell Hospitality*

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

Quarterly, 51(2), 158-170.

Hobfoll, S. E., & Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Series in applied psychology: Social issues and questions. Professional burnout: Recent developments in theory and research*, 115-133.

Huxley, P. (2005). Stress and Pressures in Mental Health Social Work: The Worker Speaks. *British Journal of Social Work*, 35(7), 1063–1079.

Jepsen, D. M. & Rodwell, J. (2010). A Social Exchange Model of the Employment Relationship Based on Keeping Tally of the Psychological Contract. *European Relations Record*, 10(2), 20-45.

Jiang, K., Hu, J., Liu, S., & Lepak, D. P. (2017). Understanding employees' perceptions of human resource practices: Effects of demographic dissimilarity to managers and coworkers. *Human Resource Management*, 56(1), 69–91.

Jiménez, B. M., Herrer, M. G., Carvajal, R. R., Vergel, A.S. (2012). A study of physicians' intention to quit: The role of burnout, commitment and difficult doctor-patient interactions. *Psicothema*, 24(2), 263-270.

Klein, H., Molloy, J. & Brinsfield, C. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: revisiting assumptions and removing confounds. *The Academy of Management Review*, 37(1), 130-151.

Magalhães, J., Silva, G. A. & Santos, Y. R. (2013). Os efeitos do stresse e burnout em militares: uma breve revisão bibliográfica para a identificação da problemática. *Psique*, 9, 75-97.

Marôco, J. P. (2007). Consistency and efficiency of ordinary least squares, maximum likelihood and three type III Linear Regression models. *A Monte-Carlo simulation study. Methodology*, 3(2). 81-88.

Marôco, J. P. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.

Mascarenhas M.F., Dübbers F., Hoszowska M., Köseoglu A., Karakasheva R., Topal

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

A.B., Izydorczyk D. & Lemoine JE (2018). The Power of Choice: A Study Protocol on How Identity Leadership Fosters Commitment Toward the Organization. *Front. Psychol.* 9, 1677.

Maslach, C. & S. E. Jackson (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.

Maslach, C., & Schaufeli, W. B. (1993). Historical and conceptual development of burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Series in applied psychology: Social issues and questions. Professional burnout: Recent developments in theory and research*, 1-16.

Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2017). *New insights into burnout and health care: Strategies for improving civility and alleviating burnout. Medical teacher*, 39(2), 160-163.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedentes, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications.

Meyer, J. P. & Smith, C. A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.

Meyer, J. P. (2009). Commitment in a changing world of work. In Becker, H. J., Klein, T. E. & Meyer, J. P. (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. New York: Routledge/Taylor and Francis, 37-68.

Meyer, J. P. & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283-294.

Meyer, J. P., Morin, A. J. & Wasti, S. A. (2018). Employee commitment before and after an economic crisis: A stringent test of profile similarity. *Human relations*, 71(9), 1204–1233.

Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L. W. (1979). The measurement of Organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages - the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

Nascimento J. L., Lopes, A. & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento organizacional e gestão*, 14(1), 115-133.

Nascimento, J. L. (2010). *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objetivos e pela satisfação global com o trabalho*. Tese de Doutoramento, Lisboa: ISCTE.

Nascimento, J. L., Lopes, A. & Sabino, A. N. (2014). O problema da tradução do termo commitment para português: Estado da arte e fundamentação de uma proposta. *XXIV Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica*, 1(1), 1-12.

Paauwe, J. & Boselie, P. (2005). HRM and performance: What’s next?. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.

Pereira, C. & Gomes, J. (2012). The strength of human resource practices and transformational leadership: impact on organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4301–4318.

Pereira, A. M., Queirós, C., Gonçalves, S. P., Carlotto, M. S., & Borges, E. (2014). Burnout e interação trabalho-família em enfermeiros: Estudo exploratório com o Survey Work-Home Interaction Nijmegen (SWING). *Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental*, (11), 24-30.

Powell, D., & Meyer, J. P. (2004). Becker’s side-bet theory revisited: A test of the theory

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

within the context of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 157-177.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

Ribeiro, J. A. (2008). *Comprometimento organizacional e percepção de justiça: um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa*. Dissertação de Mestrado, Salvador: Universidade Federal de Bahia.

Sand, G. & Miyazaki, A & D. (2000). The Impact of Social Support on Slesperson burnout and burnout Components. *Psychology and Marketing*, 17(3), 13-26.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Maslach, C. (2008). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14 (3), 204-220.

Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 3, 207-219.

