

TIAGO FILIPE VILELA SOBRAL

MARKETING INTERNO E BURNOUT: A APLICAÇÃO DO
MODELO EXIGÊNCIAS-RECURSOS LABORAIS



Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

2022

TIAGO FILIPE VILELA SOBRAL

MARKETING INTERNO E BURNOUT: A APLICAÇÃO DO
MODELO EXIGÊNCIAS-RECURSOS LABORAIS

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob orientação de:

Prof.^a Dra. Joana Vieira dos Santos



Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

2022

Marketing Interno e *Burnout*: a aplicação do modelo exigências-recursos laborais

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

(Tiago Filipe Vilela Sobral)

© Copyright: Tiago Filipe Vilela Sobral

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

Resumo

O valor indispensável do capital humano nas empresas é largamente reconhecido como forma de se manterem competitivas, no entanto, condições de trabalho precárias estão associadas a níveis de *burnout* e reduzida produtividade, enquanto boas condições e trabalhadores envolvidos contribuem para o oposto. De acordo com o modelo das exigências-recursos laborais (JD-R), os ambientes organizacionais podem ser caracterizados em exigências e recursos laborais, desenvolvendo dois processos dinâmicos que contribuem para a deterioração de saúde ou para a um processo de motivação com consequências para a produtividade. Um maior foco interno que prioriza os trabalhadores permite motivá-los e aumentar a sua satisfação contribuindo para a concretização dos objetivos organizacionais. Neste contexto, surgem os programas de marketing interno, ainda assim, a literatura defende que na ausência da cultura apropriada, uma Orientação para o Mercado Interno (OMI), estes não serão efetivos.

Deste modo, o objetivo do estudo foi investigar a relação entre o *burnout* e a OMI, para tal, testou-se o contributo das exigências e recursos laborais no desenvolvimento de uma orientação interna e no bem-estar dos trabalhadores e, consequentemente, no nível de produtividade percebida através de um questionário *online* a 369 trabalhadores, entre os 18 e os 69 anos, sendo 65.9% do género feminino.

Os resultados confirmam os pressupostos defendidos pelo modelo JD-R, à exceção do contributo positivo das exigências tecnológicas. Foi observado o papel mediador do *burnout* entre as exigências emocionais e tecnológicas e a produtividade percebida, enquanto a OMI medeia a relação entre o *feedback* de desempenho e a percepção da produtividade. Estas conclusões demonstram que o *feedback* construtivo pode ajudar a um desempenho mais efetivo através da melhoria da comunicação interna, fator que foi um consequente positivo da aceleração tecnológica vivenciada e cujas exigências terão sido atenuadas pela interação entre os recursos pessoais e organizacionais.

Palavras-chave: exigências-recursos laborais, marketing interno, *burnout*, produtividade percebida.

Abstract

The indispensable value of human capital on organizations is largely recognized as a way to remain competitive, however, poor work conditions are associated with high burnout levels and reduced productivity, while good conditions and engaged workers promote the opposite. In line with the job demands-resources model (JD-R), work environments can be identified with job demands and job resources, causing two dynamic processes that contribute to health deterioration or to a motivational process with implications for productivity. A larger internal focus that prioritizes employees allows motivation and increases satisfaction, facilitating the attainment of organizational goals. In this context, there are internal marketing programs, although, the literature supports that in the absence of an appropriate culture, an Internal Market Orientation (IMO), these will not be effective.

Therefore, the purpose of this study was to investigate the relationship between burnout and IMO, for this purpose, we assessed the contribution of job demands and resources on increasing internal orientation and worker well-being and, consequently, the levels of perceived productivity through an online survey to 369 employees, between the ages of 18 and 69, with 65.9% women.

The results confirm the assumptions established in the JD-R model, with exception of the positive effect of technology demands. The mediating role of burnout between emotional and technology demands and perceived productivity was observed, while IMO mediates the relationship between performance feedback and perceived productivity. These conclusions demonstrate that constructive feedback might help a more efficient performance through better internal communication, an aspect that was a positive outcome of an experienced technology transformation which demands could be lessened by the interaction of personal and organizational resources.

Keywords: job demands-resources, internal marketing, burnout, perceived productivity.

Índice

Introdução	1
1. Enquadramento Teórico	3
1.1. Modelo das Exigências-Recursos Laborais.....	3
1.2. Marketing Interno.....	6
1.3. Burnout.....	13
1.4. Produtividade Individual	16
1.5. Objetivos e Hipóteses de Estudo	19
2. Metodologia.....	21
2.1. Amostra	21
2.2. Instrumentos	22
2.3. Procedimento.....	23
2.3.1. Recolha de Dados	23
2.3.2. Análise de Dados	24
3. Resultados.....	25
3.1. Análise Descritiva	25
3.2. Análise Correlacional.....	27
3.3. Análise da Regressão Linear Múltipla	29
3.4. Análise do Efeito de Mediação	31
4. Discussão.....	36
Conclusão.....	41
Referências Bibliográficas	44
Anexos	49
Anexo A – Consentimento Informado.....	50
Anexo B – Questionário de Orientação para o Mercado Interno	51
Anexo C – Escala de Exigências Recursos-Laborais	55
Anexo D – <i>Burnout Assessment Tool</i>	57
Anexo E – Questionário de Produtividade Individual.....	59
Anexo F – Questionário de Informação Sociodemográfica	60

Índice de Figuras

Figura 1.1 Conceptualização da Orientação para o Mercado Interno sugerida por Gounaris (2006).....	10
Figura 3.1 Modelo de Mediação da OMI entre Recursos/Exigências e a Produtividade	32
Figura 3.2 Modelo de Mediação do <i>Burnout</i> entre as Exigências e a Produtividade....	34

Índice de Tabelas

Tabela 3.1 Estatísticas Descritivas das Dimensões dos Recursos e Exigências Laborais	25
Tabela 3.2 Estatísticas Descritivas das Dimensões da OMI.....	26
Tabela 3.3 Estatísticas Descritivas das Dimensões de <i>Burnout</i>	27
Tabela 3.4 Correlação de Pearson entre as Variáveis em Estudo.....	28
Tabela 3.5 Regressão Linear Múltipla entre as Exigências e Recursos Laborais sobre o <i>Burnout</i>	30
Tabela 3.6 Regressão Linear Múltipla entre os Recursos e Exigências Laborais sobre a OMI Global	32
Tabela 3.7 Efeitos diretos, indiretos e totais da OMI entre Recursos/Exigências e a Produtividade.....	33
Tabela 3.8 Efeitos diretos, indiretos e totais do <i>Burnout</i> entre as Exigências e a Produtividade.....	35

Introdução

O valor indispensável do capital humano nas empresas é largamente reconhecido como forma de se manterem competitivas (Qiu et al., 2021). Atualmente, cada vez mais organizações dependem de trabalhadores que utilizem todo o seu potencial, se demonstrem envolvidos e entusiasmados com o trabalho, que gerem ideias criativas e inovadoras (Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP), 2020). Para tal, é necessário um foco interno que prioriza os trabalhadores e permita motivá-los, aumentar a sua satisfação, contribuindo para a concretização dos objetivos organizacionais. No entanto, as alterações ocorridas no mundo do trabalho, nomeadamente, as modificações socioeconómicas, o aumento do desemprego, a instabilidade laboral, os contratos precários, o aumento da carga e ritmo de trabalho, a insegurança causada pela imprevisibilidade das mudanças e reorganizações nas empresas, estão associadas ao aumento dos riscos psicossociais com um impacto na saúde física e mental dos trabalhadores (OPP, 2020).

A OPP (2020) aponta para que o *stress* ocupacional possa influenciar a produtividade e constituir-se como um fator de risco para o desenvolvimento de um conjunto de problemas de saúde física (e.g., hipertensão, problemas cardíacos ou obesidade) e psicológica (e.g., depressão, ansiedade ou adições). Na Europa, as situações de *stress* ou *burnout* são responsáveis por 50% a 60% do absentismo laboral (OPP, 2020), as perdas de produtividade resultantes podem ascender a custos de €3.2 mil milhões por ano no contexto nacional, ainda que em Portugal, pouco mais de 10% das empresas possuam procedimentos para gerir os riscos psicossociais em contexto laboral.

A avaliação da segurança e saúde ocupacional estão entre as obrigações dos empregadores da União Europeia (Diretiva 1989/391/EEC) (Schaufeli, 2017), embora a legislação atual se dirija apenas à dimensão física da saúde, o crescente debate conduziu à Organização Mundial de Saúde (OMS) em incluir o *burnout* na Classificação Internacional de Doenças em 2022, demonstrando a importância de investigações sobre esta temática e os fatores de proteção dos trabalhadores (Vazquez et al., 2019).

A investigação neste âmbito tem utilizado consistentemente o modelo das exigências-recursos laborais (JD-R) como orientador para o desenvolvimento de processos organizacionais que têm como objetivo o aumento do *engagement* e prevenção do *burnout* (Schaufeli, 2017). Este modelo apresenta-se bem equipado para este propósito por ser abrangente, uma vez que inclui tanto um processo motivacional positivo como um

processo negativo de *stress*, esta abordagem equilibrada é uma importante ferramenta para “vender” o modelo às empresas pois integra uma perspectiva de saúde ocupacional através de uma abordagem dos recursos humanos. A informação recolhida através deste modelo pode ser útil na implementação de ações futuras que procuram aumentar os recursos laborais, neste contexto, os programas de marketing interno surgem como uma ferramenta que possibilita a motivação e satisfação dos trabalhadores através de um conjunto variado de atividades, processos e práticas que compreendem a análise do mercado interno, a comunicação interna, o desenvolvimento pessoal, as recompensas e o redesenhar das funções e *empowerment* (Qiu et al., 2021).

Sob a perspectiva teórica, apesar de uma significativa evolução relativamente à noção e conteúdo do marketing interno, é ainda limitado o número de empresas que o implementam, possivelmente devido à falta de uma cultura subjacente, uma Orientação para o Mercado Interno, que se refere ao compromisso das organizações relativo aos seus trabalhadores ao perceberem o que estes valorizam e respondendo às suas necessidades individuais (Gounaris, 2006, 2008b).

Deste modo, o presente estudo pretende contribuir para a solidificação da investigação no âmbito do marketing interno tendo como base o modelo conceptual JD-R, de modo a compreender o contributo que as exigências e os recursos laborais possam ter na relação entre a OMI e o *burnout* e, conseqüentemente, através dos níveis de produtividade percebida dos trabalhadores.

Esta dissertação está organizada em quatro partes, inicia-se com um enquadramento teórico dos constructos em estudo e são definidos os objetivos de investigação. No segundo capítulo, Metodologia, são apresentadas informações sobre a caracterização da amostra, descrição dos instrumentos e dos procedimentos de recolha e o tratamento de dados. Nos últimos capítulos são, ainda, discutidos os resultados obtidos pela análise descritiva, correlacional e inferencial, apresentadas as principais conclusões e uma reflexão das principais conclusões com referência às linhas de investigação futura e às possíveis implicações práticas em contexto organizacional.

1. Enquadramento Teórico

1.1. Modelo das Exigências-Recursos Laborais

Nos locais de trabalho existe uma necessidade de avaliar os riscos psicossociais e melhorar o bem-estar dos trabalhadores dado que estes fatores se traduzem em consequências financeiras para as organizações (Schaufeli, 2017). Neste sentido, é no melhor interesse das mesmas que estes aspetos sejam monitorizados de forma regular para que medidas atempadas e direcionadas possam ser tomadas e assim contribuir para a prevenção do *burnout* e o aumento do *engagement* dos trabalhadores (Schaufeli, 2017).

O modelo das exigências-recursos laborais (Job Demands-Resources [JD-R]; Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001) pode ser utilizado como um enquadramento conceptual integrativo para realizar esta monitorização (Schaufeli, 2017). De acordo com Demerouti e colaboradores (2001), o indicador patológico central neste modelo é o *burnout*, frequentemente operacionalizado através da exaustão. Como indicador de saúde foi introduzido o conceito de *engagement*, um estado afetivo-cognitivo descrito como positivo, gratificante e relacionado com o trabalho caracterizado por vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2002).

De acordo com esta teoria, todos os ambientes organizacionais ou as características do trabalho podem ser divididos em duas categorias, exigências ou recursos laborais (Bakker & Demerouti, 2014). As exigências laborais referem-se aos aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que requerem um esforço físico e/ou psicológico prolongado e estão associados a determinados custos fisiológicos e/ou psicológicos (Demerouti et al., 2001). As exigências laborais podem ser do tipo quantitativo (e.g., ritmo de trabalho, sobrecarga de trabalho, ritmo de mudança), qualitativo (e.g., exigências emocionais e cognitivas, conflito trabalho-família) e organizacional (e.g., mudanças organizacionais, conflitos interpessoais, conflito de papéis, burocracia, insegurança no trabalho) (Schaufeli & Taris, 2014).

Os recursos laborais referem-se aos aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que: a) são funcionais no alcançar dos objetivos das funções a exercer; b) reduzam as exigências laborais e os custos fisiológicos e psicológicos associados; ou c) estimulam o crescimento e desenvolvimento pessoal (Demerouti et al., 2001). Os recursos laborais podem dividir-se em sociais (e.g., suporte social, clima de equipa, clareza de papéis, reconhecimento), de trabalho (e.g., autonomia, ajustamento

pessoa-trabalho, variedade de tarefas, uso de competências, ferramentas adequadas, participação na tomada de decisão), organizacionais (e.g., comunicação, confiança, alinhamento, congruência de valores, justiça) e de desenvolvimento (e.g., *feedback*, progressão de carreira, possibilidade de aprendizagem e crescimento) (Schaufeli & Taris, 2014).

A segunda premissa do modelo JD-R é a de que as exigências e recursos laborais são o impulsionador de dois processos razoavelmente independentes, nomeadamente, um processo motivacional ou de deterioração da saúde (Bakker & Demerouti, 2014). Elevadas exigências laborais aumentam o risco de *burnout* e conduzem a consequências negativas, como problemas de saúde ou intenções de *turnover*, enquanto os recursos laborais desempenham um papel motivacional, estimulam o *engagement* e promovem consequências positivas a nível organizacional, como a produtividade e o *commitment* à organização (Bakker & Demerouti, 2017).

Ainda que estes iniciem processos diferentes, ambos podem ter também um efeito em conjunto, existem duas vias possíveis nas quais recursos e exigências podem ter um efeito combinado no bem-estar e, indiretamente, influenciar a produtividade (Bakker & Demerouti, 2014). A primeira interação é aquela na qual os recursos laborais atenuam o impacto das exigências na tensão sentida, assim, os trabalhadores que possuem diferentes recursos laborais disponíveis conseguem lidar melhor com as suas exigências diárias. A segunda interação é aquela em que as exigências laborais amplificam o impacto dos recursos na motivação e *engagement*. A investigação tem demonstrado que os recursos laborais se tornam mais salientes e têm o maior impacto no *engagement* quando as exigências laborais são altas. Em particular, quando um trabalhador é confrontado com exigências desafiantes, os recursos tornam-se mais valiosos e promovem uma dedicação às tarefas atribuídas (Bakker & Demerouti, 2014).

