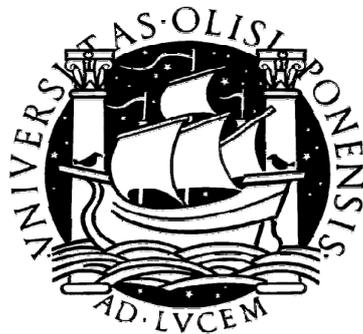


UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO



BURNOUT E PERCEÇÃO DO ABSENTISMO EM  
TRABALHADORES DO SECTOR BANCÁRIO.  
Contributos do Modelo das Exigências-Recursos do  
Trabalho

João Diogo Roque

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA  
Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das  
Organizações

2008

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO



BURNOUT E PERCEÇÃO DO ABSENTISMO EM  
TRABALHADORES DO SECTOR BANCÁRIO:  
Contributos do Modelo das Exigências-Recursos do  
Trabalho

João Diogo Roque

Dissertação orientada pela  
Prof. Doutora Alexandra Marques Pinto

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA  
Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das  
Organizações

2008

Esta investigação visa estudar a percepção do absentismo dos trabalhadores do sector bancário e sua relação com variáveis de stress e strain ocupacionais. O modelo das exigências-recursos do trabalho (JD-R) é utilizado para estudar as exigências (exigências do trabalho e conflito trabalho-família) e recursos (latitude de decisão e estratégias de coping), seu impacto no burnout e no absentismo percebido pelos trabalhadores e ainda o papel mediador do burnout na relação entre as exigências e o absentismo percebido. A amostra constituiu-se de 59 empregados do BES, provenientes de 3 dos departamentos com maior taxa de absentismo. Analisámos o efeito de três grupos de variáveis preditoras (variáveis demográficas; exigências; e recursos) sobre as dimensões centrais do burnout (exaustão e cinismo), de acordo com as previsões do modelo JD-R. Postulámos um modelo hierárquico para o teste de hipóteses, recorrendo à análise de regressão múltipla. As evidências suportam as hipóteses: quanto maior o nível de exigências maior o nível de exaustão registado pelos sujeitos; quanto menor o nível de recursos disponíveis maior é o nível de exaustão; quanto maior o nível de exigências maior o nível de cinismo; e quanto menor o nível de recursos disponíveis maior o nível de cinismo. Verificou-se também que a relação com as exigências foi mais forte para a exaustão do que para o cinismo. Porém, a relação com os recursos foi mais forte para a exaustão do que para o cinismo, ao contrário do hipotetizado. A hipótese de mediação não recebeu suporte dos resultados. Paralelamente, examinámos a percepção dos sujeitos relativamente a auto-estimativas de absentismo, e comparações subjectivas dessas mesmas auto-estimativas com a média do absentismo dos colaboradores de outros departamentos da empresa, e a percepção de validade de vários motivos para ausentarem-se ao trabalho. São discutidas questões futuras de investigação que consideramos pertinentes.

**Palavras-chave: absentismo, burnout, modelo das exigências-recursos do trabalho, exigências, recursos**

This study examined the perception of absenteeism of bank employees and its relationship with variables of occupational stress and strain. We use the model of job demands-resources (JD-R) to study the demands (job demands and work-family conflict) and resources (decision latitude and coping strategies), its impact on burnout and on the perception of absenteeism by workers and the mediating role of burnout in the relationship between demands and perception of absenteeism. The sample was composed of 59 bank employees of BES, from 3 of the departments with the highest rate of absenteeism. We examined the effect of three groups of predictive variables (demographic, demands and resources variables) on the key aspects of burnout (exhaustion and cynicism), in line with forecasts of the model JD-R. We adopted a hierarchical model for the testing of hypotheses, using the multiple regression analysis. The results support the hypotheses: as higher the demands level, higher the level of exhaustion registered by the subject; as lower the level of resources available, higher the level of exhaustion; as higher the demands level, higher the level of cynicism; and as lower the level of resources available, higher the level of cynicism. It also appeared that the relationship with the demands was stronger for exhaustion than for the cynicism. However, the relationship with the resources was stronger for the exhaustion than for the cynicism, unlike the hypothesized. The mediation hypothesis was also not support by the results. In addition, we examined the perception of the subjects for self-estimates of absenteeism, and comparisons of these subjective self-estimates with the average absenteeism of employees in other departments of the company, and the perception of validity of several reasons to meet or unattended to the work. Some issues are discussed for future research.

**Keywords: absenteeism, burnout, job demands-resources model, demands, resources**

## 0 ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	página 5
1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DO TEMA DE INVESTIGAÇÃO.....	5
1.1. ABSENTISMO.....	5
1.1.1. ENVIESAMENTOS NA PERCEPÇÃO DAS NORMAS DO GRUPO.....	6
1.1.2. ABSENTISMO E STRESS OCUPACIONAL.....	7
1.1.3. ABSENTISMO, STRESS OCUPACIONAL E BURNOUT.....	9
1.2. BURNOUT.....	9
1.2.1. PROVAS EMPÍRICAS SOBRE O BURNOUT.....	11
1.2.2. POSSÍVEIS MANIFESTAÇÕES.....	12
1.3. MODELO DAS EXIGÊNCIAS-RECURSOS.....	13
1.3.1. ABSENTISMO E O MODELO DAS EXIGÊNCIAS-RECURSOS.....	15
1.4. EXIGÊNCIAS E RECURSOS.....	17
1.4.1. EXIGÊNCIAS DO TRABALHO e LATITUDE DE DECISÃO.....	17
1.4.2. CONFLITO INTER-PAPÉIS: O CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA.....	18
1.4.3. ESTRATÉGIAS/ESTILOS DE COPING.....	20
2. RUMO À FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES.....	21
2. METODOLOGIA.....	23
2.1. QUESTIONÁRIO.....	23
2.2. AMOSTRA.....	27
3. RESULTADOS.....	29
3.1. ESTATÍSTICA DESCRITIVA e ANÁLISE DE CORRELAÇÕES.....	29
3.2. TESTE DE HIPÓTESES.....	30
4. DISCUSSÃO.....	36
4.1. IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA ORGANIZACIONAL.....	39
4.2. SUGESTÕES FUTURAS.....	40
4.2.1. RECURSOS INDIVIDUAIS.....	40
4.2.2. TESTAR HIPÓTESE DE MODERAÇÃO.....	41
4.2.3. TESTAR CROSSOVER.....	41
4.2.4. ABSENTISMO, COMPROMISSO ORGANIZACIONAL.....	42
4.2.5. CULTURA DE ABSENTISMO.....	42
5. BIBLIOGRAFIA.....	44
ANEXO I – QUESTIONÁRIO	
ANEXOS: ANEXO II – ESCALAS e CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA (TABELAS)	
ANEXO III – PERCEPÇÃO DO ABSENTISMO	

# 1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho apresentamos uma investigação em que se procura estudar a percepção do absentismo dos trabalhadores do sector bancário e sua relação com variáveis de stress e strain ocupacionais. Concretamente, vai utilizar o modelo das exigências-recursos (JD-R) para estudar as exigências (exigências do trabalho e conflito trabalho-família) e recursos (latitude de decisão e estratégias de coping), seu impacto no burnout e no absentismo percebido pelos trabalhadores e ainda o papel mediador do burnout na relação entre as exigências e o absentismo percebido.

Trata-se de um problema pertinente e actual já que a competição global e o ritmo rápido de mutação do ambiente têm obrigado as organizações a pôr a tónica em valores como a velocidade, a qualidade, o serviço e o trabalho em equipa, factores que são especialmente vulneráveis à falta de coordenação e produtividade provocada por um elevado absentismo (Johns, 1997; Johns, 2002).

Intimamente relacionado com o absentismo encontra-se o tema do stress ocupacional. De facto, apesar de o stress constituir um componente integral da constituição genética de cada um de nós, e possa ser positivo enquanto factor de adaptação, o stress ocupacional excessivo afecta negativamente a saúde física e psicológica dos indivíduos e os seus desempenhos, para além de estar implicado na adopção de comportamentos de risco e estar associado a condutas como o absentismo e o abandono do trabalho, e a sentimentos de burnout e de insatisfação profissional e de vida (Paoli, cit. por Buunk, Jonge, Ybema & Wolff, 1998).

## 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DO TEMA DE INVESTIGAÇÃO

### 1.1. ABSENTISMO

O absentismo consiste na falta de comparência dos trabalhadores ao trabalho no horário estipulado. Cada vez mais as organizações consideram atentamente esta questão, até porque tem associados elevados custos e prejuízos, quer para os empregados quer para os empregadores e organizações (Johns, 1997; Johns, 2002).

Em geral, são distinguidas duas medidas relativas ao absentismo: frequência das ausências e sua duração (Bakker, Demerouti, de Boer & Schaufeli, 2003a). A *frequência* refere-se ao número de vezes que um indivíduo esteve ausente durante um determinado período, desprezando-se a duração de cada ausência. Usualmente, esta medida é considerada como um indicador de absentismo voluntário e dependente da motivação do empregado (i.e., o indivíduo opta por faltar quando podia ir trabalhar). Em contraste, a *duração* diz respeito à duração total de tempo que um indivíduo esteve ausente durante um período específico, desprezando-se o número de ausências registado. Considera-se geralmente que a duração das ausências consiste num indicador do absentismo involuntário, que

resulta da incapacidade efectiva do trabalhador em ir trabalhar, como efeito de doença, por exemplo (Bakker et al., 2003a).

Estas duas dimensões parecem sugerir que existem diferentes processos que determinam o carácter mais frequente ou mais longo do absentismo (Kohler & Mathieu, cit. por Bakker et al., 2003a). De facto, a maior parte dos estudos empíricos que se foca nas experiências individuais no trabalho como precursoras do absentismo podem ser classificadas segundo duas grandes explicações sobre a decisão dos empregados em auto-consideram-se doentes (Johns, 1997).

Em primeiro lugar, os empregados podem estar ausentes porque pretendem afastar-se das circunstâncias aversivas do trabalho. Neste sentido, considerando uma hipótese geral de fuga/evitamento, observa-se que os empregados com menores índices de satisfação e compromisso organizacional estão mais ausentes do que aqueles com índices mais elevados de satisfação no trabalho e mais comprometidos com a organização. Nestes estudos, o absentismo é geralmente interpretado como um escape, uma compensação, ou mesmo um protesto contra as circunstâncias aversivas e desmoralizadoras do trabalho, o que coincide com a noção de absentismo voluntário (Bakker et al., 2003a; Johns, 1997).

Uma segunda explicação considera que o comportamento de ausência é uma reacção ao stress ocupacional, em que o stress é concebido como uma falha na adaptação às exigências do trabalho. Esta explicação estipula que o absentismo pode ser utilizado como um mecanismo de coping para lidar com o strain do trabalho, o que não constitui uma simples reacção comportamental à insatisfação. Vários stressores como a sobrecarga de trabalho, a monotonia das tarefas e problemas ligados ao desempenho de papéis, têm sido associados a taxas mais elevadas de absentismo (Bakker et al., 2003a; Johns, 1997). Johns (1997) ressalva, no entanto, que existem vários estudos que reportam relações entre stressores e absentismo, mas que, por outro lado, os testes de modelos de mediação, incluindo sobre o papel mediador das reacções ao stress, escasseiam.

### 1.1.1. ENVIESAMENTOS NA PERCEPÇÃO DAS NORMAS DO GRUPO

O comportamento de absentismo pode ser atribuído em grande parte aos constructos normativos que o indivíduo percebe do meio como legítimos ou não. O conjunto de entendimentos partilhados acerca da legitimidade das ausências, dos hábitos e práticas estabelecidas sobre o comportamento absentista dos empregados e o seu controlo, define uma cultura de absentismo (Nicholson & Johns, 1985).

Johns (1994) refere que um grande problema relativo à percepção das normas de absentismo é que elas são frequentemente imprecisas e influenciadas por várias profecias auto-confirmatórias. Por

exemplo, a tendência dos indivíduos para subestimarem o nível do seu próprio absentismo e sobrestimarem o nível do dos seus colegas estimula o comportamento de ausência dos empregados. Um exemplo desta tendência é o de um indivíduo que considera que possui registos de presença e assiduidade superiores ao do seu grupo ocupacional e colegas do grupo de trabalho, e decide ausentar-se ao trabalho porque considera que “um dia ou outro não há-de fazer mal”, já que é dos colaboradores que menos falta. Este autor considera que esta tendência favorece a elevação dos índices de absentismo dentro dos grupos de trabalho. Neste sentido, sugere que os supervisores devem informar os empregados acerca dos seus níveis individuais de absentismo, bem como do nível dos colegas, de modo a evitar enviesamentos na percepção das normas de absentismo.

Para além disso, Johns (1994) revela que existem diferenças relevantes entre as estimativas de absentismo realizadas pelos empregados e as estimativas dos seus supervisores. De facto, os supervisores revelam possuir padrões de absentismo mais rígidos quando comparados com os dos empregados. Especificamente, consideram que os seus subordinados possuem menos absentismo do que a média da organização, subestimando os resultados, mesmo quando têm a relativa consciência do nível de absentismo geral da empresa. Sobre este aspecto, Gioia (cit. por Johns, 1994) afirma que todos os membros organizacionais são orientados pelas percepções auto-confirmatórias (frequentemente, de forma inconsciente) porque essas percepções ajudam-nos a atribuir um significado à sua experiência organizacional, mantendo um conceito positivo sobre si próprios e sobre as suas competências.

De acordo com Lambert, Camp, Edwards e Saylor (cit. por Camp & Lambert, 2006), a auto-avaliação do absentismo está relacionada com factores individuais, tais como a idade e o género, e com medidas atitudinais, como o compromisso organizacional e a satisfação no trabalho.

Ainda a propósito destes enviesamentos, Johns e Xie (1998) realizaram um interessante estudo entre amostras de culturas diferentes (colectivistas vs. individualistas), com concepções diferentes do self (interdependente vs. dependente), e observaram que os motivos de ausência ao trabalho são totalmente diferentes entre as culturas. Por exemplo, nas culturas ocidentais, mais individualistas, é menos provável que se legitimem motivos domésticos, ao passo que nas culturas mais colectivistas é menos provável que se legitimem motivos como a doença, o stress e a depressão.

### 1.1.2. ABSENTISMO E STRESS OCUPACIONAL

Na sequência da explicação que entende o absentismo como um mecanismo de coping para lidar com o strain do trabalho, abordaremos agora mais atentamente o tema geral do stress

ocupacional. Trata-se de um tema da maior relevância no âmbito deste estudo, pelo impacto que tem no bem-estar e desempenho dos trabalhadores, e nomeadamente no seu absentismo.

Em primeiro lugar, clarifiquemos os conceitos de stressor, strain e stress. Um stressor define-se como qualquer acontecimento ou característica do ambiente que prejudica, ameaça ou desafia o trabalhador, e que requer um esforço de adaptação que excede as rotinas adaptativas, enquanto o strain se refere às mudanças psicológicas, fisiológicas e comportamentais que ocorrem como resultado da exposição a esses stressores. O stress designa as situações mais gerais nas quais stressores e strain estão presentes (Lopes da Silva, 1992; Latack cit. por Thomas & Ganster, 1995).

Apesar de existirem várias noções de stress, Buunk et al. (1998) referem que a abordagem mais comum nas investigações sobre stress ocupacional constitui uma abordagem mediada, que postula que o stress nas organizações surge quando as exigências da situação excedem os recursos, desejos ou capacidades do indivíduo, i.e., há uma falha no *fit* entre a pessoa e as exigências colocadas pela organização na qual trabalha. Este desequilíbrio pode ocorrer ou porque objectivamente as exigências do contexto excedem os recursos do indivíduo, ou porque este as percebe como tal (avaliação psicológica)<sup>1</sup>.

Neste último caso, o indivíduo avalia que o seu contexto de trabalho se caracteriza pela presença de factores stressores<sup>2</sup>. Esta situação vai desencadear um conjunto de respostas negativas que podem ser fisiológicas (por exemplo, aumento da pressão sanguínea, do ritmo cardíaco e dos níveis hormonais), emocionais (por exemplo, aumento da insatisfação, da irritabilidade e do desinteresse), e/ou comportamentais (por exemplo, aumento do consumo de tabaco e drogas, e deterioração das relações interpessoais). Quando estas situações são vividas de uma forma prolongada e sistemática desencadeiam, também de forma repetida, estas respostas negativas por parte dos indivíduos: a saúde mental do indivíduo vê-se diminuída (por exemplo, depressão e burnout), bem como a sua saúde física (por exemplo, ataques cardíacos e úlceras do estômago) (Buunk et al., 1998; Sonnentag & Frese, 2003; Grandey, Cordeiro & Croutner, 2005).

De acordo com Graça (2002), a profusão de problemas de natureza psicossomática, depressões, crises psicóticas e outros problemas de foro mental, decorrem, em grande medida, da

---

<sup>1</sup> Um dos modelos gerais de stress que adopta esta perspectiva é o modelo cognitivo de stress e coping, de Lazarus e Folkman (1984).

