

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**EXCESSO DE TRABALHO, CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA E
BURNOUT EM TRABALHADORES BANCÁRIOS: O PAPEL
MODERADOR DO APOIO DOS COLEGAS**

Ema Flor Costa Madeira

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

2017

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**EXCESSO DE TRABALHO, CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA E
BURNOUT EM TRABALHADORES BANCÁRIOS: O PAPEL
MODERADOR DO APOIO DOS COLEGAS**

Ema Flor Costa Madeira

Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel Soares

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

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

2017

Agradecimentos

À Professora Doutora Maria José Chambel, por toda a disponibilidade, motivação, paciência, e energia positiva, que foram essenciais para a realização deste projeto. Também à Professora Doutora Vânia Carvalho, não só por ter acompanhado de perto este projeto, mas também por todo o apoio e envolvimento durante o mestrado. A vocês, e a todos os Professores que me inspiram, muito obrigada!

Ao Damiã, principalmente por saber como puxar por mim em momentos mais difíceis. Por todo o carinho, amor, e principalmente paciência – obrigada por todo o teu apoio, esta dissertação também é tua!

À Daniela, por termos iniciado esta viagem juntas, e por estares pronta para embarcar em muitas mais!

Aos que estiveram comigo desde o primeiro dia – Sofia, Mariana, Filipe – não consigo (nem quero!) imaginar este percurso sem vocês!

À Inês, Catarina, Adriana, e a todas as “amizades improváveis” que quero guardar comigo por muitos anos!

À minha família maravilhosa, mas principalmente à minha Mãe, que inspirou o tema deste trabalho. Por toda a tua força, apoio e amor incondicional, dedico-te esta dissertação. Obrigada por me ensinares a voar alto!

Com a entrega desta dissertação vem também um sentimento de nostalgia, pelo que não posso deixar de agradecer a todos aqueles que fizeram parte destes meus últimos cinco anos. É com grande carinho que vos digo a todos: Obrigada!

A todos, muito obrigada pela viagem!

Índice

Resumo	iv
<i>Abstract</i>	iv
Introdução	1
Enquadramento Teórico	2
Excesso de trabalho e o <i>Burnout</i>	2
O papel mediador do CTF	5
O papel moderador do apoio dos colegas	7
Método	9
Procedimento e Amostra	9
Medidas	10
Análise de Dados	12
Resultados	13
Análise Fatorial Confirmatória	13
Valores Médios, Desvio-Padrão e Correlações entre as Variáveis em Estudo	13
Teste de Hipóteses	14
Discussão	17
Limitações e Sugestões para Estudos Futuros	20
Implicações	21
Referências Bibliográficas	23

Índice de Quadros

Quadro 1 – Média, Desvio-Padrão (DP) e Correlações (r) entre as Variáveis em Estudo	13
Quadro 2 – Análise de Efeito e Moderação entre as Variáveis em Estudo	15
Quadro 3 – Análise dos efeitos indiretos condicionais do excesso de trabalho nas duas dimensões do <i>burnout</i> , em valores dos moderadores	16

Índice de Figuras

Figura 1 - Gráfico representativo da interação entre o CTF e apoio dos colegas, e o seu efeito no cinismo	16
--	----

Resumo

O presente estudo tem como principal objetivo analisar o papel mediador do conflito trabalho-família (CTF) na relação entre excesso de trabalho e *burnout*, assim como o papel moderador do apoio dos colegas nessa mesma relação. No total foram analisadas 414 respostas de colaboradores de uma instituição bancária em Portugal, tendo as hipóteses de investigação sido parcialmente corroboradas. Os resultados evidenciam o CTF como variável mediadora na relação entre excesso de trabalho e as duas componentes do *burnout* (exaustão e cinismo), embora o excesso de trabalho tenha apenas um efeito direto na componente de exaustão. Mais, o apoio dos colegas atua como um *buffer* na relação entre CTF e cinismo. Os resultados obtidos contribuem para a literatura ao permitirem um melhor entendimento do papel do apoio dos colegas no contexto atual das organizações, e da sua relação com variáveis como o excesso de trabalho, CTF e *burnout*, utilizando como base o modelo de exigências e recursos de trabalho. São apresentadas algumas implicações práticas, assim como limitações e sugestões para estudos futuros.

Palavras-chave: excesso de trabalho; *burnout*; conflito trabalho-família; apoio dos colegas

Abstract

The aim of the present study is to analyse the mediator role of work-to-family conflict (WFC) in the relation between work overload and burnout, as well as the moderator role of co-worker support in the same relation. A total of 414 answers from bank workers in Portugal were analysed, and the study hypothesis were partially corroborated. The results showcase the WFC as a mediator in the relation between work overload and both burnout components (exhaustion and cynicism), even though work overload has only a direct effect on the exhaustion component. Furthermore, co-worker support acts as a buffer in the WFC-cynicism relation. The results contribute to the literature by allowing a better understanding of the role of co-worker support in current organizational contexts, and its relationship with variables such as work overload, WFC and burnout, using the job demands and resources model as a framework. Some practical implications, as well as limitations and suggestions for future studies are presented.

Keywords: work overload; *burnout*; work-to-life conflict; co-worker support

Introdução

As constantes mudanças no mundo do trabalho, principalmente devido às inovações tecnológicas adotadas, têm tido um grande impacto quer na natureza, quer nos contextos de trabalho (Chen & McDonald, 2015; Grant & Parker, 2009; Langfred & Rockman, 2016). São exemplos disso a maior autonomia dada aos trabalhadores pelas organizações, característica das economias de conhecimento e de serviços (Langfred & Rockman, 2016); mas também da importância de ambientes colaborativos (Klein & Falk-Krzesinski, 2017), e a crescente importância do trabalho em equipa ou em rede. Simultaneamente, não só as mudanças tecnológicas, mas também o decréscimo do sindicalismo, o aumento da insegurança de emprego, e a cada vez mais frequente utilização de práticas de recursos humanos de alto envolvimento, têm contribuído para uma crescente intensificação do trabalho, i.e., a compressão da atividade laboral por unidade de tempo (Green, 2004a; Burchell, 2002; Green, 2006; Green & McIntosh, 2001; Piasna, 2015) e, conseqüentemente, num excesso de trabalho sentido pelos colaboradores, sendo o *burnout* uma das possíveis conseqüências deste *stressor*. É este o contexto atual de certas organizações bancárias portuguesas, tornando-se assim necessário identificar variáveis que possam contribuir para a diminuição do impacto desta exigência na saúde e bem-estar dos colaboradores deste sector.

O apoio social é definido como “a disponibilidade de relações de ajuda, e a qualidade das mesmas” (Leavy, 1983, p.5), envolvendo percepções de ter acesso a relacionamentos de ajuda que variam em qualidade ou força, e que fornecem recursos como comunicação de informação, empatia emocional, ou assistência tangível (Kossek, Pichler, Bodner & Hammer, 2011; Viswesvaran, Sanchez, & Fischer, 1999). Apesar de ser reconhecido o papel do apoio social como moderador da relação entre exigências e *burnout*, os resultados da investigação não têm sido conclusivos. Existem vários aspetos que podem contribuir para estes resultados. Primeiro, na literatura acerca do apoio social no trabalho, tem sido dado especial relevo ao apoio do chefe ou da organização (e.g., Kossek, et al., 2011), mas hoje e particularmente em alguns contextos, torna-se imperativo analisar o apoio dos colegas. Como referimos anteriormente, a proliferação do trabalho em equipa, a crescente autonomia das equipas ou grupos de trabalho face a chefias diretas, ou o aumento do trabalho por projetos, contribuem para uma saliência do papel dos colegas como uma das principais fontes de apoio para os colaboradores. Em segundo lugar, poucos estudos se focam na interação de recursos específicos com exigências específicas (Schaufeli & Taris, 2014). Tal como referido por Schaufeli e Taris (2014), existe também a necessidade de analisar o papel de diferentes mediadores que nos ajudem a explicar a relação entre as exigências e o *burnout*. Devido à sua relação quer com o excesso de trabalho, quer

com o *burnout*, o conflito trabalho família (CTF) pode incluir-se como um destes mediadores. As exigências do excesso de trabalho podem tornar incompatível o equilíbrio entre as duas esferas, ajudando a explicar o aparecimento de *burnout*.

Assim, utilizando como base o modelo de exigências e recursos de trabalho (JD-R) (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001), este estudo tem como objetivos analisar numa amostra de trabalhadores de uma instituição bancária em Portugal: a) o possível papel mediador do CTF na relação entre o excesso de trabalho e o *burnout*; b) estudar a contribuição do apoio dos colegas como moderador dessa mediação. Deste modo, este estudo contribuirá para a literatura não só do ponto de vista teórico e explicativo, colmatando algumas das limitações identificadas por estudos anteriores, mas também do ponto de vista prático, ao nível das intervenções quer no âmbito do apoio dos colegas, quer no âmbito de práticas de conciliação e de equilíbrio trabalho-família, por forma a fazer face ao excesso de trabalho, diminuindo o *burnout*.

Enquadramento teórico

Excesso de trabalho e o *Burnout*

Cada vez mais são reportadas por colaboradores elevadas cargas de trabalho (Cartwright & Cooper, 1997; Mulki, Laskk, & Jaramillo, 2008; Rauhala et al., 2007). O excesso de trabalho, derivado de cargas de trabalho excessivas para o colaborador, é considerado um *stressor* psicológico (Claessens, Van Eerde, Rutte, & Roe, 2004; Roberts, Lapidus, & Chonko, 1997), sendo apontado como a fonte de *stress* mais frequentemente citada na literatura (Robinson & Griffiths, 2005). É frequente a associação de excesso de trabalho a uma elevada carga horária (Avery, Tonidandel, Volpone, & Raghuram, 2010). No entanto, para além do número de horas trabalhadas, diversos fatores podem contribuir para o mesmo, como por exemplo, a pressão de tempo através de prazos de entrega apertados, elevada velocidade/ritmo de trabalho, ou simplesmente uma quantidade de trabalho elevada por colaborador (Skinner & Pocock, 2008).

