



VIII SIMPÓSIO

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

AS PESSOAS NO CENTRO DAS MUDANÇAS

ACTAS DO VIII SIMPÓSIO SOBRE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Organizadores

Pedro L. Almeida (ISPA-IU), Bruno Soares Rodrigues (ISPA-IU), Rui Bártolo-Ribeiro (ISPA-IU), Francisco Cesário (ISPA-IU), Teresa Garcia-Marques (ISPA-IU), Margarida Vaz Garrido (APP/ISCTE-IUL) & Diniz Lopes (APP/ISCTE-IUL)

Editor

Associação Portuguesa de Psicologia
ISBN 978-989-96606-3-2

Ficha Técnica:

VIII Simpósio Sobre Comportamento Organizacional, Livro de Atas

Organizadores:

Pedro L. Almeida, Bruno Soares Rodrigues, Rui Bártolo-Ribeiro, Francisco Cesário, Teresa Garcia-Marques, Margarida Vaz Garrido & Diniz Lopes

1ª Edição: 2017 (edição exclusivamente online)

Propriedade do Título: Associação Portuguesa de Psicologia (<http://appsicologia.org>)

APP, Edif. ISCTE, sala 0w5, Av. das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa

Secretariado Técnico-Científico: Margarida Carmona

Edição e Composição: Margarida Carmona e Diniz Lopes

Capa: APP

ISBN: 978-989-96606-3-2

Os artigos são organizados de acordo com a ordem de apresentação das comunicações no programa do VIII Simpósio Sobre Comportamento Organizacional. O conteúdo das atas apresentadas é da inteira responsabilidade dos seus autores.

Para citar este Livro de Atas:

Almeida, P., Rodrigues, B. S., Bártolo-Ribeiro, R., Cesário, F., Garcia-Marques, T., Garrido, M. V., & Lopes, D. (Orgs.) (2016). *Livro de Atas do VIII Simpósio Sobre Comportamento Organizacional*. Lisboa: Associação Portuguesa de Psicologia.

Comissão Organizadora

Pedro L. ALMEIDA (ISPA-IU)

Rui BÁRTOLO-RIBEIRO (ISPA-IU)

Francisco CESÁRIO (ISPA-IU)

Teresa GARCIA-MARQUES (ISPA-IU, APP)

Bruno SOARES RODRIGUES (ISPA-IU)

Margarida VAZ GARRIDO (APP, ISCTE-IUL)

Diniz LOPES (APP, ISCTE-IUL)

Comissão Científica

BREWSTER, Chris (Henley Business School, University of Reading, UK)

CAETANO, António (ISCTE Business School)

CESÁRIO, Francisco (ISPA-IU)

CHAMBEL, Maria José (Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa)

CUNHA, Miguel Pina e (Nova School of Business and Economics)

GOMES, Jorge (ISEG - Lisbon School of Economics & Management)

LOPES, Miguel Pereira (ISCSP, Universidade de Lisboa)

LOPES, Paulo (Católica Lisbon School of Business & Economics)

REGO, Arménio (Universidade de Aveiro)

Apoio Logístico e Administrativo

Margarida CARMONA (APP)

Cláudia MOURA (ISPA-IU); Ana CANCELINO (ISPA-IU); Ana ROMANO (ISPA-IU);

Carolina AQUINO (ISPA-IU); Daiana ANDRADE (ISPA-IU); Filipa MONTEIRO (ISPA-IU);

Filipa SILVA (ISPA-IU); Francisca GOMES (ISPA-IU); Mafalda MASCARENHAS (ISPA-IU)

Pedro HASSE FERREIRA (ISPA-IU)

Prefácio

O VIII SIMPÓSIO SOBRE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL decorreu entre 2 e 4 de Novembro de 2015 no ISPA e deu continuidade a um longo trabalho da Associação Portuguesa de Psicologia (APP) neste domínio. A parceria ISPA/APP foi a responsável por este evento, que contou com vários especialistas nacionais e internacionais.

O tema do VIII Simpósio sobre Comportamento Organizacional foi “As pessoas no centro das mudanças” . Este tema resultou essencialmente do cruzamento de dois aspectos:

- enfatizar uma abordagem cada vez mais centrada nas pessoas, particularmente em momentos de mudanças (macro, micro), pois delas depende a sustentabilidade organizacional; e
- tendo o ISPA, como Instituto Universitário de ciências psicológicas, sociais e da vida, o humanismo como um dos seus valores e como uma das suas preocupações centrais, acreditamos na necessidade das organizações adoptarem uma cultura que assente no respeito pela pessoa humana nas suas múltiplas facetas, no reconhecimento do direito à diferença e na igualdade de oportunidades.

Assim, o VIII SIMPÓSIO SOBRE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL centrou-se na partilha, debate e discussão de várias vertentes dos comportamentos e atitudes das pessoas em contexto de trabalho, onde profundas mudanças, tanto de ordem social como organizacional, contextualizam o desempenho individual e das equipas e a performance das organizações.

O Simpósio possibilitou explorar oportunidades de estabelecimento de “pontes” entre a investigação oriunda da academia e sua aplicabilidade em contexto organizacional, através da incorporação de tendências atuais ao nível das práticas organizacionais que contribuem para uma adequada gestão e desenvolvimento dos recursos humanos e na procura do bem-estar laboral.