Uma importante extensão ao modelo original do JD-R foi a inclusão dos recursos pessoais na sua teoria (Xanthopoulou et al., 2009), estes referem-se às crenças que os indivíduos detêm em relação ao controlo que têm sobre o seu ambiente (Bakker & Demerouti, 2017). Os autores defendem que recursos pessoais como o otimismo e a autoeficácia podem desempenhar um papel similar ao dos recursos laborais, uma vez que indivíduos que possuem estas características acreditam que coisas boas irão acontecer-lhes e que terão a capacidade para lidar com situação imprevistas. Bakker e Demerouti (2017) propõem que os recursos pessoais possam ter um efeito positivo direto no *engagement* e, adicionalmente, sejam capazes de atenuar o impacto indesejado das

exigências laborais e aumentar o impacto desejado de exigências desafiantes na motivação.

A literatura tem confirmado os pressupostos desta teoria, uma recente meta-análise que avaliou diferentes estudos longitudinais concluiu que o modelo JD-R é uma excelente base teórica para avaliar o bem-estar do trabalhador num conjunto variado de organizações (Lesener et al., 2019). Os resultados apontam para que os recursos laborais possam prever um aumento no *engagement* e um reduzido *burnout* ao longo do tempo, enquanto as exigências laborais preveem o crescimento dos níveis de *burnout*. Por outro lado, a trajetória oposta também é observada, o *engagement* do trabalhador prevê o aumento de recursos com o tempo, já a presença de um estado de *burnout* conduz ao elevar das exigências laborais e a uma diminuição dos recursos.

Deste modo, a investigação tem revelado que os trabalhadores atingem melhores resultados em ambientes de trabalho desafiantes, mas que apresentem recursos, dado que estes ambientes facilitam o seu *engagement* e previnem o *burnout* (Bakker et al., 2014; Bakker & Demerouti, 2014). Logo, as organizações devem oferecer aos seus trabalhadores desafios e recursos laborais suficientes, procurando aplicar intervenções a nível individual e organizacional, com vista ao bem-estar ocupacional dos mesmos.

Com base neste pressuposto, um estudo recente pretendeu analisar o marketing interno como um recurso laboral a nível organizacional para explicar a sua relação positiva com a felicidade de hospedeiros de bordo através do efeito mediador da conciliação trabalho-família enquanto exigência laboral (Tang et al., 2020). Os resultados evidenciaram que diferentes estratégias de marketing interno contribuiriam para os níveis de felicidade destes trabalhadores, nomeadamente, a comunicação, o sistema de proteção social e a preocupação por parte da gestão ao diminuir o conflito trabalho-família e no aumento da facilitação entre este binómio.

1.2. Marketing Interno

O termo Marketing Interno (MI) foi inicialmente proposto por Berry (1981) como uma filosofia de gestão na qual os trabalhadores eram tratados como clientes internos, ao projetar os empregos como produtos para satisfazê-los e motivá-los a entregarem um serviço de qualidade. No entanto, apesar da crescente literatura ao longo dos anos sobre a temática, não tem sido aceite uma única e clara conceptualização de MI, o que fez com que a investigação tomasse diferentes perspetivas (Qiu et al., 2021).

Uma revisão da literatura por Rafiq e Ahmed (2000), sugere três fases no desenvolvimento do conceito, nomeadamente, a fase da motivação e satisfação do trabalhador, a fase da orientação para o cliente e a fase da implementação estratégica/mudança na gestão.

Nesta primeira fase introduzida por Berry (1981), o foco reside na satisfação do trabalhador como forma de atingir os objetivos das organizações (Gounaris, 2006), Sasser e Arbeit (1976) acrescentam que os trabalhadores são o mercado mais importante nas empresas da área dos serviços e defendem o uso de técnicas de marketing com os seus recursos humanos. Este foco na satisfação, baseado nestas novas perspetivas de gestão dos trabalhadores, pode dever-se ao facto de que muito do que os clientes compram é a mão-de obra ou o desempenho destes (Rafiq & Ahmed, 2000). Neste sentido, Berry e Parasurman (1991) apontam para a atração, desenvolvimento, motivação e retenção de força qualificada como fatores de crítica importância.

No entanto, Rafiq e Ahmed (1993) apontam alguns problemas com esta conceptualização inicial, pelo facto das condições do mercado interno, devido à sua natureza contratual, poderem não assemelhar-se às do mercado externo. Desta forma, as necessidades dos trabalhadores podem não ser congruentes com as dos clientes da empresa e os primeiros serem obrigados a aceitar “produtos” que não queiram ou tenham uma utilidade que não os beneficie.

Na segunda fase, o conceito é desenvolvido por Grönroos (1981) cujo ponto de partida recai sobre a preocupação com os trabalhadores na linha da frente na área dos serviços, dados que estes interagem diretamente com os clientes e é essencial que sejam recetivos às suas necessidades. Neste contexto, não basta apenas que estejam motivados, mas que exista um foco também para as vendas, logo, os autores defendem a necessidade de coordenação entre os trabalhadores do *front* e do *back office* para que estes sejam eficazes (Rafiq & Ahmed, 2000). Deste modo, o conceito de MI é aqui visto como uma

forma de integração das diferentes funções que são cruciais na relação com o cliente nas empresas que prestam serviços.

George (1990) aceita esta visão similarmente, no entanto, acrescenta que os trabalhadores devem estar motivados e orientados para o cliente através da aplicação internamente de técnicas no âmbito do marketing, aproximando-se da definição apresentada por Berry (1981), porém, com a diferença na extinção da perspectiva dos trabalhadores como cliente internos.

A última fase é marcada pelo início do reconhecimento do papel do MI como veículo para uma implementação estratégica (Rafiq & Ahmed, 2000). Winter (1985) é um dos primeiros a salientar o potencial do MI como uma técnica para gerir os trabalhadores na concretização dos objetivos da empresa. O desenvolvimento do MI neste âmbito foi auxiliado pela crença crescente de que poderia ser um mecanismo de integração entre funções dentro das organizações (Rafiq & Ahmed, 2000).

George (1990) salienta que o MI é a filosofia para gerir os recursos humanos das organizações de forma holística ao integrar as múltiplas funções. Nesta fase torna-se mais explícito o papel do MI como uma ferramenta/metodologia de implementação, esta extensão permitiu defendê-la como meio de aplicação de qualquer estratégia organizacional, interna e externamente, em qualquer tipo de empresa, não só nas ligadas aos serviços, mas também direcionada a um âmbito mais amplo do que somente a motivação dos trabalhadores para orientação para o cliente (Rafiq & Ahmed, 2000).

Em consequência da revisão realizada por Rafiq e Ahmed (2000), os autores avançaram com a primeira definição integrativa de MI em que se apresenta como um esforço planeado, através da abordagem do marketing, para ultrapassar a resistência organizacional à mudança e para alinhar, motivar, coordenar interfuncionalmente e integrar os trabalhadores em direção à efetiva implementação de estratégias corporativas e funcionais, de forma a oferecer uma satisfação do cliente através do processo de criação de trabalhadores motivados e orientados para este.

Apesar desta perspectiva do MI parecer promissora (Gounaris, 2008b), verifica-se que ainda são poucas as organizações que o utilizam na prática (Rafiq & Ahmed, 2000), uma das razões possíveis é a ausência de uma visão consensual do que é o MI e do que este pode fazer pelas empresas (Gounaris, 2006).

A investigação mais recente sugere que a orientação para o mercado (Kohli & Jaworski, 1990), é uma operacionalização mais apropriada do marketing, porém, esta parece ignorar um foco interno nos trabalhadores, necessário nas indústrias de produtos-

serviços modernas (Lings, 2004). A reconceptualização da orientação para o mercado, ao incluir os mercados tanto internos como externos, pode permitir o desenvolvimento de um modelo mais holístico do marketing. Lings (2004) defende que esta visão pode ser benéfica através do alinhamento dos esforços organizacionais na compreensão da relação entre a organização e o seu mercado externo (clientes e concorrentes), enquanto simultaneamente garante que a relação interna com os colaboradores em contacto com o cliente é também tida em conta.

Neste sentido, Lings e Greenley (2005) sugerem que a orientação para o mercado pode ser modificada para o contexto das trocas entre empregados e empregadores no mercado interno e desenvolver uma Orientação para o Mercado Interno (OMI). A adoção desta prevê consequências positivas para a empresa e para os seus trabalhadores, da mesma forma que uma orientação para o mercado externo tem consequências para a empresa e para os seus consumidores externos.

Os autores sublinham que a OMI ultrapassa as barreiras funcionais do marketing e da gestão de recursos humanos e pretende criar um equilíbrio entre as perceções dos trabalhadores sobre aquilo que estes dão aos seus trabalhos e aquilo que eles recebem em troca (Lings & Greenley, 2005). Neste contexto, a OMI surge como um reflexo da preocupação da gestão nas empresas, uma resposta estratégica ao funcionamento do seu mercado interno e a exploração de formas integradas para melhorar a eficácia do papel dos trabalhadores, as normas de comunicação e os processos de recursos humanos (Gounaris, 2006).

A categorização destes comportamentos da gestão de forma consistente com a atual visão do marketing, a orientação para o mercado (Kohli & Jaworski, 1990), permite à OMI ser vista como o equivalente interno à orientação para o mercado no contexto externo (Lings & Greenley, 2005). Desta forma, a OMI apresenta três pilares fundamentais: a recolha de informação relevante do mercado interno, a disseminação dessa informação entre trabalhadores e empregadores, e a resposta a essa informação com as estratégias de MI adequadas (Gounaris, 2006).

Lings (2004) apresenta uma conceptualização do constructo de OMI e define em detalhe as três dimensões referidas. A criação de informação do mercado interno relaciona-se com as atividades relativas à recolha de informação relacionada com o mercado de emprego, por exemplo, a identificação das trocas de valor para os trabalhadores, a compreensão das condições do mercado de trabalho, o reconhecimento

de segmentos internos específicos de trabalhadores com diferentes características e necessidades, e a criação de estratégias para os clientes internos.

A disseminação dessa informação diz respeito à comunicação, por um lado, entre gestores e trabalhadores e, por outro, entre os gestores de diferentes departamentos e níveis hierárquicos. O propósito desta comunicação tem duas partes: o primeiro objetivo é comunicar a novas estratégias de marketing e os objetivos estratégicos da organização aos trabalhadores. Esta informação flui através dos *mass media* internos (e.g., *newsletters* ou circulares). O segundo objetivo é criar uma compreensão das necessidades dos trabalhadores entre os gestores da organização.

Por último, a resposta a esta informação refere-se à criação de empregos que vão ao encontro das necessidades dos trabalhadores, ao ajustar as tabelas de remuneração de acordo, ao tornar a gestão das empresas mais preocupada com as necessidades dos trabalhadores e ao oferecer-lhes a formação necessária de forma a desenvolverem as competências e capacidades que a descrição das suas funções requiere.

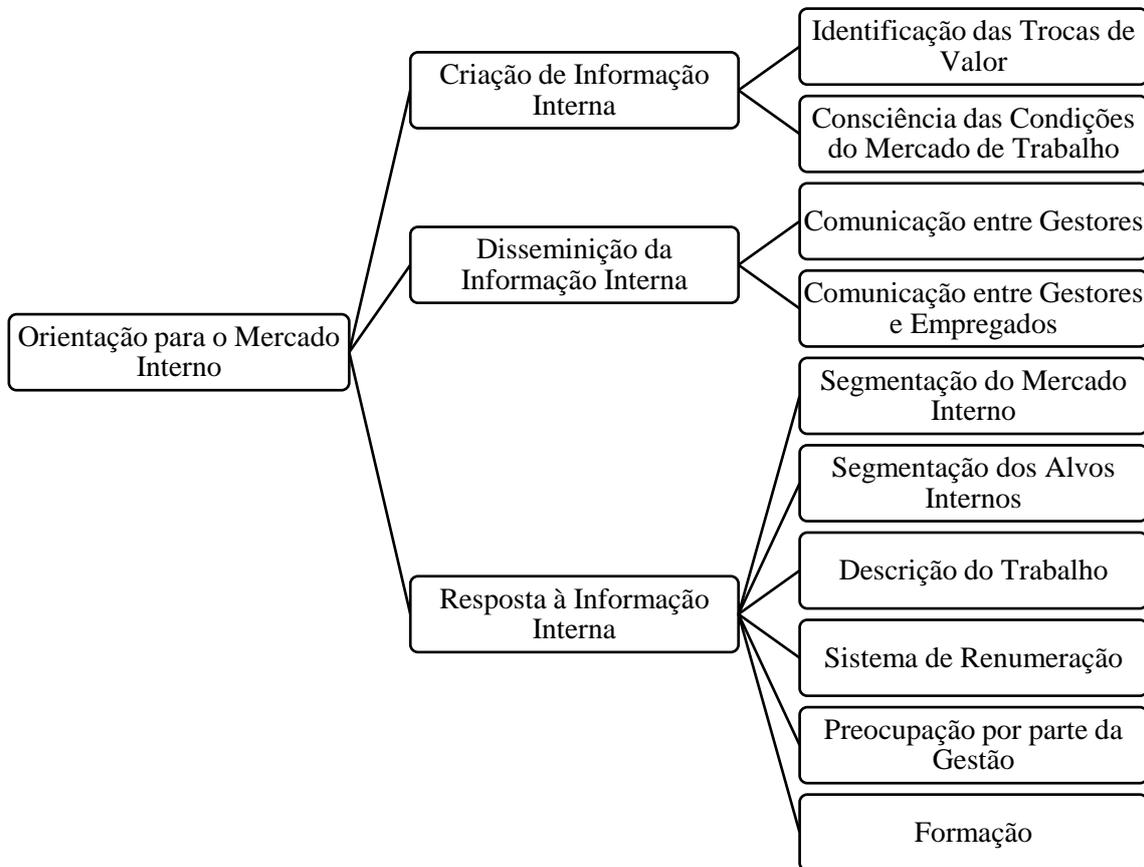
No entanto, Gounaris (2006) aponta para que, baseado no paradigma da orientação para o mercado (Kohli & Jaworski, 1990), na ausência da cultura apropriada, os programas de marketing sozinhos não serão suficientes para alinhar a empresa com o seu mercado, colocando a hipótese de que o MI não seja ainda amplamente adotado devido a uma similar “infraestrutura” cultural estar em falta.

O autor defende que na literatura existe apenas uma referência ao aspeto cultural no esforço das empresas para produzir valor para o seu mercado interno (Lings, 2004), porém não foi alvo de estudo empírico e focou-se apenas na investigação de um instrumento que avaliasse os esforços para o MI nas empresas (Lings & Greenley, 2005).

Deste modo, Gounaris (2006) apresenta um modelo alternativo na avaliação da adoção da OMI, baseando-se na abordagem de Lings (2004), embora critique dois aspetos na sua conceptualização. O primeiro diz respeito à estrutura, o autor acredita que tanto as subdimensões de segmentação do mercado interno como de desenvolvimento de estratégias para segmentos específicos são uma resposta à recolha de informação interna e não fazem parte dos esforços na génese desta informação, tal como são apresentadas no modelo de Lings (2004). O segundo é relacionado com a natureza simplista do conceito original, à semelhança da noção de orientação para o mercado de Kohli e Jaworski (1990), avança com diferentes subcomponentes, tratando a OMI como um constructo multifacetado (ver Fig. 1.1).

Figura 1.1

Conceptualização da Orientação para o Mercado Interno sugerida por Gounaris (2006)



A evidência empírica deste modelo veio confirmá-lo e sugerir que a OMI é a filosofia por detrás dos esforços de MI, enquanto também suporta uma direta influência na eficácia destes esforços. Deste modo, a adoção de OMI influencia o nível com que as empresas implementam estratégias de MI e parece ser um pré-requisito para o equilíbrio entre os objetivos do mercado externo e as condições necessárias no seu mercado interno (Gounaris, 2006).