<sup>2</sup> Sonnentag e Frese (2003) agruparam os stressores relativos ao trabalho nas seguintes categorias: a) stressores físicos, que correspondem às condições físicas aversivas do trabalho (ex.: o ruído, o calor, a sujidade, as fracas condições ergonómicas e os acidentes); b) stressores ligados às tarefas do trabalho (ex.: as elevadas pressões de tempo, a sobrecarga de trabalho e a complexidade e monotonia das tarefas); c) stressores ligados ao desempenho de papéis (ex.: a ambiguidade e o conflito de papéis); d) stressores sociais (ex.: as fracas relações interpessoais com os supervisores e colegas); e) stressores ligados aos horários de trabalho (ex.: o trabalho por turnos e as horas extraordinárias); f) stressores ligados à carreira (ex.: a insegurança e as poucas possibilidades de progressão na carreira); g) eventos traumáticos (ex.: exposição a desastres ou acidentes de grande dimensão); e h) processos de mudança stressantes (ex.: a fusão com outra empresa, o downsizing ou a implementação de novas tecnologias).

introdução de novos processos organizacionais subjacentes à actual realidade do trabalho: as fusões e aquisições, *downsizings*, reestruturações, reengenharia, privatizações, etc. Estes processos sistémicos têm efeitos profundos nas vidas dos trabalhadores e contam-se entre as forças contemporâneas que causam stress nas organizações (Quick, Quick, Nelson & Hurrell, 1997).

### 1.1.3. ABSENTISMO, STRESS OCUPACIONAL E BURNOUT

Nas condições de stress ocupacional em que as tentativas de coping desenvolvidas se revelam repetidamente infrutíferas, o burnout profissional configura-se como uma reacção emocional/afectiva extrema ao stress ocupacional cumulativo e prolongado, que afecta o bem-estar físico e psicológico do trabalhador, e se associa a fenómenos como o absentismo e as intenções de turnover (Pinto, 2000).

Neste sentido, o absentismo é geralmente considerado como uma consequência importante do burnout ao nível organizacional. Porém, as dimensões que constituem o burnout explicam em média não mais de 2% da variância do absentismo. Schaufeli e Enzmann (1998) afirmam que apesar da suposição popular de que o burnout causa absentismo, o efeito é fraco e está especialmente relacionado com uma das suas dimensões, a exaustão emocional. De facto, várias meta-análises mostram que o stress relacionado com o trabalho é só uma das muitas variáveis que contribuem para o comportamento de ausência dos empregados, pelo que é arriscado postular elevadas correlações entre o stress ocupacional e o absentismo (Bakker et al., 2003a).

As variáveis extra-trabalho que se consideram relacionadas com o absentismo incluem uma vasta quantidade de factores, tais como características pessoais, lesões desportivas, tabagismo, consumo de álcool, desordens psicológicas e dor física (Johns, 1997). Estas variáveis podem também interagir com as variáveis relacionadas com o trabalho, e revelar relações complexas com o absentismo. Por exemplo, Erickson, Nichols e Ritter (cit. por Bakker et al., 2003a) observaram que as exigências familiares moderam o efeito do burnout sobre a frequência de ausências. De facto, a experiência de elevados níveis de burnout revelou-se associada ao aumento do absentismo quando os empregados possuíam crianças com menos de 6 anos a viver em casa, ou quando revelavam ter dificuldade com os cuidados prestados às crianças.

## 1.2. BURNOUT

O burnout é definido vulgarmente como um síndrome psicológico decorrente da tensão emocional crónica no trabalho. Assemelha-se, em termos figurativos, ao processo de combustão e extinção da chama numa vela. Mais concretamente, trata-se de uma experiência subjectiva interna que gera sentimentos e atitudes negativas no relacionamento do indivíduo com o seu trabalho

(insatisfação, desgaste, perda do comprometimento), deteriorando o seu desempenho profissional e trazendo consequências indesejáveis para a organização (absentismo, turnover, baixa produtividade) (Schaufeli & Buunk, 1996).

O burnout foi conceptualizado de acordo com o modelo psicossocial de Maslach e Jackson (1986), sendo avaliado pelo Maslach Burnout Inventory (MBI) a partir de três dimensões, que correspondem a três tipos de respostas específicas ao stress: exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização pessoal. A tridimensionalidade do burnout é, de resto, o aspecto da conceptualização do burnout que encontra maior base empírica (Pinto, 2000). De acordo com Smith, Sulsky e Uggerslev (2002), estas respostas ao stress podem conduzir a strains ligados à saúde (por exemplo, depressão, abuso de drogas e coping disfuncional) e a strains organizacionais (por exemplo, fraco desempenho, aumento do absentismo e turnover). Especificamente, Firth e Britton (cit. por Smith et al., 2002) afirmam que a exaustão emocional está relacionada com o aumento do absentismo e a despersonalização com o turnover.

Numa fase pioneira, os investigadores optaram por estudar este fenómeno apenas nos empregados com profissões ligadas aos cuidados de saúde, devido à taxa crónica de exigências emocionais que estes profissionais supostamente experimentaríamos nos seus postos de trabalho. Porém, foi tornando-se claro que o burnout é um fenómeno mais abrangente, não estando circunscrito às profissões de ajuda, podendo ocorrer na relação de qualquer pessoa com o seu trabalho (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2002; Maslach & Leiter, cit. por Schaufeli & Bakker, 2004). Várias meta-análises identificaram muitas correlações do burnout, incluindo com a falta de suporte social, falta de autonomia e fraco feedback de desempenho, o que é consistente com a tese de que o burnout não está limitado aos profissionais dos serviços humanos (Cordes & Dougherty; Lee & Ashforth, cit. por Bakker, Demerouti, Taris & Schreurs, 2003b).

Como consequência, a versão original do MBI de Maslach e Jackson (1986) sofreu algumas adaptações de modo a poder ser utilizada fora do âmbito dos serviços humanos. Esta nova versão foi denominada de MBI-General Survey (MBI-GS) (Schaufeli, Leiter, Maslach & Jackson, cit. por Schaufeli & Bakker, 2004). As três dimensões presentes no MBI-GS são semelhantes às do original MBI, mas mais gerais e não se referem a outras pessoas com quem o indivíduo trabalha. A primeira dimensão, a exaustão, mede a fadiga, mas sem referência a terceiros como fonte potencial do cansaço individual. A segunda dimensão, o cinismo, reflecte indiferença ou uma atitude distante em relação ao trabalho em geral, e não necessariamente com outras pessoas. Finalmente, a eficácia profissional abrange aspectos sociais e não sociais de realização ocupacional (Bakker et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004).

De acordo com Schaufeli e Bakker (2004), as dimensões de exaustão e cinismo formam o núcleo central (*core*) do burnout. Com efeito, diversos autores têm sugerido que a eficácia profissional reflecte uma característica da personalidade, em vez de constituir um componente específico do burnout (Shirom; Cordes & Dougherty, cit. por Schaufeli & Bakker, 2004). Empiricamente, esta perspectiva é sustentada pelas baixas correlações da eficácia com as outras duas dimensões, e pelo facto do cinismo parecer desenvolver-se em resposta à exaustão enquanto a eficácia profissional parece desenvolver-se de modo independente e em paralelo (Leiter, cit. por Schaufeli & Bakker, 2004). Neste sentido, segundo Schaufeli e Bakker (2004), resultados elevados nas dimensões de exaustão e cinismo, e resultados baixos na dimensão de eficácia profissional, são indicativos de um quadro de burnout.

### 1.2.1. PROVAS EMPÍRICAS SOBRE O BURNOUT

Alguns autores, como Gil-Monte e Peiró (1997), Schaufeli e Enzmann (1998) e Pinto (2000), realizaram revisões acerca das provas empíricas existentes sobre o burnout. Faremos uma breve súmula sobre as mais importantes para a formulação das nossas hipóteses<sup>3</sup>.

A relação entre as características organizacionais e de trabalho e o burnout é não só a mais enfatizada em termos teóricos como também a que tem sido empiricamente mais investigada nos diversos grupos profissionais. Destacam-se sobretudo as fortes correlações encontradas entre estas variáveis e a dimensão de exaustão emocional do burnout, e as correlações mais fracas que estabelecem com a perda de realização pessoal. Especificamente, as correlações mais fortes foram encontradas entre as exigências do trabalho e o burnout, e em especial a sua dimensão de exaustão emocional. De entre as variáveis analisadas, a sobrecarga de trabalho e as pressões de tempo explicam as percentagens de variância comum mais elevadas (respectivamente, 42% do burnout e 25% da exaustão emocional) (Schaufeli & Enzmann, 1998).

O conflito e a ambiguidade de papéis apresentam igualmente correlações significativas e no sentido positivo com o burnout profissional, interpretáveis nomeadamente pelas exigências acrescidas que representam ao nível profissional. O conflito de papéis explica valores da variância na ordem dos 24%, 13% e 2%, respectivamente, nas três dimensões do burnout e a ambiguidade de papéis valores de 14%, 8% e 10% (Pfenning & Husch, cit. por Schaufeli & Enzmann, 1998).

As características sócio-demográficas, como a idade, o género, o estatuto familiar e a experiência profissional são variáveis cuja correlação com o burnout profissional tem sido também

---

<sup>3</sup> Devemos ter em conta que a maior parte das investigações e destas provas foi avaliada a partir do inventário original MBI, pelo que as dimensões de burnout surgem referidas como exaustão emocional, despersonalização e perda de realização pessoal.

frequentemente estudada e que, no conjunto, explicam percentagens de variância do burnout na ordem dos 5% a 15% (Gil-Monte & Peiró, 1997). A idade associa-se ao burnout, em particular a dimensão de exaustão emocional, e é mais frequente entre os profissionais mais jovens (Maslach, Jackson & Leiter, 1996), provavelmente em função de factores dependentes da idade como, por exemplo, a socialização profissional que determinam o desenvolvimento de expectativas e estratégias de coping mais ajustadas (Gil-Monte & Peiró, 1997). Relativamente ao género, os homens apresentam de forma consistente níveis significativamente mais elevados de despersonalização (Pinto, 2000). Quanto ao estatuto familiar, os profissionais solteiros (Maslach et al., 1996) parecem experimentar níveis mais elevados de burnout do que os casados ou mesmo os separados/divorciados, o que se poderá dever à intervenção de variáveis psicossociais relacionadas com o estatuto marital como o suporte sócio-emocional (Leiter cit. por Pinto, 2000). Finalmente, a experiência profissional correlaciona-se negativamente com as três dimensões do burnout, de tal forma que parece ocorrer mais frequentemente em profissionais em início de carreira (Pinto, 2000).

A autonomia e a participação na tomada de decisões correlacionam-se negativamente com o burnout (percentagens de variância explicada na ordem dos 10%, 3% e 9%, no caso da participação na tomada de decisões e de apenas 1% ou 2% no caso da autonomia, de acordo com a revisão de Lee e Ashforth (cit. por Pinto, 2000). Isto poderá dever-se, por exemplo, às possibilidades e características do suporte social recebido em tarefas realizadas com maior autonomia e poder de decisão (Gil-Monte & Peiró, 1997).

As relações entre as estratégias de coping e o burnout têm sido igualmente investigadas em alguns estudos sobre o burnout em profissionais de ajuda, os quais sugerem que este síndrome tende a manifestar-se mais intensamente em profissionais com um estilo de coping defensivo e de evitamento e a ser mais reduzido perante um coping activo e de aproximação (Lee & Ashforth, cit. por Pinto, 2000). Estes dois tipos de coping partilham valores da variância explicada da ordem dos 5% com a exaustão emocional e dos 10% com a despersonalização. No caso da realização pessoal o coping de aproximação explica 15% da sua variância ao passo que o coping de evitamento explica menos de 5% da variância comum (Schaufeli & Enzmann, 1998).

### 1.2.2. POSSÍVEIS MANIFESTAÇÕES

No plano individual, as principais evidências das investigações empíricas apontam para uma forte correlação positiva do burnout com a depressão, com valores de variância comum na ordem dos 26% no caso particular da relação com a exaustão emocional, 13% no da despersonalização e 9% no da perda de realização pessoal (Schaufeli & Enzmann, 1998).

As queixas psicossomáticas e de doença correlacionam-se também de forma significativa e no sentido positivo com as três dimensões do burnout. Schaufeli e Enzmann (1998) referem que 46% da variância comum na relação das queixas psicossomáticas com a exaustão emocional, 21% com a despersonalização e 18% com a perda de realização pessoal, enquanto as correlações com as queixas de doença são um pouco mais fracas e se referem sobretudo à dimensão de exaustão emocional. Isto corrobora a visão de Gil-Monte e Peiró (1997) que consideram que o burnout e a falta de saúde se dão fundamentalmente através das emoções do sujeito, dos sentimentos de esgotamento emocional.

Finalmente, no plano organizacional as duas possíveis manifestações do burnout são o absentismo e a qualidade do desempenho. No que se refere ao absentismo/baixas por doença, Schaufeli e Enzmann (1998) verificaram que as correlações entre as duas variáveis, embora positivas, são fracas (1% a 2% da variância).

### 1.3. MODELO DAS EXIGÊNCIAS-RECURSOS

O recente modelo das exigências-recursos (JD-R) permite examinar como as diferentes categorias de características do trabalho influenciam o absentismo futuro dos trabalhadores, através das suas relações com o burnout e compromisso organizacional.

Influenciado pelos modelos dominantes de stress ocupacional, como o modelo de exigências e controlo de Karasek (JD-C), o modelo JD-R atribui o bem-estar dos empregados às características do ambiente de trabalho (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007). De facto, apesar dos empregados de diferentes organizações poderem ser confrontados com diferentes ambientes de trabalho, as características específicas desses ambientes podem ser sempre classificadas em duas categorias gerais – as exigências e os recursos do trabalho. Este pressuposto caracteriza o JD-R, que constitui um modelo geral que pode ser aplicado a vários contextos ocupacionais, independentemente das exigências e recursos particulares envolvidos. Especificamente, o modelo assume que as exigências do trabalho são responsáveis principalmente pelo prejuízo da saúde dos empregados, enquanto os recursos do trabalho conduzem principalmente ao aumento da motivação e do compromisso com o trabalho e com a organização (Bakker et al., 2003b).

As exigências do trabalho constituem os aspectos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais do trabalho que requerem um sustentado esforço físico e/ou psicológico (cognitivo ou emocional) e estão, conseqüentemente, associadas aos seus custos fisiológicos e/ou psicológicos para o indivíduo. Apesar de não serem necessariamente negativas, podem tornar-se stressores do trabalho quando requerem um esforço de adaptação elevado, ficando associadas a elevados custos para o indivíduo que originam respostas negativas como a depressão, ansiedade e burnout (Schaufeli &

Bakker, 2004; Xanthopoulou et al., 2007). A pressão elevada no trabalho, a sobrecarga de papéis, as fracas condições ambientais, as exigências emocionais decorrentes das interações com clientes e os problemas relacionados com a reorganização constituem alguns exemplos das exigências do trabalho (Bakker et al., 2003b).

Os recursos do trabalho constituem os aspectos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais do trabalho que (a) funcionam ao nível da prossecução dos objectivos relacionados com o trabalho; (b) reduzem as exigências do trabalho e os seus custos fisiológicos e psicológicos; e (c) estimulam o crescimento, a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal (Schaufeli & Bakker, 2004; Xanthopoulou et al., 2007). Podem estar localizados ao nível geral da organização (por exemplo, salário, oportunidades de carreira, segurança do trabalho), a um nível interpessoal (por exemplo, apoio dos supervisores e colegas, clima do grupo), ao nível da organização do trabalho (por exemplo, clareza dos papéis, participação na tomada de decisão) e ao nível da tarefa (por exemplo, feedback do desempenho, variedade de competências, significância da tarefa, identidade com a tarefa, autonomia) (Bakker et al., 2003b). Na perspectiva de Bakker et al. (2003b), podemos distinguir entre dois tipos de recursos: (a) recursos extrínsecos ao trabalho (por exemplo, prémios monetários, suporte social, *coaching* e supervisão) e (b) recursos intrínsecos ao trabalho (por exemplo, autonomia, feedback e desenvolvimento profissional).

As duas categorias das características do trabalho (exigências e recursos) evocam dois processos psicológicos relativamente independentes. De acordo com o processo energético de deterioração da saúde, as elevadas exigências, que requeiram um esforço de restauração continuado, podem levar à exaustão dos recursos mentais e físicos dos empregados, conduzir ao esgotamento de energia, a problemas de saúde ou burnout. Por exemplo, exigências específicas do trabalho como a carga de trabalho e as exigências emocionais têm sido repetidamente apontadas como preditivas da exaustão (i.e., fadiga severa) em vários grupos ocupacionais (Schaufeli & Bakker, 2004; Xanthopoulou et al., 2007).

Em contraste, de acordo com o processo motivacional, a disponibilidade de recursos do trabalho conduz ao compromisso organizacional e engagement<sup>4</sup> (Schaufeli & Bakker, 2004). Os

---

<sup>4</sup> Schaufeli e Bakker (2004) admitem que os fenómenos de burnout e engagement constituem estados independentes que, devido à sua natureza antitética, se relacionam de forma negativa. Nesta perspectiva, o engagement é um estado da mente positivo, relacionado com o trabalho e seu sentido de execução, e é caracterizado por três componentes: vigor, dedicação e absorção. O vigor refere-se a elevados índices de energia e de resiliência mental durante o trabalho, à disposição para investir energia no seu trabalho, e à persistência do indivíduo nos momentos de maiores dificuldades. A dedicação caracteriza-se por um sentido de significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. O vigor e a dedicação constituem os opositores positivos directos das dimensões exaustão e cinismo (o núcleo do burnout), respectivamente. A terceira dimensão do engagement denomina-se absorção e diz respeito ao estado de total concentração sobre o trabalho – os sujeitos ficam de tal modo absorvidos que não dão pelo tempo passar e não conseguem distanciar o trabalho de si próprios. Sintetizando, os trabalhadores em engagement sentem-se vigorosos e fortes, são entusiásticos em relação ao seu trabalho e ficam frequentemente absorvidos pelas actividades do trabalho.

recursos do trabalho, devido ao seu potencial motivacional, tanto intrínseco como extrínseco, impulsionam os empregados para a prossecução dos seus objectivos. Desta forma, os empregados podem tornar-se mais comprometidos com o seu trabalho, uma vez que se sentem mais realizados (Xanthopoulou et al., 2007).