Shirazi, R., Beiki, Y., Zamanian F. & Esapour, K. (2011). Study of the Relationship between Organizational Commitment and Job Burnout among Physical Education Teachers of Golestan Province, Iran. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(10), 1379-1384.

Sinval J., Queirós C., Pasion S. & Marôco J. (2019). Transcultural Adaptation of the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) for Brazil and Portugal. *Frontiers Psychology*, 10, 338.

Tan, D. S., & Akhtar, S. (1998). Organizational commitment and experienced burnout: An exploratory study from a Chinese cultural perspective. *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(4), 310-333.

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

Veloso, A. (2007). *O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional*. Tese de Doutoramento, Braga: Instituto da Educação e Psicologia da Universidade do Minho.

Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behaviour*, 67(2), 290-308.

West, C. P., Dyrbye, L. N., & Shanafelt, T. D. (2018). *Physician burnout: contributors, consequences and solutions*. *Journal of internal medicine*, 283(6), 516-529.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.

Wood, S. J. & Wall, T. D (2002). *Human resources management and business performance*. Psychology at work. Harmondsworth: Penguin.

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Variável Setor.....	74
Anexo 2 – Variável Chefia.....	74
Anexo 3 – Variável Habilitações.....	74
Anexo 4 – Variável Estado Civil.....	74
Anexo 5 - Variáveis Sociodemográficas.....	75
Anexo 6 - Escala das Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Cesário, 2015).....	75
Anexo 7 - Escala da Síndrome de <i>Burnout</i> (Schaufeli & Bakker, 2003).....	77
Anexo 8 - Escala do comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1997).....	78
Anexo 9 - Instrumento utilizado na recolha de dados.....	80

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

ANEXOS

Anexo 1

Variável Setor

Setor	Frequência	Percentagem
Setor Público	114	29,8%
Setor Privado	268	70,2%

Nota. Elaboração própria

Anexo 2

Variável Chefia

Chefia	Frequência	Percentagem
Sim	101	26,4%

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

Não	281	73,6%
Total	382	100%

Nota. Elaboração própria

Anexo 3

Variável Habilitações

Habilitações	Frequência	Percentagem
Até ao 9º ano	24	6,3%
Até ao 12º ano	119	31,2%
Ensino Superior	239	62,6%
Total	382	100%

Nota. Elaboração própria

Anexo 4

Variável Estado Civil

Estado Civil	Frequência	Percentagem
Solteiro	220	57,6%
Casado(a)/União de Facto	128	33,5%
Divorciado(a)/Separado(a)	29	7,6%
Viúvo(a)	5	1,3%
Total	382	100%

Nota. Elaboração própria

Anexo 5

Variáveis Sociodemográficas

	Número	Mínimo	Máximo	Média
Idade	382	20	67	34,18
Tempo de trabalho	382	0	47	12,87
Antiguidade	382	0	41	6,82
Número de Organizações	382	1	8	3,27

Nota. Elaboração própria

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

Anexo 6

Escala das Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Cesário, 2015)

Codificação	Subescala da Integração
INT_1	Quando comecei a trabalhar nesta organização eu recebi adequada informação de como executar o meu trabalho
INT_41	Quando comecei a trabalhar nesta organização eu recebi adequado suporte por parte do meu supervisor para facilitar a minha integração
INT_51	Quando comecei a trabalhar nesta organização eu recebi adequado suporte por parte dos meus colegas para facilitar a minha integração

Codificação	Subescala da Formação
FOR_21	Quando penso na formação que recebi nesta organização, considero suficiente para melhorar a minha performance
FOR_26	Quando penso na formação que recebi nesta organização, considero suficiente para aumentar o meu valor profissional

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

FOR_45	Quando penso na formação que recebi nesta organização, considero suficiente para desenvolver as minhas habilidades profissionais
Codificação	Subescala da Gestão de Performance
GP_19	Quando penso na avaliação de desempenho nesta organização considero que os critérios de avaliação são compreensíveis e justos
GP_12	Quando penso na avaliação de desempenho nesta organização considero que o feedback que recebo é útil para melhorar a minha performance
GP_15	Quando penso na avaliação de desempenho nesta organização considero que os aspetos qualitativos do meu desempenho também são considerados
Codificação	Subescala da Carreira
CAR_34	Quando penso no desenvolvimento da minha carreira nesta organização considero que existem oportunidades de progressão na carreira
CAR_55	Quando penso no desenvolvimento da minha carreira nesta organização considero que a organização me fornece suporte e ferramentas adequados para desenvolver a minha carreira
CAR_17	Quando penso no desenvolvimento da minha carreira nesta organização considero que as chances de progressão na carreira dependem do meu desempenho e habilidades
Codificação	Subescala da Comunicação Interna
COM_30	Quando penso em comunicação interna nesta organização considero que os factos e notícias importantes sobre a organização são adequadamente partilhados entre os funcionários
COM_53	Quando penso em comunicação interna nesta organização considero que as informações que recebo através de canais de comunicação interna são úteis para me dar um maior conhecimento da organização
COM_43	Quando penso em comunicação interna nesta organização considero que as informações que recebo pelos canais de comunicação interna me ajudam a ter um melhor desempenho no meu trabalho
Codificação	Subescala das Recompensas
REC_6	Quando penso na minha compensação nesta organização considero que as recompensas que recebo se encontram relacionadas com os resultados da minha performance
REC_47	Quando penso na minha compensação nesta organização considero que as recompensas que recebo encontram-se relacionadas com o valor do meu trabalho na organização