Numa recente revisão sistemática, a cultura organizacional e o estilo de liderança foram considerados como conceitos importantes para uma implementação bem-sucedida das dimensões do MI (Qiu et al., 2021).

Numa das primeiras investigações referente aos antecedentes das práticas de MI, concluiu-se que o arquétipo cultural da organização teria impacto no desenvolvimento de uma OMI. Os resultados revelaram que um misto de valores do tipo clã e orientados para o mercado influenciaria a adoção do conceito de OMI. Os valores do tipo clã colocam o

trabalhador como a prioridade, promovem a coesão entre as equipas e melhoram a moral na organização (Gounaris, 2008a).

Um estudo mais recente demonstrou que uma cultura de suporte, através de características como a confiança e a abertura, são determinantes do MI e influenciam a forma como a comunicação é estabelecida, ambos os fatores consequentemente contribuiriam para a forma como o suporte organizacional é percebido pelos colaboradores (Santos & Gonçalves, 2018).

Relativamente ao estilo de liderança, Wieseke e colaboradores (2009) defendem que o papel dos líderes é indispensável na construção de fortes relações empregado-empregadores e nas consequências produtivas dos processos de MI através de uma contínua atenção por parte dos líderes. Os resultados deste estudo revelaram que líderes carismáticos que não se identificavam com a sua organização, podem prejudicar a identificação organizacional do trabalhador.

Yu e colaboradores (2020) concluíram que o sucesso da OMI irá depender também da forma como os gestores de topo recolhem a informação dos colaboradores e respondem de acordo com as suas preocupações. É salientado como a liderança é um fator relevante para a implementação da estratégia, através do envolvimento de todos os departamentos e indivíduos num trabalho conjunto, existe uma necessidade constante para que os líderes moldem a sua organização de forma que se torne mais orientada para o mercado interno.

Como consequentes, a literatura tem vindo a apontar para a ligação entre o MI e a satisfação com o trabalho, na retenção dos trabalhadores e no consequente índice de produtividade e satisfação dos clientes (Lings & Greenley, 2005; Rafiq & Ahmed, 2000; Sasser & Arbeit, 1976).

A investigação mais recente apresenta evidências nesse sentido, um estudo com trabalhadores *millenials* em contexto hospitalar revelou que fatores ligados aos MI (*empowerment*, ambiente de trabalho, a relação com os gestores e a renumeração) estavam associados à satisfação dos trabalhadores, o que por sua vez, influenciava o seu comprometimento com a organização e a sua intenção de permanecer nesta (Frye et al., 2020).

No setor bancário, o MI revelou influenciar diretamente o desenvolvimento da satisfação com o trabalho, bem como, contribuir na mediação entre as recompensas monetárias e psicológicas e esta última. Verificou-se ainda que o MI moderava a relação entre a satisfação com o trabalho e o *engagement*, na medida em que ao aplicar

determinadas políticas e processos que influenciam a satisfação, a probabilidade de os colaboradores desenvolverem níveis de *engagement* aumentava (Mainardes et al., 2019).

Outro estudo de Yu e colegas (2019) salienta a eficácia da OMI na retenção dos trabalhadores em diferentes setores de atividade que não apenas os dos serviços, este aponta para um efeito no comprometimento com a organização através de uma mediação parcial entre o OMI e a retenção dos trabalhadores, o que contribuía para o desempenho da organização.

1.3. Burnout

O termo *burnout* foi inicialmente introduzido por Freudenberger na década de 70 para descrever uma gradual exaustão emocional e perda de motivação observada entre indivíduos voluntários em organizações humanitárias (Bakker et al., 2014). Com base nas suas observações, Freudenberger (1974) definiu *burnout* como um estado de exaustão físico e mental causado pela vida profissional do indivíduo, logo, os trabalhadores exaustos estavam esgotados dos seus recursos energéticos e perdiam a sua dedicação ao trabalho (Bakker et al., 2014).

Na década seguinte, Maslach e Jackson (1981) entrevistam trabalhadores na área dos serviços sociais de forma a perceber de que forma estes lidavam com os fatores stressantes decorrentes do contacto com os seus clientes, concluíram que o *burnout* poderia ser definido como uma síndrome caracterizada pela exaustão emocional, despersonalização e falta de realização pessoal. A exaustão emocional refere-se à sensação de sentir-se emocionalmente esgotado pelo contacto com o outro e é a dimensão central do constructo. A despersonalização relacionava-se como uma resposta negativa ou excessivamente desfasada em direção às pessoas que são as recetoras dos serviços ou cuidados. A reduzida realização pessoal diz respeito a uma diminuição nos sentimentos de competência e realização no trabalho (Maslach & Jackson, 1981). Esta definição reflete a investigação inicial que considerava o *burnout* como algo que ocorria exclusivamente no contexto dos serviços sociais, como no trabalho social, nos cuidados de saúde ou na área da educação. Esta noção foi posteriormente rejeitada e os investigadores adaptaram as primeiras conceptualizações para serem aplicáveis a trabalhadores em diversas ocupações (Schaufeli et al., 2020).

Schaufeli e colaboradores (1996) substituíram a dimensão de despersonalização pela de cinismo que reflete uma atitude distante em relação ao trabalho no geral, não necessariamente relativa às outras pessoas. Para além disso, os autores substituíram o conceito de reduzida realização pessoal por uma reduzida eficácia profissional referindo-se aos aspetos sociais e não-sociais das concretizações profissionais.

Ainda que existam diferentes questionários de autorresposta para medir o *burnout*, o *Maslach Burnout Inventory* (MBI; Maslach & Jackson, 1981) tem sido a medida de eleição desde o início, isto significa que o *burnout* é o que o MBI mede e vice-versa. Esta dependência mútua de objeto e método, em combinação com a dominância do MBI, é indesejável pelo facto de impedir investigação atual e inovadora, que possa conduzir a

uma melhor compreensão do *burnout* (Schaufeli et al., 2020). Simultaneamente, têm surgido algumas questões em torno deste instrumento de medida, nomeadamente, problemas psicométricos e de interpretação dos resultados (Schaufeli et al., 2020).

As questões levantadas promoveram o desenvolvimento de um novo instrumento de avaliação do *burnout* – o *Burnout Assessment Tool* (BAT; Schaufeli et al., 2020) – que pode ser utilizado a nível individual e organizacional. Esta nova conceptualização define o *burnout* como um estado de exaustão relacionado com o trabalho que ocorre entre os trabalhadores, caracterizado pelo um cansaço extremo, reduzida habilidade para regular o processamento cognitivo e emocional, bem como um distanciamento mental. Estas dimensões principais são acompanhadas por um humor depressivo e sintomas de angústia psicológica e psicossomática.

Este instrumento distingue sintomas principais e secundários do *burnout*. Assim, as dimensões que constituem o núcleo do *burnout* são: a exaustão (uma grave falta de energia que resulta em sentimentos de esgotamento físico e mental); uma incapacidade de controlo emocional (intensas reações emocionais ao sentir-se sobrecarregado pelas suas próprias emoções); uma incapacidade de controlo cognitivo (indicado por problemas de memória, atenção, défices de concentração e um pobre desempenho cognitivo); e uma distância mental (distanciamento psicológico indicado por uma forte relutância ou aversão ao trabalho) (Schaufeli et al., 2020). Para além destes sintomas principais, inclui ainda as dimensões de angústia psicológica (sintomas não-físicos que são o resultado de um problema psicológico, como problemas de sono, preocupação, tensão ou ansiedade), queixas psicossomáticas (não explicadas por algum problema físico, mas exacerbadas por ou em resultado de problemas psicológicos) e humor depressivo (caracterizado por um estado de desânimo ou tristeza e uma incapacidade para experienciar prazer) (Schaufeli et al., 2020).

A conceptualização do *burnout* utilizada no BAT defende que a falta de energia necessária para regular o processamento cognitivo e emocional deve-se ao cansaço extremo que o indivíduo sente, ou seja, estas funções de regulação encontram-se incapacitadas e são subjetivamente experienciadas como uma falta de controlo. De forma a proteger-se e a prevenir uma maior perda de energia e de controlo, o distanciamento mental ocorre através do desenvolvimento de uma atitude desinteressada, indiferente e cínica em relação ao trabalho (Schaufeli et al., 2020).

No entanto, esta resposta autoprotetora está sujeita a fracassar devido evocar reações negativas dos outros e prejudicar a motivação e o desempenho no trabalho,

acabando por aumentar os níveis de *stress*. Desta forma, este distanciamento torna-se parte do problema contribuindo para o reforço entre a exaustão e incapacidade de autocontrolo, de controlo das condições de trabalho, de redução das exigências e do aumento dos recursos laborais (Schaufeli et al., 2020).

Por sua vez, a experiência de falta de controlo pode ainda despoletar sentimentos de depressão, acompanhada por angústia psicológica e queixas psicossomáticas, consideradas secundárias aos sintomas de *burnout* (Schaufeli et al., 2020). A investigação tem revelado uma forte associação entre o *burnout* e consequências a nível da saúde e relacionadas com o trabalho (Bakker et al., 2014).

Uma recente revisão sistemática observou consequências a nível físico, psicológico e ocupacionais nas quais o *burnout* revelou-se um preditor significativo (Salvagioni et al., 2017). A nível físico concluiu-se consequências como hipercolesterolemia, diabetes tipo II, doença coronária, hospitalização devido a problema cardiovascular, dores muscoesqueléticas, fadiga prolongada, dores de cabeça, problemas gastrointestinais, problemas respiratórios, lesões graves e mortalidade antes dos 45 anos. Relativamente ao impacto psicológico, encontraram-se situações de insónia, sintomas depressivos, uso de psicotrópicos e medicação antidepressiva, hospitalização devido a perturbações psicológicas e sintomas secundários a problemas psicológicos. Enquanto a nível ocupacional, os fatores salientes foram a insatisfação com o trabalho, o absentismo, as pensões de invalidez, exigências e recursos laborais e presentismo.

1.4. Produtividade Individual

A produtividade individual é considerada o motor fundamental em toda a economia (Campbell & Wiernik, 2015), a investigação nas áreas da gestão, saúde ocupacional e psicologia do trabalho e das organizações, tem utilizado frequentemente este constructo como uma medida consequente nos estudos em âmbito organizacional (Koopmans et al., 2011).

A produtividade individual pode ser definida como “as coisas que as pessoas fazem, as ações que tomam, que contribuem para os objetivos da organização” (Campbell & Wiernik, 2015, p. 48). Estas ações devem ser identificadas como relevantes para tais objetivos, independentemente de estarem indicadas no descritivo de funções, constituem-se como comportamentos que estão sob o controlo do trabalhador e não as variáveis que determinam esses comportamentos ou as suas consequências. Deste modo, o conjunto destas ações não estão circunscritas à função específica desempenhada nem permanecem estáticas ao longo do tempo (Campbell & Wiernik, 2015).

Uma revisão sistemática realizada por Koopmans e colaboradores (2011) propõe um enquadramento conceptual em que a produtividade individual é constituída por quatro dimensões: desempenho da tarefa, desempenho contextual, performance adaptativa e comportamento de trabalho contraproducente.

O desempenho da tarefa refere-se aos comportamentos que contribuem para a produção de um produto ou a oferta de um serviço (Rotundo & Sackett, 2002), compreende os comportamentos num conjunto variado de profissões que podem incluir indicadores, tais como, a conclusão de tarefas relacionadas com as suas funções, o mantimento de informação atualizada, trabalhar de forma precisa e ordenada, planeamento e organização (Koopmans et al., 2011).

A segunda dimensão é o desempenho contextual, também conhecido como o comportamento de cidadania organizacional, pode ser definido como os comportamentos que contribuem para os objetivos da organização ao participar no seu ambiente social e psicológico (Rotundo & Sackett, 2002). Estes incluem ações que estão para além das funções atribuídas: iniciativa, proatividade, a cooperação com os outros ou entusiasmo (Koopmans et al., 2011).

A performance adaptativa é definida como a capacidade que cada indivíduo tem de se adaptar às mudanças no sistema ou papéis no trabalho (Griffin et al., 2007), diz respeito, por exemplo, à resolução de problemas criativamente, a aprendizagem de novas

tarefas, tecnologias, procedimentos, e na adaptação a outros indivíduos, culturas ou espaços (Koopmans et al., 2011).

A última dimensão está relacionada com o comportamento contraprodutivo de trabalho que é definido como um comportamento voluntário que prejudica o bem-estar da organização (Rotundo & Sackett, 2002), envolve comportamentos externos às tarefas: presentismo, queixas, realizar tarefas incorretamente de forma propositada ou o abuso de privilégios, entre outros (Koopmans et al., 2011).

A estrutura e dinâmica da produtividade é complexa, o que torna a sua avaliação um processo de larga dificuldade, especialmente, no que toca à variabilidade entre avaliadores (Campbell & Wiernik, 2015). A investigação revela que as autoavaliações tendem a ser mais favoráveis do que quando avaliadas pelos seus pares ou supervisores, demonstrando um erro de leniência, as pessoas estão naturalmente motivadas a apresentarem-se de forma favorável e socialmente desejável (Koopmans et al., 2012).

No entanto, os autorrelatos da produtividade também apresentam algumas vantagens: estas permitem medir a produtividade em profissões em que outras medidas são difíceis de avaliar, como atividades de alta complexidade; os trabalhadores têm frequentemente mais oportunidades de observar os seus próprios comportamentos do que outros intervenientes; os pares e gestores avaliam a produtividade com base na sua impressão geral do trabalhador, o efeito de halo; e apresentam vantagens práticas como serem fáceis de recolher e reduzirem problemas como a confidencialidade ou a não-resposta (Koopmans et al., 2012).

Os processos individuais de autogestão e regulação da própria produtividade resultam numa automonitorização e autoavaliação comparativamente aos objetivos definidos, na procura de formação adicional, de novas metas autocolocadas, o *feedback* pode ser solicitado e a autoeficácia pode alterar-se (Campbell & Wiernik, 2015). As consequências deste processo refletem-se em perceções de produtividade distintas, os indivíduos percebem um alto nível de produtividade quando apresentam altas autoavaliações nucleares e uma maior motivação intrínseca, estes resultados evidenciam que trabalhadores que consideram ter maior autoestima, autoeficácia, estabilidade emocional e *locus* de controlo interno poderão estar mais motivados e, em última instância, conseguir melhorar a sua produtividade (Joo et al., 2010).

Por outro lado, é importante também distinguir entre as especificidades da produtividade em termos de conteúdo e em termos de processo, ou seja, o contexto em que a produtividade se desenvolve e a forma como esta muda ao longo do tempo

(Campbell & Wiernik, 2015). A investigação tem dedicado a sua atenção sobretudo aos determinantes da produtividade individual, aspetos como os traços individuais (e.g., habilidades cognitivas, a personalidade, a motivação, características físicas), variáveis de estado (e.g., conhecimentos e competência relevantes, atitudes, estados motivacionais alteráveis) e características situacionais (e.g., o sistema de recompensas, a gestão e a liderança), bem como, a interação entre estes (Campbell & Wiernik, 2015).

Muita da investigação e prática na área da psicologia e comportamento organizacional dedica-se ao planeamento de intervenções pensadas para potenciar a produtividade ao aumentar o conhecimento individual, as competências e os determinantes motivacionais da produtividade, tais como, a formação, o estabelecimento de objetivos, o *feedback*, incentivos de vários tipos ou a supervisão (Campbell & Wiernik, 2015).