A ausência ou inadequação dos recursos do trabalho impossibilitam a prossecução dos objectivos, o que causa presumivelmente sentimentos de fracasso e frustração. Isso pode conduzir ao evitamento do trabalho, e à redução da motivação e compromisso organizacional. Quando o ambiente externo não possui recursos, os indivíduos não conseguem reduzir a influência negativa das exigências elevadas do trabalho e não conseguem alcançar os objectivos. Numa situação destas, a redução do compromisso pode constituir um importante mecanismo de auto-protecção que previne o empregado da potencial frustração futura, no caso de não atingir os objectivos do trabalho (Bakker et al., 2003b; Hackman & Oldham, 1980).

Já vários estudos suportaram estas predições do modelo das exigências-recursos, especificamente: as exigências do trabalho são os principais preditores do strain negativo decorrente do trabalho (Bakker et al., 2003b; Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004); e os recursos do trabalho são os mais importantes preditores do engagement (caracterizado pelo aumento da motivação e do compromisso com o trabalho e com a organização) (Hakanen, Bakker & Schaufeli, cit. por Xanthopoulou et al., 2007). Para além destes efeitos principais, o modelo JD-R propõe que os recursos do trabalho moderam a relação entre as exigências do trabalho e a exaustão. Sob condições exigentes do trabalho, os empregados que possuam níveis mais elevados de recursos dispõem de mais fontes e, assim, são mais capazes de lidar com essas exigências. Como resultado, experienciam níveis mais baixos de exaustão (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005).

### 1.3.1. ABSENTISMO E O MODELO DE EXIGÊNCIAS-RECURSOS

Bakker et al. (2003a) aplicaram o modelo JD-R para estudar como as diferentes categorias de características do trabalho influenciam o absentismo futuro dos trabalhadores, através das suas relações com o burnout e compromisso organizacional. Concluíram que as exigências do trabalho são preditores das dimensões centrais do burnout (i.e., exaustão e cinismo), e de modo indirecto da duração das ausências, enquanto os recursos do trabalho são preditores do compromisso organizacional, e indirectamente da frequência das ausências. Como a análise correlacional revelou que a grande maioria das características do trabalho estavam significativamente relacionadas com as duas medidas do absentismo, estas evidências de Bakker et al. (2003a) sugerem que o burnout e o compromisso organizacional medeiam, respectivamente, a relação entre as exigências e os recursos do trabalho, por um lado, e a duração das ausências e a sua frequência, por outro.

Bakker et al. (2003a) defendem assim um modelo de absentismo apoiado no modelo JD-R, em que as duas categorias das características do trabalho (exigências e recursos) evocam dois processos psicológicos relativamente independentes que, por sua vez, são responsáveis pelos dois tipos de absentismo (frequência e duração das ausências). O primeiro processo, descrito como um processo de deterioração da saúde, inicia-se com exigências do trabalho elevadas que conduzem ao burnout e a períodos de ausência mais longos, respectivamente. O segundo processo é de natureza motivacional, e despoleta-se a partir dos recursos do trabalho. Desta forma, empregados com a capacidade de extrair do trabalho recursos como o controlo, participação e tomada de decisão podem ficar mais motivados para desempenhar as suas tarefas, sentirem-se mais comprometidos com a organização e auto-avaliarem os seus períodos de doença como menos frequentes, comparativamente aos dos colegas (Bakker et al., 2003a). Estes dados são consistentes com Johns (1997), na medida em que os empregados podem ausentar-se: ou porque temporariamente não querem trabalhar devido a circunstâncias aversivas e desmoralizadoras do trabalho (hipótese de fuga/evitamento); ou porque estão incapacitados de trabalhar devido ao stress no contexto de trabalho (hipótese de stress); ou ambas as hipóteses.

Os resultados de Bakker et al. (2003a) têm implicações importantes para a prática organizacional e para o comportamento vocacional dos indivíduos. Em primeiro lugar, o estudo mostra que as diferentes medidas do absentismo resultam de dois processos distintos. Isto sobrevaloriza a importância de uma distinção sistemática entre a duração das ausências e a sua frequência pelos gestores de recursos humanos. Os resultados sugerem claramente que, de modo a diminuir a duração ou a frequência das ausências, têm de ser definidas medidas específicas de acordo com o contexto de trabalho. Especificamente, de modo a reduzir ou prevenir o burnout e, conseqüentemente, a duração das ausências, as exigências específicas do trabalho terão de ser reduzidas ou optimizadas. Para além disso, de modo a aumentar o compromisso organizacional e a baixar a frequência das ausências, a disponibilidade dos recursos do trabalho terá de ser considerada<sup>5</sup>.

Também Bakker, Demerouti e Euwema (2005) vieram provar que vários recursos do trabalho desempenham um papel na moderação do impacto de várias exigências do trabalho sobre o burnout. A hipótese central destes autores admitia que o burnout resulta de um desajuste entre as exigências do trabalho e os recursos, e que vários recursos do trabalho podem compensar a influência de várias exigências do trabalho sobre o burnout. Esta hipótese foi rejeitada para a dimensão da eficácia

---

<sup>5</sup> Schaufeli e Enzmann (1998) descrevem várias intervenções ao nível organizacional que podem ser utilizadas neste sentido, incluindo o redesenho do trabalho, o *coaching*, e o desenvolvimento de programas organizacionais. No entanto, Bakker et al. (2003a) defendem que deverá ser mais fácil influenciar a frequência das ausências a partir destas ferramentas de gestão do que a duração das ausências. Com efeito, a redução da sobrecarga de trabalho, das pressões de tempo ou o evitamento de determinados processos de reorganização (por exemplo, o *downsizing*) são factores muito difíceis de alterar em alguns casos, enquanto a provisão de controlo no trabalho e o aumento da participação dos empregados, por exemplo, parecem ser medidas mais fáceis de satisfazer através de abordagens de (re)desenho do trabalho.

profissional, mas corroborada para as outras duas dimensões do burnout (exaustão e cinismo). Estes resultados assumem particular interesse já que oferecem às organizações uma vantagem competitiva. De facto, este efeito moderador dos recursos implica que o bem-estar dos empregados e a produtividade pode ser garantida, mesmo quando é difícil reduzir ou redesenhar as exigências do trabalho.

#### 1.4. EXIGÊNCIAS E RECURSOS

As exigências que consideraremos neste estudo são exigências do trabalho relacionadas com a tarefa desempenhada, designadamente o excesso/sobrecarga de trabalho e a pressão do tempo. Para além disso, consideraremos como exigência o conflito trabalho-família.

Relativamente aos recursos, estudaremos a latitude de decisão (ao nível dos recursos do trabalho) e as estratégias de coping (dentre os recursos individuais).

##### 1.4.1. EXIGÊNCIAS DO TRABALHO e LATITUDE DE DECISÃO

As exigências do trabalho relacionadas com a tarefa e a latitude de decisão constituem os dois tipos independentes de características do trabalho que o modelo de exigências e controlo de Karasek (JD-C) hipotetiza que possam originar stress. A latitude de decisão é também denominada por controlo, resulta da combinação entre o nível de perícia requerido para realizar a tarefa e a autoridade de decisão, e refere-se à oportunidade do indivíduo ter influência sobre as suas actividades na prossecução dos objectivos do trabalho (Karasek & Theorell, 1990)

De acordo com Karasek (cit. por Karasek & Theorell, 1990), a autoridade de decisão está altamente correlacionada com o conceito de autonomia, tal e qual como definido no modelo das características do trabalho de Hackman e Oldham (1980). Segundo este modelo, a autonomia constitui (a par da variedade de aptidões, feedback, identidade e significado da tarefa) um factor de motivação, qualidade, satisfação e desempenho no trabalho. Hackman e Oldham (1980) consideram a autonomia no trabalho como a medida em que o trabalho tem características que promovem sentimentos de responsabilidade pessoal pelos resultados do trabalho.

A interacção entre as exigências do trabalho (excesso/sobrecarga de trabalho e pressão do tempo) e o controlo (possibilidade de tomar decisões e de utilizar as suas competências ou de desenvolvê-las) constitui a pedra de toque do modelo JD-C, que considera duas hipóteses principais: (1) Hipótese Aditiva – a combinação de elevadas exigências com baixo controlo sobre o trabalho propicia strain físico e psicológico, como exaustão, sintomas psicossomáticos e problemas

cardiovasculares (*high strain jobs*); e (2) Hipótese de Moderação – a combinação de elevadas exigências com controlo elevado conduz a bem-estar, aprendizagem e crescimento pessoal (*active jobs* – eixo da motivação e aprendizagem) (Karasek & Theorell, 1990; Buunk et al., 1998).

Existem fortes evidências empíricas do efeito aditivo hipotetizado pelo modelo JD-C (Schnall et al., cit. por Sonnentag & Frese, 2003). Pelo contrário, o efeito moderador do controlo tem sido suportado pelos resultados de alguns estudos, mas não de outros (Van Der Doef & Maes, cit. por Sonnentag & Frese, 2003). Neste sentido, Wall, Jackson, Mullarkey e Parker (cit. por Chambel, 2005) defendem que o efeito moderador do controlo poderá apenas existir se esse controlo se exercer sobre as exigências específicas da situação de trabalho vivida pelo empregado. De facto, estes autores observaram que quando o controlo avaliado era um controlo sobre as exigências do trabalho, revelava-se a hipotetizada relação de moderação entre exigências e strain. Quando o controlo era medido pela possibilidade geral de tomar decisões, o efeito de moderação não existia.

Existe assim a necessidade de analisar *a priori* as exigências específicas do grupo profissional estudado, de modo a construir-se uma medida de controlo específica, relacionada com essas mesmas exigências do trabalho (Chambel, 2005). Para além disso, as pesquisas devem incluir uma análise do grupo profissional, detectando o grau de socialização com a hipótese de controlo e a sua valorização. Com efeito, Xie (cit. por Chambel, 2005) verificou num estudo que este efeito moderador do controlo existia mais para um grupo de administrativos e menos para um grupo de empregados fabris. O autor hipotetizou que no contexto de trabalho específico do seu estudo, os trabalhadores fabris podiam estar menos socializados com a hipótese de terem controlo no trabalho e, conseqüentemente, valorizarem-no menos.

#### 1.4.2. CONFLITO INTER-PAPÉIS: O CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA

O modo como um indivíduo percepçiona o seu trabalho, satisfatória ou insatisfatoriamente, pode depender do modo como o trabalho é visto como ameaçador para os papéis relevantes para si, i.e., se existe ou não compatibilidade entre as exigências do trabalho e os outros papéis da vida do indivíduo (Thomas & Ganster, 1995). Como os papéis do trabalho e da família são dois dos mais importantes na vida das pessoas, uma incompatibilidade entre eles gerará provavelmente tensão e sentimentos negativos (Mortimer, Lorence & Kumka cit. por Grandey, Cordeiro & Croutner, 2005).

O conflito trabalho-família é um tipo particular de conflito inter-papéis no qual as pressões do papel do trabalho são incompatíveis com as pressões do papel familiar (Thomas & Ganster, 1995). Trata-se de um constructo bidireccional que representa dois tipos distintos de conflito: (1) o trabalho que interfere com a vida da família (conflito trabalho→família); e (2) a vida da família que interfere

com o trabalho (conflito família→trabalho). Existem três categorias que agrupam os antecedentes destes dois conflitos: 1) variáveis do domínio do trabalho, relacionadas com o trabalho ou o seu espaço, como o horário de trabalho; 2) variáveis exteriores ao trabalho<sup>6</sup>, relacionadas com as exigências da família e de outros factores externos ao trabalho, como a idade dos filhos; 3) variáveis demográficas ou individuais, que incluem o género, personalidade e estratégias de coping. Estes três domínios podem, deste modo, ter diferentes efeitos nos dois conflitos (Byron, 2005).

As fontes de conflito apresentadas pelos diversos autores variam, contudo existe unanimidade quando às dimensões tempo e tensão/stress. O conflito baseado no tempo, é o mais comum, e ocorre quando o tempo despendido num papel torna difícil a participação no outro papel. O conflito baseado na tensão/strain surge quando o stress vivido num papel interfere na execução do outro papel<sup>7</sup>. Além destes, é também referido o conflito baseado no comportamento, que ocorre quando o comportamento requerido num papel é incompatível com o esperado no outro (Kossek & Ozeki, cit. por Chambel, 2005).

O conflito trabalho-família, como fonte de stress mental e físico, tem sido identificado como gerador de consequências negativas ao nível pessoal: aumento dos riscos de saúde, diminuição do desempenho dos papéis parentais, ansiedade, depressão e insatisfação. Ao nível das relações poderá levar a um aumento dos conflitos interpessoais e divórcio, e ao nível organizacional poderá levar à diminuição da produtividade, absentismo, turnover, insatisfação profissional, entre outros. No entanto, quando o trabalho é vivido positivamente poderão emergir efeitos positivos na família, i.e., o trabalho e a família poderão funcionar como fontes de significado e de identidade através das quais homens e mulheres equilibram os seus compromissos. Assim, os empregadores devem tomar responsabilidades na gestão conciliadora dos papéis do trabalho e família dos seus empregados, não só garantindo o seu bem-estar físico e mental, como salvaguardando potenciais efeitos organizacionais negativos em termos de custos dos cuidados de saúde e produtividade (Thomas & Ganster, 1995; Frone, Russell & Cooper, 1997a).

---

<sup>6</sup> Mesmer-Magnus e Viswesvaran (2005) referem a existência de oito categorias de variáveis externas geralmente relacionadas com o conflito trabalho-família: 1) stressores relacionados com o trabalho; 2) nível de suporte recebido no ambiente de trabalho; 3) ligação e compromisso organizacional; 4) comportamentos indicativos de desistência organizacional; 5) satisfação com o trabalho/carreira; 6) satisfação com a vida; 7) saúde mental e física; 8) outras influências relacionadas com a família ou externas ao trabalho.

<sup>7</sup> Segundo Voydanoff (1993), a tensão produzida num determinado papel manifestar-se-á através da interferência ou da sobrecarga. A primeira, resulta do conflito que emerge entre as diversas exigências, o que dificulta a realização das várias actividades de trabalho e de família. A sobrecarga surge quando as exigências de tempo e de energia são demasiado elevadas para que se possa actuar de forma adequada ou confortável. As expectativas e exigências de trabalho e de família interferem entre si no decorrer dos sucessivos estádios da vida. No entanto, diferentes estádios levam a diferentes tipos de conflito. De acordo com esta autora, os indivíduos poderão reduzir os níveis de interferência e sobrecarga limitando as exigências dos papéis de trabalho e de família através da coordenação das diversas actividades ou através da modificação das políticas de emprego e das estruturas de trabalho.

### 1.4.3. ESTRATÉGIAS/ESTILOS DE COPING

O modelo cognitivo de stress e coping de Lazarus e Folkman (1984) perspectiva o coping como uma resposta a situações de stress específicas, ao invés de o considerar como uma característica estável da personalidade. O coping é assim encarado como um processo dinâmico que muda ao longo do tempo em resposta a certas exigências e avaliações da situação. Nesta perspectiva processual, o coping é definido como o conjunto de esforços cognitivos e comportamentais constantes para gerir (reduzir, minimizar, dominar ou tolerar) exigências específicas externas e/ou internas que são avaliadas como limitando ou excedendo os recursos da pessoa (Lazarus & Folkman, 1984). Por outras palavras, o coping inclui as estratégias cognitivas e comportamentais que os indivíduos utilizam para gerir uma situação causadora de stress, bem como as reacções emocionais negativas causadas por esse acontecimento<sup>8</sup> (Stroebe & Stroebe, 1995).

Tem sido feito um grande esforço ao nível da investigação para se identificar as dimensões básicas do coping. Vários estudos neste âmbito, recorrendo à análise factorial, parecem sugerir a existência de um certo número de dimensões básicas. Muitos indicam que o coping tem duas funções principais: reduzir o risco de consequências prejudiciais que poderão resultar do acontecimento causador de stress (i.e., coping centrado no problema); e regular as reacções emocionais causadoras de perturbações resultantes do evento (i.e., coping centrado na emoção) (Stroebe & Stroebe, 1995).

Uma segunda dimensão que surge geralmente considerada nestas investigações é a aproximação/evitamento. O evitamento caracteriza-se pelo afastamento das pistas relacionadas com a ameaça, e envolve uma resposta orientada para as pessoas ou para a tarefa. De facto, uma pessoa pode confrontar as suas emoções (por exemplo, reavaliando a situação), mas pode também evitar este confronto envolvendo-se em actividades que a irão distrair (Stroebe & Stroebe, 1995). Uma vez que a dimensão de evitamento está mais orientada para a negação e auto-culpabilização, aparece mais correlacionada com o desgaste emocional, quadros depressivos e outros distúrbios psicológicos (Endler & Parker, cit. por Stroebe & Stroebe, 1995). Stroebe e Stroebe (1995) referem que as estratégias de coping que utilizam o evitamento, como a negação, a distanciação ou a fuga, apesar de parecerem relativamente eficazes numa fase inicial em que o sujeito lida com os acontecimentos traumáticos, poderá ser um factor de risco para respostas adversas a acontecimentos causadores de stress, se utilizadas de forma crónica.

---

<sup>8</sup> Latack e Havlovic (1992) acreditam que as pesquisas sobre coping poderiam reduzir os altos custos do stress nas organizações. Para estes autores, a necessidade de desenvolver urgentemente estudos de coping no trabalho aparece retratada nas projecções económicas e no crescimento contínuo de trabalhadores que devem ser compensados por queixas relacionadas com o stress ocupacional.