Estas ACTAS são assim uma amostra das contribuições apresentadas ao longo dos 3 dias do evento por alguns dos autores. Outros, ficaram pela oportunidade dada aos participantes de celebrar mais um momento de encontro da comunidade científica desta área e de participar activamente com as suas comunicações orais, *posters* ou projectos de intervenção.

Disfrutem, pois, alguns desses momentos com a leitura dos documentos aqui apresentados.

A Comissão Organizadora

ÍNDICE

Liderança autêntica e seus efeitos nas atitudes dos colaboradores, na criatividade e na performance individual	1
Using serial reproduction methodology to examine communication in organizations.....	8
Burnout: Das exigências à satisfação – Um estudo com operadores de caixas de hipermercado	24
Práticas organizacionais facilitadoras e inibidoras da resposta colectiva de compaixão	42
O impacto das estratégias de transferência na relação entre o comprometimento organizacional e a transferência da formação.....	55
Bem-estar dos trabalhadores temporários de agência: O papel da motivação num estudo longitudinal.....	75
Job Crafting: Indicador para a identificação do talento interno nas organizações.....	88
Para além do trabalho: O impacto da satisfação laboral no bem-estar subjetivo	98
Comportamento real de jogo online: Uma revisão crítica da literatura	114

LIDERANÇA AUTÊNTICA E SEUS EFEITOS NAS ATITUDES DOS COLABORADORES, NA CRIATIVIDADE E NA PERFORMANCE INDIVIDUAL

Ana Suzete Semedo¹, Arnaldo Coelho² & Neuza Ribeiro³

¹ Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

² Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

³ Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria

RESUMO: Este estudo pretende investigar a relação entre liderança autêntica, atitudes e comportamentos dos colaboradores. Mais especificamente, como liderança autêntica influencia o empenhamento afetivo, superação no trabalho e criatividade que, por sua vez, influenciam a *performance* individual. A investigação empírica analisou os dados referentes a um questionário aplicado a uma amostra de 543 colaboradores pertencentes a várias organizações públicas e privadas de Cabo Verde. O modelo foi testado através da Modelagem de Equações Estruturais. As principais conclusões são as seguintes: (a) a liderança autêntica influencia as atitudes dos colaboradores (empenhamento afetivo e superação no trabalho) e a sua criatividade; (b) o empenhamento afetivo e superação no trabalho predizem a sua criatividade e (c) a superação no trabalho e criatividade influenciam a *performance* individual. Os resultados globais do estudo podem ajudar os gestores a incrementar a criatividade e *performance* através da liderança autêntica, empenhamento afetivo e superação no trabalho, fornecendo algumas pistas sobre ações corretivas que melhorem o seu relacionamento e conseqüente desempenho organizacional. Indiretamente, o estudo também sugere que as organizações devem focar-se na seleção de líderes com características autênticas e na implementação de atividades de formação, coaching e desenvolvimento, que visam aumentar a liderança autêntica que, por sua vez, pode ter um impacto positivo nos colaboradores. A originalidade deste estudo deve-se à integração desses cinco conceitos, num único estudo, através de um modelo que apresenta a cadeia de efeitos entre liderança autêntica atitudes, criatividade e *performance* individual.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança autêntica; Criatividade; Empenhamento afetivo; Performance individual; Superação no trabalho.

INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo apresentar os resultados de um estudo que investiga a relação entre a Liderança Autêntica (LA), atitudes e comportamentos dos colaboradores. Mais especificamente, como a LA influencia o empenhamento afetivo, superação no trabalho e criatividade trabalho que, por sua vez, influencia a *performance* individual.

A liderança nas organizações é percebida e valorizada pelos diversos *stakeholders*, como sendo um elemento chave do sucesso, um fator diferenciador com forte impacto na concretização dos objetivos,

pela motivação que imprime nos seus colaboradores (Silva & Torres, 2010). No entanto, devido a imensos escândalos morais e financeiros de empresas outrora reputadas, cujos líderes enveredaram por práticas pouco virtuosas, surge a necessidade de novas teorias como a LA, que se baseia no carácter moral do líder, na preocupação para com os outros e na congruência entre os valores éticos e a ação (Shahid, 2010). É preciso promover um ambiente organizacional adequado começando por proporcionar um bom relacionamento entre os líderes e os colaboradores, sendo que um dos principais desafios para as organizações é a retenção dos melhores talentos num ambiente empresarial altamente competitivo. Neste contexto, Nazari e Emani, (2012) sugerem a necessidade de se concentrar na LA como sendo uma forma subjacente a todas as formas positivas de liderança e seu desenvolvimento. Recentemente a ideia de que LA é extremamente importante nas organizações tem sido apoiada, uma vez que, ajuda os seus membros a se empenharem no trabalho, promovendo melhor clima social e melhores relações entre líderes e colaboradores (Avolio & Gardner, 2005; George, 2003). Ilies, Morgeson e Nahrgang (2005) sugerem que os líderes com autenticidade relacional esforçarão para manter relações abertas e verdadeiras com seus seguidores originando uma série de resultados positivos. Este estudo segue a mesma linha de investigação, pois mostra como as percepções de LA tem impacto sobre atitudes dos colaboradores (empenhamento afetivo e superação no trabalho) e como essas atitudes influenciam a sua criatividade e performance individual.