Por outro lado, a área da saúde ocupacional tem se focado principalmente na relação entre os problemas de saúde e as perdas de produtividade individual devido ao absentismo por doença ou presentismo e, ainda, na prevenção destas perdas devido a determinadas doenças ou debilitações a nível de saúde (Koopmans, 2014).

À luz do modelo JD-R, a tensão profissional tem um efeito negativo na produtividade, dado que trabalhadores com altos níveis de exaustão ou problemas de saúde não dispõem dos recursos energéticos suficientes para atingirem os seus objetivos organizacionais (Bakker & Demerouti, 2017), o que pode suportar a aplicação de estratégias de marketing interno com vista à prevenção deste desgaste e consequentemente o atingimento da produtividade esperada.

Um estudo recente verificou em contexto da pandemia da COVID-19 que o marketing interno tem um efeito indireto na redução de comportamentos de trabalho contraprodutivos ao aumentar a satisfação com o trabalho, variável que tem um efeito direto e implicações significativas nas organizações ao aumentar o desempenho de tarefa e ao reduzir comportamentos contraprodutivos (Nemteanu & Dabija, 2021).

1.5. Objetivos e Hipóteses de Estudo

O presente estudo tem como objetivo perceber a relação entre a OMI e a síndrome de *burnout*, através da aplicação do modelo conceptual JD-R, ao analisar o contributo que as exigências e os recursos laborais possam ter nesta relação e, conseqüentemente, através dos níveis de produtividade percebida dos trabalhadores.

Como postulado pelo modelo JD-R, as exigências laborais contribuem para a predição do *burnout* no trabalho, dado que contribuem para o consumo de recursos energéticos (Bakker & Demerouti, 2017). Por outro lado, os recursos laborais demonstram a capacidade de atenuar o impacto da sobrecarga sentida, uma vez que trabalhadores com mais recursos lidam melhor com as exigências diárias (Bakker & Demerouti, 2017). Neste sentido, é esperado que:

H1. As exigências laborais contribuam positivamente para as dimensões de *burnout*;

H2. Os recursos laborais contribuam negativamente para as dimensões de *burnout*.

As organizações devem oferecer desafios e recursos laborais suficientes (Bakker & Demerouti, 2014), este compromisso conduz a um foco nas necessidades específicas dos trabalhadores e na resolução de problemas nos contextos laborais (Bakker et al., 2014), o que poderá contribuir para o desenvolvimento de uma OMI. Neste sentido, é esperado que:

H3. A presença de recursos laborais contribua positivamente para a OMI;

H4. A presença das exigências laborais contribua negativamente para a OMI.

A criação de valor para os trabalhadores, ao fomentar a compreensão do que estes valorizam e a resposta às suas necessidades (Gounaris, 2008b), contribui para a satisfação e o *engagement* dos mesmos (Frye et al., 2020; Mainardes et al., 2019), logo, poderá atuar como um recurso para evitar o desenvolvimento de *burnout*. Deste modo, é esperado que:

H5. A OMI e os níveis de *burnout* estejam relacionados negativamente.

Com base na teoria apresentada e nas relações entre as variáveis hipotetizadas, propomos que a OMI e os níveis de *burnout* possam servir como mecanismos explicativos da influência que as características do trabalho têm nos resultados organizacionais, nomeadamente, na produtividade individual. Neste sentido, esperamos que:

H6. A OMI medeia a relação entre as exigências/recursos laborais e a produtividade individual percebida.

H7. O *burnout* medeia a relação entre as exigências laborais e a produtividade individual percebida.

2. Metodologia

2.1. Amostra

A amostra do presente estudo foi constituída por 369 sujeitos, dos quais 65.9% são do sexo feminino ($N = 243$) e 34.1% do sexo masculino ($N = 126$). A faixa etária dos participantes encontra-se entre os 18 e os 69 anos ($M = 42.65$, $DP = 10.92$).

Quanto ao estado civil, perto da metade dos indivíduos eram casados (43.9%, $N = 162$), enquanto 29.3% ($N = 108$) encontravam-se solteiros e 19% ($N = 70$) em união de facto, os restantes eram divorciados (7.3%, $N = 27$) ou viúvos (.5%, $N = 2$), sendo que 44.2% ($N = 163$) possuía menores a cargo. Em relação às habilitações literárias, a maior parte era licenciado (44.7%, $N = 165$) ou detinha grau acima (18.1%, $N = 67$), os restantes apresentaram escolaridade ao nível do ensino secundário (32.8%, $N = 121$) ou do ensino básico (4.3%, $N = 16$).

No que concerne à esfera profissional, 95.4% ($N = 352$) dos trabalhadores exercem funções no setor terciário, enquanto 4.1% ($N = 15$) encontram-se no setor secundário ou no setor primário (.5%, $N = 2$). Uma parte substancial pertencia à função pública (72.9%, $N = 269$), logo na sua maioria referiu apenas a categoria de técnico superior (31.2%, $N = 115$), assistente técnico (19.5%, $N = 75$) ou de assistente operacional (1.9%, $N = 7$).

Nos restantes casos, as profissões respondidas foram categorizadas de acordo a «Classificação Portuguesa das Profissões 2010» (Instituto Nacional de Estatística, 2011), em que se verificou que 15.2% ($N = 56$) são especialistas das atividades intelectuais e científicas, 11.7% ($N = 43$) fazem parte dos trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores, 8.4% ($N = 31$) correspondem ao pessoal administrativo. Os técnicos e profissões de nível intermédio representam 4.6% da amostra ($N = 17$), os representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos perfazem 3.8% ($N = 14$), apenas 0.8% ($N = 3$) pertence aos operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem. Por último, 0.5% ($N = 2$) era constituído pelas profissões das forças armadas, trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices ou trabalhadores não qualificados, respetivamente, tendo 1.4% não respondido a esta questão.

A maioria da amostra recolhida referiu estar a trabalhar por conta de outrem (94.6%, $N = 349$), 3.0% ($N = 11$) são trabalhadores independentes, 1.4% ($N = 5$) estava em layoff e 1.1% ($N = 4$) em estágio, 20.3% ($N = 75$) possui ainda funções de gestão.

Apresentam um tempo de serviço entre os 0 e os 45 anos de permanência ($M = 15.34$, $DP = 11.13$), já em termos de horários de trabalho, 88.6% ($N = 327$) trabalha a tempo inteiro, 6.0% ($N = 22$) a tempo parcial, em horário rotativo encontravam-se 4.3% ($N = 16$) e em teletrabalho apenas 1.1% ($N = 4$). Quanto à situação pandémica, 21.7% ($N = 80$) respondeu já ter contraído COVID-19.

2.2. Instrumentos

O modelo das exigências-recursos laborais foi operacionalizado através da escala de Lee e colaboradores (2017), em processo de adaptação para a população portuguesa. No que toca às exigências laborais (14 itens), a escala avalia as dimensões de sobrecarga no trabalho ($\alpha = .86$), exigências emocionais ($\alpha = .66$) e exigências tecnológicas ($\alpha = .92$), neste estudo, verificaram-se alfas no valor de .90, .86 e .89, respetivamente. Relativamente aos recursos laborais (11 itens), as dimensões avaliadas são a autonomia no trabalho ($\alpha = .85$), o *feedback* de desempenho ($\alpha = .88$) e os recursos tecnológicos ($\alpha = .67$), na presente amostra, as dimensões apresentaram uma consistência interna de .87, .87 e .64, respetivamente. Os itens foram medidos numa escala do tipo *Likert* de 5 pontos, de 1 (“nunca”) a 5 (“sempre”).

De forma a medir a orientação para o mercado interno foi utilizada a escala desenvolvida por Gounaris (2006), adaptada para a língua portuguesa por Carlos e Rodrigues (2012). Esta avalia o nível de adoção da OMI baseada na avaliação das três dimensões do construto através de 43 itens, tendo cada uma sido dividida num total de 10 sub-dimensões: 1) criação de informação sobre o mercado interno ($\alpha = .80$): identificação das trocas de valor, consciência das condições do mercado de trabalho; 2) disseminação da informação interna ($\alpha = .78$): comunicação entre gestores e empregados, comunicação entre gestores; e 3) resposta à informação interna ($\alpha = .85$): segmentação do mercado interno, segmentação dos alvos internos, descrição do trabalho, sistema de remuneração, preocupação por parte da gestão e formação. No presente estudo, estas subdimensões apresentaram um alfa de *Cronbach* entre .72 a .93. As respostas estão organizadas numa escala do tipo *Likert* de sete pontos, de 1 (“discordo totalmente”) a 7 (“concordo totalmente”), quanto maior for a pontuação obtida em cada dimensão, mais se refletirá o nível de OMI.

Na avaliação dos níveis de burnout foi utilizada a *Burnout Assesment Tool* (BAT) de Schaufeli e colaboradores (2020), adaptada para a população portuguesa pelo

um consórcio internacional de investigadores coordenado pelos autores, instrumento que avalia os sintomas principais (23 itens) e secundários do burnout (10 itens). No presente estudo foram analisados apenas os sintomas primários que são constituídos pela exaustão ($\alpha = .92$), distância mental ($\alpha = .91$), incapacidade no controlo cognitivo ($\alpha = .92$) e incapacidade no controlo emocional ($\alpha = .90$), na atual amostra, verificaram-se alfas no valor de .92, .88, .84 e .90, respetivamente. A pontuação é obtida a partir de uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, de “Nunca” (1) até “Sempre” (5).

Para a medição dos níveis de produtividade fez-se recurso de uma escala de autorrelato do desempenho individual de Rego e Cunha (2005), esta é composta por um total de 6 itens que avalia a produtividade interna ($\alpha = .80$), a perceção da produtividade à luz de fatores internos da organização, e a produtividade comparativa ($\alpha = .83$), em comparação com a de indivíduos externos à organização. No presente estudo, a produtividade foi avaliada de forma global, a qual apresentou um alfa de *Cronbach* de .86. Os participantes numa escala do tipo *Likert* de 7 pontos (de 1: “não se aplica rigorosamente nada a mim” a 7: “aplica-se completamente a mim”).

Para além dos instrumentos mencionados, o questionário integrava ainda algumas questões de natureza sociodemográfica e socioprofissional, com o objetivo de caracterização da amostra.

2.3. Procedimento

2.3.1. Recolha de Dados

Os dados foram recolhidos através do preenchimento de um questionário *online*, desenvolvido na plataforma *Google Forms*, partilhado nas redes sociais e enviado via *e-mail* para empresas nacionais de diferentes áreas de atividade, públicas e privadas, cujo tempo de aplicação era de cerca de 10 minutos. Antes do seu preenchimento, os participantes eram informados da garantia de anonimato e confidencialidade no tratamento de dados, confirmando a sua participação voluntária ao avançar para o questionário em si, não existindo recompensas monetárias ou de qualquer cariz. No que concerne aos critérios de inclusão, os participantes teriam que estar empregados no momento.

2.3.2. Análise de Dados

Quanto ao procedimento de análise, os dados foram analisados através do *software* estatístico IBM SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*, versão 28). Após a criação da base de dados e a transformação dos mesmos, com o objetivo de caracterizar os participantes da amostra recolhida, analisaram-se as seguintes estatísticas descritivas: medidas de tendência central (média), dispersão (desvio-padrão), valor mínimo e valor máximo. De seguida, foi calculado o coeficiente de correlação de *Pearson* de forma a analisar a relação entre as variáveis em estudo.

As correlações consideraram-se fracas quando r foi inferior a .25; moderadas entre $.25 \leq r \leq .50$; fortes entre $.50 \leq r \leq .75$; e muito fortes se $r \geq .75$ (Marôco, 2011). A verificação do poder preditivo das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes foi realizada através de análises de regressão linear múltipla.

Para avaliar se as variáveis são linearmente independentes foram realizados diagnósticos de colinearidade através do cálculo das estatísticas de colinearidade, nomeadamente Tolerância e VIF (*variance inflation factor*), tendo como valores de referência para a sua confirmação, o valor acima de .1 para a Tolerância e o mais próximo de 0 para VIF (Pestana & Gageiro, 2008), não se observando multicolinearidade nas regressões realizadas.

Por último, conduziram-se os efeitos de mediação com recurso ao *software* JASP (*Jeffreys's Amazing Statistics Program* – versão 0.16.1), o teste de mediação realizou-se através do cálculo do intervalo de confiança pelo método *bias-corrected percentile bootstrap*, se os valores estivessem dentro dos 95% do intervalo de confiança, o efeito indireto é significativo e a mediação é considerada presente (Biesanz et al., 2010).

3. Resultados

3.1. Análise Descritiva

A Tabela 3.1 apresenta a análise descritiva das dimensões referentes aos recursos e exigências laborais, os três recursos encontram-se próximos da média, entre o mínimo de 1 e o máximo de 5, em que a autonomia no trabalho é a dimensão com maior valor médio ($M = 3.63$, $DP = .85$). No que toca às exigências laborais, as dimensões seguem a mesma tendência revelando que as exigências tecnológicas apresentam a média mais alta ($M = 3.81$, $DP = .96$).

Tabela 3.1

Estatísticas Descritivas das Dimensões dos Recursos e Exigências Laborais

Recursos/Exigências Laborais	<i>N</i>	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Autonomia no Trabalho	369	1.00	5.00	3.63	.85
<i>Feedback</i> de Desempenho	369	1.00	5.00	3.37	.86
Recursos Tecnológicos	369	1.00	5.00	3.51	1.01
Sobrecarga no trabalho	369	1.00	5.00	3.45	.86
Exigências Emocionais	369	1.00	5.00	3.01	1.05
Exigências Tecnológicas	369	1.00	5.00	3.81	.96

Quanto à dimensão de OMI (Tabela 3.2), a maioria das dimensões encontra-se abaixo da média, cuja pontuação oscilou entre o mínimo de 1 e o máximo de 7, sendo que a dimensão com menor valor médio diz respeito ao sistema de remuneração ($M = 2.46$, $DP = 1.19$) e a maior, à consciência das condições do mercado de trabalho ($M = 4.22$, $DP = 1.43$).

Relativamente aos resultados da escala de *burnout*, verifica-se que todas as dimensões se encontram abaixo da média, ainda que a exaustão seja a que apresenta o maior valor ($M = 2.70$, $DP = .76$), em que os valores oscilaram entre 1 de mínimo e 5 de máximo (Tabela 3.3).

Tabela 3.2*Estatísticas Descritivas das Dimensões da OMI*

OMI	<i>n</i>	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Identificação das Trocas de Valor	369	1.00	6.80	3.59	1.46
Consciência das Condições do Mercado de Trabalho	369	1.00	7.00	4.22	1.43
Segmentação do Mercado Interno	369	1.00	7.00	3.25	1.39
Segmentação dos Alvos Internos	369	1.00	7.00	3.41	1.29
Comunicação entre Gestores e Empregados	369	1.00	7.00	4.06	1.67
Comunicação entre Gestores	369	1.00	7.00	3.32	1.43
Descrição do Trabalho	369	1.00	7.00	4.06	1.53
Sistema de Remuneração	369	1.00	6.20	2.46	1.19
Preocupação por parte da Gestão	369	1.00	7.00	3.13	1.49
Formação	369	1.00	7.00	3.34	1.47
OMI Global	369	1.00	6.59	3.49	1.17

No que diz respeito à escala de produtividade individual percebida, avaliada entre o mínimo de 1 e o máximo de 7, demonstrou-se que esta variável se indicia acima da média ($M = 4.76$, $DP = 1.12$).