De acordo com Sonnentag e Frese (2003), a tendência para utilizar estratégias de coping centradas no problema (por exemplo, a procura activa de informação ou os pedidos de apoio social instrumental) tem sido relacionada com a melhoria da saúde mental e bem-estar, enquanto que os padrões de coping mais centrados nas emoções (por exemplo, a negação da ameaça ou a reavaliação da situação pela positiva) e no evitamento têm sido associados a piores resultados de bem-estar. Gil-Monte e Peiró (1997) afirmam que o uso de estratégias de coping centradas no problema previne o desenvolvimento do burnout, enquanto que a utilização de estratégias de evitamento ou centradas na emoção facilita a sua aparição.

Apesar destas dimensões serem amplamente defendidas e utilizadas, Carver (1997) apresenta uma proposta de divisão em sub-dimensões mais específicas, defendendo que existe uma variedade de formas distintas de resolver os problemas ou de regular as emoções (presentes no seu questionário de coping denominado Brief COPE). De facto, Lazarus e Folkman (1984) argumentam que não se pode falar de estratégias universalmente adaptativas, aplicáveis a todos os indivíduos e em todas as situações. De modo a perceber o potencial adaptativo de determinada estratégia, é necessário saber porque é que esta foi seleccionada do repertório disponível de estratégias a utilizar. Ou seja, a eficácia de uma estratégia só pode ser julgada relativamente à representação mental do stressor para o indivíduo. A conceptualização das diversas estratégias de coping que intervêm na relação entre o stress e a saúde-doença é essencial, de modo a perceber o papel de moderação ou mediação que podem desempenhar nessa relação (Baron & Kenny; Folkman & Lazarus; Barlett cit. por Pinto, 2000).

## 2. RUMO À FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES

Nesta secção vamos apresentar as grandes linhas do plano experimental que elaborámos para responder ao problema já enunciado, e terminaremos com a formulação das hipóteses.

Em primeiro lugar, contemplámos três grupos de variáveis preditoras: variáveis demográficas, variáveis de exigências e variáveis de recursos.

Considerámos um grupo de variáveis demográficas que funcionaram como variáveis de controlo. Neste sentido, mencionámos alguns estudos que referem que as características sócio-demográficas, como a idade, o género, o estatuto familiar e a experiência familiar são variáveis que possuem correlações com o burnout. Gil Monte e Peiró (1997), por exemplo, referem que estas variáveis explicam percentagens de variância do burnout na ordem dos 5% a 15%. Para este estudo considerámos como variáveis controlo: a IDADE; o GÉNERO; e as HABILITAÇÕES.

De acordo com o enquadramento conceptual do modelo JD-R (Schaufeli & Bakker, 2004; Xanthopolou et al., 2007), considerámos um grupo de variáveis de exigências composto por: conflito

baseado no tempo (TEMPO.T-F); conflito baseado no strain (STRAIN.T-F); excesso de trabalho e pressão do tempo (EXIGÊNCIAS).

Por outro lado, vimos a importância dos recursos do trabalho e também dos recursos pessoais, designadamente as estratégias de coping (Lazarus & Folkman, 1984; Stroebe & Stroebe, 1995; Schaufeli & Bakker, 2004; Xanthopoulou et al., 2007). Neste sentido, considerámos um grupo de variáveis de recursos composto por: LATITUDE DE DECISÃO; coping de negação e evitamento do problema (COPE F1); coping centrado na regulação activa das emoções (COPE F2); e coping centrado na resolução activa do problema (COPE F3).

Considerámos apenas duas variáveis dependentes à partida: EXAUSTÃO e CINISMO, i.e., o núcleo central do burnout. A razão porque não considerámos a terceira dimensão do burnout, a perda de realização profissional, prende-se com a sugestão de alguns autores que consideram que esta dimensão reflecte uma característica da personalidade, em vez de constituir um componente específico do burnout (Shirom; Cordes & Dougherty, cit. por Schaufeli & Bakker, 2004).

À falta de uma medida objectiva do absentismo efectivo dos sujeitos, pensámos ser pertinente considerar a avaliação dos sujeitos relativamente ao seu próprio absentismo, pelo que definimos uma terceira variável dependente, o ABSENTISMO, de acordo com a metodologia proposta por Johns (1994), para testar apenas o eventual efeito mediador do burnout na relação entre as exigências e o absentismo.

Deste modo, e de acordo com a fundamentação teórica realizada, enunciámos as seguintes hipóteses:

1. H1a: Os sujeitos estimarão que o seu grupo de trabalho possui um nível mais baixo de absentismo que a norma da ocupação.  
H1b: Os sujeitos estimarão que possuem menos absentismo do que a média do seu grupo de trabalho.  
H1c: Os sujeitos estimarão que estão substancialmente menos ausentes do que a média de outros departamentos da empresa.
2. É esperado que as exigências estejam relacionadas, no sentido positivo, com a exaustão e o cinismo dos sujeitos. Neste sentido:  
H2a: Quanto maior o nível de exigências, maior o nível de exaustão.  
H2b: Quanto maior o nível de exigências, maior o nível de cinismo.  
H2c: Espera-se que a relação com as exigências seja mais forte para a exaustão do que para o cinismo.

3. É esperado que os recursos do trabalho e do indivíduo estejam relacionados, no sentido negativo, com a exaustão e o cinismo dos sujeitos, de tal modo que:  
H3a: Quanto menor o nível de recursos disponíveis, maior o nível de exaustão.  
H3b: Quanto menor o nível de recursos disponíveis, maior o nível de cinismo.  
H3c: Espera-se que a relação com os recursos seja mais forte para o cinismo do que para a exaustão.
4. É esperado que o burnout (exaustão e cinismo) medie a relação entre as exigências e a percepção do absentismo dos sujeitos, de tal modo que:  
H4a: Quanto maior o nível de exigências, maior o nível de burnout.  
H4b: Quanto maior o nível de exigências, maior o nível de absentismo percebido.  
H4c: Quanto maior o nível de burnout, maior o nível de absentismo percebido.

## 2 METODOLOGIA

Nesta secção descrevemos as opções metodológicas a que o estudo obedeceu e os procedimentos de recolha dos dados e de amostragem utilizados, e procedemos à caracterização da amostra.

A recolha de dados realizou-se integralmente através da utilização de um questionário composto por medidas de auto-relato. Pressupomos assim que os sujeitos são capazes de emitir juízos válidos sobre as suas fontes e vivências de stress no contexto de trabalho, as representações que constroem sobre o burnout ou os sintomas de burnout que os afectam, as percepções de conflito que têm entre as suas vidas profissionais e as suas vidas familiares, as estratégias de coping que mais frequentemente utilizam, as percepções de absentismo que possuem sobre si próprios, os outros, e sobre os motivos de ausência ao trabalho, e que estas percepções e avaliações constituem critérios fundamentais para o estudo destes fenómenos.

Optámos por adoptar várias escalas presentes na literatura e integrá-las num único questionário. Seguidamente, descrevemos cada uma das secções que o compõem.

### 2.1. QUESTIONÁRIO

O instrumento de recolha de dados utilizado neste estudo inclui seis secções que passamos a descrever (ver ANEXO I).

A secção A – DADOS PESSOAIS é constituída por um conjunto de questões de enquadramento sócio-demográfico, relativas a variáveis como: o departamento, a função desempenhada, anos de serviço na empresa, idade, género, habilitações, estado civil, idade dos filhos e *o cônjuge trabalha?*.

A secção B – AS EXIGÊNCIAS DA SUA FUNÇÃO é constituída por 11 itens, em que é pedido que o sujeito “*descreva algumas características do seu trabalho*” (7 destes itens correspondem à subescala de exigências do trabalho e 4 integram a subescala de latitude de decisão), e por uma escala de resposta de 5 pontos de tipo Likert (em que 1 corresponde a *Nunca*; 3 a *Algumas vezes*; e 5 *Quase sempre*), na qual o sujeito deve medir a resposta que melhor descreve o seu trabalho. Os itens desta secção foram traduzidos para a língua portuguesa da escala *job demands and decision latitude* de Karasek (cit. por Fields, 2002). Vários autores referem que os valores de alpha de Cronbach desta escala para as exigências do trabalho variam entre 0,79 e 0,88 e para a latitude de decisão entre 0,77 e 0,85 (Chay; Fortunato et al.; Moyle & Parkes; Parkes; Westman; Xie; Zohar cit. por Fields, 2002). Na nossa amostra registou-se um  $\alpha=0,79$  para as exigências e um  $\alpha=0,88$  para a latitude de decisão.

A secção C – O SEU BEM-ESTAR é constituída por uma adaptação de Pinto (2000) das subescalas de exaustão e cinismo do Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) (Maslach et al., 1996). O MBI-GS operacionaliza a proposta de definição mais recente de burnout, alargada aos diversos contextos profissionais e cujos itens não se referem explicitamente ao trabalho orientado para as pessoas. Utilizámos 10 itens “*sobre sentimentos relacionados com a sua actividade profissional*” (dos quais 5 correspondem à subescala de exaustão e 5 correspondem à subescala de cinismo) e por uma escala de resposta, de formato Likert, de 7 pontos (em que 0 corresponde a *Nunca*; 3 a *Algumas vezes por mês*; e 6 representa *Todos os dias*), na qual o sujeito deve avaliar com que frequência tem esses sentimentos. As pontuações de cada subescala são calculadas em separado (uma alta pontuação nas subescalas de exaustão e cinismo significa elevado burnout) e não convertidas numa pontuação única. Quanto às características psicométricas destas subescalas, Pinto (2000) refere um  $\alpha=0,87$  para a exaustão (na nossa amostra verificou-se um  $\alpha=0,93$ ) e para o cinismo um  $\alpha=0,61$  (na nossa amostra  $\alpha=0,89$ ).

A secção D – A RELAÇÃO ENTRE O SEU TRABALHO E A FAMÍLIA é constituída por 14 itens “*sobre a relação entre a sua vida profissional e a sua vida familiar*” (dos quais, 5 itens correspondem à subescala de tempo e 9 à subescala de strain), e por uma escala de resposta, de formato Likert, de 5 pontos (em que 1 corresponde a *Quase nunca*; 3 a *Algumas vezes*; e 5 a *Quase sempre*), na qual o sujeito deve assinalar a resposta que melhor descreve essa relação. As pontuações de cada subescala são calculadas em separado (uma alta pontuação nas subescalas de tempo e strain

significam elevado conflito, sendo que a pontuação de um dos itens relativos à subescala de tempo é invertida) e não convertidas numa pontuação única. Os itens destas subescalas foram adaptados do estudo de Carlson, Kacmar e Williams (2000). Quanto às características psicométricas referidas pelos autores, o conflito baseado no strain possui um alpha de Cronbach que varia entre 0,85 e 0,87 e o conflito baseado no tempo entre 0,79 e 0,87, ao passo que na nossa amostra verificou-se um  $\alpha=0,92$  para o conflito baseado no strain e um  $\alpha=0,89$  para o conflito baseado no tempo.

A secção E – ACÇÕES PARA ENFRENTAR O STRESS é constituída por um modelo de avaliação de reacções de coping, designado Brief COPE (Carver, 1997), e procura medir “*o que geralmente faz quando no seu trabalho se defronta com acontecimentos difíceis ou geradores de stress*”. Este inventário sustenta-se no modelo transaccional de Lazarus e Folkman (1984) e no modelo de autoregulação de Carver e Scheier (cit. por Carver, 1997).

O Brief COPE é constituído por 14 escalas, com dois itens cada: coping activo (consistência interna referida pelos autores:  $\alpha=0,68$ ; *na nossa amostra*:  $\alpha=0,75$ ); planificação ( $\alpha=0,73$ ;  $\alpha=0,52$ ); reinterpretação positiva ( $\alpha=0,64$ ;  $\alpha=0,50$ ); aceitação ( $\alpha=0,57$ ;  $\alpha=0,73$ ); humor ( $\alpha=0,73$ ;  $\alpha=0,74$ ); apoio na religião ( $\alpha=0,82$ ;  $\alpha=0,86$ ); procura de apoio social emocional ( $\alpha=0,71$ ;  $\alpha=0,74$ ); procura de apoio social instrumental ( $\alpha=0,64$ ;  $\alpha=0,83$ ); apoio em actividades de lazer ( $\alpha=0,71$ ;  $\alpha=0,56$ ); negação ( $\alpha=0,54$ ;  $\alpha=0,61$ ); expansão de emoções ( $\alpha=0,50$ ;  $\alpha=0,40$ ); uso de álcool ou outras drogas ( $\alpha=0,90$ ;  $\alpha=0,88$ ); desinvestimento comportamental ( $\alpha=0,65$ ;  $\alpha=0,69$ ); culpa ( $\alpha=0,69$ ;  $\alpha=0,67$ ). Algumas destas reacções de coping são, do ponto de vista avaliativo, tendencialmente adaptativas e outras tendencialmente desadaptativas. Cada um dos 28 itens contém uma escala de resposta de 4 pontos de tipo Likert (em que 1 significa *Não faço isto de todo* e 4 *Faço isto moderadamente*), na qual o sujeito deve avaliar a opção que “*melhor descreve as suas acções nestas situações*”.

Apresentamos na TABELA 2.1 (ver Anexo II) a consistência interna das 14 escalas para a nossa amostra, e que comprovam no essencial as suas qualidades psicométricas. No entanto, note-se os baixos valores registados para as escalas de planificação, reinterpretação positiva, apoio em actividades de lazer, e sobretudo na expansão de emoções.

Os resultados obtidos com os sujeitos da amostra em cada uma das 14 escalas do Brief COPE (mediante o somatório das pontuações obtidas em cada um dos 2 itens que as constituem) são apresentados na TABELA 2.2 (ver Anexo II). Como se observa, as três estratégias de coping mais referenciadas pelos sujeitos do nosso estudo – planificação, reinterpretação positiva e coping activo – constituem respostas adaptativas, que se correlacionam pela positiva com medidas de optimismo e auto-estima e pela negativa com a ansiedade como traço (Weinman et al., cit. por Pinto, 2000). Por outro lado, as estratégias menos referidas pelos sujeitos – desinvestimento comportamental, uso de

álcool e outras drogas, por exemplo – são consideradas por Carver et al. (cit por Pinto, 2000) como formas de coping que podem resultar desadaptativas em situações que apelem para um coping activo.

Uma vez que as escalas constituintes da presente versão do Brief COPE ainda não foram validadas para a população portuguesa, foi necessário proceder ao estudo da sua estrutura factorial, para além do da sua consistência interna.

De modo a reduzirmos os dados relativos às formas de coping, recorreremos à análise factorial em componentes principais, com rotação ortogonal dos eixos, de forma a identificar um pequeno grupo de dimensões básicas subjacentes. A análise factorial proporcionou uma solução inicial em oito factores que permitiu explicar 75% da variância total. No entanto, procurando reduzir ainda o número de componentes consumámos outra análise factorial com solução forçada a três factores que explica 51% da variância total, e cuja estrutura apresentamos na TABELA 2.3 (ver Anexo II).

Uma vez que os itens E3 e E17, pertencentes à escala de coping de reinterpretação positiva, se associaram a factores diferentes, especificamente aos factores 3 e 2, não os considerámos nos novos componentes formados. Neste sentido, o alpha de Cronbach referente ao factor 1 permaneceu inalterável, o do factor 2 passou para 0,844 e o do factor 3 para 0,712.

No primeiro factor extraído, que designámos por COPE F1 – coping de negação e evitamento do problema, associam-se estratégias de coping como desinvestimento comportamental, culpa, uso de álcool ou outras drogas, apoio em actividades de lazer, expansão de emoções, apoio na religião e negação. Os resultados sugerem que os sujeitos utilizam pouco estas estratégias ( $M=1,68$ ;  $dp=0,49$ ) tendencialmente desadaptativas. O segundo factor, denominado por COPE F2 – coping centrado na regulação activa das emoções, inclui uma combinação de estratégias de procura de apoio social emocional, procura de apoio social instrumental, aceitação, reinterpretação positiva e humor. Os resultados apontam que os sujeitos utilizam estas estratégias entre *um pouco* e *moderadamente* ( $M=2,46$ ;  $dp=0,62$ ). O terceiro factor extraído, que designámos por COPE F3 – coping centrado na resolução activa do problema, tem associadas estratégias de coping activo e planificação. Os sujeitos recorrem a estas estratégias de uma forma moderada ( $M=3,13$ ;  $dp=0,60$ ).

Finalmente, a secção F – AUSÊNCIAS AO TRABALHO é composta por duas subsecções, F1 e F2, adaptadas de Johns (1994) e Johns e Xie (1998), respectivamente. A subsecção F1 diz respeito a auto-estimativas de absentismo dos colaboradores e contém 3 itens: “*Qual o número de dias (ou meses) que considera ser normal ou típico, para alguém com o seu tipo de trabalho, faltar ao trabalho num período de um ano?*”; “*Actualmente, cerca de quantos dias (ou meses) por ano é que um empregado médio do seu grupo de trabalho falta ao trabalho?*”; e “*Desde Março de 2006, quantos dias (ou meses) faltou ao trabalho?*”. Estes três itens avaliam respectivamente a norma ocupacional, a normal grupal e a auto-avaliação do absentismo dos colaboradores, através de uma

escala de 30 pontos, desde 1 (*1 dia ou menos*) até 30 (*30 dias ou \_\_\_ meses*). Para além destes, a secção F1 possui ainda um outro item onde é pedido ao sujeito uma comparação subjectiva entre o absentismo auto-avaliado e a média do absentismo dos colaboradores de outros departamentos, através de uma escala de resposta de 6 pontos de tipo Likert, em que 1 corresponde a *Muito menor do que a média* e 6 a *Muito maior do que a média*<sup>9</sup>.