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

REC_49 Quando penso na minha compensação nesta organização considero que as recompensas encontram-se relacionadas com o valor do meu trabalho no mercado

Codificação	Subescala da Celebração e Reconhecimento
CR_23	Quando penso em celebração e reconhecimento nesta organização recordo que é comum ter reuniões casuais adequadas ou momento de celebração
CR_39	Quando penso em celebração e reconhecimento nesta organização associo que celebrar sucessos ou momentos especiais envolvendo os funcionários é útil para promover o orgulho organizacional
CR_36	Quando penso em celebração e reconhecimento nesta organização penso que momentos de comemoração e reconhecimento público reforçam o espírito de equipa dos funcionários

Nota. Elaboração própria

Anexo 7

Escala da Síndrome de Burnout (Schaufeli & Bakker, 2003)

Codificação	Subescala do Distanciamento
DIS_2_I	Considero que o meu trabalho é um desafio positivo
DIS_5	Com o passar do tempo, sinto-me desligado do meu trabalho
DIS_11	Às vezes, sinto-me farto das minhas tarefas no trabalho
DIS_22_I	Este é o único tipo de trabalho que me imagino a fazer
DIS_29_I	Encontro com frequência assuntos novos no meu trabalho
DIS_35	Ultimamente tenho pensado menos no meu trabalho e faço as tarefas de forma mecânica
DIS_40_I	Sinto-me cada vez mais empenhado no meu trabalho

Codificação	Subescala da Exaustão
EXA_3	Há dias em que me sinto cansado antes mesmo de chegar ao trabalho
EXA_7	Depois do trabalho sinto-me cansado e sem energia
EXA_13_I	Consigo aguentar bem a pressão do meu trabalho
EXA_18	Depois do trabalho, preciso de mais tempo para relaxar e sentir-me melhor do que precisava antigamente
EXA_20_I	Quanto trabalho, geralmente sinto-me com energia

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

EXA_31	Durante o meu trabalho, muitas vezes sinto-me emocionalmente esgotado
EXA_37_I	Depois do trabalho, tenho energia suficiente para as minhas atividades de lazer
EXA_42_I	De uma forma geral, consigo administrar bem a quantidade de trabalho que tenho

Nota. Elaboração própria

Anexo 8

Escala do comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1997)

Codificação	Subescala do comprometimento organizacional afetivo
COA_8	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim
COA_24	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização
COA_32_I	Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização
COA_38	Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus
COA_44_I	Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização
COA_46_I	Não me sinto como fazendo parte desta organização

Codificação	Subescala do comprometimento organizacional normativo
CON_9	Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora
CON_10	Esta organização merece a minha lealdade
CON_14_I	Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou atualmente
CON_27	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta organização no presente momento
CON_33	Eu não iria deixar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

CON_50	Sinto que tenho um grande dever para com esta organização
--------	---

Codificação	Subescala do comprometimento organizacional calculativo
COC_4	Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização
COC_16	Uma das consequências negativas para mim se saísse desta organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis
COC_25	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui
COC_28	Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta organização neste momento
COC_48	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta organização, mesmo que o pudesse fazer
COC_52	Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal
COC_54	Como já dei tanto a esta organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra

Nota. Baseado em Nascimento *et al.*, 2008

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

Anexo 9

Instrumento utilizado na recolha de dados

O presente questionário faz parte de um estudo empírico que está a ser realizado no âmbito do Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, orientado pelo Professor Doutor José Luís Nascimento.

Será aplicado em diversas organizações de natureza pública e de natureza privada.

As respostas são anónimas e rigorosamente confidenciais. Os dados recolhidos destinam-se somente para a investigação em curso e serão tratados unicamente pelas pessoas ligadas a ela.