METODOLOGIA

A investigação empírica analisou os dados referentes a um questionário aplicado a uma amostra de 543 colaboradores pertencentes a várias organizações públicas e privadas em Cabo Verde, mais concretamente da ilha de Santiago e São Vicente. Dos participantes, 56% são do sexo feminino e a idade média situa-se em 33 anos. Mais de metade dos inquiridos (59.7%) possui curso superior e apenas 7% tem 1ºciclo (1º- 4º Ano). Relativamente à função desempenhada na organização, 46% exerce cargos de chefia. 13% dos participantes encontra-se na organização há 5 anos. Das organizações que integraram este estudo, mais de metade pertence ao sector dos serviços (80%) e a maioria delas é pública (53.6%).

Para operacionalizar as percepções de LA, o instrumento de medida utilizado foi construído tendo por base o instrumento desenvolvido e validado por Walumbwa e colaboradores (2008). O Questionário de Liderança Autêntica (QLA) contém 16 itens que são medidos perante uma escala tipo *likert* de cinco pontos (1: Nunca; (...); 5: Frequentemente, senão sempre). A criatividade foi medida tendo por base o instrumento desenvolvido e validado por Zhou e George (2001) constituído por 13 itens medidos através de uma escala de *likert* de cinco pontos (1: A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim; (...); 5: A afirmação aplica-se completamente a mim). A performance individual foi medida através de um instrumento adaptado e desenvolvido por Mott (1972) composto por dez itens que se subdividem em três dimensões (produtividade, adaptabilidade e flexibilidade). Os colaboradores foram

questionados quanto ao seu desempenho comparativamente aos seus colegas através de uma escala tipo *likert* de cinco pontos (1: Abaixo da média; (...); 5: Excelente). O empenhamento afetivo foi medido através de seis itens da escala de Meyer et al., 1993. Os colaboradores foram convidados a assinalar o grau de concordância em relação às afirmações apresentadas, através de uma escala de *likert* de cinco pontos (1: Discordo totalmente; (...); 5: Concordo totalmente). Finalmente a Para medir a superação no trabalho, utilizou-se o instrumento desenvolvido por Licata et al. (2003). É um instrumento que contém quatro itens medidos através de uma escala de *likert* de 5 pontos (1: Discordo totalmente; (...); 5. Concordo totalmente).

Para a realização de estatísticas descritivas, correlações e análise fatorial exploratória, foi utilizado o *software* estatístico SPSS na versão 21.0 e o Amos 21.0 foi utilizado para a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e Modelos de Equações Estruturais (MEE).

RESULTADOS

No que respeita às correlações entre as variáveis do estudo verifica-se que todas as variáveis correlacionam-se positivamente entre si.

Para testar as hipóteses foi utilizado o MEE. O modelo ajusta-se muito bem aos dados, apresentado os seguintes índices: $\chi^2 / gl = 1.4$; RMSEA = .02; GFI = .91, CFI = .96 e TLI= .96. Os principais resultados são:

(a) a LA exerce um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre: 1- empenhamento afetivo (coeficiente de regressão estandardizado= .15, $p < .001$): 2- superação no trabalho (coeficiente de regressão estandardizado=0,17, $p < .001$) e a criatividade (coeficiente de regressão estandardizado =.12, $p < .001$). De acordo com estes resultados, as percepções de LA influenciam as atitudes dos colaboradores relativamente ao seu empenhamento afetivo e superação no trabalho, assim como a sua criatividade;

(b) A variável empenhamento afetivo exerce influência positiva e significativa sobre a criatividade (coeficiente de regressão estandardizado=.10, $p < .05$). A superação no trabalho, por sua vez, relaciona-se de forma positiva e significativa com a criatividade (coeficiente de regressão estandardizado =.20, $p < .001$). Ou seja, o empenhamento afetivo e superação no trabalho por parte dos colaboradores predizem a sua criatividade e

(c) a superação no trabalho exerce um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre a performance individual (coeficiente de regressão estandardizado =.38, $p < .001$). Finalmente, a criatividade mostrou relacionar-se de forma positiva e estatisticamente significativa com a performance individual (coeficiente de regressão estandardizado=.65, $p < .001$) o que mostra que a superação no trabalho e a criatividade dos colaboradores influenciam a forma como desempenham a sua função, ou seja, a sua performance individual.

DISCUSSÃO

Os resultados revelam o poder preditivo da LA no empenhamento afetivo, sugerindo que, as percepções dos colaboradores relativamente à autenticidade dos líderes influenciam a sua ligação afetiva para com a organização. Este resultado vai de encontro aos resultados dos estudos de Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005, que sugerem que os colaboradores estarão tanto mais empenhados afetivamente na execução das suas tarefas e direcionados para o cumprimento dos objetivos propostos quanto melhores forem as suas percepções em relação à autenticidade dos líderes. Os autores Walumbwa, Wang, Schaubroeck e Avolio (2010) também chegaram à conclusão que a identificação de elevados níveis de autenticidade nos comportamentos dos líderes e no seu relacionamento com os colaboradores faz com que estes se sintam psicologicamente empenhados no seu trabalho.

Em relação à análise realizada sobre a influência da LA na superação no trabalho, a hipótese 2 foi confirmada e os resultados mostram que os colaboradores estarão mais predispostos a encontrarem soluções para os problemas do dia-a-dia no trabalho e a superarem os obstáculos encontrados, quando se identificam com o seu líder, confiam e percebem nele algumas características como autoconsciência, transparência relacional, perspetiva moral interna e processamento equilibrado de informação. O líder autêntico tem a capacidade de incutir nos colaboradores a esperança, confiança, emoções positivas e otimismo (Avolio, Gardner, William, Walumbwa, Luthans & May, 2004) que contribuem para aumentar a sua vontade de procurar soluções para enfrentar os desafios no trabalho (Licata, Mowen, Harris & Brown, 2003).