A subsecção F2 refere-se aos motivos dos colaboradores para atenderem ou ausentarem-se ao trabalho e é composta por 5 grupos de motivos – I) motivos médicos (contendo 4 itens); II) motivos psicológicos (com 3 itens); III) motivos ambientais (2 itens); IV) motivos interpessoais (2 itens); e V) motivos domésticos (3 itens). Cada um destes 14 itens contém uma escala de resposta de 5 pontos de tipo Likert (em que 1 significa *Não é um motivo de ausência ao trabalho* e 5 *É um motivo muito forte de ausência ao trabalho*), na qual o sujeito deve avaliar a opção que melhor traduz a “*legitimidade de cada um dos motivos para se ausentar ao trabalho*”. As características psicométricas (alpha de Cronbach) referidas por Johns e Xie (1998) para as ausências por motivos médicos, psicológicos, ambientais, interpessoais e domésticos são de .70, .70, .60, .75 e .42, respectivamente. Na nossa amostra, os alfas standardizados obtidos foram de .58, .67, .45, .96 e .29.

## 2.2. AMOSTRA

A constituição da amostra do estudo realizou-se com base na análise da taxa de absentismo dos colaboradores do Banco Espírito Santo (BES)<sup>10</sup> em 2006, realizada no âmbito do estágio curricular (ano lectivo 2006/2007). Com efeito, depois de calculadas as taxas de absentismo de cada segmento de negócio do Banco, optámos por constituir a amostra baseando-nos em departamentos com taxas de absentismo mais elevadas do que a média do Banco. Esta opção faz sentido na óptica de Quick et al. (1997), que considera que as medidas objectivas de stress organizacional, como a taxa de absentismo, podem ser utilizadas para identificar grupos de alto risco, que mereçam melhor escrutínio.

Dentro destes “departamentos mais absentistas”, a escolha final recaiu sobre os departamentos mais “facilmente inquiridos”, na opinião dos responsáveis da empresa. Neste sentido, auscultámos a disponibilidade de participação no estudo dos departamentos de Pessoal (DP), de Comunicação (DCOM) e de Organização (DO), junto dos seus Directores respectivos, e solicitámos a sua

---

<sup>9</sup> Não são disponibilizadas informações relativas às características psicométricas da metodologia de Johns (1994).

<sup>10</sup> Os bancos são exemplos paradigmáticos de instituições que têm sofrido muitas alterações nos anos recentes e, por isso, servem como tipos representativos dos problemas enfrentados por muitos outros ramos de negócio durante épocas críticas de mudança. De facto, as instituições financeiras e bancárias são provavelmente das mais permeáveis à penetração das novas tecnologias, que têm grandes implicações nas formas de gestão e organização do trabalho (Graça & Kompier, 1999).

colaboração no que refere à distribuição do questionário do estudo a todos os colaboradores do departamento e subsequente recolha dos mesmos uma vez preenchidos.

No início do mês de Maio de 2007 foi realizada a entrega de um número de questionários igual ao número de colaboradores, em cada um dos três departamentos (DP=73 colaboradores/questionários; DO=38; e DCOM=13). A recolha dos questionários devidamente preenchidos foi acordada para daí a duas semanas. Entretanto este processo prolongou-se por motivos vários e só no final de Maio/início de Junho 2007 demos por concluída esta fase de recolha dos questionários. Obteve-se uma taxa de preenchimento dos questionários de aproximadamente 48%, sendo que os valores variaram entre 45% no DP, 46% no DCOM e 53% no DO. No total isto traduziu-se na recolha de 59 questionários.

A amostra de participantes deste estudo é composta por 56% de homens e 44% de mulheres. Verifica-se uma predominância de sujeitos com menos de 40 anos (69%), estando 46% no intervalo compreendido entre os 31 e os 40 anos. A média de idades corresponde a 37 anos (desvio padrão de 9). Considerámos 7 categorias (0-6) de acordo com o disposto na TABELA 2.4 (ver Anexo II).

A maioria dos sujeitos da amostra é casado/união facto (79%), sendo que os sujeitos solteiros são em maior número (14%) do que os separados/viúvos (7%). Em praticamente todos os casais ambos os cônjuges trabalham (98%). Quanto ao número de filhos, 29% dos sujeitos não tem filhos, 41% tem um filho, 28% tem dois filhos, 2% tem três filhos (ver TABELA 2.5 - Anexo II). Os dados revelam também que 81% dos sujeitos têm filhos com idades inferiores aos 15 anos. Além disso, a maioria (53%) tem filhos com idades até aos 6 anos (ver TABELA 2.6 - Anexo II).

A maioria dos sujeitos desempenha funções técnicas (45%) ou administrativas (26%), mas de assinalar que 16% também assume funções directivas ou de assistência directiva. Observa-se uma predominância de sujeitos licenciados (63%), sendo que as habilitações ao nível do secundário perfazem 30% da amostra, ao nível básico 2% e ao nível de mestrado/doutoramento 5%. Considerámos 4 categorias (1-4) de acordo com o disposto na TABELA 2.7 (ver Anexo II). Em termos de anos de serviço, a maioria dos sujeitos da amostra (59%) trabalha no BES há menos de 10 anos (ver TABELA 2.8 - Anexo II).

No conjunto, as variáveis sócio-demográficas de caracterização da nossa amostra permitem-nos esboçar um perfil-padrão: Sujeito com idade a rondar os 37 anos, casado(a) e com filho(s) de “tenra idade”. Provavelmente licenciado(a) e empregado do BES há menos de 10/15 anos, assume na empresa funções técnicas ou administrativas num dos departamentos que revelaram uma taxa de absentismo em 2006 superior à média do Banco.

Estes resultados, e o perfil-padrão por nós traçado, vão ao encontro de vários dados estatísticos disponíveis no Relatório de Sustentabilidade do BES de 2005, designadamente a distribuição dos colaboradores quanto ao género (41% mulheres e 59% de homens, referidos no relatório), a média de idades (38 anos), a predominância de colaboradores com idades inferiores a 40 anos (63%) e com habilitações literárias ao nível da licenciatura. Para além disso, coincidem com a caracterização realizada por Pires de Lima, Guerreiro, Lino e Kolarova (2006) relativa aos quadros do sector bancário português.

### 3 RESULTADOS

Nesta secção apresentamos os resultados do estudo empírico realizado, de acordo com dois grandes vectores: numa primeira parte incluímos a estatística descritiva e análise de correlações dos resultados; posteriormente apresentamos os resultados das diferentes análises efectuadas no âmbito do teste das hipóteses.

#### 3.1. ESTATÍSTICA DESCRITIVA e ANÁLISE DE CORRELAÇÕES

Em relação à percepção dos sujeitos acerca da legitimidade associada a vários grupos de motivos de ausências ao trabalho, que medimos pelo método proposto por Johns e Xie (1998), observa-se que o stress é considerado um motivo razoavelmente fraco de ausência ao trabalho e que a depressão é considerada um motivo razoavelmente forte. Os motivos mais fortes registados são, no entanto, relativos a doença grave e doença de um familiar (ver Tabela 3.1).

Tabela 3.1 – Médias e desvios-padrão dos motivos de ausência ao trabalho.

LEGITIMIDADE DE AUSÊNCIA DEVIDO A...	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO ( $\sigma$ )
DOENÇA GRAVE	58	4,95	0,292
DOENÇA DE UM FAMILIAR	57	3,82	1,212
CONSULTA MÉDICA	57	2,86	1,420
DOENÇA LIGEIRA	56	2,21	1,004
<b>STRESS</b>	<b>57</b>	<b>2,35</b>	<b>1,343</b>
<b>DEPRESSÃO</b>	<b>58</b>	<b>3,78</b>	<b>1,285</b>
INSATISFAÇÃO COM O TRABALHO	55	1,62	1,027
MAU TEMPO METEOROLÓGICO	58	1,16	0,451
ATRASOS NOS TRANSPORTES	58	1,59	0,918
PROBLEMAS COM A(S) CHEFIA(S)	57	1,40	0,923
PROBLEMAS COM OS COLEGAS	58	1,33	0,846
LIDA DA CASA	57	1,11	0,451
HOBBIES/LAZER	57	1,05	0,225
ASSUNTOS PESSOAIS	57	2,14	1,025

A Tabela 3.2 contém as médias, as intercorrelações e a consistência interna (alpha de Cronbach) das escalas incluídas na nossa análise. Como se observa, a maior parte das escalas revela uma consistência que varia entre o razoável e o bom. Note-se que o COPE F3 possui o valor mais baixo ( $\alpha=0,71$ ).

Várias relações presentes na Tabela 3.2 merecem a nossa atenção. Em primeiro lugar, de

salientar que a variável absentismo, relativa à percepção do absentismo dos próprios sujeitos, não está relacionada significativamente com nenhuma das outras variáveis. De seguida, consideremos as intercorrelações existentes com as dimensões centrais (*core*) do burnout. Por exemplo, note-se as correlações muito significativas, e no sentido positivo, da exaustão com as exigências, cinismo, conflito baseado no strain (strain.t-f) e conflito baseado no tempo (tempo.t-f) ( $p < .01$ ). Por outro lado, note-se que o cinismo possui correlações significativas, também no sentido positivo, com as exigências e com o tempo.t-f ( $p < .05$ ); para além de correlações, a um nível muito significativo ( $p < .01$ ), com a latitude de decisão, no sentido negativo, e com a exaustão, strain.t-f e COPE F1, todas no sentido positivo.

Tabela 3.2 – Médias (M), desvios-padrão ( $\sigma$ ), consistência interna (alfas estandardizados – na diagonal) e correlações entre as variáveis (total da amostra N=59).

ESCALA	M	$\sigma$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1. EXIGÊNCIAS	(1-5)	3,41	0,58	(,79)												
2. LATITUDE DECISÃO	(1-5)	3,45	0,80	,006	(,88)											
3. EXAUSTÃO	(0-6)	2,18	1,42	,426**	-,211	(,93)										
4. CINISMO	(0-6)	0,99	0,90	,283*	-,399**	,417**	(,89)									
5. STRAIN.T-F	(1-5)	2,29	0,72	,451**	-,146	,707**	,461**	(,92)								
6. TEMPO.T.F	(1-5)	2,86	0,81	,553**	-,225	,609**	,305*	,776**	(,89)							
7. COPE F1	(1-4)	1,68	0,49	,086	-,158	,233	,352**	,258	,153	(,88)						
8. COPE F2	(1-4)	2,46	0,62	-,038	-,323*	-,180	,136	-,278*	-,047	,440**	(,84)					
9. COPE F3	(1-4)	3,13	0,60	,139	-,007	,048	-,030	,062	,172	,048	,341*	(,71)				
10. ABSENTISMO	(0-30)	2,42	3,62	-,046	,062	-,105	-,156	-,036	-,114	-,031	-,040	,064	-			
11. IDADE	-	37,1	8,73	,325*	,238	,226	-,095	,157	,094	-,038	-,306*	-,327*	-,082	-		
12. GÉNERO	-	-	-	-,241	,125	-,049	,002	-,029	,005	,123	,095	-,003	,020	,087	-	
13. HABILITAÇÕES	-	-	-	,036	-,017	-,019	,022	,108	,171	,183	,382**	,374**	,007	-,418**	,079	-

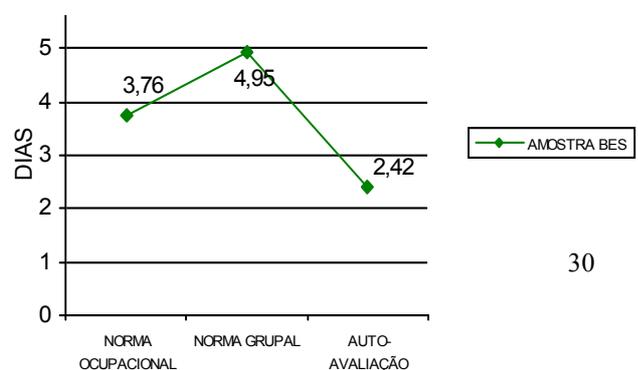
\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Relativamente às variáveis demográficas, verifica-se que o género não está relacionado significativamente com as outras variáveis. Quanto às habilitações literárias, verificam-se correlações muito significativas ( $p < .01$ ) com o COPE F2 e COPE F3, ambas no sentido positivo, e com a variável idade, no sentido negativo. Em relação à idade, verificam-se correlações significativas ( $p < .05$ ) com as exigências, no sentido positivo, e com o COPE F2 e F3, ambas no sentido negativo.

### 3.2. TESTE DE HIPÓTESES

Os resultados obtidos pelo método proposto por Johns (1994) revelam que os sujeitos consideram que 4 dias de ausência ao trabalho é o normal ou

Figura 3.1 – Norma ocupacional, norma grupal e auto-avaliação do absentismo.



típico para alguém com o seu tipo de trabalho, no período de um ano (norma ocupacional). Para além disso, consideram que um empregado médio do seu grupo de trabalho falta cerca de 5 dias por ano (norma grupal). No entanto, ao auto-estimarem o seu próprio absentismo, os resultados caem para os 2/3 dias (auto-avaliação) (ver Figura 3.1). De facto, os sujeitos consideram que faltam muito menos do que a média dos colaboradores de outros departamentos da sua empresa ( $M=1,43$ ;  $dp=1,08$ ).

No essencial estes resultados sobre o absentismo rejeitam a hipótese H1a que postula que os sujeitos estimam a norma grupal a um nível mais baixo do que a norma ocupacional, e dão suporte à hipótese H1b, já que os sujeitos consideram que possuem menos absentismo do que a norma grupal. Por último, corroboram a nossa hipótese H1c, que defende que os sujeitos estimam que estão substancialmente menos ausentes do que a média de outros departamentos da empresa.

De forma a testarmos as nossas outras hipóteses, foram conduzidas análises de regressão hierárquica em que num primeiro passo foram introduzidas as variáveis controlo (“modelo 1”), de modo a controlar a sua influência nas variáveis dependentes do estudo, e num segundo passo foi adicionado às variáveis de controlo um outro grupo de variáveis preditoras, de acordo com a hipótese a ser testada (“modelo 2”).

O método de selecção de variáveis que adoptámos – “Enter” – faz entrar todas as variáveis na equação de regressão, permitindo determinar quais as variáveis mais relacionadas com a variável dependente. A utilização deste método prende-se com a necessidade de explicarmos as variáveis dependentes através de um método que pressuponha a não independência das variáveis que constituem cada grupo de variáveis preditoras, dado que estas se inter-influenciam. Por exemplo, é natural assumir que no grupo das variáveis de exigências, o conflito baseado no strain influencia e seja influenciado quer pelas exigências do trabalho (excesso de trabalho e pressão de tempo) quer pelo conflito baseado no tempo, e vice-versa. De resto, podemos comprovar isto mesmo pelas correlações destas variáveis presentes na Tabela 3.2.

Apresentaremos agora o teste de hipóteses relativo às hipóteses H2a, H2b e H2c, que pretendiam testar no essencial que as exigências estão relacionadas, no sentido positivo, com a exaustão e o cinismo dos sujeitos (ver Tabela 3.3).

Como podemos observar na Tabela 3.3, o modelo 1 das variáveis demográficas explica apenas 1% da variância da exaustão, a um nível não significativo. No entanto, com a inclusão das variáveis de exigências, no modelo 2, verificou-se um aumento muito significativo ( $p<.001$ ) da proporção de variância total explicada (cerca de 51% no total). Estes resultados sugerem que o modelo 2, e especificamente as variáveis de exigências, são preditoras significativas da exaustão.

Ao avaliarmos os coeficientes padronizados de regressão (Beta) presentes na Tabela 3.3,

concluimos que a variância na variável exaustão explicada pelo modelo 2 se deve sobretudo ao conflito baseado no strain (strain.t-f:  $B=0,677$ ). Trata-se da única variável que contribui expressivamente, a um nível muito significativo ( $p<.01$ ), e no sentido positivo, para a predição da exaustão neste modelo. Apesar disso, note-se que as outras variáveis preditoras que fazem parte do grupo das exigências, i.e., o excesso de trabalho e a pressão de tempo (exigências) e o conflito baseado no tempo, relacionam-se no sentido positivo com a exaustão, porém todas elas estão apenas marginalmente associadas à exaustão (a um nível não significativo).

Tabela 3.3 – Coeficientes Padronizados de Regressão (Beta),  $R^2$  Ajustado ( $R^2_a$ ), R Square Change ( $\Delta R^2$ ) e Valor de F Change (F)

VARIÁVEIS	EXAUSTÃO		CINISMO	
	MODELO 1	MODELO 2	MODELO 1	MODELO 2
1. IDADE	,288	,064	-,144	-,422**
2. GÉNERO	-,017	,020	,009	,128
3. HABILITAÇÕES	,089	-,067	-,022	-,155
4. EXIGÊNCIAS	-	,070	-	,336*
5. STRAIN.T-F	-	,677**	-	,717**
6. TEMPO.T-F	-	,035	-	-,409
$R^2_a$	,011	,512	-,045	,271
$\Delta R^2$	,071	,501	,019	,341
F	1,180	16,769***	,297	7,632***

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

Estes resultados permitem dar suporte no essencial à nossa hipótese H2a, que postula que quanto maior o nível de exigências, maior o nível de exaustão registado pelos sujeitos. De facto, o valor da correlação entre o grupo de variáveis de exigências e a exaustão comprova a nossa suposição ( $r=0,017$ ).

Como também podemos observar na Tabela 3.3, as variáveis demográficas não explicam uma percentagem de variância significativa do cinismo (modelo 1). No entanto, com a inclusão das variáveis de exigências, no modelo 2, verifica-se um aumento considerável ( $\Delta R^2=0,341$ ) da proporção de variância total explicada, a um nível muito significativo ( $p<.001$ ). Deste modo, o modelo 2 explica 27% da variabilidade total no cinismo.