Estas exigências podem dever-se a múltiplos fatores, como a escassez de mão de obra em profissões ou indústrias específicas (Skinner & Pocock, 2008); processos de *downsizing* (Green, 2004b); falta de recursos (Maslach & Jackson, 1984); ou a mudanças tecnológicas no mundo do trabalho, associadas a uma força de trabalho mais multifacetada, mas que permite que as organizações utilizem os seus colaboradores de forma mais flexível (Green, 2004b). É assim exigido aos colaboradores que, por exemplo, acumulem diferentes papéis e responsabilidades que anteriormente estariam distribuídos por diferentes colaboradores,

originando ambiguidade ou conflito de papéis, assim como falta de clareza acerca das suas responsabilidades. Posto isto, de uma maneira geral, podemos considerar que a carga de trabalho se torna excessiva “quando a situação ambiental coloca exigências que excedem as capacidades do indivíduo para lhes responder” (Karasek, 1979, p. 287), i.e., quando a carga de trabalho é maior do que aquela que o colaborador consegue suportar.

Contudo, é importante denotar que do ponto de vista da psicologia, o excesso de trabalho é considerado um construto subjetivo, uma vez que se relaciona com a perceção que um indivíduo tem sobre ter demasiadas tarefas a serem realizadas num determinado tempo (Greenglass, Burke & Moore, 2003). Assim, a carga de trabalho percebida pelo colaborador trata-se de um construto psicológico, na medida em que é a resposta subjetiva dos colaboradores à carga de trabalho objetiva que parece determinar os seus efeitos (Jacobs & Dodd, 2003), já que diferentes pessoas reagem de maneira diferente a diferentes estímulos. Reportando para o contexto da amostra em estudo, cada sucursal do banco tem determinados objetivos estabelecidos, funcionando cada sucursal como uma pequena equipa. Estes objetivos aumentam o nível de exigências sentidas pelos colaboradores de cada sucursal, podendo contribuir para uma perceção de excesso de trabalho.

Diversos estudos reconhecem as consequências negativas do excesso de trabalho, quer para o colaborador, quer para as organizações (Jex & Beeheer, 1991; Spector, Dwyer, & Jex, 1998). Ao nível da saúde física, colaboradores com excesso de trabalho apresentaram níveis de colesterol e triglicéridos aumentados (Shirom, Westman, Shamai, & Carel, 1997). Estas acarretam também consequências para as organizações, que veem um aumento do *turnover* (Galinsky, Kim & Bond, 2001), do absentismo por motivo de doença (Rauhala et al., 2007), da insatisfação no trabalho (McVicar, 2003), do *stress* ocupacional (Bryant, Fairbrother, & Fenton, 2000), de sentimentos de raiva ou ressentimento face ao seu empregador e/ou colegas (Galinsky et al., 2001; Kalleberg, 2008) da probabilidade de cometer erros (Galinsky et al., 2001), e um deterioramento do desempenho dos colaboradores (Meijman & Mulder, 1998), assim como um decréscimo nos níveis de compromisso (Ahuja, Chudoba, Kacmar, McKnight, & George, 2007). Ao nível de impacto psicológico, diversos estudos apontam uma relação com o *strain*¹ quer pessoal (Harvey, Kelloway, & Duncan-Leiper, 2003), quer emocional (Skinner & Pocock, 2008); com a exaustão no trabalho (Moore, 2000; Ahuja et al., 2007; Skinner & Pocock, 2008), sendo considerado o preditor mais importante do *burnout* (Shirom et al., 1997).

¹ Optou-se por não traduzir o termo *strain* por não se ter encontrado uma palavra na língua Portuguesa que a substituísse. Na língua Portuguesa, as palavras que mais se aproximariam da sua tradução seriam “pressão” ou “tensão”.

O *burnout* é uma síndrome que surge como consequência de uma exposição prolongada a *stressores* relacionados com o trabalho (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Originalmente conceptualizado como um construto tridimensional (Maslach, 1982; 1998), as investigações atuais focam-se apenas em duas dimensões, vistas com as dimensões principais do *burnout* (Demerouti et al., 2001; Maslach, Leiter, & Schaufeli, 2008). São estas a exaustão emocional, que representa uma dimensão de *stress*, caracterizada por “sentimentos de esgotamento de recursos emocionais e físicos” (Maslach, et al., 2001, p. 399); e o cinismo (também conhecido por “despersonalização”), que representa uma dimensão relacional, caracterizada por “respostas negativas, de indiferença ou excessivamente desligadas” (Maslach et al., 2001, p. 399) quer face ao trabalho, quer face aos colegas. Indivíduos que desenvolvam esta síndrome apresentam problemas de saúde como doenças cardiovasculares (e.g., Melamed, Shirom, Toker, Berliner, & Shapira, 2006), estando o *burnout* também associado a um aumento do absentismo, intenção de saída da organização e *turnover* (Maslach et al., 2001), acarretando custos não só para o indivíduo, mas também para as organizações. Inicialmente, o *burnout* era considerado uma síndrome associada a trabalhadores do setor do serviço, ou de profissões de contacto direto com pessoas (Maslach, 1982; Maslach & Schaufeli, 1993; van Daalen, Willemsen, & Sanders, 2006). Contudo, atualmente é contemplado em diferentes áreas e profissões. Devido às características inerentes ao sector, o *burnout* em trabalhadores bancários tem sido alvo de diferentes investigações em vários países nos últimos anos (e.g., Castanheira & Chambel, 2013; Li et al, 2015; Salami & Ajitoni, 2015).

O modelo de exigências e recursos do trabalho (JD-R) (Demerouti, et al., 2001) tem sido um dos principais modelos de *stress* no trabalho (Schaufeli & Taris, 2014) mais relevante para explicar o desenvolvimento do *burnout*. O modelo JD-R baseia-se em modelos existentes como o modelo da conservação de recursos (Hobfoll, 2001), ou o modelo de exigências e controlo do trabalho (JD-C, Karasek, 1979), sendo, no entanto, mais integrativo, categorizando diferentes possíveis fatores intervenientes em exigências ou recursos. Por exigências entende-se “os aspetos físicos, sociais, ou organizacionais do trabalho que requerem esforço físico ou mental sustentado, estando assim associados a certos custos fisiológicos e psicológicos” (Demerouti, et al., 2001, p. 501) (e.g., excesso de trabalho, insegurança no trabalho). Por sua vez, os recursos referem-se aos “aspetos físicos, psicológicos, sociais, ou organizacionais do trabalho que podem ajudar a atingir objetivos de trabalho, reduzir as exigências e custos associados, e estimular crescimento e desenvolvimento pessoal” (Demerouti et al., 2001, p. 501) (e.g., apoio social, oportunidades de desenvolvimento, controlo, variedade de tarefas). Este modelo considera o processo de perda de energia (em inglês, *health impairment*) para

explicar o *burnout*, referindo-se à perda de energia experienciada pelos indivíduos após um esgotamento dos seus recursos mentais e físicos, derivado da presença de exigências do trabalho crónicas, e resultando em problemas de saúde (Bakker & Demerouti, 2007). Este modelo considera assim que o *burnout* se produz quando existe um desequilíbrio entre as exigências e recursos sociais e organizacionais derivados do trabalho. Este desequilíbrio, quando prolongado, origina uma fadiga crónica, que através de um processo de perda de energia desenvolve o *burnout* (Llorens, Bakker, Schaufeli, & Salanova, 2006). Deste modo, e reportando para as variáveis do presente estudo, quando temos por base o eixo energético descrito no modelo JD-R, o *burnout* deve surgir como uma das repercussões negativas do excesso de trabalho. Diversos estudos têm obtido diferentes resultados para as diferentes dimensões do *burnout* (Van den Broeck, De Cuyper, De Witte, & Vansteenkiste, 2010). Tradicionalmente, considera-se que o excesso de trabalho está mais diretamente relacionado com a dimensão de exaustão do *burnout* (e.g., Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Maslach et al., 2001; Skinner & Pocock, 2008). Posto isto, faz sentido considerarmos o *burnout* como um construto bidimensional no presente estudo, distinguindo os resultados para as dimensões exaustão e cinismo – e testarmos esta relação na amostra de trabalhadores bancários.

Deste modo, temos a primeira hipótese de investigação:

H1: O excesso de trabalho relaciona-se positivamente com o *burnout* (exaustão e cinismo) nos trabalhadores bancários.

O papel mediador do CTF

Como referido anteriormente, o modelo JD-R é considerado um modelo heurístico, sendo por isso utilizado como base teórica em inúmeras investigações (Schaufeli & Taris, 2014). No entanto, algumas críticas têm-lhe sido tecidas. Uma delas prende-se com a sua falta de especificidade, não fazendo referência aos mecanismos psicológicos que possam ajudar a explicar a relação entre exigências e o *burnout*. Assim, tal como sugerido por Schaufeli e Taris (2014), é necessário explorar o papel de eventuais mediadores desta relação. A esta necessidade, acresce o facto de que, na literatura, o excesso de trabalho tem sido apontado como tendo uma forte relação com a componente de exaustão emocional do *burnout*, e uma relação mais fraca com o cinismo (Bakker, et al., 2005; Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli, & Schreurs, 2003; Demerouti et al., 2001). Assim, possíveis variáveis mediadoras desta relação podem também contribuir para um melhor entendimento entre o excesso de trabalho, e as dimensões específicas do *burnout*.