Os resultados mostram que o empenhamento afetivo explica a criatividade dos colaboradores, sugerindo que quando se sentem afetivamente empenhados com a organização, os colaboradores desenvolvem ideias mais criativas. De acordo com Isen, Daubman e Nowicki (1987), as pessoas mais felizes tendem a ser mais criativas.

A ST também parece ter impacto sobre o espírito criativo dos colaboradores. A sua capacidade em angariar recursos escassos e superar os obstáculos na tentativa de alcançar os objetivos no trabalho (Licata et al., 2003) estimula a sua criatividade. A motivação interna que os caracteriza contribui para que os colaboradores apresentem cada vez mais ideias novas e úteis (Organ & Ryan, 1995).

A LA, por sua vez, mostrou influenciar positivamente a criatividade dos colaboradores. Sugerindo que, conforme alguns investigadores (Avolio et al., 2004; Gardner, Avólio, Luthans, May & Walumbwa, 2005) os líderes autênticos, através das suas características, contribuem para que os colaboradores se sintam mais entusiasmados a apresentarem ideias novas e criativas, resolverem problemas e tirem vantagens das oportunidades em benefício da organização. Os indivíduos precisam estar psicologicamente confortáveis, a fim de serem criativos (West & Altink, 1996). Assim, a terceira hipótese foi apoiada também.

Ao contrário do que se previu e do que outros estudos revelam (por e.g Meyer & Herscovitch 2001; Rego, Leite, Carvalho, Freire & Vieira, 2004), o laço afetivo dos colaboradores para com a organização não influenciou a sua performance individual. Ou seja, para a amostra em estudo, a ligação afetiva dos colaboradores para com a organização não apresenta qualquer poder explicativo na sua performance. Este resultado pode estar relacionado com os traços culturais dos participantes, que predispõem que o seu desempenho não depende do vínculo afetivo com a organização, mas de outros fatores, nomeadamente a superação no trabalho e a criatividade. Este resultado coincide com os resultados obtidos por Mehrabi, Alemzadeh, Jadidi e Mahdevar (2013), que não encontraram nenhuma relação entre empenhamento organizacional e o desempenho, e particularmente com Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO).

Já a superação no trabalho mostrou influenciar a performance individual. Esse resultado sugere que os comportamentos dos colaboradores, nomeadamente a sua performance, são influenciados pela motivação interna que caracteriza as pessoas que procuram superar os obstáculos com vista a atingir os objetivos relacionados com o seu trabalho, (Licata et al., 2003).

Finalmente, os resultados sugerem que elevados níveis de performance individual são influenciados pelo espírito criativo e inovador dos colaboradores (Rashid, Sambasivan & Rahman, 2004). A performance dos colaboradores depende da sua criatividade e do seu otimismo, visto que, quando são criativos estão sempre à procura de desafios e esforçam-se por cumprir com os objetivos estabelecidos apresentando, assim, melhores níveis de performance, (Avolio et al., 2004, Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

Os resultados globais do estudo podem auxiliar os gestores a incrementar a criatividade e performance através da LA, empenhamento afetivo e superação no trabalho. Indiretamente, o estudo também sugere que as organizações devem focam-se na seleção de líderes com comportamentos autênticos e na implementação de atividades de formação, coaching e desenvolvimento que visam aumentar a liderança autêntica, que por sua vez, pode ter um impacto positivo sobre as atitudes e comportamento dos colaboradores. Recomenda-se que sejam realizados mais investigações nesse âmbito, no sentido identificar mais consequências da presença de líderes autênticos nos colaboradores e nas organizações.

CONTACTO PARA CORRESPONDÊNCIA

Morada: Ana Suzete Dias Semedo, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Av. Dr. Dias da Silva, 165, 3004-512 Coimbra, Portugal. E-mail: asd.semedo@gmail.com

REFERÊNCIAS

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, *16*, 315-338. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leader' s impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, *15*, 801-823. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Gardner, W. L, Avolio, B. J., Luthans F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, *16*, 343-372. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- George, W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, *16*, 373-394. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Isen, M., Daubman, A., & Nowicki, P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, *52*, 1122-1131. <http://doi.org/10.1037//0022-3514.52.6.1122>
- Licata, J. W., Mowen, J. C., Harris, E. G., & Brown T. J. (2003). On the trait antecedents and outcomes of service worker job resourcefulness: A hierarchical model approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *31*, 256-271. <http://doi.org/10.1177/009207030303031003004>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York, NY: Oxford University Press.
- Mehrabi, J., Alemzadeh, M., Jadidi, M., & Mahdevar, N. (2013). Explaining the relation between organizational commitment and dimensions of organizational citizenship behavior. Case study: Textile factories in Borujerd County. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, *5*, 121-132.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997) *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. <http://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, *11*, 299-326. [http://doi.org/10.1016/s1053-4822\(00\)00053-x](http://doi.org/10.1016/s1053-4822(00)00053-x)
- Mott, P. E. (1972). *The characteristics of effective organizations*. New York, NY: Harper & Row.
- Nazari, K., & Emami, M., (2012). Leadership a critical review of the concept. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, *3*, 545-553.
- Organ, D., & Ryan K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, *48*, 775-802. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Rashid, Z. A., Sambasivan, M., & Rahman, A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, *25*, 161-179. <http://doi.org/10.1108/01437730410521831>
- Rego, A., Leite, R., Carvalho, T., Freire, C., & Vieira, A. (2004). Organizational commitment: Toward a