Tabela 3.3*Estatísticas Descritivas das Dimensões de Burnout*

<i>Burnout</i>	<i>N</i>	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Exaustão	369	1.00	5.00	2.70	.76
Distância Mental	369	1.00	5.00	2.09	.88
Incapacidade no Controle Cognitivo	369	1.00	5.00	2.15	.76
Incapacidade no Controle Emocional	369	1.00	5.00	2.03	.83

3.2. Análise Correlacional

A Tabela 3.4 apresenta a análise correlacional entre as variáveis em estudo, na análise entre recursos e exigências laborais, todas as dimensões da primeira variável (autonomia, *feedback* e recursos tecnológicos) apresentaram uma correlação significativa negativa com as exigências emocionais ($r = -.152$ a $-.189$), de magnitude fraca, e uma correlação significativa positiva com as exigências tecnológicas ($r = .173$ a $.445$), de ordem fraca a moderada.

No âmbito das dimensões da OMI, todas estas correlacionaram-se entre si significativamente de forma moderada a muito forte ($r = .362$ a $.887$), sendo que foi apenas tido em conta o valor médio global da variável para a análise das correlações. Entre os recursos laborais e a OMI global verificou-se uma correlação significativa nas dimensões de autonomia no trabalho ($r = .414$; $p < .001$), de *feedback* de desempenho ($r = .675$; $p < .001$) e de recursos tecnológicos ($r = .387$; $p < .001$), numa magnitude moderada a forte. Quanto à análise das exigências laborais, verificou-se uma correlação significativa negativa com a dimensão das exigências emocionais ($r = -.214$; $p < .001$) e positiva com a dimensão das exigências tecnológicas ($r = .136$; $p = .009$), de ordem fraca.

Tabela 3.4*Correlação de Pearson entre as Variáveis em Estudo*

Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. OMI Global	—											
2. Autonomia no Trabalho	.414**	—										
3. <i>Feedback</i> de Desempenho	.675**	.577**	—									
4. Recursos Tecnológicos	.387**	.464**	.484**	—								
5. Sobrecarga no Trabalho	-.033	-.072	.073	.073	—							
6. Exigências Emocionais	-.214**	-.189**	-.172**	-.152**	.522**	—						
7. Exigências Tecnológicas	.136**	.173**	.214**	.445**	.278**	.147**	—					
8. Exaustão	-.298**	-.355**	-.354**	-.291**	.445**	.543**	-.058	—				
9. Distância Mental	-.385**	-.434**	-.492**	-.286**	.085	.356**	-.154**	.651**	—			
10. Incapacidade no Controlo Cognitivo	-.156**	-.209**	-.222**	-.140**	.196**	.322**	.013	.553**	.550**	—		
11. Incapacidade no Controlo Emocional	-.279**	-.259**	-.343**	-.256**	.176**	.454**	-.092	.599**	.697**	.678**	—	
12. Produtividade Individual Percebida	-.292**	.258**	.342**	.079	.107*	-.043	.023	-.061	-.226**	-.167**	-.196**	—

* $p < .05$. ** $p < .01$

Relativamente à escala de *burnout*, observou-se uma correlação significativa negativa entre todos os recursos laborais e todas as dimensões de *burnout* ($r = -.140$ a $-.492$), fraca a moderada. Enquanto face às exigências laborais, observou-se uma correlação significativa entre a dimensão de sobrecarga no trabalho e a exaustão ($r = .445$; $p < .001$), a incapacidade de controlo cognitivo ($r = .196$; $p < .001$) e a incapacidade de controlo emocional ($r = .176$; $p < .001$), de ordem fraca a moderada. Verificou-se ainda uma correlação significativa entre as exigências emocionais e todas dimensões de *burnout* ($r = .322$ a $.543$), de magnitude moderada a forte, e uma correlação significativa negativa entre as exigências tecnológicas e o distanciamento mental ($r = -.154$; $p = .003$), de magnitude fraca.

Quanto à relação entre a OMI Global e o *burnout*, observou-se uma correlação significativa negativa fraca a moderada nas dimensões de exaustão ($r = -.298$; $p < .001$), distância mental ($r = -.385$; $p < .001$), incapacidade no controlo cognitivo ($r = -.156$; $p = .003$) e na incapacidade no controlo emocional ($r = -.279$; $p < .001$).

A produtividade individual percebida obteve uma correlação significativa com a OMI Global ($r = .292$; $p < .001$), com os recursos laborais ligados à autonomia no trabalho ($r = .258$; $p < .001$) e ao *feedback* de desempenho ($r = .342$; $p < .001$), de magnitude moderada. Ainda houve uma correlação significativa, mas de magnitude fraca, com as exigências laborais relativas à sobrecarga no trabalho ($r = .107$; $p = .039$) e uma correlação significativa negativa com as dimensões de *burnout*, nomeadamente, a distância mental ($r = -.226$; $p < .001$), a incapacidade de controlo cognitivo ($r = -.167$; $p = .001$) e de controlo emocional ($r = -.196$; $p < .001$), todas de magnitude fraca.

3.3. Análise da Regressão Linear Múltipla

Através das análises de regressão linear múltipla, observou-se que as três exigências laborais contribuem significativamente para a explicação das diferentes dimensões *burnout*, verificou-se um valor preditivo de 36.7% [$F(3, 365) = 70.7$, $p < .001$] da exaustão, quanto à distância mental, de 17.5% [$F(3, 365) = 25.8$, $p < .001$], de 10.7% [$F(3, 365) = 14.5$, $p < .001$] na incapacidade no controlo cognitivo, e de 23.3% [$F(3, 365) = 36.9$, $p < .001$] na incapacidade no controlo emocional (ver Tabela 3.5).

No contributo individual de cada um dos preditores na exaustão, verifica-se que a sobrecarga no trabalho ($\beta = .277$, $t = 5.50$, $p < .001$) e as exigências emocionais ($\beta = .428$, $t = 8.77$, $p < .001$) apresentam-se como variáveis preditoras significativas, na

mesma medida que as exigências tecnológicas, mas enquanto preditor negativo ($\beta = -.198, t = -4.57, p = <.001$). No que toca à distância mental, apenas as exigências emocionais ($\beta = .429, t = 7.70, p = <.001$) constituem-se como preditor significativo, enquanto as exigências tecnológicas como preditor negativo ($\beta = -.198, t = -4.57, p = <.001$). Quanto à incapacidade no controlo cognitivo, as exigências emocionais ($\beta = .303, t = 5.22, p = <.001$) apresentam-se como o único como preditor significativo. Por último, as exigências emocionais ($\beta = .498, t = 9.26, p = <.001$) e as exigências tecnológicas ($\beta = -.154, t = -3.23, p = <.001$), mas de forma negativa, resultaram como preditores significativos da incapacidade no controlo emocional

Tabela 3.5

Regressão Linear Múltipla entre as Exigências e Recursos Laborais sobre o Burnout

Preditores	Exaustão		Distância Mental		Incapacidade no Controlo Cognitivo		Incapacidade no Controlo Emocional	
	β	p	β	p	β	p	β	p
Sobrecarga no trabalho	.277	<.001	-.086	.136	.050	.400	-.041	.455
Exigências Emocionais	.428	<.001	.429	<.001	.303	<.001	.498	<.001
Exigências Tecnológicas	-.198	<.001	-.193	<.001	-.046	.375	-.154	.001
r^2	.367		.175		.107		.233	
p	<.001		<.001		<.001		<.001	
Autonomia no Trabalho	-.196	.001	-.222	<.001	-.117	.069	-.064	.303
Feedback de Desempenho	-.188	.002	-.359	<.001	-.147	.024	-.257	<.001
Recursos Tecnológicos	-.109	.055	-.009	.858	-.014	.810	-.102	.079
r^2	.168		.276		.059		.131	
p	<.001		<.001		<.001		<.001	

Relativamente ao contributo que os recursos laborais apresentam na explicação das dimensões de *burnout*, os resultados evidenciaram que têm um poder preditivo de 16.8% na exaustão [$F(3, 365) = 24.5, p = <.001$], de 27.6% na distância mental [$F(3, 365) = 46.3, p = <.001$], já na incapacidade no controlo cognitivo é de 5.9% [$F(3, 365) = 7.7, p = <.001$] e na incapacidade no controlo emocional é de 13.1% [$F(3, 365) = 18.3, p = <.001$].

Na análise do contributo individual de cada um dos preditores, verifica-se que a autonomia no trabalho ($\beta = -.196, t = -3.24, p = .001$; $\beta = -.222, t = -3.93, p = <.001$) e o *feedback* de desempenho ($\beta = -.188, t = -3.06, p = .002$; $\beta = -.359, t = -6.28, p = <.001$) assumem-se como preditores significativos negativos da exaustão e da distância mental, respetivamente. Perante a incapacidade no controlo cognitivo e no controlo emocional, apenas o *feedback* de desempenho ($\beta = -.147, t = -2.26, p = .024$; $\beta = -.257, t = -4.10, p = <.001$) apresentou-se como preditor significativo negativo, respetivamente.

Em relação ao contributo dos recursos laborais na OMI (ver Tabela 3.6), observou-se que este preditor contribui em 46% para a explicação dos resultados [$F(3, 365) = 103.7, p = <.001$], sendo que apenas a dimensão de *feedback* de desempenho se apresentou como variável preditora significativa ($\beta = .629, t = 12.74, p = <.001$). Enquanto as exigências laborais apresentam um poder preditivo de 7,7% [$F(3, 365) = 10.2, p = <.001$], onde as exigências emocionais ($\beta = -.271, t = -4.60, p = <.001$) e as exigências tecnológicas ($\beta = .158, t = 3.01, p = .003$) demonstram-se como preditor significativo negativo e positivo, respetivamente.

3.4. Análise do Efeito de Mediação

De forma a testar a hipóteses H6 e H7, avaliou-se o efeito de mediação entre as variáveis em estudo em dois modelos distintos. Primeiramente, o efeito que os recursos e exigências laborais (variáveis independentes) exercem na produtividade percebida individual (variável dependente) através da OMI Global (variável mediadora).

No primeiro modelo testado (Fig. 3.1), os efeitos totais evidenciaram que a autonomia ($\beta = .178, z = 2.46, p = .014$), o *feedback* ($\beta = .363, z = 5.00, p = <.001$) e a sobrecarga ($\beta = .166, z = 2.43, p = .015$) foram um preditor positivo da produtividade individual percebida, enquanto os recursos tecnológicos revelaram um efeito negativo nesta última ($\beta = -.143, z = -2.30, p = .022$).

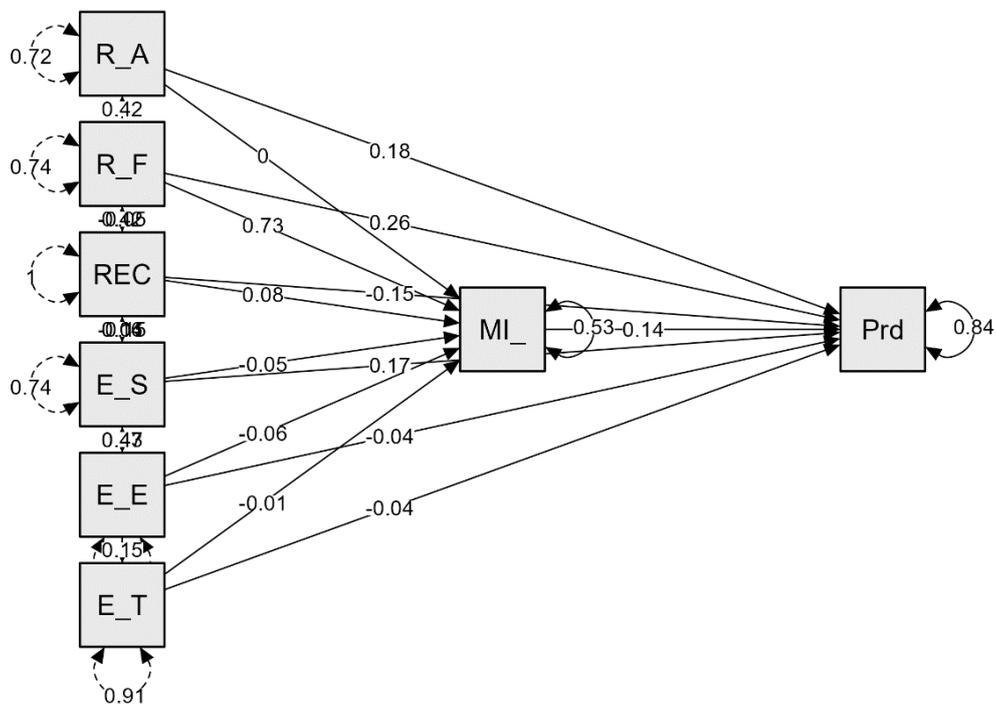
Tabela 3.6

Regressão Linear Múltipla entre os Recursos e Exigências Laborais sobre a OMI Global

Preditores	OMI Global		
	β	t	p
Autonomia no Trabalho	.016	.337	.737
<i>Feedback</i> de Desempenho	.629	12.74	<.001
Recursos Tecnológicos	.075	1.65	.100
r^2	.460		
p	<.001		
Sobrecarga no Trabalho	.065	1.08	.282
Exigências Emocionais	-.271	-4.60	<.001
Exigências Tecnológicas	.158	3.01	.003
r^2	.077		
p	<.001		

Figura 3.1

Modelo de Mediação da OMI entre Recursos/Exigências e a Produtividade



Notas. R_A = Autonomia no Trabalho; R_F = *Feedback* de Desempenho; REC = Recursos Tecnológicos; E_S = Sobrecarga no Trabalho; E_E = Exigências Emocionais; E_T = Exigências Tecnológicas; MI_ = OMI Global; Prd = Produtividade Individual Percebida.

As estimativas do efeito indireto de mediação apresentados na Tabela 3.7, considerando os intervalos de confiança *bootstrap bias-corrected* a 95%, mostraram que não foi verificado zero dentro dos intervalos apenas para o *feedback* de desempenho sobre a produtividade individual percebida via a OMI Global [0.007, 0.217], revelando o *feedback* de desempenho como um mediador significativo do efeito que os recursos laborais apresentam na produtividade percebida pelos trabalhadores.

Tabela 3.7

Efeitos diretos, indiretos e totais da OMI entre Recursos/Exigências e a Produtividade

Efeito	Estimativa	Erro-padrão	z-value	p	Intervalo de Confiança de 95%	
					Inferior	Superior
Efeito Direto						
AT → Prod	.178	.072	2.475	.013	0.009	0.352
FD → Prod	.263	.087	3.033	.002	0.103	0.438
RT → Prod	-.154	.062	-2.479	.013	-0.288	-0.025
ST → Prod	.174	.068	2.547	.011	0.021	0.317
EE → Prod	-.040	.056	-.721	.471	-0.166	0.087
ET → Prod	-.038	.058	-.654	.513	-0.166	0.104
Efeito Indireto						
AT → OMI → Prod	-2.105e-4	.008	-.027	.979	-0.025	0.016
FD → OMI → Prod	.100	.049	2.066	.039	0.007	0.217
RT → OMI → Prod	.011	.009	1.290	.197	-0.001	0.044
ST → OMI → Prod	-.007	.008	-.895	.371	-0.037	0.005
EE → OMI → Prod	-.009	.007	-1.193	.233	-0.038	0.002
ET → OMI → Prod	-.002	.006	-.275	.783	-0.021	0.011
Efeito Total						
AT → Prod	.178	.072	2.458	.014	0.005	0.349
FD → Prod	.363	.073	5.003	< .001	0.226	0.503
RT → Prod	-.143	.062	-2.296	.022	-0.272	-0.015
ST → Prod	.166	.068	2.428	.015	0.018	0.314
EE → Prod	-.049	.056	-.876	.381	-0.176	0.078
ET → Prod	-.040	.059	-.680	.496	-0.166	0.099

Notas. AT = Autonomia no Trabalho; FD = *Feedback* de Desempenho; RT = Recursos Tecnológicos; ST = Sobrecarga no Trabalho; EE = Exigências Emocionais; ET = Exigências Tecnológicas; Prod = Produtividade Individual Percebida.