Resultados de investigações anteriores sugerem que o processo de perda de energia se pode estender à vida pessoal, uma vez que foram encontradas relações positivas entre o *burnout* e as exigências experienciadas em casa (Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008). Mais, exigências como o excesso de trabalho são consideradas como uma ameaça à harmonia entre os domínios trabalho e casa (Brummelhuis & Bakker, 2012). Concretamente, o excesso de trabalho tem vindo a ser considerado como o preditor mais forte do Conflito Trabalho-Família (CTF, Geurts & Demerouti, 2003; Grzywacz & Butler, 2005; Valcour, 2007) e do conflito trabalho-vida pessoal em trabalhadores a tempo inteiro (Chambel, Carvalho, Cesário & Lopes, 2017). O CTF pode ser definido como “uma forma de conflito inter-papel, no qual as pressões de papéis dos domínios do trabalho e da família são mutuamente incompatíveis em algum aspeto” (Greenhaus & Beutell, 1985, p.77). Considera-se que o CTF é um tipo de conflito multidimensional, podendo ser classificado em: 1) temporal, quando o tempo gasto num domínio dificulta a participação num outro domínio; 2) comportamental, quando existe uma incompatibilidade entre os comportamentos ou padrões de comportamentos estabelecidos num domínio, e os comportamentos esperados num outro domínio; 3) de *strain*, quando o *stress*, tensão, fadiga e pressão criados num domínio interferem no cumprimento das responsabilidades de outro domínio (Greenhaus & Beutell, 1985; Keeney, Boyd, Sinha, Westring, & Ryan, 2013). Em última análise, este conflito implica que a participação num dos papéis seja dificultada devido à participação num outro papel (Greenhaus & Beutell, 1985). Ao gastar demasiada energia e tempo num dos papéis, mais envolvido fica o indivíduo nesse papel, tornando-se um outro papel num papel secundário (Byron, 2005). Assim, apesar de, na sua essência, o CTF comportar uma bi-direcionalidade, no presente estudo, apenas será analisado a relação negativa do trabalho para o domínio familiar, uma vez que outros estudos têm destacado esta direção como sendo mais forte e mais dependente das condições de trabalho (Chambel et al., 2017; Frone, 2003). Reportando para as variáveis deste estudo, ao interferir com as dimensões temporal e de *strain*, o excesso de trabalho pode gerar um desequilíbrio entre os dois domínios, contribuindo para o CTF.

Uma variável mediadora é uma variável que ajuda a explicar a relação entre uma variável independente, e uma variável dependente. Isto é, a variável mediadora explica o “como” ou o “porquê” ocorrem os efeitos observados na relação em estudo (Baron & Kenny, 1986). Tal como defendido por Montgomery, Panagopolou, de Wildt, e Meenks (2006), o CTF implica uma relação de mediação, uma vez que o conflito não pode ocorrer isoladamente. Deste modo, são as exigências provenientes do domínio do trabalho que contribuem para que o colaborador experiencie CTF. Por consequente, uma vez que este tipo de conflito tem sido associado à

saúde, bem-estar e funcionamento familiar dos colaboradores, sendo considerado uma fonte comum de *stress* (e.g., Almeida, Wethington, & Chandler, 1999; Frone, 2000; Greenhaus, Allen, & Spector, 2006; Grzywacz & Bass, 2003;), o *burnout* pode surgir como consequência de um conflito prolongado, que age como uma exigência crónica (Chambel et al., 2017; Schaufeli & Bakker, 2004). Diversos estudos focaram-se no papel do CTF como mediador (e.g., Frone, Russel, & Cooper, 1992; Geurts, Rutte, & Peeters, 1999; Kinnunen and Mauno, 1998; Lingard & Francis, 2005; Montgomery et al., 2006). Especificamente, Chambel e colaboradores (2017) analisaram o papel mediador do conflito trabalho-vida pessoal na relação entre características do trabalho e bem-estar no trabalho (i.e., *burnout* e *engagement*) numa amostra de trabalhadores de *call center*, onde se verificou uma mediação parcial desta relação. Tendo por base estes estudos, e utilizando mais uma vez o modelo JD-R como base teórica, espera-se que haja uma relação entre o excesso de trabalho e o CTF surgindo este como uma variável que ajuda a explicar o efeito do excesso de trabalho no *burnout* dos colaboradores de uma instituição bancária. Contudo, consideramos que existe um impacto direto das exigências no *burnout*, tal como defendido na nossa primeira hipótese de investigação. Portanto, esperando que o CTF medeie apenas de forma parcial esta relação, surge a segunda hipótese de investigação:

H2: O conflito trabalho-família medeia (parcialmente) a relação entre o excesso de trabalho e o *Burnout* (exaustão e cinismo) nos trabalhadores bancários.

O papel moderador do apoio dos colegas

O modelo JD-R considera que podem existir recursos que ajudam a lidar com as situações de perda de energia referidas anteriormente (Bakker et al., 2005). Um destes recursos é o apoio social. O apoio social tem sido um tema comum na literatura de *stress* e de conciliação trabalho-família, sendo considerado como um componente-chave na redução do impacto de diferentes *stressores* (e.g., Parasuraman, Greenhaus, & Granrose, 1992; Thomas & Ganster, 1995). Diversas investigações têm demonstrado que o apoio social reduz os efeitos negativos do *stress* relacionado com o trabalho (Karasek & Theorell, 1990), relacionando-se positivamente com o bem-estar (e.g., Cohen & Syme, 1985), satisfação, e produtividade (e.g., Baruch-Feldman, Brondolo, Ben-Dayana, & Schwartz, 2002), e negativamente com o *strain* (Beehr, 1995; Kahn & Byosiere, 1992), *turnover* e *burnout* (e.g., Kim & Stoner, 2008).

Relativamente ao papel que o apoio social assume na relação entre *stressores* e *strain*, múltiplas hipóteses têm sido analisadas na literatura. Num estudo de Viswesvaran e colaboradores (1999), os investigadores consideraram que o apoio social tem um efeito triplo

na relação entre *stressores* e *strain* do trabalho: 1) reduz o *strain* experienciado, 2) atenua os *stressores* percebidos, e 3) modera a relação *stressor-strain*. Assim, um destes papéis é a hipótese de o apoio social atuar como variável moderadora, produzindo um efeito de *buffer*, tal como sugerido no modelo JD-R (Bakker et al., 2005). No presente estudo, analisamos o apoio social como uma variável moderadora, ou seja, “uma variável que afeta a direção e/ou força da relação entre uma variável independente, e uma variável dependente” (Baron & Kenny, 1986, p. 1174). Geralmente assume-se que os recursos do trabalho podem surgir como um *buffer* no efeito negativo das exigências do trabalho (e.g., excesso de trabalho) na saúde e bem-estar dos indivíduos (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014; Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004; Demerouti et al., 2001; Karasek & Theorell, 1990; Siegrist, 1996). Esta hipótese é uma das mais estudadas e, simultaneamente, uma das mais controversas na literatura, devido aos resultados pouco consistentes obtidos (Beehr, 1995; Kahn & Byosiére, 1992). Apesar de alguns estudos encontrarem um efeito moderador significativo (e.g., Abdel-Halim, 1982; Viswesvaran et al., 1999), outras investigações têm-se deparado com efeitos de moderação fracos, ou até mesmo inexistentes (e.g., Beehr, Jex, Stacy, & Murray, 2000; Ganster, Fusilier, & Mayes, 1986; La Rocco & Jones, 1978).

Reportando diretamente às variáveis do presente estudo, Greenhaus e Beutell (1985) consideram a hipótese de o apoio social poder atuar como moderador na relação entre o CTF e o bem-estar psicológico. Por outro lado, Carlson e Perrewé (1999) analisaram o papel do apoio social na relação entre *stressores* e CTF, incluindo o papel de moderador. Nesse estudo, os autores defendem que o apoio social pode estar relacionado com o CTF, por ser considerado como um mecanismo de defesa do indivíduo. Já Cohen e Willis (1985) defendem que o apoio social pode interferir na forma como o *stressor* é experienciado pelo colaborador, o que por sua vez pode diminuir o risco de desenvolver CTF. Também uma meta-análise de Kossek e colaboradores (2011), compilando informação de 85 estudos, analisou o impacto de diferentes tipos de apoio social no trabalho (embora não tenham analisado o apoio dos colegas) no CTF. Seguindo o mesmo princípio, o apoio social pode atuar como um *buffer* e diminuir o impacto do *strain* gerado pelo CTF, tendo consequências também ao nível do *burnout*.

Em contextos de trabalho, são tradicionalmente estudadas as chefias, a organização, e os colegas como fontes de apoio social (Kossek et al., 2011). Tal como apontado por diferentes autores, apesar da importância do apoio social como recurso para os trabalhadores ter um grande relevo na literatura, poucos estudos se focam concretamente no papel do apoio dos colegas (e.g., Kossek et al., 2011); ou na sua interação com exigências específicas (e.g., Schaufeli & Taris, 2014). Especificamente na amostra em estudo, o apoio dos colegas pode ser

especialmente relevante por se tratar de um contexto laboral caracterizado por poucas chefias intermédias presentes, sendo que cada sucursal do banco funciona como uma equipa de cinco ou seis colaboradores cada. Assim, neste contexto, os colegas são a fonte mais imediata de apoio social no trabalho, podendo assumir um papel protetor para o colaborador (Ducharme, Knudsen, & Roman, 2007). Baseando-nos na hipótese de que os recursos podem atuar como *buffers* da relação entre as exigências e *burnout*, sugerida no modelo JD-R (Bakker et al., 2005), esperamos que a existência de apoio dos colegas (como fonte de apoio social) interaja com as variáveis preditoras, diminuindo o efeito das mesmas. Face aos resultados pouco conclusivos de estudos anteriores, e a uma necessidade de explorar o efeito do apoio dos colegas interagindo com exigências específicas, e num contexto específico, surge a terceira e última hipótese de investigação:

H3: O apoio dos colegas modera o papel mediador do CTF na relação entre o excesso de trabalho e o *burnout* (exaustão e cinismo) nos trabalhadores bancários, de tal forma que:

H3a) a relação entre o excesso de trabalho e o CTF é mais fraca quando existe um apoio dos colegas forte do que quando este apoio é fraco;

H3b) a relação entre o CTF e o *burnout* (exaustão e cinismo) é mais fraca quando existe um apoio dos colegas forte do que quando este apoio é fraco.