- different understanding of the ways people feel attached to their organizations. *Management Research*, 2, 201-218. <http://doi.org/10.1108/15365430480000510>
- Rice, G. (2006). Individual values, organizational context, and self-perceptions of employee creativity: Evidence from Egyptian organizations. *Journal of Business Research*, 59, 233-241. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.08.001>
- Khan, S. N. (2010). Impact of authentic leaders on organization performance. *International Journal of Business and Management*, 5, 167-172. <http://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p167>
- Silva, P., & Torres, C. (2010). *Gestão e liderança para profissionais de TI*. Lisboa, PT: Lidel-Edições Técnicas.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901-914. (Retraction published 2014, *The Leadership Quarterly*, 25, 1071-1072)
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89-126. <http://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- West, A., & Altink, M. (1996). Innovation at work: Individual, group, organizational, and socio-historical perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 3-11. <http://doi.org/10.1080/13594329608414834>

USING SERIAL REPRODUCTION METHODOLOGY TO EXAMINE COMMUNICATION IN ORGANIZATIONS

Lúcia Ferreira¹, Elizabeth Collins¹, Fabio Fasoli¹, Cláudia Silva¹ & Diniz Lopes¹

¹ Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), CIS-IUL, Lisbon, Portugal

RESUMO: Serial reproduction reveals how information changes when communicated through a social network. Studies using it find that information is transformed to fit cultural norms, expectations, stereotypes, (e.g., Bartlett, 1932) audience attitudes (Higgins & Rholes, 1978); and simplified and polarized (e.g., Gilovich, 1987). Information content and the relationship between conversers also influences information spread (Granovetter, 1973; Hanson, 1999). Serial reproduction methodology could improve understanding of complex information flow in organizations. Knowledge is now the most important strategic resource in organizations, and its management is critical to organizational success (Ipe, 2003). Research using grapevine or similar methodology with verbal information spread in organizations (Bordia & Rosnow, 1998; Davis, O' Connor, & Regis, 1976) has examined factors like the timing and extent of information spread and information change. In contrast, serial reproduction follows written information through a chain of people, recording how information changes in each step of a communication chain. It can be more or less structured, allowing for natural communication, or the creation of predetermined communication lines (simulating organizational lines of communication). Thus one can examine, control for or manipulate relationships and information.

We present serial reproduction methodology and sample research, examining how stereotypical information changes depending on communicators' relationship. Four-member serial reproduction chains were created, manipulating the relationship between the participants. Initial participants read a story created by the researchers including information varying in stereotypicality and complexity. After a distractor task participants recreated the story for the next participant. Each succeeding participant received the story written by the previous participant. Texts were analysed using MaxQDA, a qualitative tool for coding texts: coded for changes in stereotypicality, compared to the previous and the original text. Findings show substantial information change over chains. Stereotype consistent information tended to be added more than other types of information. Applications in organizational contexts will be discussed.

PALAVRAS-CHAVE: Serial Reproduction Chain; Information sharing; Complexity; Stereotypes.

STATE OF ART

Serial reproduction methodology can reveal how information changes as it is communicated through a social network. For this research method, long used in cognitive and social psychology, an initial

communicator is exposed to information and must pass it to another, who then communicates to a third individual, and so on. Studies using serial reproduction have shown that as information is communicated, it is transformed to fit cultural norms, expectations, stereotypes (e.g., Bartlett, 1932; Kashima, 2000; Lyons & Kashima, 2003) and audience attitudes (Higgins & Rholes, 1978); and is simplified and polarized (e.g., Gilovich, 1987; Park & Hastie, 1987). Information content and the relationship between conversers also influences information spread (Granovetter, 1973; Hanson, 1999; McIntyre, Lyons, Clark, & Kashima, 2004). Research using serial reproduction allows the examination of many characteristics of complex information as it flows between people. We know of no literature using this method in organizational settings.

NEW PERSPECTIVE

Previous research examining the spread of information in organizations used grapevine or similar methodology (Bordia & Rosnow, 1998; Davis & O' Connor, 1977), which can illuminate the timing and extend of information spread and change. Unlike these methods, serial reproduction (SR) follows written information through a chain of people, recording how information changes in *each step* of a communication chain. It can be more or less structured, allowing for natural communication, or the creation of predetermined communication lines (simulating organizational lines of communication). Thus one can examine, control for or manipulate relationships and information.

The current research, illustrating the value of serial reproduction, examines how the nature and strength of relational ties affect what information is shared, particularly depending on its stereotypicality, with a focus on how information changes throughout the sharing process. In this paper, we also intend to show what information SR studies provide about information sharing.

For this study, we created stories for participants to share in SR chains. These stories included stereotype consistent, inconsistent and neutral information. We also manipulated the relationship between people in the SR chains in terms of emotional closeness and frequency and duration of contact. We hypothesized that (1) stereotype inconsistent (SI) information would be deleted or changed over the course of the SR chain; (2) stereotype consistent (SC) information would be more likely to remain unchanged throughout the SR chains; and (3) participants with emotionally closer ties would share more SI information than would people with less emotionally close ties.