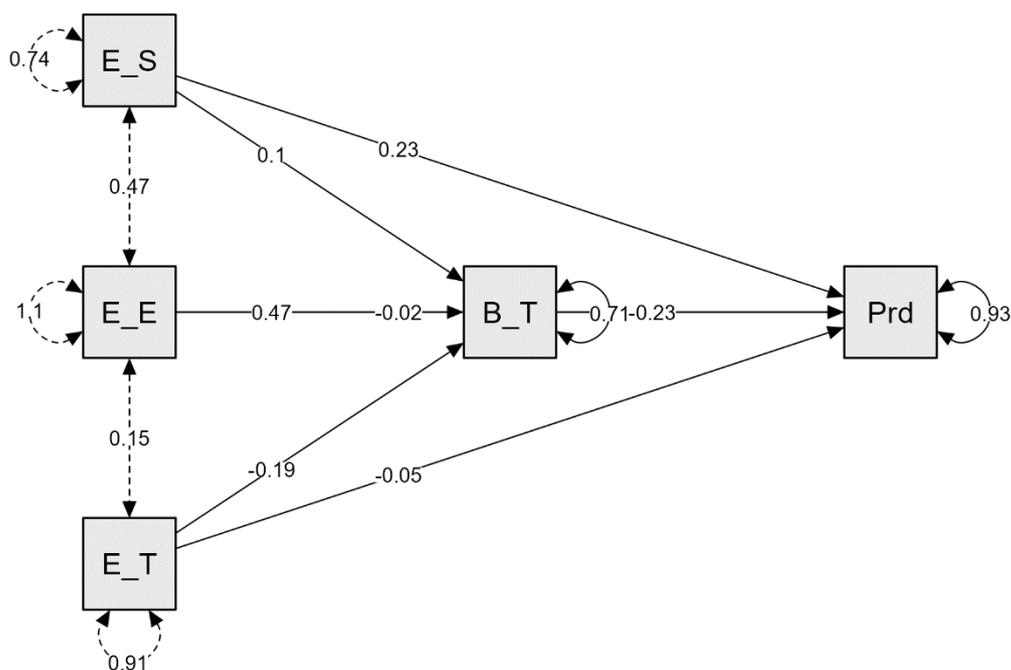
Em segundo lugar, devido às exigências laborais constituírem o melhor preditor do surgimento de *burnout*, analisou-se o efeito que estas, como variáveis independentes, exercem na variável dependente (produtividade percebida individual) através do *Burnout* Global (variável mediadora), resultado do valor médio total de todas as suas dimensões.

No segundo modelo testado (Fig. 3.2), os efeitos totais evidenciaram que a sobrecarga no trabalho ($\beta = .209$, $z = 2.90$, $p = .004$) e as exigências emocionais ($\beta = -.130$, $z = -2.26$, $p = .024$) foram preditores significativos da produtividade individual percebida, embora a primeira exigência contribua para o aumento da produtividade, a segunda revela-se diminuir a percepção da mesma.

As estimativas do efeito indireto de mediação apresentados na Tabela 3.8, considerando os intervalos de confiança *bootstrap bias-corrected* a 95%, mostraram que não foi verificado zero dentro dos intervalos para as exigências emocionais [-0.198, -0.039] e as exigências tecnológicas [0.012, 0.097] sobre a produtividade individual percebida via o *Burnout* Global, evidenciando o *burnout* como um mediador significativo do efeito que exigências laborais refletem na produtividade percebida pelos trabalhadores.

Figura 3.2

Modelo de Mediação do Burnout entre as Exigências e a Produtividade



Notas. E_S = Sobrecarga no Trabalho; E_E = Exigências Emocionais; E_T = Exigências Tecnológicas; B_T = *Burnout* Global; Prd = Produtividade Individual Percebida.

Tabela 3.8*Efeitos diretos, indiretos e totais do Burnout entre as Exigências e a Produtividade*

Efeito	Estimativa	Erro-padrão	z-value	p	Intervalo de Confiança de 95%	
					Inferior	Superior
Efeito Direto						
ST → Prod	.232	.071	3.273	.001	0.079	0.381
EE → Prod	-.021	.063	-.326	.745	-0.170	0.132
ET → Prod	-.052	.056	-.922	.357	-0.177	0.078
Efeito Indireto						
ST → Burnout → Prod	-.023	.015	-1.476	.140	-0.064	0.004
EE → Burnout → Prod	-.110	.031	-3.594	< .001	-0.198	-0.039
ET → Burnout → Prod	.045	.016	2.792	.005	0.012	0.097
Efeito Total						
ST → Prod	.209	.072	2.904	.004	0.048	0.359
EE → Prod	-.130	.058	-2.257	.024	-0.247	-0.014
ET → Prod	-.007	.056	-.127	.899	-0.141	0.126

Notas. ST = Sobrecarga no Trabalho; EE = Exigências Emocionais; ET = Exigências Tecnológicas; Prod = Produtividade Individual Percebida.

4. Discussão

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre a OMI e a síndrome de *burnout*, tendo como base o modelo conceptual JD-R, de modo a compreender o contributo que as exigências e os recursos laborais possam ter nesta relação e, conseqüentemente, através dos níveis de produtividade percebida dos trabalhadores.

Neste sentido, procurou-se inicialmente verificar os pressupostos defendidos pelo modelo JD-R relativamente ao *burnout*. Os resultados obtidos confirmaram o processo de deterioração de saúde evidenciados na investigação de Bakker e Demerouti (2017), as exigências laborais contribuem para o surgimento de *burnout*, confirmando-se a H1. O estudo original do modelo concluiu desde logo que as exigências laborais eram o melhor preditor da exaustão (Demerouti et al., 2001). As elevadas exigências sentidas no trabalho conduzem a um esforço extra para alcançar as tarefas e objetivos impostos (Vazquez et al., 2019), quando o processo de autorregulação ou recuperação de energia não é adequado, ou é ativado continuamente, os trabalhadores podem tornar-se cronicamente exaustos e distanciaram-se psicologicamente dos seus trabalhos (Bakker et al., 2014).

No entanto, as exigências laborais analisadas foram apenas consideradas preditores significativos no seu conjunto na dimensão de exaustão, explicando 37% da variância dos resultados, o que vai ao encontro da noção de que a exaustão se configura o núcleo do constructo de *burnout* (Schaufeli et al., 2020). Ainda que a sobrecarga de trabalho e a exigências emocionais tenham demonstrado uma direção positiva em relação ao *burnout*, em consonância com estudos anteriores (Schaufeli et al., 2020), as exigências tecnológicas parecem atenuar o desenvolvimento desta síndrome contrariamente ao esperado.

As alterações introduzidas no contexto laboral por meio do aumento do teletrabalho, como uma das medidas adotadas para a contenção da pandemia da COVID-19, contribuíram para uma rápida adaptação tecnológica das organizações cujas possíveis conseqüências negativas poderão ter sido atenuadas pela interação entre recursos pessoais e organizacionais prévios (Xanthopoulou et al., 2009) e explicar os resultados positivos no bem-estar dos trabalhadores ao enfrentarem esta exigência.

O facto de os participantes inquiridos deterem um alto nível de escolaridade e pertencerem na sua maioria à função pública, poderá antecipar mais competências digitais e melhores meios para uma transição facilitada. Os trabalhadores com um maior sentimento de autoeficácia poderão acreditar estar mais capazes para lidar com os

possíveis problemas associados ao trabalho remoto, por outro lado, climas organizacionais promotores desta transição parecem facilitar a adoção do teletrabalho, especialmente quando existe uma baixa autoeficácia entre os mesmos (Adamovic et al., 2021). Neste sentido, um estudo recente verificou que quando os trabalhadores sentem um alto suporte organizacional, este tem a capacidade de diminuir o efeito negativo que a insegurança tecnológica possa ter na saúde geral destes (Goetz & Boehm, 2020).

De seguida, os resultados demonstraram que os recursos laborais contribuem negativamente para todas as dimensões de *burnout*, confirmando-se a H2, e sustenta a premissa de que os recursos laborais atenuam o impacto das exigências na sobrecarga sentida (Bakker & Demerouti, 2017).

O único preditor significativo em todas as dimensões, e com maior poder explicativo na sua maioria, foi o *feedback* de desempenho. Estudos anteriores haviam concluído que este recurso era um dos que tinha a maior capacidade de amortecer os efeitos das exigências laborais sobre o *burnout* (Bakker et al., 2005), sendo ultrapassado apenas pela autonomia no trabalho, aspeto verificado também no presente estudo, embora somente relativo às dimensões de exaustão e distância mental. Esta relação pode ser explicada pelo facto do *feedback* construtivo não só ajudar a um desempenho mais efetivo como também melhorar a comunicação entre supervisores e empregados (Bakker et al., 2005).

Quanto aos fatores que podem contribuir para a adoção da OMI, os resultados evidenciaram que as exigências e recursos laborais são significativos para o seu desenvolvimento, porém em direções diferentes, enquanto as exigências emocionais têm um impacto negativo nesta relação, as exigências tecnológicas e o *feedback* de desempenho promovem a sua realização, confirmando-se a H3 e parcialmente a H4.

O *feedback* de desempenho permite aos trabalhadores saberem o que necessita ser melhorado e reduz a ambiguidade de funções através de uma comunicação de alta qualidade (Bakker & Demerouti, 2007). Um dos pré-requisitos para a OMI é o *commitment* e a motivação para uma comunicação interna interativa, uma das suas facetas envolve a informação que os trabalhadores recebem dos seus supervisores relativamente aos objetivos da empresa ou a novas políticas (Gounaris, 2006). Os líderes transmitem informação que ajuda diretamente os trabalhadores a atingirem os objetivos, mas também encorajam a um desenvolvimento pessoal contínuo, isto pode ser alcançado ao maximizarem o seu papel e a abordarem o desenvolvimento das necessidades dos

trabalhadores através de uma liderança positiva demonstrada através da comunicação na forma de *coaching* e *feedback* (Lee et al., 2019).

Relativamente ao papel das exigências laborais nesta relação, este pode ser explicado pela influência que a cultura organizacional apresenta na adoção da OMI. Ambientes de trabalho com elevadas exigências emocionais estão associados a culturas orientadas externamente, focadas em resultados, cujas expectativas de um alto desempenho e a pressão constante para atingir objetivos podem resultar em níveis de trabalho aumentados e em exigências psicológicas mais intensas (Dextras-Gauthier & Marchand, 2018). Deste modo, é exetável que ambientes laborais mais exigentes não facilitem uma preocupação interna, contrariamente àqueles que priorizem os trabalhadores e as trocas interpessoais, ainda que um misto de cultura interna com uma mais externamente focada potenciem uma adoção da OMI ao fortificar um clima de orientação para o mercado (Gounaris, 2008a).

Por outro lado, o uso da tecnologia de forma forçosa por via da pandemia, enquanto umas das mais significativas exigências no que toca a mudanças em contexto laboral (Gonçalves et al., 2021), pode ter auxiliado no desenvolvimento de um maior foco interno nas organizações. A investigação refere que a tecnologia surgiu como fator positivo durante a pandemia dado ter facilitado as formas de comunicação, a informatização dos negócios, a redução do impacto das viagens, a melhoria nos processos administrativos e o apoio nas práticas de gestão de recursos humanos, como o recrutamento e seleção, a formação e o desenvolvimento (Gonçalves et al., 2021). Estes aspetos estão intimamente ligados aos pilares defendidos pela OMI, o impacto nas comunicações internas poderá ter contribuído para uma melhor recolha das necessidades dos trabalhadores, para o redesenhar das funções subsequentemente, e no desenvolvimento de conhecimentos e competências (Qiu et al., 2021).

Por consequência, verificou-se que a OMI e as dimensões de *burnout* apresentam uma relação negativa, na medida em que quanto maior for a priorização interna das organizações, menor serão os níveis de *burnout* sentidos pelos trabalhadores, confirmando a H5. Uma explicação possível é a perspetiva da OMI como um conjunto de práticas de recursos humanos que servem como recurso organizacional importante na defesa contra determinadas exigências laborais que, por sua vez, contribuem para o *burnout*. Estudos anteriores demonstram que o MI se configura como um forte moderador entre o stress organizacional e o *burnout*, os autores defendem que os supervisores devem trabalhar de perto com os seus subordinados de forma a entender melhor o que as suas

funções requerem e demonstrar uma preocupação por estes através de benefícios, prémios de desempenho, canais de comunicação, educação e formação (Chiang & Liu, 2017).

Derivado dos processos de motivação e de deterioração estimulados pelas características do trabalho, a investigação tem verificado a sua influência nos níveis de produtividade individual dos trabalhadores, revelando-se um conseqüente relevante a nível organizacional (Bakker & Demerouti, 2017). Neste sentido, procurou-se perceber o papel da OMI nesta relação, os resultados evidenciaram o efeito indireto do *feedback* de desempenho na produtividade individual percebida através da OMI, confirmando-se a H6.

Em linha com estes resultados, a investigação anterior defende que o *feedback* de desempenho pode contribuir para um aumento da produtividade individual ao clarificar os objetivos cujo foco é necessário e ao aumentar os níveis de motivação através do reconhecimento do trabalho realizado (Lee et al., 2019; Park & Choi, 2020). Qiu e colaboradores (2021) apontam as recompensas e o reconhecimento dos trabalhadores como uma das dimensões do MI, estas incluem as recompensas extrínsecas (financeiras) como as intrínsecas (relacionais), que trabalham em conjunto para a sua satisfação e, por sua vez, influenciam a produtividade percebida (Jeong & Lam, 2016).

Por último, verificou-se o efeito mediador do *burnout* na relação entre as exigências laborais e a produtividade individual percebida, confirmando-se a H7.

Primeiramente, observou-se que as exigências emocionais contribuíram para o aumento dos níveis de *burnout* e, por sua vez, na diminuição dos níveis de produtividade, estes resultados vão encontro dos pressupostos levantados por Bakker e Demerouti (2017). A exaustão causada pelas exigências laborais resultam em índices inferiores de produtividade, logo, trabalhadores com altos níveis de exaustão não têm os recursos energéticos para atingir os objetivos propostos. Um estudo recente pretendeu estender o modelo JD-R com a inclusão de um conjunto de exigências pessoais, à semelhança dos recursos pessoais, enquanto stressores no local de trabalho, e concluiu que estes contribuem para o desenvolvimento do *burnout* e que, por sua vez, reduzem a produtividade dos trabalhadores (Peasley et al., 2020).

Em segundo lugar, as exigências tecnológicas parecem reduzir o *burnout* sentido, o que se traduz no crescimento da produtividade percebida pelos trabalhadores. A investigação tem demonstrando diversos efeitos negativos no uso da tecnologia no contexto laboral, uma recente revisão sistemática aponta para as conseqüências do *stress* causada pela tecnologia no plano organizacional, ao nível da produtividade, da satisfação

e no *commitment*, bem como, está associado a problemas psicológicos, como o *burnout*, a depressão ou a ansiedade (La Torre et al., 2019).