Os dados pessoais solicitados têm fins estatísticos, não havendo qualquer possibilidade de quebra da confidencialidade.

*Leia atentamente cada uma das afirmações do questionário e responda assinalando com um **X** o seu grau de concordância com essa afirmação, numa escala de 7 posições, na qual a posição **1** corresponde a “**Discordo Totalmente**” e a **7** “**Concordo Totalmente**”. Caso queira corrigir uma determinada resposta, risque totalmente a resposta que quer alterar e torne a assinalar com um **X** a sua nova resposta.*

*Por favor responda a **todas** as questões.*

*Relembra-se que todas as respostas são admissíveis, **não havendo respostas certas ou erradas**. Reafirma-se também a total **confidencialidade das respostas**. A sua organização (organismo ou empresa) nunca terá acesso aos registos das respostas individuais, ficando estes na posse da Investigadora e do seu Orientador até serem destruídos após a conclusão da investigação.*

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

Se tiver alguma dúvida, por favor, contacte o investigador telefonicamente ou por e-mail.

Obrigado pela sua colaboração.

A Investigadora

Andreia Costa

(TM: 914241495)

(e-mail: andreia-costa94@outlook.pt)

Tendo em conta o que sente pessoalmente em relação à entidade onde trabalha atualmente, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, assinalando com um X uma das sete possíveis alternativas.

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo, Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente

	Discordo Totalmente			Não concordo,			Concordo Totalmente
1. Quando comecei a trabalhar nesta organização, penso que recebi adequada informação de como executar o meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
2. Considero que o meu trabalho é um desafio positivo	1	2	3	4	5	6	7
3. Há dias em que me sinto cansado antes mesmo de chegar ao trabalho	1	2	3	4	5	6	7
4. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização	1	2	3	4	5	6	7

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

	Discordo Totalmente			Não concordo,			Concordo Totalmente
5. Com o passar do tempo, sinto-me desligado do meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
6. Quando penso na minha compensação nesta organização considero que as recompensas que recebo encontram-se relacionadas com os resultados da minha performance	1	2	3	4	5	6	7
7. Depois do trabalho sinto-me cansado e sem energia	1	2	3	4	5	6	7
8. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6	7
9. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora	1	2	3	4	5	6	7
10. Esta organização merece a minha lealdade	1	2	3	4	5	6	7
11. Às vezes, sinto-me farto das minhas tarefas no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
12. Quando penso na minha avaliação de desempenho nesta organização considero que o feedback que recebo é útil para melhorar a minha performance	1	2	3	4	5	6	7
13. Consigo aguentar bem a pressão do meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
14. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou atualmente	1	2	3	4	5	6	7
15. Quando penso na minha avaliação de desempenho nesta organização considero que os aspetos qualitativos do meu desempenho também são considerados	1	2	3	4	5	6	7
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	1	2	3	4	5	6	7
17. Quando penso no desenvolvimento da minha carreira nesta organização considero que as chances de progressão na carreira	1	2	3	4	5	6	7

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

	Discordo Totalmente			Não concordo,			Concordo Totalmente
dependem do meu desempenho e habilidades							
18. Depois do trabalho, preciso de mais tempo para relaxar e sentir-me melhor do que precisava antigamente	1	2	3	4	5	6	7
19. Quando penso na minha avaliação de desempenho nesta organização considero que os critérios de avaliação são compreensíveis e justos							
20. Quando trabalho, geralmente sinto-me com energia	1	2	3	4	5	6	7
21. Quando penso na formação que recebi nesta organização, considero suficiente para melhorar a minha performance	1	2	3	4	5	6	7
22. Este é o único tipo de trabalho que me imagino a fazer	1	2	3	4	5	6	7
23. Quando penso em celebração e reconhecimento nesta organização recordo que é comum ter reuniões casuais adequadas ou momentos de celebração	1	2	3	4	5	6	7
24. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização	1	2	3	4	5	6	7
25. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	1	2	3	4	5	6	7
26. Quando penso na formação que recebi nesta organização, considero suficiente para aumentar o meu valor profissional							
27. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta organização no presente momento	1	2	3	4	5	6	7