METHOD

Participants

Ninety-seven students from universities in Lisbon participated in the study in exchange for a 5 euro gift certificate. Thirty-three participants were eliminated due to misunderstanding the task. This high

number was due to the structure of the study: if one member of a chain misunderstood the task, the entire chain was removed.

Our final sample has 64 participants assigned to 16 four-person serial reproduction chains. Most participants were women (55 women, 8 men, 1 unknown); ages ranged from 18 to 49 ($M_{age} = 22.37$, $SD = 4.91$). Most participants were attending or had finished college ($N = 62$); one had a high school diploma and one did not answer. Portuguese was the Native tongue of all participants.

Experimental Design

The experiment was a 2 (Contact: Frequent vs. Rare) x 2 (Emotional closeness: Close vs. Not close) x 2 (Information Stereotypicality: Consistent vs. Inconsistent) x 2 (Text Complexity: Simple vs. Complex) factorial design, with information stereotypicality manipulated within subjects. In this paper we do not analyze text complexity. Our main dependent variables were: information maintained, changed, added and deleted throughout each chain.

Procedure

Four-person serial reproduction chains were created taking into account the actual relationship between participants, however due to recruitment constraints, in some cases the relationship described to participants was fictitious. Participants were invited to participate individually in a study to read and re-tell two stories in exchange for a 5 euro gift certificate. The initial participant of each chain was informed orally and in writing that the story they wrote would be read by another person who would rewrite it for a third person and the third person would rewrite for a fourth person. They were also told that they were the only member of the chain who would read the original story. All participants received written information about the relationship they had with the people next to them in the chain (before and/or after).

When participants arrived in the laboratory, they were met by a female experimenter who was blind to experimental condition. After giving informed consent, the experimenter gave participants a packet of paper and informed them that they should read all the instructions, since there was some information she was unaware of. She told them they would begin by reading a description about an indigenous tribe, afterwards they would read a story about a member of that tribe which they should read carefully because that was the story they would write for the next person.

The story (adapted from Lyons & Kashima, 2003 and translated into Portuguese; see Appendices I and II) was about "Jai the Jamaican," (a fictitious tribe of native islanders presented as real). The story had two parts: a brief description of the Jamaican tribe (based on version 1 from Lyons & Kashima, 2003) that created expectations (stereotypes) about the usual behavior of Jamaicans (Appendix III); and a story about Jai, a member of the tribe. The "Jai Story" included 23 neutral, 10 stereotype consistent and 10 stereotype inconsistent statements (Appendices IV and V).

After reading the text they completed the distracter task used by Lyons and Kashima (2003), where participants draw a floor plan of their home. Participants then returned the packet to the experimenter and rewrote the story on computer. Participants were given as much time as needed and told to write the story in their own words, keeping in mind that the next participant in the chain would only read the story they wrote. Electronic documents were saved by code number.

After writing the story, participants repeated this process with a second story (not analyzed here), followed by manipulation check and demographic questions. A modified Inclusion of the Other in the Self scale (IOS) (Aron, Aron, & Smollan, 1992) was used to examine if participants considered Jai a stereotypical Jamaican. To examine beliefs about the Jamaicans and Jai we asked questions with Likert-type scale responses (7-point scale unless otherwise stated). These included questions with contrasting characteristics (e.g., pacific vs. hostile; brave vs. fearful; generous vs. selfish) in which participants indicated which better represented the Jamaicans and how much; and a question regarding how much they liked Jai (from 1 "not at all" to 7 "very much").

As a manipulation check, participants were asked how frequently they believe they see, talk or communicate on-line with the person who wrote the text (from 1 "Almost never" to 7 "Very frequently"); how much time they imagined they spend with the person per month (8-point scale from 1 "Less than an hour" to 8 "More than 120 hours"); and how close they feel they are (from 1 "not close at all" to 7 "Very close"). Participants were asked demographic questions (age, gender, education, native language, citizenship and level of education) and an open-ended question about the study purpose. Finally, participants were also asked if they could provide the name and contact of a person to participate next, increasing the study' s psychological realism.

Lastly, the experimenter gave participants a written debriefing including an e-mail address for questions or suggestions.

The procedure for the later members of the chains differed only in that these participants opened the Word document with the written story of the previous participant and read it on the computer.

RESULTS

Coding Method

Texts were analysed with a qualitative textual analysis software program, MaxQDA (VERBI Software, 1989-2015). Texts were coded by the first author who was aware of the study manipulations and conditions. To minimize the influence of hypotheses, condition information was not included in the software during coding.

Each text was coded for differences from the original text, and from the previous text in the chain (for the first person in each chain, these are the same). When creating the story, each statement was coded

as stereotype-consistent (SC), -inconsistent (SI) or -neutral (SN). The codes used were: (1) unchanged - the statement appeared with the same meaning in the comparison text (the original story or previous text in the chain); (2) slightly changed - the statement is similar to one that appeared in the comparison text, with some meaning change; (3) deleted - a statement in the comparison text has no related statement in the created text; or (4) added - the statement in the created text has no related statement in the comparison text.

These codes were also assigned colors (Appendix VI).