No entanto, o estudo também aponta alguns fatores moderadores nesta relação, nomeadamente, o providenciar de suporte técnico, o facilitar a literacia digital e o envolvimento dos trabalhadores na introdução de novas tecnologias (La Torre et al., 2019). Neste sentido, um estudo realizado por Yener e colaboradores (2021) procurou entender quais os mecanismos que podiam atenuar os efeitos negativos do uso alargado da tecnologia no trabalho e as suas consequências indiretas na produtividade. As conclusões obtidas demonstraram que o *burnout* causado pelas exigências tecnológicas podia ser atenuado pela presença de uma autoeficácia tecnológica. Consequentemente, as alterações na produtividade dos trabalhadores devido à exaustão sentida podiam ser moderadas pela capacidade de gestão de tempo, fator que poderá ter influenciado os resultados como efeito de uma alta autonomia no trabalho sentida na presente amostra.

Em resumo, os resultados obtidos vêm reforçar o papel que as características do trabalho têm no bem-estar dos trabalhadores e determinar o seu contributo na orientação interna das empresas, apoiando a aplicação do modelo JD-R nesta relação. Concluiu-se que diferentes recursos (*feedback* de desempenho) e exigências laborais (exigências emocionais e tecnológicas) originam dois processos causais com consequências a nível organizacional, através dos quais resultam trabalhadores mais motivados ou criam-se maiores fatores de tensão para estes, que se irão traduzir em níveis de produtividade percebida distintos.

Conclusão

O objetivo do presente estudo prendeu-se com a análise da relação entre a OMI e a síndrome de *burnout* ao aplicar o modelo teórico do JD-R, tendo sido analisado o contributo que as exigências e os recursos laborais possam ter nesta relação e, conseqüentemente, a nível organizacional através dos níveis de produtividade percebida dos trabalhadores.

Por um lado, os resultados vêm reforçar a relevância do modelo conceptual JD-R enquanto orientador na avaliação dos riscos psicossociais nos locais de trabalho (Schaufeli, 2017). Este estudo veio evidenciar o efeito que as exigências e recursos laborais apresentam nos níveis de *burnout* dos trabalhadores, de modo que ambientes emocionalmente exigentes contribuem para a ocorrência desta síndrome, enquanto um clima de *feedback* e tecnologicamente desafiante parecem atenuar a exaustão sentida que medeia o impacto que estes fatores terão nos resultados organizacionais.

Por outro, as conclusões aqui observadas podem explicar as condições necessárias para uma efetiva implementação de programas de MI ao apontarem as práticas que aparentam ser o fundamento de uma cultura prévia orientada internamente. Os dados obtidos apoiam ambientes que favoreçam o *feedback* de desempenho e tecnologicamente exigentes para a adoção da OMI, com uma indireta influência sobre os níveis de produtividade percebidos, bem como, mostram que locais emocionalmente stressantes impedem o desenvolvimento de uma preocupação interna

Neste sentido, as evidências encontradas parecem fundamentar um papel protetor de uma OMI sobre o desenvolvimento do *burnout*. O conjunto de práticas de MI estão associadas à satisfação com o trabalho, ao *engagement* e retenção dos trabalhadores (Qiu et al., 2021), fatores que contribuem para o seu bem-estar e assim atenuam os efeitos negativos do *stress* ocupacional no surgimento de problemas físicos e psicológicos (Bakker et al., 2014), mais estudos serão necessários para confirmar esta relação.

Este estudo contribui ainda para a literatura na área do MI, que muitas vezes se encontra fragmentada e com conceptualizações inconsistentes (Qiu et al., 2021), explorando-a através de um modelo conceptual que não se resume ao aspeto comportamental das práticas do MI, mas procura responder à sua componente cultural enquanto um antecedente relevante nas organizações. O constructo de *burnout* foi também avaliado de acordo um recente instrumento que apresenta uma nova

conceptualização desta síndrome (Schaufeli et al., 2020), combatendo as críticas relativas ao uso quase exclusivo do *Maslach Burnout Inventory* na avaliação desta.

Apesar dos contributos mencionados, o presente estudo apresenta algumas limitações passíveis de afetar os resultados encontrados. Ao nível de amostra inquirida, observa-se um número superior de participantes do género feminino, as mulheres tendem a apresentar maiores níveis de exaustão, enquanto os homens relatam uma maior distância mental (Purvanova & Muros, 2010). Ainda o facto de na sua maioria serem trabalhadores da função pública impede a generalização dos resultados por refletirem práticas e políticas específicas deste contexto. Por último, as ocupações analisadas estavam sobretudo relacionadas a atividades intelectuais ou científicas, o que igualmente impossibilita a transposição das conclusões a outros níveis de atividade.

No que toca à metodologia utilizada, o recurso exclusivo de medidas autorrelato pode incorrer em vieses metodológicos comuns (Podsakoff et al., 2003), nomeadamente, ao nível da desejabilidade social, os participantes podem querer apresentar-se de uma forma socialmente aceitável e recusar afirmar sintomas de *burnout* ou indicar níveis de produtividade superior aos reais. Por outro lado, o estado de humor transitório pode ter um impacto na forma como os participantes vêem-se a si próprios e o mundo, como resultado de eventos recentes emocionalmente carregados, o que poderá afetar a avaliação de fatores organizacionais ou pessoais de forma precisa.

A investigação futura deve ter em conta estas limitações e recorrer a grupos mais homogéneos, comparar as perceções de gestores vs trabalhadores ou avaliar classes profissionais específicas, de modo a verificar os resultados aqui encontrados. Poderá, igualmente, optar por medidas objetivas na avaliação das variáveis em causa através de indicadores organizacionais, tais como, as práticas de recursos humanos em funcionamento ou a avaliação de desempenho dos trabalhadores. As relações causais aqui encontradas devem ainda no futuro ser confirmadas através da adoção de métodos longitudinais para incrementar a validade dos resultados.

Estudos futuros podem debruçar-se sobre a interação entre recursos e exigências laborais específicos no contributo para uma OMI, com o objetivo de aprofundar quais os recursos são predominantes na procura de uma cultura interna. A análise do processo de motivação no presente modelo, com a inclusão do *engagement*, pode trazer novas conclusões sobre os mecanismos explicativos das associações descritas. Baseado nos efeitos recíprocos que a motivação apresenta ao criar mais recursos laborais e numa recente visão de como os trabalhadores também podem ativamente participar em

atividades de criação de valor, numa lógica de cocriação com os empregadores, as pesquisas futuras poderão analisar a capacidade de uma crescente OMI poder influenciar a criação de mais recursos. Por último, devido às mudanças estruturais no mundo do trabalho com a digitalização das empresas e ao aumento do teletrabalho por consequência da pandemia de COVID-19, os próximos estudos devem analisar os recursos ou exigências que são significativos nas novas formas de organização do trabalho e perceber de que forma as práticas de MI se podem adaptar a estes novos formatos.

Apesar das limitações mencionadas, acreditamos que os resultados obtidos contribuem para a investigação nas áreas da saúde ocupacional e na gestão de recursos humanos com implicações práticas para líderes e gestores organizacionais.

As organizações devem apostar em momentos de *feedback*, quer sejam planeados formalmente, através de avaliações anuais/semestrais de desempenho, ou informalmente, após a finalização de tarefas ou objetivos críticos. A implementação de programas de prevenção dos riscos psicossociais pode diminuir as exigências emocionais presentes, através de intervenções a nível organizacional, como o redesenhar das funções ou promovendo o *job crafting*, bem como, a nível individual, com a introdução de estratégias de redução do *stress*, como o *mindfulness* ou o *yoga*.

A aceleração tecnológica vivenciada nos últimos anos veio criar oportunidades para a digitalização dos negócios e promover novos modelos híbridos de trabalho, que podem conjugar o trabalho presencial de 3 dias com 2 dias de teletrabalho, possibilitando a criação de espaços de trabalho em casa através da disponibilização de equipamento tecnológico e material de escritório adequado e no reforço das competências tecnológicas dos trabalhadores para que se mantenham atualizados.

Referências Bibliográficas

- Adamovic, M., Gahan, P., Olsen, J., Gulyas, A., Shallcross, D., & Mendoza, A. (2021). Exploring the adoption of virtual work: the role of virtual work self-efficacy and virtual work climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–34. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1913623>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. *Wellbeing*, February, 1–28. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- 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), 170–180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JDR Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33–40.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: Competing through quality*. The Free Press.
- Biesanz, J. C., Falk, C. F., & Savalei, V. (2010). Assessing Mediation Models: Testing and Interval Estimation for Indirect Effects. *Multivariate Behavioral Research*, 45(4), 661–701. <https://doi.org/10.1080/00273171.2010.498292>
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Carlos, V. S., & Rodrigues, R. G. (2012). Internal Market Orientation in Higher Education Institutions - its Inter-Relations with other Organisational Variables. *Public Policy and Administration*, 11(4), 690–702.
- Chiang, C. F., & Liu, B. Z. (2017). Examining job stress and burnout of hotel room attendants: Internal marketing and organizational commitment as moderators. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 16(4), 367–383. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1266869>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dextras-Gauthier, J., & Marchand, A. (2018). Does organizational culture play a role in the development of psychological distress? *The International Journal of Human Resource Management*, 29(12), 1920–1949. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216874>
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Frye, W. D., Kang, S., Huh, C., & Lee, M. J. (MJ). (2020). What factors influence Generation Y’s employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, 85(July), 102352. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102352>

- George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63–70. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90043-D](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90043-D)
- Goetz, T. M., & Boehm, S. A. (2020). Am I outdated? The role of strengths use support and friendship opportunities for coping with technological insecurity. *Computers in Human Behavior*, 107, 106265. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106265>
- Gonçalves, S. P., Santos, J. V. dos, Silva, I. S., Veloso, A., Brandão, C., & Moura, R. (2021). COVID-19 and People Management: The View of Human Resource Managers. *Administrative Sciences*, 11(3), 69. <https://doi.org/10.3390/admsci11030069>
- Gounaris, S. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59(4), 432–448. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.003>
- Gounaris, S. (2008a). Antecedents of internal marketing practice: Some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management*, 19(3), 400–434. <https://doi.org/10.1108/09564230810875039>
- Gounaris, S. (2008b). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: Some preliminary evidence. *Journal of Services Marketing*, 22(1), 68–90. <https://doi.org/10.1108/08876040810851978>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>
- Grönroos, C. (1981). Internal marketing – an integral part of marketing theory. In J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.), *Marketing of Services* (pp. 236–238). American Marketing Association.
- Ieong, C. Y., & Lam, D. (2016). Role of Internal Marketing on Employees' Perceived Job Performance in an Asian Integrated Resort. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 25(5), 589–612. <https://doi.org/10.1080/19368623.2015.1067664>
- Instituto Nacional de Estatística. (2011). *Classificação Portuguesa das Profissões 2010*. <https://www.ine.pt/xurl/pub/107961853>
- Joo, B.-K. B., Jeung, C.-W., & Yoon, H. J. (2010). Investigating the influences of core self-evaluations, job autonomy, and intrinsic motivation on in-role job performance. *Human Resource Development Quarterly*, 21(4), 353–371. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20053>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1. <https://doi.org/10.2307/1251866>
- Koopmans, L. (2014). *Measuring Individual Performance*. Body@Work, Research Center on Physical Activity, Work and Health. <http://publications.tno.nl/publication/34609635/BTWAre/koopmans-2014-measuring.pdf>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 53(8), 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>

- La Torre, G., Esposito, A., Sciarra, I., & Chiappetta, M. (2019). Definition, symptoms and risk of techno-stress: a systematic review. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 92(1), 13–35. <https://doi.org/10.1007/s00420-018-1352-1>
- Lee, M. C. C., Idris, Mohd. A., & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*, 22(3), 257–282. <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1530170>
- Lee, S., Shin, Y., & Baek, S. I. (2017). The Impact Of Job Demands And Resources On Job Crafting. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 33(4), 827. <https://doi.org/10.19030/jabr.v33i4.10003>
- Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work and Stress*, 33(1), 76–103. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065>
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation - Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405–413. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00274-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00274-6)
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring Internal Market Orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290–305. <https://doi.org/10.1177/1094670504271154>
- Mainardes, E. W., Rodrigues, L. S., & Teixeira, A. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1313–1333. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2018-0190>
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics (5ª Edição)*. ReportNumber.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Nemteanu, M. S., & Dabija, D. C. (2021). The influence of internal marketing and job satisfaction on task performance and counterproductive work behavior in an emerging marketing during the covid-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7). <https://doi.org/10.3390/ijerph18073670>
- Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP). (2020). *Prosperidade e Sustentabilidade das Organizações. Relatório do Custo do Stresse e dos Problemas de Saúde Psicológica no Trabalho, em Portugal*. https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/relatorio_riscos_psicossociais.pdf
- Park, S., & Choi, S. (2020). Performance Feedback, Goal Clarity, and Public Employees' Performance in Public Organizations. *Sustainability*, 12(7), 3011. <https://doi.org/10.3390/su12073011>
- Peasley, M. C., Hochstein, B., Britton, B. P., Srivastava, R. v., & Stewart, G. T. (2020). Can't leave it at home? The effects of personal stress on burnout and salesperson performance. *Journal of Business Research*, 117, 58–70. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.014>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais – A complementaridade do SPSS*. Edições Sílabo.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

- Purvanova, R. K., & Muros, J. P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 168–185. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.006>
- Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2021). Internal Marketing: A Systematic Review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1886588>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219–232. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1993.9964234>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462. <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2005). *Como os climas organizacionais autenticizóticos explicam o absentismo, a produtividade e o stresse: um estudo luso-brasileiro* (G/nº5/2005). Working Papers in Management, Universidade de Aveiro.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., & de Andrade, S. M. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PLoS ONE*, 12(10), 1–29. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>
- Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2018). Organizational Culture, Internal Marketing, and Perceived Organizational Support in Portuguese Higher Education Institutions. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 34(1), 38–41. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a5>
- Sasser, W. E., & Arbeit, S. P. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*, 19(3), 61–65. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(76\)90053-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(76)90053-7)
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B., de Witte, H., & Desart, S. (2020). *Manual Burnout Assessment Tool (BAT) – Version 2.0*. <https://burnoutassessmenttool.be/wp-content/uploads/2020/08/User-Manual-BAT-version-2.0.pdf>
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). The Maslach Burnout Inventory–General Survey. In C. Maslach, S. E. Jackson, & M. P. Leiter (Eds.), *MBI Manual* (3rd ed., pp. 19–26). Consulting Psychologists Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In *Bridging Occupational, Organizational and Public Health* (pp. 43–68). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Tang, A. D., Chang, M.-L., Wang, T.-H., & Lai, C.-H. (2020). How to create genuine happiness for flight attendants: Effects of internal marketing and work-family

- interface. *Journal of Air Transport Management*, 87(August 2020), 101860. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101860>
- Vazquez, A. C. S., Santos, A. S. dos, Costa, P. V. da, Freitas, C. P. P. de, Witte, H. de, & Schaufeli, W. B. (2019). Trabalho e Bem-Estar: Evidências da Relação entre Burnout e Satisfação de Vida. *Revista Avaliação Psicológica*, 18(04), 372–381. <https://doi.org/10.15689/ap.2019.1804.18917.05>
- Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K., & van Dick, R. (2009). The role of leaders in internal marketing. *Journal of Marketing*, 73(2), 123–145. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.2.123>
- Winter, J. P. (1985). Getting Your House in Order with Internal Marketing. *Health Marketing Quarterly*, 3(1), 69–77. https://doi.org/10.1300/J026v03n01_09
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Yener, S., Arslan, A., & Kiliç, S. (2021). The moderating roles of technological self-efficacy and time management in the technostress and employee performance relationship through burnout. *Information Technology & People*, 34(7), 1890–1919. <https://doi.org/10.1108/ITP-09-2019-0462>
- Yu, Q., Barnes, B. R., & Ye, Y. (2020). Investigating internal market orientation: is context relevant? *Qualitative Market Research*, 23(3), 523–539. <https://doi.org/10.1108/QMR-12-2017-0159>
- Yu, Q., Yen, D. A., Barnes, B. R., & Huang, Y. A. (2019). Enhancing firm performance through internal market orientation and employee organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 30(6), 964–987. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380059>

Anexos

Anexo A – Consentimento Informado

Estudo: Práticas das organizações e o seu contributo para os trabalhadores

O presente questionário insere-se num projeto de investigação, no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Algarve, orientado pela Prof. Doutora Joana Santos. O presente estudo procura analisar um conjunto de práticas nas organizações e o seu contributo para alguns comportamentos e atitudes dos trabalhadores.