Método

Procedimento e Amostra

A recolha dos dados para o presente estudo realizou-se no âmbito de um projeto de investigação de diagnóstico de riscos psicossociais, a cargo da Professora Doutora Maria José Chambel, a pedido de uma instituição bancária (i.e., a entidade empregadora) em Portugal. Porém, para este estudo, apenas foram utilizadas algumas variáveis do estudo original. No que concerne ao procedimento de recolha de dados, a direção de recurso humanos do banco enviou um e-mail a todos os seus colaboradores, explicando os objetivos do estudo, e apelando à resposta de um questionário. Neste sentido, o questionário foi disponibilizado e respondido *online*, através da plataforma *SurveyMonkey*, tendo estado disponível durante 15 dias para o seu preenchimento. A participação no estudo foi voluntária, tendo sido garantido o anonimato dos participantes.

A amostra obtida, de um total de 421 colaboradores, correspondeu a cerca de 72% da totalidade de colaboradores do banco. No entanto, devido a respostas em falta em algumas das escalas avaliadas, foi necessário proceder à remoção de sete participantes da amostra, contando

a mesma com 414 colaboradores para subsequente análise. A amostra é constituída predominantemente por colaboradores do sexo masculino (60.6%). No que concerne à idade, a maioria dos colaboradores tem entre 36 e 45 anos de idade (57,5%), 28,7% tem mais de 46 anos de idade, e apenas 1,9% é menor de 25 anos. Apesar de não termos recolhido dados acerca do estado civil ou número de filhos dos participantes, através da idade podemos assumir que a maioria dos colaboradores se encontra numa fase do ciclo de vida onde é expectável que o papel familiar ganhe um maior relevo. Mais de metade dos colaboradores inquiridos trabalha na mesma empresa há mais de 10 anos (60,4%), seguido por *entre 1 e 5 anos* (21,3%), *entre 6 e 10 anos* (16,7%) e *menos de um ano* (1,7), sendo-nos possível deduzir que a taxa de rotatividade do banco seja moderadamente baixa. Face à área de trabalho, foram obtidas respostas de colaboradores quer da rede comercial (62,3%), quer dos serviços centrais (37,7%). Por fim, relativamente ao distrito de trabalho, 44.9% dos colaboradores exerce funções em Lisboa, e 15.9% no Porto, havendo no mínimo uma participação por cada distrito, incluindo o arquipélago da Madeira, e excluindo o arquipélago dos Açores.

Medidas

Excesso de trabalho. Esta escala foi medida utilizando um total de seis itens, retirados do *Job Content Questionnaire (JCQ)*; Karasek et al., 1998), originalmente com sete itens. A tradução portuguesa deste instrumento já tinha sido utilizada em estudos anteriores (e.g., Carvalho & Chambel, 2014). São exemplos de itens: *Sinto que não tenho tempo para terminar o meu trabalho*, e *O meu trabalho exige que trabalhe duramente*. Foi pedido aos participantes que avaliassem cada item numa escala de *Likert*, de 1 (*Discordo totalmente*) a 5 (*Concordo totalmente*). Assim, pontuações elevadas nestas escalas indicariam elevados níveis de exigências quantitativas. Esta variável apresentou ainda um bom índice de consistência interna ($\alpha=.86$), acima do limiar de .7 proposto por Nunnally (1978).

Burnout. Para a medição desta variável, foram utilizados 10 itens da versão portuguesa do *Maslach Burnout Inventory – General Suvey (MBI)*; Maslach, Jackson, & Leiter, 1996). Também esta escala foi utilizada em estudos anteriores em Portugal (e.g., Castanheira & Chambel, 2010). Foram utilizadas as duas subescalas de exaustão (e.g., *Sinto-me desgastado ao fim de um dia de trabalho*) e cinismo (e.g., *Perdi entusiasmo pelo meu trabalho*), cada uma constituída por cinco itens. Foi pedido aos participantes que avaliassem a frequência com que experienciam cada uma das afirmações utilizando uma escala de *Likert* de sete pontos, (1=*Nunca*, 2=*Uma ou duas vezes no mês*, 3=*Algumas vezes no mês*, 4=*Uma vez por semana*,

5=*Algumas vezes por semana*, 6= *A maior parte dos dias*, e 7=*Todos os dias*). Relativamente à sua consistência interna, quer a escala de *burnout* ($\alpha=.90$) como as suas subescalas de exaustão e cinismo ($\alpha=.91$ e $\alpha=.81$, respetivamente), apresentaram bons a excelentes índices de consistência interna.

Conflito Trabalho-Família. Tendo por base o instrumento de medida de Carlson, Kacmar e Williams (2000), originalmente com 14 itens, foi utilizada uma escala previamente validada na população portuguesa (Vieira, Lopez, & Matos, 2013) e utilizada em estudos recentes (e.g., Neto et al., 2016). No presente estudo, apenas foram utilizados 12 itens (e.g., *Sinto que não tenho tempo suficiente para as minhas tarefas em casa, devido ao tempo que tenho de desprender no trabalho* e *A tensão e ansiedade provocadas pelo meu emprego interferem com a minha vida familiar*). Os participantes responderam através escala de *Likert* de cinco pontos (1=*Quase nunca* a 5=*Quase sempre*), apresentando esta escala um índice de consistência interna de .96.

Apoio dos colegas. Esta variável foi analisada tendo mais uma vez por base o *JCQ* (Karasek et al., 1998), assim como a sua tradução portuguesa testada com uma amostra de bombeiros em Portugal (Ângelo & Chambel, 2014). A escala utilizada de seis itens (e.g., *Os meus colegas ajudam na realização do trabalho* e *Os meus colegas interessam-se pessoalmente por mim*), apresentou um índice de consistência interna de .90. Foi pedido aos participantes que avaliassem o grau em que concordam com as afirmações, através de uma escala de *Likert* de 1 (*Discordo totalmente*) a 7 (*Concordo totalmente*). Foi ainda necessário inverter um dos itens, para que pontuações elevadas nesta escala pudessem indicar um elevado nível de apoio de colegas.

Variáveis de controlo. Investigações anteriores admitem que podem existir diferenças nos resultados dependendo do sexo dos participantes, quer ao nível do *burnout* e as suas dimensões (Cordes & Dougherty, 1993), quer ao nível do CTF (Byron, 2005; Voydanoff, 2002). Posto isto, por forma a evitar que os resultados tenham explicações alternativas, o sexo dos participantes foi controlado no presente estudo (tendo sido codificada numa variável categórica para efeitos estatísticos, onde 1 = mulher; 2 = homem). Apesar da idade também apresentar correlações com o CTF (Schieman, Glavin, & Milkie, 2009), uma vez que a maioria dos colaboradores se encontra na mesma faixa etária, optou-se por não proceder ao controlo desta variável.

Análise de dados

Por forma a realizar a análise de dados, foram utilizados os programas estatísticos *IBM Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 23.0), *SPSS Analysis of Moment Structures* (AMOS 23.0) e a ferramenta computacional *Process* (Hayes, 2012).

Primeiramente, procedeu-se à análise de valores em falta, ou *missings*. Tal como referido anteriormente, optou-se por remover as respostas de sete participantes por falta de respostas em uma ou mais medidas. Uma vez que todas as medidas utilizadas neste estudo foram traduzidas para a língua portuguesa e validadas em estudos anteriores, não foi necessário proceder à realização de uma análise fatorial exploratória (AFE).

Posto isto, a primeira análise estatística realizada foi a análise fatorial confirmatória, utilizando o AMOS 23.0, por forma a testar a adequação do modelo de medida com as quatro variáveis latentes (isto é, o modelo teórico que relaciona as variáveis excesso de trabalho, CTF, *burnout* e apoio dos colegas) à amostra do presente estudo. Para tal, foram analisados os índices de ajustamento, que segundo Byrne (2013), para se considerar que o modelo tem um bom ajuste, devem ser iguais ou inferiores a .08 – no caso do *Root Mean Squared Error of Approximation* (RMSEA); e iguais ou superiores a .9 – no caso do *Comparative Fit Index* (CFI) e do *Incremental Fit Index* (IFI). De modo a descartar a hipótese de ocorrer um erro de método comum, i.e., os resultados derivarem do facto das variáveis terem sido medidas utilizando o mesmo método – neste caso, o questionário – confrontámos o modelo teórico com o modelo de um fator. Este modelo conecta todas as variáveis observadas a uma única variável latente. Este processo ocorreu através da comparação das diferenças do Qui-Quadrado (χ^2) de ambos os modelos, assim como da análise dos índices de ajustamento do modelo de um fator.

Posteriormente, realizou-se a análise descritiva dos instrumentos de medida, onde para cada uma das variáveis em estudo foram calculadas as principais medidas de tendência central e de dispersão. Após ter sido realizada a caracterização da amostra relativamente ao sexo, idade, número de anos na empresa, área de trabalho e distrito de trabalho, foram calculadas as correlações de *Pearson* entre todas as variáveis em estudo, assim como os respetivos índices de consistência interna (i.e., alfa de *Cronbach*). Por fim, utilizando a ferramenta do SPSS *Process* (Hayes, 2012), foi realizado o teste de hipóteses, onde utilizando o *Modelo 58*, foram analisadas quer a mediação, quer as moderações postuladas no modelo teórico deste estudo. Assim, averiguou-se o tamanho, direção, e significância estatística dos efeitos de mediação do CTV na relação entre excesso de trabalho e *burnout*; assim como do efeito de moderação do apoio dos colegas quer na relação entre excesso de trabalho e CTF, quer na relação entre CTF e *burnout*.