We compared the pattern of changes within chains in different conditions. The following are the acronyms used for conditions in the analyses: FC - People who have Frequent contact and are emotionally Close (4 chains); FNC - People who have Frequent contact and are Not emotionally Close (3 chains); RC - People who have Rare contact and are emotionally Close (3 chains); RNC - People who have Rare contact and are Not emotionally Close (6 chains).

Coding Results

We discuss possible trends in the data - keeping in mind that the original "Jai Story" included 23 SN (53%), 10 SC (23%) and 10 SI (23%) statements - rather than significance testing, because the number of chains analyzed is small. We focus on differences between the texts participants wrote and the original story.

Percentage of all texts unchanged, changed, deleted and added

Table 1 shows the percentage of each coding category (unchanged, changed, deleted and added) by statement type (SC, SI, and SN) and relationship condition.

Some elements of the recreated texts seem to have been influenced by the manipulations, but some were not. Deleted information seems not to have been influenced by the manipulations, as the proportions of all information types are similar to those in the original story across all relationship conditions.

The information people added may differ by type of information, but not by relationship condition. As previous research would predict (Lyons & Kashima, 2003), a higher percentage of added information is SC than SI, and this result is consistent across relationship condition.

The percentage of unchanged and slightly changed information shows some indication of differing based on both information type and relationship condition. The percent of unchanged SN information is higher than in the original story in all relationship conditions. In addition, a somewhat higher percent of unchanged information is SC than SI in the two emotionally close conditions, whereas the opposite is true for the emotionally distant conditions. This runs counter to our hypothesis that emotionally closer participants would share more SI information than would those less close.

Slightly changed information is the least consistent with the original story. SN makes up a smaller percent of the slightly changed codes than its proportion of the original story, across relationship condition. SC makes up a higher percentage than SI in all conditions except RC, where this relationship reversed.

Table 1. Percentage of information unchanged, changed, deleted and added by condition and comparison story

Condition	Type of information	Unchanged		Slightly Changed		Deleted		Added	
		From Original	From Previous	From Original	From Previous	From Original	From Previous	From Original	From Previous
Frequent Contact Close	SC	14.1	36.63	45.63	38.68	20.8	32.63	36.29	30.43
	SI	6.41	11.88	33.75	29.25	23.31	22.11	13.71	14.49
	SN	79.49	51.49	20.63	32.08	55.89	45.26	50	55.07
Frequent Not Close	SC	8.82	26.32	43.30	39.47	25.15	33.33	28.92	30.23
	SI	10.29	15.79	32.99	31.58	24.27	18.84	14.46	13.95
	SN	80.88	57.89	23.71	28.95	50.58	47.83	56.63	55.81
Rare Close	SC	15.52	20.55	28.33	31.37	24.6	29.17	30	30.77
	SI	5.17	27.4	44.17	31.37	24.27	22.92	10	15.38
	SN	79.31	52.05	27.5	37.25	51.13	47.92	60	53.85
Rare Not Close	SC	5.93	28.25	37.36	34.25	25.34	37.75	37.5	31.07
	SI	11.86	21.47	32.83	28.77	25.5	23.84	14.29	14.56
	SN	82.2	50.28	29.81	36.99	49.16	38.41	48.21	54.37

Count of codes used for final texts

We also counted the number of unchanged, added and deleted codes in the last text of each chain (Table 2).

Overall, more information was deleted than added, particularly SI information, where almost none was added. There are also some indications of overall differences across relationship condition. For instance, RC texts have little added information of any sort.

Consistent with the total percentage of codes, it seems that more SC than SI information was added whereas almost equal amounts of each were deleted.

In the table below, we see two possible trends consistent with our hypothesis that people would share more SI information with people they are closer to: FC participants may have added more SI information than did other participants; also the proportion of the total text that was SI may be greater in the RC condition than in others (only in RC is the proportion of SI statements higher than SC).

Table 2. Mean count of unchanged, added and deleted codes in the final texts in the chains in relation to the original text by condition

Condition	Information Type	Unchanged Codes	Added Codes	Deleted Codes	Ratio of Deleted to Added	% of total added	% of total deleted	Total codes present in last text	Proportion of total codes
FC	Consistent	4.25	4.00	6.25	1.56	0.42	0.21	8.25	0.38
	Inconsistent	2.75	2.00	7.25	3.63	0.21	0.24	4.75	0.22
	Neutral	5.00	3.50	16.50	4.71	0.37	0.55	8.50	0.40
FNC	Consistent	2.33	2.67	8.67	3.25	0.35	0.25	5.00	0.31
	Inconsistent	2.33	1.00	8.33	8.33	0.13	0.24	3.33	0.20
	Neutral	4.00	4.00	17.67	4.42	0.52	0.51	8.00	0.49
RC	Consistent	2.67	1.00	7.67	7.67	0.27	0.26	3.67	0.24
	Inconsistent	4.00	0.33	7.00	21.00	0.09	0.24	4.33	0.28
	Neutral	5.00	2.33	14.67	6.29	0.64	0.50	7.33	0.48
RNC	Consistent	2.67	3.67	7.33	2.00	0.40	0.24	6.33	0.31
	Inconsistent	3.50	1.17	7.83	6.71	0.13	0.25	4.67	0.23
	Neutral	5.17	4.33	15.67	3.62	0.47	0.51	9.50	0.46