Durante o preenchimento do questionário tenha em consideração que não existem respostas certas ou erradas, mas por favor responda-as de forma mais sincera e espontânea possível, seguindo as instruções que lhe são apresentadas em cada grupo de questões.

O questionário é anónimo e confidencial, os dados recolhidos serão tratados estatisticamente e servem apenas para os fins da investigação. O seu preenchimento terá uma duração aproximada de 5 minutos. Ao selecionar o botão “Seguinte” estará a aceitar a sua participação no estudo.

Desde já, agradecemos o seu valioso contributo.

Anexo B – Questionário de Orientação para o Mercado Interno

Seguem-se algumas questões acerca do grau em que a instituição onde trabalha se compromete a criar valor para os seus trabalhadores. Assinale a melhor resposta tendo em conta a escala seguinte:

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo um Pouco	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo um Pouco	Concordo	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5	6	7
1. A instituição onde trabalho dá grande importância à compreensão das nossas necessidades.	1	2	3	4	5	6	7
2. O meu supervisor vê que eu e os meus colegas nos encontramos regularmente para falar sobre o que esperamos da instituição.	1	2	3	4	5	6	7
3. Pelo menos uma vez por ano preenchemos questionários acerca das nossas necessidades e do que esperamos da instituição.	1	2	3	4	5	6	7
4. A gestão da instituição onde trabalho procura perceber o que as instituições concorrentes fazem para manter os seus trabalhadores satisfeitos.	1	2	3	4	5	6	7
5. O nosso supervisor considera que avaliar a nossa satisfação no trabalho é uma tarefa importante.	1	2	3	4	5	6	7
6. A instituição onde trabalho está informada acerca das modificações legais no mercado de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7. A instituição onde trabalho está a par dos níveis de emprego existentes na nossa atividade.	1	2	3	4	5	6	7
8. A instituição onde trabalho está informada acerca dos novos empregos criados noutras atividades, que possam vir a aliciar os seus trabalhadores.	1	2	3	4	5	6	7
9. A instituição onde trabalho analisa sistematicamente as condições de trabalho dos trabalhadores da concorrência.	1	2	3	4	5	6	7
10. Nesta instituição os trabalhadores são identificados por grupos, com base nas suas características e necessidades individuais.	1	2	3	4	5	6	7

11. Antes de qualquer mudança numa política da instituição, as nossas características individuais são sempre consideradas.	1	2	3	4	5	6	7
12. Todos os trabalhadores são tratados exatamente da mesma forma. As necessidades individuais são ignoradas.	1	2	3	4	5	6	7
13. As nossas necessidades individuais são constantemente avaliadas nesta instituição.	1	2	3	4	5	6	7
14. Qualquer decisão importante relacionada com políticas de Recursos Humanos é sempre adaptada de acordo com as nossas necessidades individuais.	1	2	3	4	5	6	7
15. As políticas específicas de Recursos Humanos são sempre direcionadas para grupos específicos de trabalhadores que possuem um conjunto comum de necessidades.	1	2	3	4	5	6	7
16. Nenhuma ação é levada a cabo sem que o seu impacto nos grupos específicos de trabalhadores com necessidades comuns seja avaliado.	1	2	3	4	5	6	7
17. As políticas relacionadas com os Recursos Humanos são aplicadas a todas as pessoas. As necessidades individuais nunca são consideradas.	1	2	3	4	5	6	7
18. Antes de qualquer mudança nas políticas da instituição, o meu supervisor informa-me passo a passo, com antecedência.	1	2	3	4	5	6	7
19. O meu supervisor ouve-me realmente no que respeita aos problemas que tenho ao realizar o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
20. O meu supervisor preocupa-se realmente com os problemas pessoais que tenho que possam afetar o meu desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
21. O meu supervisor nunca está demasiado ocupado para falar comigo quando preciso dele.	1	2	3	4	5	6	7
22. O meu supervisor despende tempo a informar-me acerca das minhas tarefas, objetivos e a chegar a um consenso comigo.	1	2	3	4	5	6	7
23. Os supervisores desta instituição encontram-se regularmente para discutir os problemas dos seus subordinados e para ouvir o que os outros supervisores têm a dizer.	1	2	3	4	5	6	7
24. Se um trabalhador tiver um problema sério, os supervisores de outros departamentos aperceber-se-ão rapidamente.	1	2	3	4	5	6	7

25. Esta instituição encoraja os supervisores a encontrar-se e a discutir entre eles assuntos relativos aos seus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
26. Em muitas ocasiões, a solução para um problema que eu tive veio de um supervisor de outro departamento, e não do meu supervisor direto.	1	2	3	4	5	6	7
27. A descrição das minhas tarefas permite-me satisfazer as minhas necessidades e objetivos pessoais através do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
28. Nunca nenhuma tarefa me foi atribuída a não ser que o meu supervisor e eu tenhamos acordado que eu conseguiria, realmente, executá-la.	1	2	3	4	5	6	7
29. As tarefas que me são atribuídas ajudam-me a evoluir na minha carreira nesta instituição.	1	2	3	4	5	6	7
30. É esperado que o meu supervisor descreva o meu trabalho, e as tarefas inerentes a este, aos níveis de gestão mais elevados.	1	2	3	4	5	6	7
31. Quando executo alguma tarefa extra sei que irei receber uma recompensa financeira.	1	2	3	4	5	6	7
32. O meu salário e os aumentos anuais estão apenas dependentes das negociações dos sindicatos com os empregadores.	1	2	3	4	5	6	7
33. O meu salário e os aumentos anuais são adequados às minhas qualificações e ao meu desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
34. Na instituição onde trabalho, todos os trabalhadores recebem um bónus anual independentemente do seu desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
35. O meu salário e os aumentos anuais estão de acordo com os das pessoas com qualificações similares que trabalham nesta ou em qualquer outra atividade.	1	2	3	4	5	6	7
36. O nível de gestão mais elevado desta instituição mostra-se indiferente aos nossos problemas.	1	2	3	4	5	6	7
37. Nada é demasiado dispendioso para a gestão de topo desta instituição, se o objetivo for satisfazer necessidades específicas de grupos específicos de trabalhadores.	1	2	3	4	5	6	7
38. A gestão de topo da instituição considera, realmente, as nossas necessidades individuais e cria políticas que o evidenciam.	1	2	3	4	5	6	7
39. A gestão de topo da instituição mostra-se decidida a resolver os nossos problemas e a dar-nos todo o apoio necessário para o nosso trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

40. Nesta instituição, a formação é realizada tendo em conta as necessidades individuais de cada trabalhador. Os seminários de formação em massa são evitados quando possível.	1	2	3	4	5	6	7
41. Um trabalhador recentemente contratado terá de perceber por si mesmo os requisitos do seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
42. Antes da implementação de uma grande mudança nas regras do serviço temos sempre formação significativa devido ao impacto que esta pode ter nas nossas atividades diárias e na descrição das nossas funções.	1	2	3	4	5	6	7
43. Se um trabalhador mudar para um departamento diferente, o novo supervisor irá treiná-lo pessoalmente por um período de tempo pré-especificado.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo C – Escala de Exigências Recursos-Laborais

Pense no seu trabalho e nas suas atividades profissionais.

Para cada afirmação, por favor indique a frequência com que ocorre consigo, sendo que 1 corresponde a nunca e 5 a sempre.

Nunca						Todos os dias
0	1	2	3	4	5	

		1	2	3	4	5
1	Tenho liberdade para realizar as minhas atividades de trabalho.					
2	Tenho influência no planeamento das minhas atividades profissionais					
3	Tenho influência no ritmo de trabalho.					
4	Decido autonomamente como é que vou realizar o meu trabalho.					
5	Decido autonomamente o conteúdo das minhas atividades de trabalho.					
6	Recebo informações suficientes sobre o objetivo do meu trabalho.					
7	Recebo informações suficientes quanto aos resultados do meu trabalho.					
8	O meu trabalho permite-me verificar quão bem estou a realizá-lo.					
9	O meu trabalho permite-me ter feedback direto de quão bom está a ser o meu desempenho.					
10	O meu superior informa-me acerca do meu desempenho no trabalho.					
11	Os meus colegas informam-me acerca do meu desempenho no trabalho.					
12	É necessário muito tempo para aprender tecnologias de informação.					
13	Tenho acesso às tecnologias de informação a qualquer momento.					
14	Tenho vários aparelhos tecnológicos (e.g. <i>tablets</i> , <i>smartphones</i> , computadores) para utilizar a tecnologia de informação					
1	Eu tenho de trabalhar muito depressa.					
2	Eu tenho muito trabalho para fazer.					
3	Eu tenho de trabalhar arduamente para concluir as minhas tarefas.					
4	Eu trabalho sob pressão de tempo/prazos.					
5	Eu tenho de trabalhar apressadamente.					
6	O meu trabalho exige emocionalmente muito de mim.					

7	No meu trabalho sou confrontado com coisas que me afetam pessoalmente.					
8	O meu trabalho coloca-me em situações emocionalmente perturbadoras					
9	O meu superior espera que utilize a tecnologia de informação para realizar as minhas tarefas					
10	Os meus colegas esperam que utilize a tecnologia de informação para realizar as minhas tarefas					
11	O meu trabalho exige que execute as tarefas com recurso a tecnologias de informação					

Anexo D – Burnout Assessment Tool

Versão do BAT para contexto de trabalho

Instruções

As seguintes afirmações estão relacionadas com a sua situação no trabalho e como experiência esta situação.

Por favor, indique a frequência com cada afirmação se aplica a si.

Classificação

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5

Sintomas Principais

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
Exaustão					
1. No trabalho, sinto-me mentalmente exausto(a)*	<input type="checkbox"/>				
2. Tudo o que faço no trabalho exige muito esforço	<input type="checkbox"/>				
3. Depois de um dia no trabalho, acho difícil recuperar a minha energia*	<input type="checkbox"/>				
4. No trabalho, sinto-me fisicamente exausto(a)*	<input type="checkbox"/>				
5. Quando me levanto de manhã, falta-me a energia para começar um novo dia no trabalho	<input type="checkbox"/>				
6. Quero estar ativo(a) no trabalho, mas de alguma forma sou incapaz de o fazer	<input type="checkbox"/>				
7. Quando me esforço no trabalho, fico rapidamente cansado(a)	<input type="checkbox"/>				
8. No final de um dia de trabalho, sinto-me mentalmente exausto(a) e esgotado(a)	<input type="checkbox"/>				

<i>Distância Mental</i>	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
9. Tenho dificuldade em encontrar algum entusiasmo pelo meu trabalho*	<input type="checkbox"/>				
10. No trabalho, não penso muito no que estou a fazer e funciono em piloto automático	<input type="checkbox"/>				
11. Sinto uma forte aversão em relação ao meu trabalho*	<input type="checkbox"/>				
12. Sinto-me indiferente em relação ao meu trabalho	<input type="checkbox"/>				
13. Sou cínico(a) sobre o que o meu trabalho significa para os outros*	<input type="checkbox"/>				
<i>Incapacidade no Controlo Cognitivo</i>					
14. No trabalho, tenho dificuldade em manter-me focado(a)*	<input type="checkbox"/>				
15. No trabalho, luto para pensar claramente	<input type="checkbox"/>				
16. Sou esquecido(a) e distraído(a) no trabalho	<input type="checkbox"/>				
17. Quando estou a trabalhar, tenho dificuldade em me concentrar*	<input type="checkbox"/>				
18. Faço erros no meu trabalho porque tenho a cabeça sobrecarregada com outras coisas*	<input type="checkbox"/>				
<i>Incapacidade no Controlo Emocional</i>					
19. No trabalho, sinto-me incapaz de controlar as minhas emoções*	<input type="checkbox"/>				
20. Não me reconheço na maneira como reajo emocionalmente no trabalho*	<input type="checkbox"/>				
21. Durante o trabalho, fico irritado(a) quando as coisas não são como eu quero	<input type="checkbox"/>				
22. Fico perturbado(a) e triste no trabalho sem saber porquê	<input type="checkbox"/>				
23. Pode acontecer que no trabalho eureaja exageradamente sem querer*	<input type="checkbox"/>				

Nota: *= Versão curta

Anexo E – Questionário de Produtividade Individual

Para responder, indique o grau em que cada afirmação se aplica ou não a si. Cada um dos algarismos significa o seguinte:

Por favor, não deixe itens sem resposta. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5	6	7

1. Tudo me leva a crer que sou um empregado eficaz.	1	2	3	4	5	6	7
2. Os meus colegas vêem-me como um empregado bastante produtivo.	1	2	3	4	5	6	7
3. Comparativamente com outras pessoas noutras organizações, eu produzo mais do que elas.	1	2	3	4	5	6	7
4. Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5. O meu superior vê-me como um empregado eficaz.	1	2	3	4	5	6	7
6. Comparativamente às pessoas que trabalham noutras organizações, o meu trabalho é de melhor qualidade do que o delas.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo F – Questionário de Informação Sociodemográfica

1. Género:

Feminino Masculino

2. Idade: _____ anos

3. Estado Civil:

Casado/a União de Facto Solteiro /a Viúvo/a Divorciado/a

4. Tem menores a seu cargo? Sim Não

5. Habilitações Literárias

1º Ciclo do Ensino Básico 2º Ciclo do Ensino Básico
3º Ciclo do Ensino Básico Ensino Secundário
Licenciatura/Bacharelato Mestrado Doutoramento

6. Categoria Profissional: _____

7. Situação Laboral:

Trabalho por conta de outrem Trabalho independente Estágio
Lay-off

8. Setor de Atividade:

Primário (agricultura, silvicultura, pescas, pecuária e atividades extrativas)
Secundário (atividades de indústrias transformadoras, eletricidade, gás e água, construção civil e obras públicas)
Terciário (comércio, transportes, administração pública, comunicações e restantes serviços)

9. Desempenha cargo de gestão? Sim Não

10. Tempo de serviço: _____ anos

11. Exerce funções no setor:

Privado Público

12. Teve COVID-19 ou algum familiar próximo? Sim Não

13. Qual o seu horário de trabalho atual?

Trabalho a tempo inteiro Trabalho a tempo parcial Teletrabalho

Horário Rotativo