Resultados

Análise Fatorial Confirmatória

Através da análise fatorial confirmatória, recorrendo ao programa AMOS, foi possível averiguar se as respostas obtidas se encaixam no modelo proposto, testando a validade do mesmo. O modelo testado (i.e., o modelo teórico) comporta as variáveis latentes excesso de trabalho, CTF, apoio dos colegas, e *burnout* (como variável de primeira ordem, contemplando exaustão e cinismo como variáveis latentes de segunda ordem). Para todos os índices de ajustamento analisados, o modelo teórico mostrou-se adequado ($\chi^2(515) = 1453.535$, $p < .001$; RMSEA = .066; IFI= .916; e CFI= .916). Após confrontar o modelo teórico com o modelo a um fator, com o intuito de descartar a hipótese de erro do método comum, foi também possível averiguar que os índices de ajustamento do modelo a um fator revelam que não há um bom ajustamento. Para além de os índices de ajustamento avaliados serem relativamente inferiores no modelo a um fator (RMSEA = .141; IFI= .617; e CFI= .616), do que no modelo de medida, o qui-quadrado do modelo a um fator é também significativamente mais elevado ($\chi^2(523) = 4809.777$, $p < .001$), sendo a diferença entre os dois modelos significativa ($\Delta\chi^2(7) = 3356.242$, $p < .001$). Deste modo, podemos admitir que o modelo teórico apresenta um melhor ajustamento aos dados, sendo que estes são melhor explicados quando analisamos as variáveis latentes como constructos teóricos distintos.

Valores Médios, Desvio-Padrão e Correlações entre as Variáveis em Estudo

Quadro 1

Média, Desvio-Padrão (DP) e Correlações (r) entre as Variáveis em Estudo

	Média	DP	r					
			1.	2.	3.	4.	5.	
1. Sexo ^(a)	-	-						
2. Excesso de trabalho	3.62	.70	.03					
3. CTF	2.74	.92	.11*	.56**				
4. Exaustão	3.34	1.47	.00	.46**	.67**			
5. Cinismo	2.23	1.19	.07	.25**	.41**	.59**		
6. Apoio dos Colegas	5.49	.99	-.08	-.19**	-.32**	-.32**	-.35**	

Nota: N = 414. Variável *dummy* (1 = mulher e 2 = homem). * $p < .05$ (2-tailed); ** $p < .001$ (2-tailed).

Através do quadro 1, é possível observar a média (M) e desvio-padrão (DP) das variáveis na amostra em estudo. Os trabalhadores desta instituição bancária parecem ter uma perceção

moderadamente elevada de excesso de trabalho ($M = 3.62$, $DP = .70$, onde 3 equivale a *não concordo nem discordo*, mas posicionam-se mais próximo do 4, *concordo*). No que concerne o CTF, as respostas dos colaboradores do banco parecem indicar que o mesmo é moderado ($M = 2.74$, $DP = .92$, aproximando-se de 3, *algumas vezes*). Relativamente ao *burnout*, as respostas parecem diferir consoante as dimensões. Enquanto que a média das respostas dos colaboradores face à exaustão parecem posicionar-se em *algumas vezes por mês* ($M = 3.34$, $DP = 1.47$), os itens relativos ao cinismo parecem ser experienciados com menor frequência ($M = 2.23$, $DP = 1.19$, correspondendo a *1 ou 2 vezes por mês*). Por último, o apoio dos colegas é percecionado como sendo elevado, sendo que média de respostas se situam próximo de *concordo* ($M = 5.49$, $DP = .99$).

Observando a matriz de correlações (Quadro 1), tal como esperado, é possível observar que todas as variáveis em estudo (exceto a variável de controlo, sexo) se relacionam significativamente entre si ($p < .001$). Também existe uma relação significativa entre a variável de controlo sexo e o CTF, tal como esperado, demonstrando uma tendência para o CTF ser mais elevado para os homens (2) do que para as mulheres (1). Especificamente, o excesso de trabalho relaciona-se positivamente com o CTF ($r = .56$, $p < .001$), com a exaustão ($r = .46$, $p < .001$) e com o cinismo ($r = .25$, $p < .001$). Também o CTF se relaciona positivamente com ambas as componentes do *burnout* (exaustão, $r = .67$, $p < .001$; cinismo, $r = .41$, $p < .001$). Ambas as dimensões do *burnout* também se correlacionam positivamente entre si ($r = .59$, $p < .001$). Já o apoio dos colegas relaciona-se negativamente com todas as variáveis (excesso de trabalho, $r = -.19$, $p < .001$; CTF, $r = -.32$, $p < .001$; exaustão, $r = -.32$, $p < .001$; cinismo, $r = -.35$, $p < .001$). Assim, podemos admitir que, tal como sugerido através das hipóteses deste estudo, quanto maior excesso de trabalho, maior o conflito de trabalho família, e maior o *burnout* (exaustão e cinismo). Também, quanto maior o apoio dos colegas, menores são os valores quer do excesso de trabalho, quer de CTF, quer do *burnout* (exaustão e cinismo).

Teste de hipóteses

Para a realização do teste de hipóteses, foi utilizado o modelo 58 do *Process* (Hayes, 2012), a ferramenta computacional do SPSS 23.0, que testa um modelo de mediação com dupla moderação.

Quadro 2

Análise de Efeito e Moderação entre as Variáveis em Estudo

	CTF (R ² = .61; p < .001)				Exaustão (R ² = .70; p < .001)				Cinismo (R ² = .48; p < .001)			
	B	SE	t	p	B	SE	t	p	B	SE	t	p
Excesso de trabalho (ET)	.99	.29	3.45	< .001	.25	.09	2.84	< .001	.05	.09	.55	.58
CTF	-	-	-	-	1.25	.29	4.26	< .001	1.15	.29	3.92	< .001
Apoio dos colegas (AC)	.01	.20	.07	.94	.01	.17	.07	.95	.12	.17	.72	.47
ET * AC	-.06	.05	-1.14	.26	-	-	-	-	-	-	-	-
CTF * AC	-	-	-	-	-.06	.05	-1.16	.25	-.14	.05	-2.62	< .01

Nota: N = 414. CTF = Conflito Trabalho-Família. B = coeficiente de regressão não-estandardizado.

A primeira hipótese do presente estudo prendia-se com a existência de um efeito direto entre o excesso de trabalho e o *burnout*, mais especificamente as suas duas dimensões (exaustão e cinismo). Tal como é possível observar no Quadro 2, esta hipótese foi parcialmente suportada, uma vez que a relação é significativa quando consideramos a exaustão como variável dependente ($B=.25$, $p< .001$), mas não é significativa para o cinismo ($B=.05$, $p=.58$). Assim, podemos afirmar que quando existe excesso de trabalho, existe também exaustão na nossa amostra.

Relativamente ao teste da segunda hipótese deste estudo, que admitia uma mediação do CTF na relação entre o excesso de trabalho e ambas as dimensões do *burnout* (exaustão e cinismo), foi utilizado o método de *bootstrapping* (Bollen & Stine, 1990; Shrout & Bolger, 2002), um método não paramétrico baseado na reamostragem, que é repetida múltiplas vezes. Como é possível observar no Quadro 3, foram determinados os efeitos indiretos e os intervalos de confiança (IC). Uma vez que o valor zero não se encontra compreendido entre nenhum dos valores mínimos e máximos dos intervalos, podemos admitir com 95% de confiança que o efeito indireto do excesso de trabalho quer na exaustão ($B=.62$, $IC = [.50, .77]$) quer no cinismo ($B= .27$, $IC = [.18, .37]$), é diferente de zero e é superior ao efeito direto, i.e., as mediações testadas são significativas. No entanto, é importante ressaltar que os resultados se distinguem para a exaustão e para o cinismo, uma vez que, tal como referido anteriormente, o efeito direto do excesso de trabalho para o cinismo não é significativo, sendo, no entanto, para a exaustão ($B = 1.25$, $p<.001$). Isto significa que, embora exista mediação em ambos os casos, esta é parcial para a exaustão, mas total para o cinismo. Assim, a hipótese H2 foi parcialmente suportada, uma vez que admitia uma mediação parcial em ambos os casos.

Quadro 3

Análise dos efeitos indiretos condicionais do excesso de trabalho nas duas dimensões do burnout, em valores dos moderadores

Mediador	Colegas	Exaustão			Cinismo		
		<i>B</i>	Boot SE	IC (95%, <i>bias-corrected bootstrap</i>)	<i>B</i>	Boot SE	IC (95%, <i>bias-corrected bootstrap</i>)
CTF	4.50 (M-DP)	.71	.09	[.55, .91]	.39	.07	[.26, .55]
CTF	5.49 (M)	.62	.07	[.50, .77]	.27	.05	[.18, .37]
CTF	6.47 (M+DP)	.53	.09	[.37, .72]	.17	.06	[.06, .28]

Nota: Intervalo de Confiança = IC

Por último, no que concerne as diferentes moderações, a interação do apoio dos colegas com o excesso de trabalho não parece ser significativa ($B=-.06$, $p= .26$), significando que a hipótese 3a não foi suportada. Deste modo, não podemos admitir que existe um efeito moderador do apoio dos colegas na relação entre excesso de trabalho e CTF. Quanto à segunda moderação (H3b), mais uma vez, obtiveram-se resultados díspares para as duas dimensões do burnout, existindo um efeito de interação significativo entre o apoio dos colegas e o CTF no caso do cinismo ($B=-.14$, $p< .01$), embora não seja significativo no caso da exaustão ($B=-.06$, $p=.25$). Através da Figura 1, é possível averiguar o gráfico representativo da interação significativa.