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

	Discordo Totalmente			Não concordo,			Concordo Totalmente
28. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta organização neste momento	1	2	3	4	5	6	7
29. No meu trabalho encontro, com frequência, assuntos novos e interessantes	1	2	3	4	5	6	7
30. Quando penso em comunicação interna nesta organização considero que os factos e notícias importantes sobre a organização são adequadamente compartilhados entre os funcionários	1	2	3	4	5	6	7
31. Durante o meu trabalho, muitas vezes sinto-me emocionalmente esgotado	1	2	3	4	5	6	7
32. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização	1	2	3	4	5	6	7
33. Eu não iria deixar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	1	2	3	4	5	6	7
34. Quando penso no desenvolvimento da minha carreira nesta organização considero que existem oportunidades de progressão na carreira	1	2	3	4	5	6	7
35. Ultimamente tenho pensado menos no meu trabalho e faço as tarefas de forma quase mecânica	1	2	3	4	5	6	7
36. Quando penso em celebração e reconhecimento nesta organização penso que momentos de comemoração e reconhecimento público reforçam o espírito de equipa dos funcionários	1	2	3	4	5	6	7
37. Depois do trabalho, tenho energia suficiente para minhas atividades de lazer	1	2	3	4	5	6	7
38. Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus	1	2	3	4	5	6	7

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

	Discordo Totalmente			Não concordo,			Concordo Totalmente
39. Quando penso em celebração e reconhecimento nesta organização associo que celebrar sucessos ou momentos especiais envolvendo os funcionários é útil para promover o orgulho organizacional	1	2	3	4	5	6	7
40. Sinto-me cada vez mais empenhado no meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
41. Quando comecei a trabalhar nesta organização eu recebi adequado suporte por parte do meu supervisor para facilitar a minha integração	1	2	3	4	5	6	7
42. De uma forma geral, consigo administrar bem a quantidade de trabalho que tenho	1	2	3	4	5	6	7
43. Quando penso em comunicação interna nesta organização considero que as informações que recebo pelos canais de comunicação interna me ajudam a ter um melhor desempenho no meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
44. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização	1	2	3	4	5	6	7
45. Quando penso na formação que recebi nesta organização, considero suficiente para desenvolver as minhas habilidades profissionais	1	2	3	4	5	6	7
46. Não me sinto como fazendo parte desta organização	1	2	3	4	5	6	7
47. Quando penso na minha compensação nesta organização considero que as recompensas que recebo encontram-se relacionadas com o valor do meu trabalho na organização	1	2	3	4	5	6	7
48. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta organização, mesmo que o pudesse fazer	1	2	3	4	5	6	7

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

	Discordo Totalmente			Não concordo,			Concordo Totalmente
49. Quando penso na minha compensação nesta organização considero que as recompensas que recebo encontram-se relacionadas com o valor do meu trabalho no mercado	1	2	3	4	5	6	7
50. Sinto que tenho um grande dever para com esta organização	1	2	3	4	5	6	7
51. Quando comecei a trabalhar nesta organização eu recebi adequado suporte por parte dos meus colegas para facilitar a minha integração	1	2	3	4	5	6	7
52. Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	1	2	3	4	5	6	7
53. Quando penso em comunicação interna nesta organização considero que as informações que recebo através dos canais de comunicação interna são úteis para me dar um maior conhecimento da organização	1	2	3	4	5	6	7
54. Como já dei tanto a esta organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	1	2	3	4	5	6	7
55. Quando penso no desenvolvimento da minha carreira nesta organização considero que a organização me fornece suporte e ferramentas adequados para desenvolver minha carreira	1	2	3	4	5	6	7

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

*No sentido de se caracterizar o grupo que respondeu a estes questionários e fazer comparações estatísticas, pedimos-lhe algumas **informações pessoais**. Lembramos-lhe mais uma vez que toda a informação recolhida é **confidencial**, não havendo qualquer identificação pessoal.*

Assinale com um X a sua resposta. Se tiver qualquer dúvida, por favor contacte imediatamente o investigador.

1. Sexo

- a. Feminino
- b. Masculino

2. Estado Civil

- a. Solteiro(a)
- b. Casado(a) / União de Facto
- c. Divorciado(a) / Separado(a)
- d. Viúvo(a)

3. **Idade:** _____ anos

4. **Tempo de trabalho:** _____ anos

5. **Antiguidade** na atual Empresa: _____ anos

6. A sua organização pertence:

- a. Setor Público
- b. Setor Privado

7. Contando com a empresa onde trabalha atualmente, em **quantas empresas** é que trabalhou durante a sua carreira profissional: _____ empresas

8. Indique o **Nível de Habilitações Académicas** mais elevado que tenha frequentado:

- a. Até ao 9º ano
- b. Até ao 12º ano

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no *Burnout*: O papel mediador do Comprometimento Organizacional

c. Ensino Superior

9. Tem funções de **chefia direta**?:

a. Sim

b. Não