Ao observarmos os coeficientes padronizados de regressão (Beta) presentes na Tabela 3.3, note-se que no modelo 2 a idade revela ser um preditor muito significativo, no sentido negativo, do cinismo ( $B=-0,422$ ;  $p<.01$ ), bem como o conflito baseado no strain, mas no sentido positivo ( $B=0,717$ ;  $p<.01$ ). Dentre as variáveis preditoras, também o excesso de trabalho e a pressão de tempo contribuem

a um nível significativo ( $B=0,336$ ;  $p<.05$ ) para a predição do cinismo neste modelo.

Estes resultados permitem dar suporte no essencial à nossa hipótese H2b, que postula que quanto maior o nível de exigências, maior o nível de cinismo registado pelos sujeitos. Também o valor da correlação entre o grupo de variáveis de exigências e o cinismo comprova a nossa suposição ( $r=0,011$ ).

Finalmente, podemos afirmar que os resultados também suportam a hipótese H2c, que hipotetiza que a relação com as exigências é mais forte para a exaustão do que para o cinismo. De facto, se considerarmos a variância explicada nos modelos 2 para as duas variáveis dependentes, verificamos que para a exaustão as variáveis de exigências (+variáveis de controlo/demográficas) explicam sensivelmente 51% da variância, e para o cinismo explicam apenas 27%. Se considerarmos para as duas variáveis dependentes os valores de R Square Change ( $\Delta R^2$ ) do modelo 1 para o modelo 2 (i.e., sem considerar a variância explicada pelas variáveis de controlo/demográficas) chegamos à mesma conclusão (ver Tabela 3.3).

De seguida, apresentaremos o teste de hipóteses relativo às hipóteses H3a, H3b e H3c, que pretendiam testar no essencial que os recursos do trabalho estão relacionados, no sentido negativo, com a exaustão e o cinismo dos sujeitos (ver Tabela 3.4).

Tabela 3.4 – Coeficientes Padronizados de Regressão (Beta),  $R^2$  Ajustado ( $R^2_a$ ), R Square Change ( $\Delta R^2$ ) e Valor de F Change (F)

VARIÁVEIS	EXAUSTÃO		CINISMO	
	MODELO 1	MODELO 2	MODELO 1	MODELO 2
1. IDADE	,288	,408**	-,126	-,011
2. GÉNERO	-,096	-,048	-,037	-,011
3. HABILITAÇÕES	,107	,108	,156	,172
4. LATITUDE DECISÃO	-	-,426**	-	-,385**
5. COPE F1	-	,446**	-	,307*
6. COPE F2	-	-,456**	-	-,093
7. COPE F3	-	,265	-	-,046
$R^2_a$	,008	,311	-,002	,168
$\Delta R^2$	,070	,341	,061	,228
F	1,136	5,942***	,974	3,294*

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

Como podemos observar na Tabela 3.4, o modelo 1 das variáveis demográficas explica apenas 0,8% da variância da exaustão, a um nível não significativo. No entanto, com a inclusão das variáveis de recursos, no modelo 2, verificou-se um aumento muito significativo ( $p<.01$ ) da proporção de

variância total explicada (cerca de 31% no total). Estes resultados sugerem que o modelo 2, e especificamente as variáveis de recursos, são preditoras significativas da exaustão.

Ao avaliarmos os coeficientes padronizados de regressão (Beta) presentes na Tabela 3.4, devemos salientar que a idade ( $B=0,408$ ) e o COPE F1 ( $B=0,446$ ) constituem preditores muito significativos ( $p<.01$ ), no sentido positivo, da exaustão no modelo 2. Para além disso, a latitude de decisão ( $B=-0,426$ ) e o COPE F2 ( $B=-0,456$ ) constituem também preditores muito significativos ( $p<.01$ ), mas no sentido negativo, da exaustão no modelo 2.

Estes resultados permitem dar suporte no essencial à nossa hipótese H3a, que postula que quanto menor o nível de recursos disponíveis, maior o nível de exaustão registado pelos sujeitos. Apesar de nem todas as variáveis relativas aos recursos estarem relacionadas no sentido negativo com a exaustão, duas delas (latitude de decisão e COPE F2) revelaram valores muito significativos para a proporção de variância total explicada na exaustão. De resto, para compreendermos o resultado no COPE F1, devemos ter em conta que esta variável aglutina estratégias de coping de negação e evitamento, que são tendencialmente desadaptativas e que, como vimos, facilitam a aparição de burnout. Efectivamente, o valor da correlação entre as variáveis de recursos e a exaustão suportam a nossa hipótese ( $r=-0,072$ ).

Como também podemos observar na Tabela 3.4, as variáveis demográficas não explicam uma percentagem de variância significativa do cinismo (modelo 1). No entanto, com a inclusão das variáveis de recursos, no modelo 2, verifica-se um aumento considerável ( $\Delta R^2 = 0,228$ ) da proporção de variância total explicada, a um nível significativo ( $p<.05$ ). Deste modo, o modelo 2 explica 17% da variabilidade total no cinismo.

Ao observarmos os coeficientes padronizados de regressão (Beta) presentes na Tabela 3.4, devemos salientar que a latitude de decisão constitui um preditor muito significativo, no sentido negativo, do cinismo ( $B=-0,385$ ;  $p<.01$ ). De notar que o COPE F2 e o COPE F3 se associam também a esta variável dependente no sentido negativo, ainda que marginalmente e a um nível não significativo. De resto, o COPE F1 revela uma associação significativa, mas no sentido positivo, com o cinismo ( $B=0,307$ ;  $p<.05$ ).

Estes resultados dão suporte à hipótese H3b que postula que quanto menor o nível de recursos disponíveis, maior o nível de cinismo. De facto, todas as variáveis de recursos se associam ao cinismo, no sentido negativo, à excepção do COPE F1. Novamente aqui devemos ter em conta que esta variável dos recursos se constitui de estratégias que tendem a facilitar a aparição de burnout (coping de negação e de evitamento). Ainda assim, note-se que a latitude de decisão é a variável que se associa mais significativamente ao cinismo. De outra forma, o valor da correlação entre as variáveis de recursos e o cinismo comprova a nossa hipótese ( $r=-0,026$ ).

Finalmente, podemos afirmar que os resultados não dão suporte à hipótese H3c, que hipotetiza que a relação com os recursos é mais forte para o cinismo do que para a exaustão. De facto, se considerarmos os valores de R Square Change ( $\Delta R^2$ ) do modelo 1 para o modelo 2, observa-se que para a exaustão o  $\Delta R^2=0,341$  e para o cinismo  $\Delta R^2=0,228$ .

De outro modo, se compararmos os valores das correlações entre os grupos das variáveis de exigências e recursos com a exaustão e cinismo, chegamos às mesmas conclusões relativamente às hipóteses H2c e H3c (ver Tabela 3.5).

TABELA 3.5 – Correlações dos grupos de variáveis de exigências e recursos com a exaustão e cinismo.

	1	2	3	4
1. Variáveis de Exigências	1	,017	,011	-,231
2. EXAUSTÃO	,017	1	,417**	-,072
3. CINISMO	,011	,417**	1	-,026
4. Variáveis de Recursos	-,231	-,072	-,026	1

\*\* p<.01

Para concluir, apresentaremos o teste de hipóteses relativo às hipóteses H4a, H4b e H4c, que pretendiam testar no essencial que o burnout (exaustão e cinismo) tem um efeito mediador na relação entre as exigências e o absentismo (ver Tabela 3.6). Algumas condições devem ser previamente consideradas. Segundo Baron e Kenny (1986), para estabelecer uma relação de mediação devem ser asseguradas as seguintes condições: primeiro, a variável preditora deve afectar a mediadora na primeira equação; segundo, a variável preditora deve influenciar a variável critério na segunda equação; e terceiro, a variável mediadora deve afectar a variável critério na terceira equação. Se todas estas condições ocorrerem de um modo significativo e na direcção prevista, então o efeito da variável preditora na variável critério, na terceira equação, deverá ser menor do que na segunda. A mediação será completa se a variável preditora não tiver nenhum efeito na variável critério quando a variável mediadora é controlada.

Como vimos, as variáveis de exigências (exigências do trabalho, conflito baseado no tempo e conflito baseado no strain) influenciam significativamente, e no sentido positivo, as dimensões centrais do burnout (exaustão e cinismo), pelo que a primeira condição referida por Baron e Kenny (1986) está assegurada, bem como a nossa hipótese H4a. No entanto, se analisarmos os resultados presentes na Tabela 3.6, concluímos que a hipótese H4b é refutada pois não se observa uma associação significativa entre as variáveis predictoras (exigências) e a variável critério (absentismo). Concluindo, a hipótese de mediação não recebe suporte a partir dos nossos resultados.

Tabela 3.6– Coeficientes Padronizados de Regressão (Beta), R<sup>2</sup> Ajustado (R<sup>2</sup><sub>a</sub>), R Square Change (ΔR<sup>2</sup>) e Valor de F Change (F)

VARIÁVEIS	ABSENTISMO	
	MODELO 1	MODELO 2
1. IDADE	-,107	-,143
2. GÉNERO	,027	,056
3. HABILITAÇÕES	-,049	-,041
4. EXIGÊNCIAS	-	,106
5. STRAIN.T-F	-	,124
6. TEMPO.T-F	-	-,247
R <sup>2</sup> <sub>a</sub>	-,062	-,121
ΔR <sup>2</sup>	,010	,022
F	,139	,288

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

## 4 DISCUSSÃO

O objectivo deste estudo era estudar a percepção do absentismo dos trabalhadores do sector bancário e sua relação com variáveis de stress e strain ocupacionais. Especificamente, e apoiando-nos no modelo JD-R, analisámos o impacto das exigências do trabalho (excesso/sobrecarga de trabalho e pressão do tempo; conflito trabalho-família baseado no tempo e no strain) e dos recursos (latitude de decisão e estratégias de coping) sobre o burnout (exaustão e cinismo) e sobre a percepção do absentismo dos próprios sujeitos.

Se compararmos os resultados do absentismo, registados na nossa amostra de acordo com o método proposto por John (1994), com os obtidos noutras amostras por Johns e Xie (1998), verificamos que na nossa amostra os sujeitos consideraram a norma grupal maior do que a norma ocupacional, o que só se verificou na amostra canadiana de indivíduos com funções de supervisão (*managers*) no estudo de Johns e Xie (1998). No entanto, nesse estudo, ao contrário do nosso, distinguiu-se na amostra os sujeitos com funções de *manager* dos empregados. Este facto é relevante já que a nossa amostra até possui 16% de sujeitos com funções directivas ou de assistência directiva. Isto poderá ter contribuído para que a hipótese H1a não tenha recebido suporte dos resultados.

Observe-se, a título de curiosidade, no conjunto (*managers* e empregados) a maior semelhança entre os resultados registados na amostra canadiana com a nossa amostra, em oposição à amostra chinesa, o que vai ao encontro das sugestões hipotetizadas por Johns e Xie (1998) relativamente à influência cultural (individualista/colectivista) na legitimação dos comportamentos de ausência ao trabalho (ver Figura 4.1, Anexo III). Nas culturas ocidentais, mais individualistas, é menos provável

que se legitimem motivos domésticos, ao passo que nas culturas mais colectivistas é menos provável que se legitimem motivos como a doença, o stress e a depressão. Estas evidências vão também ao encontro de Torrington, Hall & Taylor (2005), que defendem que as causas de absentismo que as organizações registam são aquelas que os trabalhadores percebem como sendo legítimas por parte da organização. Na nossa amostra, a doença e a depressão foram considerados os motivos de ausência ao trabalho mais legítimos.

Relativamente às hipóteses H1b e H1c, os resultados obtidos vão ao encontro de Johns (1994) que prevê a tendência dos indivíduos para subestimarem o nível do seu próprio absentismo e sobrestimarem o nível do dos seus colegas. De facto, na nossa amostra, os sujeitos consideraram que possuem menos absentismo do que a norma grupal e que estão substancialmente menos ausentes do que a média de outros departamentos da empresa. De acordo com este autor, esta tendência estimula o comportamento de ausência dos indivíduos, já que estes se auto-convencem que são dos colaboradores que menos faltam.

Em relação às hipóteses H2a, H2b e H2c, os nossos resultados indicam que as exigências do trabalho estão relacionadas, no sentido positivo, com o núcleo central ou *core* do burnout (exaustão e cinismo). Estes resultados comprovam no essencial o processo energético de deterioração da saúde proposto no modelo JD-R, segundo o qual as elevadas exigências podem conduzir a burnout. Para além disso, as exigências específicas do trabalho que considerámos registaram maior valor preditivo para a exaustão do que para o cinismo, o que, mais uma vez, vai ao encontro dos resultados encontrados por outros estudos em vários grupos ocupacionais (Schaufeli & Enzmann, 1998; Schaufeli & Bakker, 2004).

Especificamente, registámos que o conflito baseado no strain constitui o maior stressor para a amostra, constituindo a única exigência do trabalho que está relacionada a um nível muito significativo, e no sentido positivo, com a exaustão e com o cinismo. Note-se, no entanto, que o excesso de trabalho e a pressão de tempo também contribuíram a um nível significativo, e no sentido positivo, mas apenas para a predição do cinismo. Este resultado apoia parcialmente as evidências referidas por Schaufeli e Enzmann (1998) que admitem que a sobrecarga do trabalho e as pressões de tempo possuem as correlações mais fortes com o burnout. De facto, na nossa amostra foi o conflito trabalho-família baseado no strain que obteve as correlações mais fortes com o burnout.

No entanto, estes resultados vão ao encontro dos de Pires de Lima, Guerreiro, Lino & Kolarova (2006), encontrados noutras amostras do sector bancário, que chamam a atenção para os prejuízos do stress e dos conflitos para a família e sobretudo para os filhos. Estes autores observaram que 56,6% da sua amostra afirmou conciliar o trabalho na Banca com a vida social, enquanto 41,6% não consegue a conciliação. Alguns inquiridos desse estudo comentaram que quem trabalha na Banca

é obrigado a esquecer-se da família e até de si próprio. Como referem, um dia de trabalho típico do quadro bancário consiste em 9-10 horas no trabalho 1-2 horas de deslocações, 1 hora para jantar, 6-8 horas para dormir. Deste modo, jamais existem intervalos de tempo livre ou disponibilidade para dedicação à família. Estas evidências são particularmente relevantes na nossa amostra com 71% de colaboradores com filhos e em que metade tem filhos até aos 6 anos.

Quanto à relação das variáveis dependentes exaustão e cinismo com os recursos, hipóteses H3a e H3b respectivamente, verificámos uma relação no sentido negativo, o que indica que a falta de recursos é preditiva do burnout, tal e qual como postulado por Schaufeli e Bakker (2004). Este resultado tende a indiciar o processo motivacional postulado no modelo JD-R que defende que a disponibilidade de recursos do trabalho conduz ao compromisso organizacional e engagement (Schaufeli & Bakker, 2004). De facto, devido ao seu potencial motivacional, os recursos do trabalho impulsionam os empregados para a prossecução dos seus objectivos. Nesse caso, estas evidências corroboram no essencial os resultados obtidos por Schaufeli e Bakker (2004): as exigências do trabalho são preditivas do burnout, bem como a falta de recursos do trabalho; no caso do engagement, apenas os recursos disponíveis são seus preditores.

Por outro lado, verificámos que as exigências estabelecem uma relação mais forte com a exaustão do que com o cinismo. No entanto, os recursos não estabeleceram uma relação mais forte com o cinismo do que com a exaustão, ao contrário do hipotetizado (H3c). Neste sentido, os nossos resultados suportam parcialmente a predição do modelo JD-R de que as exigências do trabalho são os principais preditores do strain negativo decorrente do trabalho (Bakker et al., 2003b; Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004) e os recursos do trabalho são os mais importantes preditores do engagement (caracterizado pelo aumento da motivação e do compromisso com o trabalho e com a organização) (Hakanen, Bakker & Schaufeli, cit. por Xanthopoulou et al., 2007). De facto, uma vez que o cinismo mede a indiferença ou uma atitude distante em relação ao trabalho em geral, seria de esperar que se relacionasse mais fortemente, e com sinal negativo, com o potencial motivacional dos recursos.

Finalmente, em relação à predição de que o burnout mediaria a relação entre as exigências e a percepção do absentismo dos sujeitos, os nossos resultados não suportaram a hipótese 4. De facto, apesar das exigências (variável preditora da equação de mediação) afectarem a exaustão e o cinismo dos sujeitos (=burnout: variável mediadora da equação), as exigências não revelaram influência sobre a percepção de absentismo dos sujeitos (variável critério da equação). Se por um lado estes resultados suportam apenas parcialmente as conclusões de Bakker et al. (2003a), que defendem que as exigências do trabalho são preditores das dimensões centrais do burnout, e de modo indirecto da duração das ausências (indicador do absentismo involuntário), por outro lado devemos ter em conta que Johns

(1994) e outros autores referem que as estimativas de absentismo realizadas pelos colaboradores são frequentemente imprecisas e influenciadas por várias profecias auto-confirmatórias.

#### 4.1. IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA ORGANIZACIONAL

Este tipo de investigação e análise são importantes porque assumem a necessidade de conseguir que a experiência de trabalho, uma das formas culturais mais importantes para o desenvolvimento pessoal e social, não se converta numa fonte de alienação e despersonalização, e uma das principais causas de doença física e mental, com óbvias repercussões para o comportamento organizacional dos indivíduos. De facto, os baluartes actuais da produtividade e da eficiência nem sempre são acompanhados de condições de trabalho dignas e adequadas, recursos suficientes para os desenvolver e tarefas e postos de trabalho que tenham em conta as características das pessoas, as suas necessidades, aptidões e interesses (Peiró, 1993).