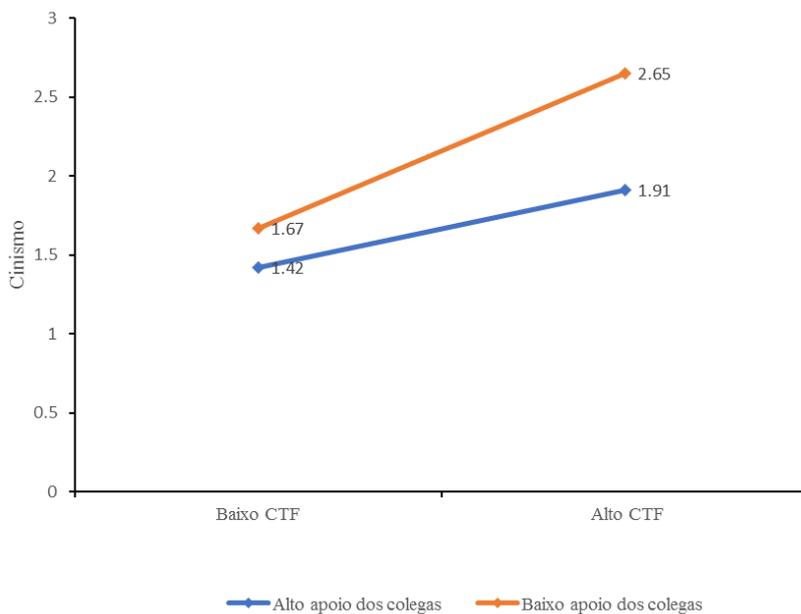


Figura 1 - Gráfico representativo da interação entre o CTF e apoio dos colegas, e o seu efeito no cinismo.

Através da Figura 1, podemos observar que o cinismo é mais elevado quando existe elevado CTF, do que quando o mesmo é reduzido, independentemente da existência de apoio dos colegas. No entanto, este apoio parece reduzir o impacto do CTF, uma vez que, em condições com elevado CTF, os valores de cinismo são significativamente mais baixos quando existe elevado apoio dos colegas, do que quando este apoio é inexistente. Ao depararmo-nos com um efeito negativo, podemos inferir que o apoio dos colegas atua como um *buffer* na relação entre CTF e cinismo, mitigando o impacto do CTF. Assim, a hipótese 3b foi parcialmente suportada, uma vez que o mesmo não acontece para a exaustão.

Discussão

O presente estudo analisou a relação entre o excesso de trabalho e *burnout* numa amostra de trabalhadores bancários em Portugal. Tal como esperado, os resultados sugerem que o CTF pode atuar como um mecanismo importante para explicar esta relação. Mais, um dos principais aspetos deste estudo prende-se com o papel moderador do apoio dos colegas na relação entre excesso de trabalho, CTF e *burnout*. Apesar do apoio dos colegas se relacionar negativamente e significativamente com as restantes variáveis em estudo, este apenas adota um efeito moderador na relação entre CTF e a componente de cinismo do *burnout*. Assim, é possível admitir que, na amostra em estudo, o apoio dos colegas assume um papel protetor no desenvolvimento do cinismo e, conseqüentemente, do *burnout*. Os resultados obtidos contribuem para a literatura ao permitirem um melhor entendimento do papel do apoio dos colegas no contexto atual das organizações, e da sua relação com variáveis como o excesso de trabalho, CTF e *burnout*, utilizando como base o modelo JD-R (Demerouti et al., 2001).

O excesso de trabalho revelou uma relação direta apenas com uma das componentes do *burnout* (exaustão). Desta forma, os resultados do presente estudo vão ao encontro de estudos anteriores (e.g., Demerouti, et al., 2001; Lee & Ashforth, 1996; Maslach et al., 2001), que admitem que a carga de trabalho se relaciona mais diretamente com a componentes de exaustão do *burnout*. Por outro lado, o facto de não existir uma relação significativa entre o excesso de trabalho e a dimensão de cinismo do *burnout*, salienta a necessidade de entender o papel de possíveis mediadores que contribuam para esta dimensão, como é o caso do CTF neste estudo. No entanto, o facto de existir uma relação positiva e significativa entre as duas componentes do *burnout* nesta amostra, assim como a existência de uma relação direta entre o excesso de

trabalho e apenas a componente de exaustão do *burnout*, pode também significar que primeiro se forma a exaustão, e posteriormente o cinismo. Tal como defendido por alguns autores (e.g., Maslach et al., 2001; Portugheze, Galletta, Coppola, Finco, & Campagna, 2014), o cinismo pode surgir como uma consequência da exaustão emocional, como forma do indivíduo proteger os recursos que ainda tem disponíveis para lidar com as exigências, existindo assim uma progressão sequencial da exaustão para o cinismo.

Tendo em conta o papel mediador do CTF, os resultados demonstram uma mediação significativa entre o excesso de trabalho e o *burnout*, quer a exaustão, quer para o cinismo, indo ao encontro das hipóteses do presente estudo, e também da literatura (e.g., Chambel et al., 2017). No entanto, para o cinismo, esta mediação parece ser total, uma vez que não se verifica um efeito direto significativo entre o excesso de trabalho e o cinismo. O destaque do papel do CTF para explicar a relação entre o excesso de trabalho e o cinismo pode ser explicado pela teoria da troca social (Blau, 1964). Uma vez que o colaborador percebe que não ocorre uma troca recíproca, sendo as perdas maiores que os ganhos, o colaborador deixa de investir recursos nessa relação, distanciando-se emocionalmente, por forma a proteger-se. É importante referir que o cinismo pode ser considerado como a essência do *burnout*, pois é esta dimensão que o distingue de uma forma de *stress*, sendo assim caracterizado como uma síndrome com outras dimensões. Posto isto, o facto dos nossos resultados demonstrarem que o CTF ajuda a explicar a formação de cinismo em condições onde existe excesso de trabalho, contribui para a literatura do *burnout*.

Quanto à ausência de um efeito moderador na relação entre o excesso de trabalho e o CTF, contrariamente à nossa hipótese de investigação, este resultado pode ser explicado por não ter sido distinguido o tipo de apoio que os colegas fornecem. Beehr e colaboradores (2000) distinguem o apoio dos colegas em duas dimensões, podendo o mesmo ser instrumental ou psicológico/emocional, sendo que, no presente estudo, o instrumento utilizado para medir o apoio dos colegas engloba itens de ambas as dimensões. Mais, o tipo de apoio fornecido pelos colegas pode relacionar-se de maneira diferente com o tipo de conflito gerado pelo excesso de trabalho. Assim, por exemplo, quando o excesso de trabalho se relaciona com um maior CTF devido maioritariamente a um conflito temporal, os colaboradores podem beneficiar mais com o apoio instrumental, onde os colegas ajudam na realização das tarefas propriamente ditas. Em contrapartida, se o excesso de trabalho se relaciona com um maior CTF devido a um conflito de *strain*, o apoio psicológico/emocional pode ajudar a mitigar o impacto destas exigências. Em estudos futuros, seria interessante considerar os dois tipos de apoio dos colegas separadamente, comparando o seu impacto em diferentes variáveis. Uma outra explicação

prende-se com o facto de os colaboradores frequentemente associarem as suas chefias ou a organização em si como responsáveis pelo seu CTF, uma vez que são estes que formulam as políticas e objetivos a serem cumpridos (Liao, 2011), relacionando-se com a carga de trabalho do colaborador. Deste modo, o apoio dos colegas pode não conseguir atenuar este eixo energético. Assim, uma possível alternativa seria estudar o apoio das chefias e da organização como moderadores da relação entre excesso de trabalho e CTF. Porém, a falta de significância desta moderação vai ao encontro da literatura, uma vez que, para além dos exemplos de moderações significativas acerca desta temática serem escassas, frequentemente o efeito moderador do apoio social no *burnout* não é significativo (e.g., Beehr et al., 2000; Ganster, et al., 1986; La Rocco & Jones, 1978).

Não obstante, apesar da relação entre o CTF e a exaustão também não se ter demonstrado significativa, contrariamente à nossa hipótese inicial, através do presente estudo foi possível observar uma moderação significativa do apoio dos colegas na relação entre CTF e cinismo, suportando uma das nossas hipóteses de investigação. Os nossos resultados podem ter múltiplas explicações. Primeiramente, o facto de termos considerado o *burnout* como um construto multidimensional, distinguindo os resultados do impacto da moderação nas dimensões de exaustão e cinismo, pode ter contribuído para obtermos um efeito moderador significativo. Mais, diversos estudos tendem a não estudar o efeito moderador do apoio dos colegas isoladamente, juntando diferentes fontes de apoio disponíveis no trabalho (Cohen & Willis, 1985; Ducharme et al., 2007), sendo que a significância de cada uma dessas fontes pode depender do contexto em análise, afetando os resultados. Assim, o facto de termos obtido um efeito moderador significativo do apoio dos colegas para o cinismo vai ao encontro do proposto pelo modelo JD-R, que considera o apoio social como tendo um potencial papel *buffer* entre as exigências e o *burnout* (Bakker et al., 2005). Além disso, o cinismo trata-se de uma variável de carácter relacional, assumindo um distanciamento interpessoal do colaborador face à organização, deixando este de estar envolvido emocionalmente ou cognitivamente com o seu trabalho (Maslach et al., 2008). Posto isto, o efeito *buffer* do apoio dos colegas, também de carácter relacional, pode dever-se ao facto dos colegas influenciarem o processo de despersonalização, impedindo que o colaborador se distancie da organização.

Por outro lado, a existência de CTF traduz-se num maior esforço, por parte dos colaboradores, para lidar com as exigências sentidas no trabalho, levando a um esgotamento dos recursos disponíveis, mesmo na presença de apoio dos colegas. Assim, o facto da exaustão se referir ao esgotamento de recursos quer emocionais, quer físicos (Maslach et al., 2008), pode

ser uma das possíveis explicações para o apoio dos colegas não se demonstrar significativo para mitigar os efeitos do CTF na exaustão.

Por último, um aspeto interessante foi o facto de os homens apresentarem níveis mais elevados de CTF do que as mulheres. Este resultado vai ao encontro de uma tendência captada em estudos recentes, sugerindo que estes valores se relacionam com o facto de os homens terem vindo a assumir um papel mais ativo na vida familiar nos últimos anos. Assim, um dos argumentos prende-se, por um lado, com uma possível nova pressão social, onde é espectável que o homem esteja envolvido quer no domínio do trabalho, quer no domínio familiar; enquanto que, por outro lado, recebem respostas contraditórias do meio que os rodeia onde prevalecem os tradicionais valores de género (Aumann, Galinsky, & Matos, 2011).

Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

Este estudo apresenta algumas limitações. Uma delas prende-se com o facto de, apesar do nosso modelo teórico assumir relações causais entre as variáveis, a natureza transversal do presente estudo apenas nos permite obter informação sobre a natureza positiva ou negativa das relações entre as variáveis, e a sua significância. Para colmatar esta limitação, seria necessário proceder à realização de estudos longitudinais, onde as variáveis são medidas em vários momentos ao longo do tempo. Em segundo lugar, embora tenha sido garantido o anonimato aos participantes, o facto de as respostas terem sido obtidas utilizando um método de autoavaliação, pode contribuir para que os colaboradores estejam subjacentes ao efeito de deseabilidade social. Futuramente, esta limitação poderá ser colmatada com a utilização de múltiplas fontes para a obtenção de respostas. Uma outra limitação relaciona-se com a amostra. Apesar de corresponder a cerca de 72% da totalidade dos colaboradores do banco em questão, o número de respostas obtidas (N=414) é reduzido para poder fazer uma generalização dos resultados. Mais, todas as respostas foram obtidas em Portugal, não havendo também diversidade em termos de organização ou sector. Estudos futuros podem assim comparar não só respostas de outros países, como também explorar outros sectores onde se destaca a autonomia e o trabalho em equipa, como é o caso do sector das tecnologias de informação, ou empresas de consultoria.

Apesar do nosso estudo ter incluído a relação entre o domínio familiar e o domínio do trabalho, não incluiu nenhum outro domínio fora do trabalho para além da família. Deste modo, estudos futuros poderiam seguir as recomendações de Keeney e colaboradores (2013), e estudar o papel do conflito trabalho-vida pessoal, especialmente em amostras com uma maior diversidade no que concerne a idade. Mais, uma vez que se estudou o impacto das exigências

do trabalho no domínio familiar, seria também interessante explorar a interferência do domínio familiar no trabalho. Ainda, estudos futuros devem ter em conta a origem do excesso de trabalho percebido pelos colaboradores, algo que não foi realizado no presente estudo. Devido à crescente autonomia não só dos trabalhadores bancários, mas também em outros contextos, seria interessante que estudos futuros comparassem o impacto do excesso de trabalho que surge de uma carga de trabalho imposta pela organização, e o excesso de trabalho auto iniciado (Laurence, Fried, & Raub, 2016).

Implicações

Ainda que este estudo apresente as limitações anteriormente mencionadas, é possível destacar algumas implicações práticas que os nossos resultados podem ter neste contexto.

Em primeiro lugar, o papel do apoio dos colegas como *buffer* na relação entre o CTF e o cinismo salienta a importância de as organizações desenvolverem uma cultura de apoio e cooperação, ao invés de uma cultura de competição e individualista, especialmente em meios onde a carga de trabalho é percebida como elevada. Para tal, a organização pode recorrer a *workshops* que fomentem a importância do trabalho em equipa e de ambientes colaborativos, assim como apostar em sessões de *team-building* entre os colaboradores de cada sucursal. Mais, é crucial que processos de recursos humanos como a avaliação de desempenho não seja contraditória com os comportamentos esperados do colaborador, incluindo componentes de trabalho em equipa e de colaboração, não avaliando apenas índices de desempenho individual.

Também o papel mediador do CTF destaca a importância de atuar no âmbito das práticas de conciliação entre o trabalho e a família, sendo que estas estão relacionadas com um decréscimo do CTF reportado pelos colaboradores (e.g., Allen, 2001; Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999). Uma das principais práticas, que pode ser implementada em contextos bancários, prende-se com a possibilidade de os colaboradores terem flexibilidade de horário, ou de optar por um regime de trabalho a tempo parcial (Allen, 2001; Frone, 2003). Não obstante, apesar de algumas organizações terem práticas de promoção de equilíbrio trabalho-família, algumas chefias não apoiam os colaboradores que optam por as utilizar, sendo que os colaboradores têm receio de perder o trabalho ou oportunidades laborais caso decidam usufruir das mesmas (Allen, 2001). Posto isto, são necessárias outras medidas adicionais, por forma a estabelecer uma verdadeira cultura de apoio e de promoção de equilíbrio trabalho-família. Assim, as organizações deveriam focar-se não apenas em tornar estas práticas disponíveis para os seus colaboradores, mas também garantir que sejam utilizadas, e que existe uma cultura de aceitação em torno das mesmas.

Por outro lado, os efeitos diretos do excesso de trabalho no *burnout*, nomeadamente na sua componente de exaustão, salientam a importância de as organizações atuarem no excesso de trabalho *per si*, alertando estes resultados para o seu efeito prejudicial quer para o colaborador, quer para a organização. Tal como sugerido por Portoghese e colaboradores (2008), as organizações devem trabalhar para prevenir o *burnout*, e não lidar com o mesmo apenas quando este já apresenta um problema real.

Embora o presente estudo tenha incidido numa amostra de trabalhadores bancários, as mudanças ao nível do aumento da autonomia e da importância do trabalho em equipa estão a ser experienciadas em inúmeros contextos e em diferentes sectores. Assim, torna-se imperativo que as organizações apostem na promoção do bem-estar dos seus colaboradores, utilizando as práticas supracitadas como ferramentas estratégicas para garantir o seu futuro.

Referências bibliográficas

- Abdel-Halim, A. A. (1982). Social support and managerial affective responses to job stress. *Journal of Organizational Behavior*, 3(4), 281-295.
- Ahuja, M. K., Chudoba, K. M., Kacmar, C. J., McKnight, D. H., & George, J. F. (2007). IT road warriors: Balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions. *Mis Quarterly*, 1-17.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435.
- Almeida, D. M., Wethington, E., & Chandler, A. L. (1999). Daily transmission of tensions between marital dyads and parent-child dyads. *Journal of Marriage and the Family*, 49-61.
- Ângelo, R. P., & Chambel, M. J. (2014). The role of proactive coping in the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 203–216.
- Aumann, K., Galinsky, E., & Matos, K. (2011). The new male mystique. *Families and Work Institute National Study of the Changing Workforce*.
- Avery, D. R., Tonidandel, S., Volpone, S. D., & Raghuram, A. (2010). Overworked in America? How work hours, immigrant status, and interpersonal justice affect perceived work overload. *Journal of Managerial Psychology*, 25(2), 133-147.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10(2), 170.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411.
- Bakker, A. B., 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. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, *10*(1), 16.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(6), 1173.
- Baruch-Feldman, C., Brondolo, E., Ben-Dayan, D., & Schwartz, J. (2002). Sources of social support and burnout, job satisfaction, and productivity. *Journal of Occupational Health Psychology*, *7*(1), 84.
- Beehr, T. A. (1996). *Basic organizational psychology*. Allyn & Bacon.
- Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A., & Murray, M. A. (2000). Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 391-405.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bollen, K. A., & Stine, R. (1990). Direct and indirect effects: Classical and bootstrap estimates of variability. *Sociological Methodology*, 115-140.
- Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work–home interface: The work–home resources model. *American Psychologist*, *67*(7), 545.
- Bryant, C., Fairbrother, G., & Fenton, P. (2000). The relative influence of personal and workplace descriptors on stress. *British Journal of Nursing*, *9*(13), 876-880.
- Burchell, B. (2002). The prevalence and redistribution of job insecurity and work intensification. In B. Burchell, D. Ladipo, & F. Wilkinson (Eds) *Job insecurity and work intensification*. London: Routledge 61-76.
- Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd Ed). New York: Routledge.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, *67*(2), 169-198.

- Carlson, D. S., & Perrewé, P. L. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict. *Journal of Management*, 25(4), 513-540.
- 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
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1997). *Managing workplace stress* (Vol. 1). Sage.
- Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2014). Work-to-family enrichment and employees' well-being: High performance work system and job characteristics. *Social Indicators Research*, 119(1), 373-387.
- Castanheira, F., & Chambel, M. J. (2010). Reducing burnout in call centers through HR practices. *Human Resource Management*, 49(6), 1047-1065.
- Castanheira, F., & Chambel, M. J. (2013). JD-C model to explain burnout in frontline workers: The useful contribution of emotional demands. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 23(5), 412-423.
- Chambel, M. J., Carvalho, V. S., Cesário, F., & Lopes, S. (2017). The work-to-life conflict mediation between job characteristics and well-being at work: Part-time vs full-time employees. *Career Development International*, 22(2), 142-164. doi: 10.1108/CDI-06-2016-0096
- Chen, W., & McDonald, S. (2015). Do networked workers have more control? The implications of teamwork, telework, ICTs, and social capital for job decision latitude. *American Behavioral Scientist*, 59, 492-507.
- Claessens, B. J., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2004). Planning behavior and perceived control of time at work. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 937-950.
- Cohen, S. E., & Syme, S. (1985). *Social support and health*. Academic Press.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499.
- Ducharme, L. J., Knudsen, H. K., & Roman, P. M. (2007). Emotional exhaustion and turnover intention in human service occupations: The protective role of coworker support. *Sociological Spectrum, 28*(1), 81-104.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of applied psychology, 77*(1), 65.
- Frone, M. R. (2000). Work-family conflict and employee psychiatric disorders: The national comorbidity survey. *Journal of Applied Psychology, 85*(6), 888.
- Frone, R.M. (2003). Work-family balance. In J.C. Quick, L.E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143-162). Washington DC: American Psychological Association.
- Galinsky, E., Kim, S. S., & Bond, J. T. (2001). Feeling overworked: When work becomes too much. *Families and Work Institute*.
- Ganster, D. C., Fusilier, M. R., & Mayes, B. T. (1986). Role of social support in the experience of stress at work. *Journal of Applied Psychology, 71*(1), 102.
- Geurts, S. A. E., & Demerouti, E. (2003). Work/non-work interface: A review of theories and findings. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of work and health psychology* (pp. 279–312). Chichester, England: Wiley
- Geurts, S., Rutte, C., & Peeters, M. (1999). Antecedents and consequences of work-home interference among medical residents. *Social Science & Medicine, 48*(9), 1135-1148.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals, 3*(1), 317-375.
- Green, F., & McIntosh, S. (2001). The intensification of work in Europe. *Labour Economics, 8*(2), 291-308.
- Green, F. (2004a). Work intensification, discretion, and the decline in well-being at work. *Eastern Economic Journal, 30*(4), 615-625.

- Green, F. (2004b). Why has work effort become more intense?. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 43(4), 709-741.
- Green, F. (2006). *Demanding work: The paradox of job quality in the affluent economy*. Princeton University Press.
- Greenglass, E. R., Burke, R. J., & Moore, K. A. (2003). Reactions to increased workload: Effects on professional efficacy of nurses. *Applied Psychology*, 52(4), 580-597.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2006). Health consequences of work–family conflict: The dark side of the work–family interface. In P.L. Perrewé, & D.C. Ganster (eds.) *Employee health, coping and methodologies (research in occupational stress and well-being, volume 5)* (pp.61-98). Emerald Group Publishing Limited.
- Grzywacz, J. G., & Bass, B. L. (2003). Work, family, and mental health: testing different models of work-family fit. *Journal of Marriage and Family*, 65(1), 248-261.
- Grzywacz, J. G., & Butler, A. B. (2005). The impact of job characteristics on work-to-family facilitation: Testing a theory and distinguishing a construct. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 97-109.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241.
- Harvey, S., Kelloway, E. K., & Duncan-Leiper, L. (2003). Trust in management as a buffer of the relationships between overload and strain. *Journal of occupational health psychology*, 8(4), 306-315.
- Hayes, A. F. (2012). *PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling*. Retirado de <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 57-80). New York: Marcel Dekker.

- Jacobs, S. R., & Dodd, D. (2003). Student burnout as a function of personality, social support, and workload. *Journal of College Student Development, 44*(3), 291-303.
- Jex, S.M., & Beeher, T.A. (1991). Emerging theoretical and methodological issues in the study of work-related stress. In K.M. Rowland, & G.R. Ferris (Eds), *Research in personnel and human resources Management, Vol. 9*, (pp. 311-65). JAI Press, Greenwich, CT.
- Kahn, R. L., & Byosiere, P. (1992). *Stress in organizations*.
- Kalleberg, A. L. (2008). The state of work (and workers) in America. *Work and Occupations, 35*(3), 243-261.
- Karasek, R. T., & Theorell, T. T.(1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. Basic Books
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology, 3*(4), 322.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 28*, 285-308.
- Keeney, J., Boyd, E. M., Sinha, R., Westring, A. F., & Ryan, A. M. (2013). From “work–family” to “work–life”: Broadening our conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior, 82*(3), 221-237.
- Kim, H., & Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social Work, 32*(3), 5-25.
- Kinnunen, U., & Mauno, S. (1998). Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland. *Human Relations, 51*(2), 157-177.
- Klein, J. T., & Falk-Krzesinski, H. J. (2017). Interdisciplinary and collaborative work: Framing promotion and tenure practices and policies. *Research Policy, 46*(6), 1055-1061.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–

- family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289-313.
- La Rocco, J. M., & Jones, A. P. (1978). Co-worker and leader support as moderators of stress-strain relationships in work situations. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 629.
- Langfred, C. W., & Rockmann, K. W. (2016). the push and pull of autonomy: The tension between individual autonomy and organizational control in knowledge work. *Group & Organization Management*, 41(5), 629-657.
- Laurence, G. A., Fried, Y., & Raub, S. (2016). Evidence for the need to distinguish between self-initiated and organizationally imposed overload in studies of work stress. *Work & Stress*, 30(4), 337-355.
- Leavy, R. L. (1983). Social support and psychological disorder: A review. *Journal of Community Psychology*, 11(1), 3-21.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- Li, X., Kan, D., Liu, L., Shi, M., Wang, Y., Yang, X., Wang, J., Wang, L., & Wu, H. (2015). The mediating role of psychological capital on the association between occupational stress and job burnout among bank employees in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12(3), 2984-3001.
- Liao, P. Y. (2011). Linking work–family conflict to job attitudes: the mediating role of social exchange relationships. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(14), 2965-2980.
- Lingard, H., & Francis, V. (2005). Does work–family conflict mediate the relationship between job schedule demands and burnout in male construction professionals and managers?. *Construction Management and Economics*, 23(7), 733-745.
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378.
- Maslach C. 1982. *Burnout: The Cost of Caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Maslach C. 1998. A multidimensional theory of burnout. In C.L. Cooper (Ed) *Theories of organizational stress* (pp. 68–85). Oxford, UK: Oxford Univ. Press

- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1984). Burnout in organizational settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, 133-153.
- Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (1996). *Maslach burnout inventory* (3rd Ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Maslach, C., Leiter, M.P. & Schaufeli, W.B. (2008). Measuring burnout. In C.L. Cooper & S. Cartwright (Eds.). *The Oxford handbook of organizational well-being* (pp. 86-108). Oxford: Oxford University Press.
- Maslach, C. & Schaufeli, W.B. (1993). Historical and conceptual development of burnout. In: W.B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 1-16). New York: Taylor & Francis.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- McVicar, A. (2003). Workplace stress in nursing: a literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 44(6), 633-642.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P. J. D. Drenth, & H. Thierry (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology: Work psychology* (Vol. 2, pp. 5–33). Hove, U.K.: Psychology Press.
- Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., & Shapira, I. (2006). Burnout and risk of cardiovascular disease: evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychological Bulletin*, 132(3), 327.
- Montgomery, A. J., Panagopolou, E., de Wildt, M., & Meenks, E. (2006). Work-family interference, emotional labor and burnout. *Journal of Managerial Psychology*, 21(1), 36-51.
- Moore, J. E. (2000). One road to turnover: An examination of work exhaustion in technology professionals. *Mis Quarterly*, 141-168.
- Mulki, J. P., Lassk, F. G., & Jaramillo, F. (2008). The effect of self-efficacy on salesperson work overload and pay satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(3), 285-297.

- Neto, M., Carvalho, V. S., Chambel, M. J., Manuel, S., Miguel, J. P., & Reis, M.F. (2016). Work-family conflict and employee well-being over time: The loss spiral effect. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 58(5), 429-435.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric methods*.
- Parasuraman, S., Greenhaus, J. H., & Granrose, C. S. (1992). Role stressors, social support, and well-being among two-career couples. *Journal of Organizational Behavior*, 13(4), 339-356.
- Piasna, A. (2015). "Thou shalt work hard": Fragmented working hours and work intensification across the EU. In *Forum Socjologiczne* (No. Special Issue 1: Social boundaries and meanings of work in the 21st-century capitalism, pp. 77-89). Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Pines, A., & Maslach, C. (1978). Characteristics of staff burnout in mental health settings. *Psychiatric Services*, 29(4), 233-237.
- Portoghese, I., Galletta, M., Coppola, R. C., Finco, G., & Campagna, M. (2014). Burnout and workload among health care workers: the moderating role of job control. *Safety and Health At Work*, 5(3), 152-157.
- Rauhala, A., Kivimäki, M., Fagerström, L., Elovainio, M., Virtanen, M., Vahtera, J., Rainio, A.K., Ojaniemi, K., & Kinnunen, J. (2007). What degree of work overload is likely to cause increased sickness absenteeism among nurses? Evidence from the RAFAELA patient classification system. *Journal of Advanced Nursing*, 57(3), 286-295.
- Roberts, J. A., Lapidus, R. S., & Chonko, L. B. (1997). Salespeople and stress: The moderating role of locus of control on work stressors and felt stress. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 93-108.
- Robinson, O., & Griffiths, A. (2005). Coping with the stress of transformational change in a government department. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(2), 204-221.
- Salami, S. O., & Ajitoni, S. O. (2016). Job characteristics and burnout: The moderating roles of emotional intelligence, motivation and pay among bank employees. *International Journal of Psychology*, 51(5), 375-382.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In G. Bauer and O. H. Hämmig (Eds), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Springer Netherlands
- Schieman, S., Glavin, P., & Milkie, M. A. (2009). When work interferes with life: Work-nonwork interference and the influence of work-related demands and resources. *American Sociological Review, 74*(6), 966-988.
- Shirom, A., Westman, M., Shamai, O., & Carel, R. S. (1997). Effects of work overload and burnout on cholesterol and triglycerides levels: The moderating effects of emotional reactivity among male and female employees. *Journal of Occupational Health Psychology, 2*(4), 275.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods, 7*(4), 422-445.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*(1), 27.
- Skinner, N., & Pocock, B. (2008). Work—life conflict: Is work time or work overload more important?. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 46*(3), 303-315.
- Spector, P.W., Dwyer, D.J. & Jex, S.M. (1998), The relationship of job stressors to affective health and performance outcomes: A comparison of multiple data sources”. *Journal of Applied Psychology, 73*, 11-19.
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology, 80*(1), 6.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior, 54*(3), 392-415.
- Valcour, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1512.

- Van Daalen, G., Willemsen, T. M., & Sanders, K. (2006). Reducing work–family conflict through different sources of social support. *Journal of Vocational Behavior, 69*(3), 462-476.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the job demands–resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 19*(6), 735-759.
- Vieira, J.M., Lopez, F.G., & Matos, P.M. (2013). Further validation of work-family conflict and work-family enrichment scales among Portuguese working parents. *Journal of Career Assessment, 22*,. 329–344.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior, 54*(2), 314-334.
- Voydanoff, P. (2002). Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes: An integrative model. *Journal of Family Issues, 23*(1), 138-164.