Graça e Kompier (1999) referem que as mudanças no sector bancário conduziram a uma nova cultura e ética corporativa *workaholic*, que moldou um novo perfil de empregados-tipo, que passaram a estar altamente motivados pela expectativa de receberem recompensas extrínsecas (por exemplo, pagamento suplementar, lucros partilhados, bónus de produção promoção por mérito e outros benefícios adicionais). Trata-se de uma nova cultura individualista e materialista, onde o indivíduo pode sacrificar não só a sua família e a vida social, mas também a sua saúde e bem-estar. Neste sentido, os nossos resultados apoiam esta análise e permitem predizer que as principais preocupações relativas ao trabalho no sector bancário dizem respeito à eventual perda da qualidade de vida dos trabalhadores em termos de saúde mental e física, tempo para a família, lazer e actividades culturais.

Como vimos, de modo a reduzir ou prevenir o burnout e, conseqüentemente, a duração das ausências, as exigências específicas do trabalho terão de ser reduzidas ou optimizadas. Os nossos resultados parecem indicar que o strain ocupacional resulta essencialmente da interferência que emerge entre as diversas exigências, o que dificulta a realização das várias actividades de trabalho e de família, por exemplo. Este tipo de conflito e as suas repercussões podem ser minimizados limitando as exigências dos papéis de trabalho e de família através da coordenação das diversas actividades ou através da modificação das políticas de emprego e das estruturas de trabalho.

Frone, Yardley & Markel (1997b), por exemplo, observaram que o suporte social no trabalho (apoio do chefe e dos colegas) e o suporte na família (apoio do cônjuge ou de outro membro) diminuía a ocorrência do conflito trabalho-família. Especificamente, o apoio instrumental da família diminuía o excesso de trabalho parental e ajudava o indivíduo a gerir o tempo e a diminuir o stress na família, diminuindo o conflito entre a família e o trabalho. De igual modo, o apoio instrumental no

trabalho, diminuía o excesso de trabalho, o stress vivido nesse contexto e, como consequência, o conflito entre o trabalho e a família.

Ainda sobre este aspecto, Frone et al. (1997a) destacam a percepção de controlo dos empregados como uma das variáveis mediadoras a ter em conta na relação do conflito trabalho-família com a saúde. Thomas e Ganster (1995) referem que esta percepção de controlo pode ser um mecanismo chave pelo qual as políticas de suporte familiar<sup>11</sup> afectam o conflito trabalho-família e o strain. Isto implica, supostamente, que as intervenções de suporte familiar aumentem as percepções de controlo dos empregados e que esse processamento cognitivo desempenhe um papel mediador central na capacidade de coping do indivíduo com as exigências competitivas. De facto, as práticas de apoio, especialmente a flexibilização dos horários e apoio da supervisão, revelam possuir efeitos positivos directos nas percepções de controlo dos empregados tanto no trabalho como na família (Thomas & Ganster, 1995). Isto sugere que as organizações devem tomar providências de modo a aumentar o controlo dos seus empregados nas responsabilidades familiares e que esse controlo pode ajudar os empregados a melhor gerirem as exigências do trabalho e da vida familiar.

## 4.2. SUGESTÕES FUTURAS

Terminamos este trabalho com algumas sugestões futuras de investigação.

### 4.2.1. RECURSOS INDIVIDUAIS... PARA ALÉM DAS ESTRATÉGIAS DE COPING

Seria proveitoso investigar, em oportunidades futuras, o papel de outras variáveis de recursos ao nível do indivíduo. Por exemplo, Sonnentag e Frese (2003) referem que, para além dos estilos de coping, o locus de controlo, a auto-eficácia e a competência também constituem importantes recursos do indivíduo. Também Xanthopoulou et al. (2007) propõem que os recursos pessoais desempenham um papel significativo no modelo das exigências-recursos já que, juntamente com as exigências e recursos do trabalho, contribuem na explicação da variância da exaustão e engagement. De facto, Gil-Monte e Peiró (1997) verificaram que as três dimensões do burnout são geralmente mais elevadas em profissionais com um locus de controlo externo em relação àqueles com um locus de controlo interno, provavelmente porque estes últimos, percebendo que têm mais controlo sobre as situações, se envolvem em esforços de coping mais activos. Por outro lado, Pfenning e Husch (cit. por Schaufeli & Enzmann, 1998) consideram que das variáveis de personalidade do “self” que condicionam as concepções e atitudes do indivíduo em situação de stress ocupacional, a autoconfiança, as expectativas

---

<sup>11</sup> Como, por exemplo, a flexibilidade dos horários, a semana de trabalho comprimida, a partilha de trabalho, o trabalho a partir de casa, as horas de trabalho reduzidas e a assistência de cuidados para as crianças (Frone & Yardley, 1996).

de auto-eficácia e a auto-estima, correlacionam-se negativamente com as três dimensões do burnout. Existem também correlações positivas entre a personalidade tipo-A e os três componentes do burnout, o que pode dever-se à probabilidade de exposição a determinados stressores profissionais ou à deterioração das redes de suporte social no trabalho dos indivíduos tipo-A.

#### 4.2.2. TESTAR HIPÓTESE DE MODERAÇÃO

Como vimos, a amplitude com que uma determinada situação stressante afecta o indivíduo está dependente dos recursos disponíveis. Neste sentido, torna-se crucial estabelecer se os recursos moderam os efeitos dos stressores sobre os strains. Com efeito, para além dos efeitos principais, o modelo JD-R propõe que os recursos do trabalho moderam a relação entre as exigências do trabalho e a exaustão. Sob condições exigentes do trabalho, os empregados que possuam níveis mais elevados de recursos dispõem de mais fontes e, assim, são mais capazes de lidar com essas exigências. Como resultado, experienciam níveis mais baixos de exaustão (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005).

#### 4.2.3. TESTAR CROSSOVER

Seria também interessante estudar a intersecção dos conceitos de burnout e engagement em equipas de trabalho, ou seja, até que ponto equipas caracterizadas por uma alta prevalência de burnout/engagement influenciam o desenvolvimento de sentimentos de burnout/engagement ao nível individual. De facto, Bakker, Emmerick e Euwema (2006) investigaram esta questão e observaram que os sujeitos pertencentes a equipas caracterizadas por uma alta prevalência de burnout desenvolveram sentimentos de exaustão e atitudes negativas sobre o seu trabalho (cinismo) e sobre eles próprios (eficácia profissional reduzida). Estes resultados são consistentes com estudos anteriores sobre a intersecção do burnout no trabalho e com a perspectiva sócio-psicológica de Buunk & Schaufeli (cit. por Bakker et al., 2003a), que defende que o burnout se desenvolve inicialmente num contexto social, e que para compreender o desenvolvimento e persistência do burnout é necessário ter em consideração a forma como os indivíduos percebem, interpretam e constroem os comportamentos dos outros no trabalho. Além disso, estes resultados sugerem que os colegas de trabalho podem desempenhar um papel importante no desenvolvimento da experiência interna subjectiva de burnout, ou seja, os sintomas de burnout manifestados por um empregado podem ser transferidos para os colegas em momentos de socialização entre ambos, quer no trabalho quer em encontros informais (Bakker et al., 2006).

A importância da análise do *crossover* destes conceitos em equipas de trabalho prende-se também com as implicações práticas para a gestão dos recursos humanos, nomeadamente: (1) o

*crossover* do burnout pode ser atenuado e o *crossover* do engagement estimulado, através do processo de formação de equipas; (2) o design do posto de trabalho é de grande importância para a saúde ocupacional – as organizações devem esforçar-se ao máximo para definir o equilíbrio óptimo entre as exigências e os recursos do trabalho, incluindo a autonomia e as oportunidades de desenvolvimento profissional; (3) os membros das equipas, e particularmente os seus líderes, devem focar-se na partilha de experiências positivas e na limitação de trocas prolongadas de informação negativa e cínica em conversações, que é, regra geral, a forma de expressão mais utilizada pelos membros das equipas em burnout. Isto não implica o evitamento da discussão de problemas e frustrações, mas sim que a energia e as ideias dos membros das equipas deverão ser destinados à resolução de problemas e na promoção de um sentido de realização (Bakker et al., 2006).

#### 4.2.4. ABSENTISMO E O MODELO JD-R

Será importante incluir o estudo da variável compromisso organizacional, de modo a testar integralmente o modelo de Bakker et al. (2003a). Também outros autores salientam a importância do estudo do compromisso organizacional, referindo que possui correlações, no sentido negativo, com as duas dimensões do burnout, na ordem dos 16% de variância (Schaufeli & Enzmann, 1998).

#### 4.2.5. CULTURA DE ABSENTISMO

Uma cultura de absentismo rígida pode actuar como um mecanismo informal de controlo, fazendo provavelmente com que os empregados evitem as ausências desnecessárias. Em contraste, uma cultura de absentismo permissiva pode criar uma atmosfera não-oficial pró-absentismo. Nestas culturas a fraca assiduidade constitui um problema social, já que existe uma rede social montada que suporta e encoraja os comportamentos de ausência (Dalton & Enz, 1987; Nicholson & Johns, 1985). Ou seja, a cultura de absentismo diz respeito à extensão em que existe homogeneidade ou acordo mútuo entre os membros do grupo acerca dos padrões de absentismo (Iverson, Buttigieg & Maguire, 2003).

Nicholson e Johns (1985) defendem que a natureza da cultura de absentismo depende da saliência da cultura para os membros do grupo (unidade de trabalho ou organização) e do seu contrato psicológico, especificamente do nível de confiança que estes membros possuem. Estes autores defendem uma taxonomia que propõe a existência de quatro culturas com resultados em termos de absentismo presumivelmente diferentes. A matriz formada resulta da dicotomização e confronto das duas dimensões: saliência da cultura vs. nível de confiança.

Consideramos que seria interessante avaliar a cultura de absentismo presente numa determinada amostra de indivíduos do mesmo grupo de trabalho. Por exemplo: através de uma avaliação da saliência da cultura, como sugerido por Nicholson e Johns (1985), e avaliação do nível de confiança de cada contrato psicológico, poderíamos prever que tipos de ausências seriam previstas pelo tipo de cultura. Este tipo de análise permitiria uma interpretação do absentismo/comparecimento à luz do modelo diagnóstico de Rhodes e Steers (1990). Este modelo dinâmico centra-se nas decisões individuais que os empregados adoptam sobre o seu comparecimento ao trabalho, e chama a atenção para a cultura de absentismo, as práticas organizacionais, as atitudes, os valores e os objectivos dos empregados, procurando delinear distintamente os principais factores de influência sobre o absentismo. É constituído por duas dimensões: as influências sobre a motivação para comparecer e as influências da capacidade percebida para comparecer. A motivação para comparecer dos empregados é regulada por três factores: a cultura de absentismo dominante na organização; as políticas e práticas organizacionais; e as atitudes, valores e objectivos do empregado. Cada um destes pode encontrar-se tanto ao nível do indivíduo, como do grupo ou da organização.

## 5 BIBLIOGRAFIA

- # Bakker, A., Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2002). Validation of the maslach burnout inventory – general survey: an internet study. *Anxiety, Stress and Coping*. 15 (3), 245-260.
- # Bakker, A., Demerouti, E., De Boer, E. & Schaufeli, W. (2003a). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*. 62, 341-356.
- # Bakker, A., Demerouti, E., Taris, T. & Schreurs, P. (2003b). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*. 10 (1), 16-38.
- # Bakker, A., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*. 43 (1), 83-104.
- # Bakker, A., Demerouti, E. & Euwema, M. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*. 10 (2), 170-180.
- # Bakker, A.B., Van Emmerik, J.H., & Euwema, M.E. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work & Occupations*, 33, 1-26.
- # Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychology research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- # Buunk, B. P., Jonge, J., Ybema, J. F. & Wolff, C. J. (1998). Psychosocial aspects of occupational stress. In P. Drenth, H. Thierry, P. J. Willems & C. J. Wolff (Eds.). *Handbook of work and organizational psychology* (2<sup>a</sup> Ed.). Psychology Press.
- # Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*. 67 (2), 169-198.
- # Camp, S. D. & Lambert, E. (2006). The influence of organizational incentives on absenteeism: sick-leave use among correlational workers. *Criminal Justice Policy Review*. 17 (2), 144-172.
- # Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249-276
- # Carver, C. S. (1997). You want to measure coping but your protocol's too long: consider the brief COPE. *International Journal of Behavioral Medicine*. 4 (1), 92-100.
- # Chambel, M. J. (2005). Stress e bem-estar nas organizações. In A. M. Pinto & A. L. Silva (coord.). *Stress e bem-estar: modelos e domínios de aplicação*. Lisboa: Climepsi.

- # Dalton, D. R. & Enz, C. A. (1987). Absenteeism in remission: planning, policy, culture. *Human Resource Planning*. 10, 81-91.
- # Fields, D. L. (2002). *Taking the measure of work. A guide to validate scales for organizational research and diagnosis*. UK: Sage Publications.
- # Frone, M. R., Russell, M. & Cooper, M. L. (1997a). Relation of work-family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 70, 325-335.
- # Frone, M. R., Yardley, J. K. & Markel, K. S. (1997b). Developing and testing an integrative model of the work-family interface. *Journal of Vocational Behavior*. 50 (2), 145-167.
- # Gil-Monte, P. & Peiró, J. M<sup>a</sup>. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo: El Síndrome de Quemarse*. Madrid: Editorial Síntesis.
- # Graça, L. & Kompier, M. (1999). Portugal: Preventing occupational stress in a banking organization. In Kompier, M. & Cooper, C. (Eds.). *Preventing Stress, Improving Productivity: European Case Studies in the Workplace*. London: Routledge.
- # Graça, L. (2002) - A saúde dos trabalhadores portugueses (draft). Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, Escola Nacional de Saúde Pública, Grupo de Disciplinas de Ciências Sociais em Saúde, Disciplina de Sociologia da Saúde / Disciplina de Psicossociologia do Trabalho e das Organizações de Saúde (Textos, T 1316).
- # Grandey, A. A., Cordeiro, B. L. & Crouter, A. C. (2005). A longitudinal and multi-source test of the work-family conflict and job satisfaction relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 78, 305-323.
- # Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- # Iverson, R., Buttigieg, D. & Maguire, C. (2003). Absence culture: the effects of union membership status and union-management climate. *RI/IR*. 58 (3), 483-514.
- # Johns, G. (1994). How often were you absent? A review of the use of self-reported absence data. *Journal of Applied Psychology*. 79 (4), 574-591.
- # Johns, G. (1997). Contemporary research on absence from work: correlates, causes, and consequences. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. 12, 115-173.
- # Johns, G. (2002). Absenteeism and mental health. In J. C. Thomas & M. Hersen (Eds.), *Handbook of Mental Health in the Workplace*. New Delhi: Sage Publications.

- # Johns, G. & Xie, J. L. (1998). Perceptions of absence from work: people's republic of China versus Canada. *Journal of Applied Psychology*. 83 (4), 515-530.
- # Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- # Latack, J.C. & Havlovic, S.J. (1992). Coping with job stress: a conceptual evaluation framework for coping measures. *Journal of Organizational Behaviour*. 13, 479-508.
- # Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- # Lopes da Silva, A. (1992). Estudando o stress – considerações preliminares. *Revista Portuguesa de Psicologia*. 28, 79-88.
- # Maslach, C. & Jackson, S. E. (1986) (2<sup>nd</sup> ed). *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- # Maslach, C., Jackson, S. E. & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual* (3<sup>th</sup> ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- # Mesmer-Magnus, J. R. & Viswesvaran, C. (2005). Convergence between measures of work-to-family and family-to-work conflict: a meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*. 67, 215-232.
- # Nicholson, N. & Johns, G. (1985). The absence and the psychological contract – who's in control of absence? *Academy of Management Review*. 10 (3), 397-407.
- # Pinto, A. M. (2000). Burnout profissional em professores portugueses: representações sociais, incidência e preditores. Dissertação de doutoramento em Psicologia da Educação. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa (policopiado).
- # Pires de Lima, M., Guerreiro, A., Lino, M. & Kolarova, M. (2006). Os quadros na banca portuguesa: diagnóstico organizacional, modelos de liderança e enquadramento sindical. Lisboa: ICS-UL.
- # Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L. & Hurrell, J. J. (1997). *Preventive stress management in organizations*. USA: Washington: Psychology Association.
- # Rhodes, S. R. & Steers, R. M. (1990). *Managing employee absenteeism*. USA: Assison-Wesley.
- # Schaufeli, W. B. & Buunk, B. P. (1996). Professional burnout. In M. J. Schabracq, C. L. Cooper & J. A. M. Winnubst (Eds.). *Handbook of work and health psychology*. Manchester: Wiley.
- # Schaufeli, W. B. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study & practice: a critical analysis*. London: Taylor & Francis.

- # Schaufeli, W. B. & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*. 25, 293-315.
- # Smith, C. S., Sulsky, L. M. & Uggerslev, K. (2002). Effects of job stress on mental and physical health. In J. C. Thomas & M. Hersen (Eds.), *Handbook of Mental Health in the Workplace*. London: Sage Publications.
- # Sonnentag, S. E. & Frese, M. (2003). Stress in organizations. In W. C. Borman, D.R. Ilgen & R. J. Klimosky (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology, Industrial and Organizational Psychology*. 12, 453-491. New York: Wiley.
- # Stroebe, W. & Stroebe, M. S. (1995). *Psicologia Social e Saúde*. Lisboa: Instituto Piaget.
- # Thomas, L. T. & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work-family conflict and strain a control perspective. *Journal of Applied Psychology*. 1, 6-15.
- # Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2005) *Human Resource Management*. London: FT/Prentice Hall.
- # Voydanoff, P. (1993). Work and family relationships. In T. Brubaker (Ed.). *Family relations. challenges for the future*. Newbury Park, CA : Sage.
- # Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*. 14 (2), 121-141.

# ANEXOS

# ANEXO I

## QUESTIONÁRIO

Este questionário faz parte de um estudo sobre vários aspectos do trabalho das pessoas, realizado no âmbito do estágio curricular de um discente finalista da Licenciatura em Psicologia (variante Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações), da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, e tem como objectivo recolher informação sobre o modo como as pessoas vêem a sua vida profissional.

Não existem respostas certas ou erradas a este questionário, queremos apenas saber a sua visão pessoal sobre os assuntos abordados ao longo do mesmo. Não demore muito tempo a pensar sobre cada questão, as primeiras reacções são geralmente as melhores. Assinale as suas respostas na escala que se encontra à direita de cada item.

O questionário é anónimo e as suas respostas são confidenciais, pelo que **em nenhuma situação** os seus dados individuais serão fornecidos a alguém. Caso tenha alguma dúvida ou deseje colocar alguma questão, é favor contactar [joao.roque@bes.pt](mailto:joao.roque@bes.pt)

### A – DADOS PESSOAIS

É importante para nós sabermos alguns dados pessoais sobre si, para podermos comparar as opiniões de diferentes grupos profissionais.

1. Qual o seu Departamento/Secção? \_\_\_\_\_
2. Que função desempenha? \_\_\_\_\_
3. Há quanto tempo trabalha nesta organização? \_\_\_\_\_ anos

4. Idade: \_\_\_\_\_ anos

5. Género:

Mulher.....

Homem .....

6. Habilitações:

Básico .....

Secundário .....

Licenciado .....

Mestrado/Doutoramento.....

7. Estado civil:

Solteiro .....

Casado ou união de facto ..

Separado/viúvo .....

8. Idade dos filhos:

\_\_\_\_\_ anos \_\_\_\_\_ anos

\_\_\_\_\_ anos \_\_\_\_\_ anos

Não tem filhos .....

9. O cônjuge trabalha?

Sim .....

Não.....

### B – AS EXIGÊNCIAS DA SUA FUNÇÃO

Nesta secção pedimos-lhe que descreva algumas **características do seu trabalho**. Por favor responda a todas as questões assinalando com um X a resposta que melhor descreve o seu trabalho.

	Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Quase sempre
O meu trabalho exige que eu trabalhe depressa	1	2	3	4	5
O meu trabalho exige que eu trabalhe duramente	1	2	3	4	5
No meu trabalho, tenho uma grande quantidade de coisas para fazer	1	2	3	4	5
Não tenho tempo para fazer todo o meu trabalho	1	2	3	4	5
Tenho demasiado trabalho para fazer	1	2	3	4	5
Sinto que não tenho tempo para terminar o meu trabalho	1	2	3	4	5
Tenho que lidar com exigências contraditórias no meu trabalho	1	2	3	4	5
Tenho a possibilidade de decidir como organizar o meu trabalho	1	2	3	4	5
Tenho controlo sobre o que acontece no meu trabalho	1	2	3	4	5

O meu trabalho permite-me tomar decisões por mim própria(o)	1	2	3	4	5
No meu trabalho é-me pedido que tome as minhas próprias decisões	1	2	3	4	5

## C – O SEU BEM-ESTAR

Na secção seguinte encontram-se 16 afirmações sobre **sentimentos relacionados com a sua actividade profissional**. Por favor leia cada frase atentamente e pense se alguma vez se sentiu dessa forma face ao seu trabalho. Se já teve esse sentimento, assinale o número (de 0 a 6) que melhor descreve *com que frequência* se sente dessa forma.

- |                               |                             |
|-------------------------------|-----------------------------|
| 0. Nunca                      | 4. Uma vez por semana       |
| 1. Algumas vezes por ano      | 5. Algumas vezes por semana |
| 2. Uma vez, ou menos, por mês | 6. Todos os dias            |
| 3. Algumas vezes por mês      |                             |

Sinto-me emocionalmente esgotado(a) pelo meu trabalho	0	1	2	3	4	5	6
Sinto-me desgastado(a) no fim do dia do trabalho	0	1	2	3	4	5	6
Sinto-me fatigado(a) quando acordo e tenho de enfrentar mais um dia de trabalho	0	1	2	3	4	5	6
Trabalhar durante todo o dia é realmente uma pressão para mim	0	1	2	3	4	5	6
Sinto-me esgotado(a) pelo meu trabalho	0	1	2	3	4	5	6
Perdi interesse pelo meu trabalho desde que comecei com este emprego	0	1	2	3	4	5	6
Perdi entusiasmo pelo meu trabalho	0	1	2	3	4	5	6
Quando estou a trabalhar não gosto que me incomodem com outras coisas	0	1	2	3	4	5	6
Tornei-me mais reticente em relação à utilidade do meu trabalho	0	1	2	3	4	5	6
Duvido do valor e utilidade do meu trabalho	0	1	2	3	4	5	6

## D – A RELAÇÃO ENTRE O SEU TRABALHO E A FAMÍLIA

Nesta secção pedimos-lhe que reflecta sobre a **relação entre a sua vida profissional e a sua vida familiar**.

Por favor responda a todas as questões assinalando com um X a resposta que melhor descreve essa relação, de “1” a “5”.

	Quase nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Quase sempre
Sinto que não tenho tempo suficiente para as minhas tarefas em casa, devido ao tempo que tenho de despender no trabalho	1	2	3	4	5
O stress provocado pelo meu emprego faz com que chegue a casa irritado	1	2	3	4	5
Sinto-me “culpado” por gastar tanto tempo no emprego e não ter tempo suficiente para a minha família	1	2	3	4	5
Quando chego a casa vindo do emprego, estou demasiado cansado fisicamente para fazer as tarefas familiares	1	2	3	4	5
O meu trabalho permite-me ter tempo para cumprir com as minhas responsabilidades familiares	1	2	3	4	5
O meu trabalho afasta-me, mais do que eu gostava, das actividades familiares	1	2	3	4	5
A tensão e a ansiedade provocadas pelo meu emprego interferem com a minha vida familiar	1	2	3	4	5
Tenho tanto trabalho para fazer no meu emprego, que não consigo descontrair-me quando estou com a família	1	2	3	4	5
Quando chego a casa do trabalho estou emocionalmente tão cansado, que não consigo estar disponível para a minha família	1	2	3	4	5
As exigências do meu trabalho tornam difícil manter o tipo de relação que eu gostaria de ter com o meu marido/minha mulher e/ou com os meus filhos	1	2	3	4	5
O meu emprego retira-me tempo que eu gostaria de passar com a minha família/amigos	1	2	3	4	5
Enquanto estou em casa, estou preocupado com o meu trabalho	1	2	3	4	5

O meu emprego interfere negativamente com as minhas tarefas familiares	1	2	3	4	5
Devido a todas as pressões do emprego, quando chego a casa estou demasiado stressado para fazer as coisas de que gosto	1	2	3	4	5

## E – ACÇÕES PARA ENFRENTAR O STRESS

Nesta secção pedimos-lhe que indique **o que geralmente faz quando no seu trabalho se defronta com acontecimentos difíceis ou geradores de stress**. Claro que diferentes acontecimentos provocam reacções de alguma forma diferentes, mas pense no que geralmente faz **quando está sob muito stress profissional**. Por favor responda a todas as questões assinalando com um X a resposta que melhor descreve as suas acções nestas situações.

	Não faço isto de todo	Faço um pouco isto	Faço isto moderadamente	Faço muito isto
Concentro os meus esforços em fazer alguma coisa quanto à situação em que me encontro	1	2	3	4
Tento definir uma estratégia sobre o que fazer	1	2	3	4
Tento ver as coisas de outra perspectiva para que pareçam mais positivas	1	2	3	4
Aceito a realidade do facto que isto aconteceu	1	2	3	4
Digo piadas sobre o assunto	1	2	3	4
Procuro obter apoio emocional de outras pessoas	1	2	3	4
Procuro encontrar conforto na minha religião ou nas minhas crenças espirituais	1	2	3	4
Procuro obter conselhos ou ajuda de outras pessoas sobre o que fazer	1	2	3	4
Volto-me para o trabalho ou outras actividades para não pensar no assunto	1	2	3	4
Digo a mim próprio “isto não está a acontecer”	1	2	3	4
Exprimo os meus sentimentos negativos	1	2	3	4
Uso álcool e outras drogas para me fazer sentir melhor	1	2	3	4
Desisto de tentar lidar com a situação	1	2	3	4
Critico-me a mim próprio	1	2	3	4
Faço tentativas adicionais para tentar que a situação melhore	1	2	3	4
Penso muito sobre quais os passos a dar	1	2	3	4
Procuro encontrar algo de bom no que está a acontecer	1	2	3	4
Aprendo a viver com isso	1	2	3	4
Faço troça da situação	1	2	3	4
Rezo ou medito	1	2	3	4
Procuro obter conforto e compreensão de alguém	1	2	3	4
Procuro ajuda e conselho de outras pessoas	1	2	3	4
Faço coisas para pensar menos no assunto, como ir ao cinema, ver TV, dormir ou fazer compras	1	2	3	4
Recuso-me a acreditar que isso aconteceu	1	2	3	4
Digo coisas que ajudem a libertar as minhas emoções desagradáveis	1	2	3	4
Uso álcool ou outras drogas para me ajudar a ultrapassar a situação	1	2	3	4
Desisto da tentativa de lidar com a situação	1	2	3	4
Culpo-me a mim mesmo(a) pelo que aconteceu	1	2	3	4

## F – AUSÊNCIAS AO TRABALHO

F1 – Pedimos-lhe agora que reflecta sobre os **comportamentos de ausência ao trabalho (absentismo)**, desprezando apenas as ausências por motivo de férias, de acordo com o previsto no Acordo Colectivo de Trabalho. Assinale com um X a opção mais exacta, de acordo com a sua percepção.

Qual o número de dias (ou meses) que considera ser “normal” ou “típico”, para alguém com o seu tipo de trabalho, faltar ao trabalho num período de 1 ano?

1 dia ou menos

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30

\_\_\_\_\_ meses

Actualmente, cerca de quantos dias (ou meses) por ano é que um empregado médio do seu grupo de trabalho falta ao trabalho?

1 dia ou menos

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30

\_\_\_\_\_ meses

Desde Março de 2006, quantos dias (ou meses) faltou ao trabalho?

1 dia ou menos

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30

\_\_\_\_\_ meses

Compare a sua taxa de ausência ao trabalho com a média dos colaboradores de outros departamentos desta empresa.

1 (muito menor do que a média)	2	3	4	5	6 (muito maior do que a média)
-----------------------------------	---	---	---	---	-----------------------------------

F2 – Pedimos-lhe agora que avalie os seguintes **motivos de ausência ao trabalho**, numa escala que varia entre 1 (*Não é um motivo de ausência ao trabalho*) e 5 (*É um motivo muito forte de ausência ao trabalho*). Por favor responda a todas as questões assinalando com um X a resposta que melhor traduz a sua opinião sobre a legitimidade de cada um dos motivos para se ausentar ao trabalho.

I) Motivos médicos	Doença grave	1	2	3	4	5
	Doença de um familiar	1	2	3	4	5
	Consulta médica	1	2	3	4	5
	Doença ligeira	1	2	3	4	5
II) Motivos psicológicos	Stress	1	2	3	4	5
	Depressão	1	2	3	4	5
	Insatisfação com o trabalho	1	2	3	4	5
III) Motivos ambientais	Mau tempo meteorológico	1	2	3	4	5
	Atrasos nos transportes	1	2	3	4	5
IV) Motivos interpessoais	Problemas com a(s) chefia(s)	1	2	3	4	5
	Problemas com os colegas	1	2	3	4	5
V) Motivos domésticos	Lida da casa	1	2	3	4	5
	Hobbies/Lazer	1	2	3	4	5
	Assuntos pessoais	1	2	3	4	5

**Muito obrigado pela sua colaboração!**

# ANEXO II

## ANEXO II ESCALAS e CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA (TABELAS)

Tabela 2.1 – Consistência interna (alpha de Cronbach) das escalas do Brief COPE.

ESCALAS do Brief COPE	Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )
1. Coping Activo	0,748
2. Planificação	0,517
3. Reinterpretação Positiva	0,503
4. Aceitação	0,733
5. Humor	0,739
6. Procura de Apoio Social Emocional	0,744
7. Apoio na Religião	0,863
8. Procura de Apoio Social Instrumental	0,834
9. Apoio em Actividades de Lazer	0,556
10. Negação	0,609
11. Expansão de Emoções	0,399
12. Uso de Álcool ou outras Drogas	0,880
13. Desinvestimento Comportamental	0,692
14. Culpa	0,667

Tabela 2.2 – Médias e desvios padrão por escala do Brief COPE.

ESCALAS do Brief COPE	MÉDIAS	DESVIO PADRÃO ( $\sigma$ )
Planificação	6,38	1,602
Reinterpretação Positiva	6,25	1,533
Coping Activo	6,17	1,525
Aceitação	5,69	1,856
Procura de Apoio Social Instrumental	5,22	1,599
Apoio em Actividades de Lazer	4,53	1,703
Procura de Apoio Social Emocional	4,39	1,760
Humor	4,38	1,853
Expansão de Emoções	4,07	1,594
Culpa	3,43	1,546
Negação	3,14	1,543
Apoio na Religião	3,07	1,569
Desinvestimento Comportamental	3,06	1,682
Uso de Álcool ou outras Drogas	2,30	1,067

Tabela 2.3 – Estrutura factorial dos itens das escalas de formas de coping utilizadas pelos sujeitos.

ITENS DAS ESCALAS	FACTORES		
	1	2	3
F13	,823	,107	-,135
F28	,780	,208	,090
F26	,771	,098	-,231
F24	,769	,166	-,264
F27	,688	,132	-,051
F12	,658	-,008	-,296
F23	,644	,161	,139
F11	,631	,017	,244
F7	,599	,333	-,255
F20	,575	,383	-,214
F10	,559	,145	,097
F14	,547	-,079	,323
F9	,412	-,032	,191
F25	,397	,322	,155
F21	,275	,779	-,201
F22	,182	,734	,091
F4	,134	,697	,337
F17	-,094	,696	,208
F6	,382	,647	-,189
F8	,164	,610	,221
F18	-,088	,534	,314
F19	,476	,476	,131
F5	,225	,424	,189
F15	-,091	,284	,774
F1	,056	-,027	,764
F2	,058	,137	,692
F16	,027	,325	,674
F3	-,125	,374	,466
Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )	0,882	0,860	0,743
Variância Explicada	23%	16%	12%

Método de Extração: Análise em Componentes Principais.

Método de Rotação: Varimax com Normalização Kaiser.

Tabela 2.4 – Distribuição de respostas relativas à idade dos colaboradores.

IDADE	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM	PERCENTAGEM VÁLIDA	PERCENTAGEM ACUMULADA
0. até 25 anos	6	10	11	11
1. 26 – 30 anos	7	12	12	23
2. 31 – 35 anos	13	22	23	46
3. 36 – 40 anos	13	22	23	69
4. 41 – 45 anos	7	12	12	81
5. 46 – 50 anos	4	7	7	88
6. + de 51 anos	7	12	12	100
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>97</b>	<b>100</b>	
NÃO RESPOSTA	2	3		
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>100</b>		

Tabela 2.5 – Distribuição de respostas relativas ao número de filhos dos sujeitos.

NÚMERO DE FILHOS	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM	PERCENTAGEM VÁLIDA
0	15	25	29
1	21	35	41
2	14	24	28
3	1	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>86</b>	<b>100</b>
NÃO RESPOSTA	8	14	
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>100</b>	

Tabela 2.6 – Distribuição da idade dos filhos dos sujeitos da amostra.

IDADE DOS FILHOS	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM	PERCENTAGEM ACUMULADA
até 6 anos	19	53	53
7 – 10 anos	4	11	64
11 – 15	6	17	81
16 – 20	1	3	84
+ 20 anos	6	16	100
<b>TOTAL</b>	<b>36 (sujeitos com filhos)</b>	<b>100</b>	

Tabela 2.7 – Distribuição de respostas relativas às habilitações literárias dos sujeitos.

HABILITAÇÕES LITERÁRIAS	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM	PERCENTAGEM VÁLIDA
1. BÁSICO	1	2	2
2. SECUNDÁRIO	17	29	30
3. LICENCIADO	36	61	63
4. MESTRADO/DOUTORAMENTO	3	5	5
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>97</b>	<b>100</b>
NÃO RESPOSTA	2	3	
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>100</b>	

Tabela 2.8 – Distribuição de respostas relativas aos anos de serviço na organização.

TEMPO NA ORGANIZAÇÃO	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM	PERCENTAGEM VÁLIDA	PERCENTAGEM ACUMULADA
1 – 5 ANOS	14	24	25	25
6 – 10 ANOS	19	32	34	59
11 – 15 ANOS	3	5	5	64
16 – 20 ANOS	10	17	18	82
21 – 25 ANOS	3	5	5	87
26 – 30 ANOS	7	12	13	100
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>95</b>	<b>100</b>	
NÃO RESPOSTA	3	5		
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>100</b>		

# ANEXO III

## ANEXO III PERCEPÇÃO DO ABSENTISMO

Figura 4.1 – Norma ocupacional, norma grupal e auto-avaliação do absentismo (amostra Chinesa/Canadiana de Johns e Xie (1998) vs. amostra BES)