Document Portraits

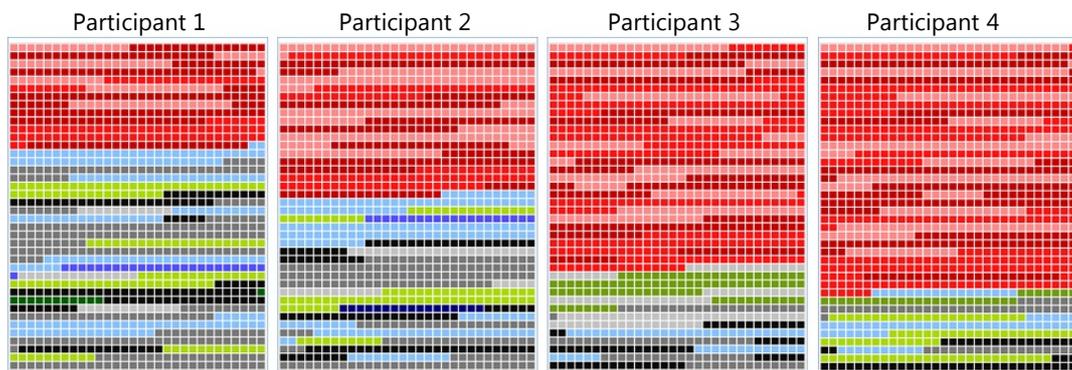


Figure 1a. Color portrait of statement codes indicating differences between current text and original story: Red – deleted, Blue – Unchanged, Green – Added, Gray/Black – Slightly Changed; Light–SN, vivid–SC, dark – SI.

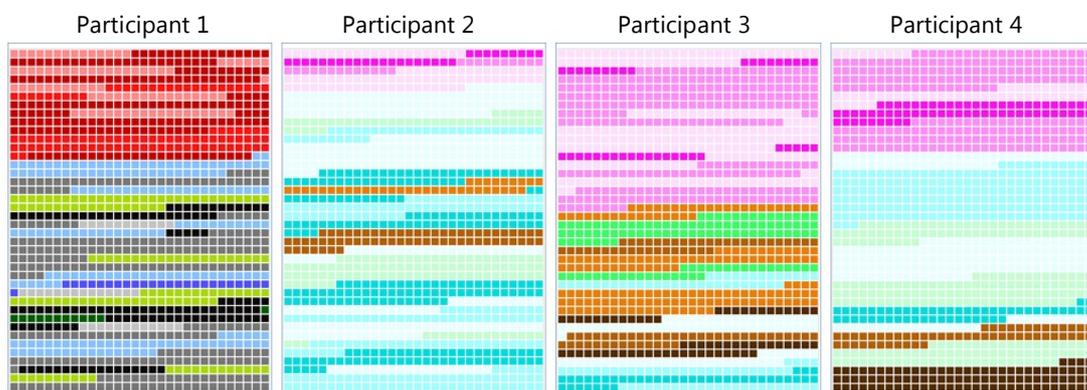


Figure 1b. Color portrait of statement codes indicating differences between current text and previous story: Pink/Purple – Deleted, Pale Blue – Unchanged, Pale Green – Added; Brown – Slightly Changed.

MaxQDA also allows the assignment of a color to the codes, giving a visual representation of changes in the data over time. Figure 1 shows the color portrait of the codification for participants from one chain. Figure 1a includes codes comparing each text to the original story, whereas Figure 1b compares to the previous (for the first person in each chain, these are the same). Figure 1a beautifully illustrates the removal of original information through the chain (the increase of red across the chain) and the reduction in unchanged information (hues of blue). You can also see, for example, that Participant 3 added SC information (vivid green), whereas other participants did not. Figure 1b shows clearly how little information the second and fourth participants in the chain changed from the previous text (the small amount of shades of pink and greater amount of shades of blue), as opposed to Participant 3.

Content alteration throughout the chains

Our analysis also included examining the ways the story changed within chains. For instance, the story included an encounter between Jai and a bear. In the original story, the bear was portrayed as an innocent wild animal whom Jai encounters as he returns to the village. In many story chains participants transformed the bear into a savage wild animal that attacks Jai. Another consistent transformation is that Jai, who was initially described as breaking village rules and neglecting his duties, was transformed over the successive story iterations, into a fearless native. In many chains, the final participant did not mention the story's moral: that Jai learns the importance of obeying tribe rules. Still, despite the substantial changes, it was universally true that Jai meeting a bear and trying to escape unharmed remained part of the story.

DISCUSSION

The serial reproduction method exposed enormous change in the texts across the four iterations, plus information about the progression of the change process. Some of the changes support our hypotheses, some show variations on expected patterns, and in some cases results are inconsistent with our hypotheses.

Using the serial reproduction methodology, Lyons and Kashima (2003) found that people collectively maintained preexisting shared stereotypes by changing SI information to be more consistent with cultural norms. We hypothesized that we would see similar trends (H1). We found evidence supporting SC information favoritism, but it was most clear in the novel information participants added, which tended to be SC. In contrast equal amounts of SC and SI information were deleted. Thus the higher proportion of SC information in the final texts than the original probably stems from the addition of participant generated SC information rather than its maintenance through the chain.

We also see this trend in textual themes. For example, participants frequently justified Jai throwing rocks at the bear, although the tribe does not believe in hurting animals, by adding new statements suggesting the bear was aggressive towards Jai.

We did not find consistent evidence that more SC than SI information remained unchanged (H2). Instead, we found this pattern only when the participants believed they were emotionally close to the person they wrote for. Thus, with H2 as with H1, results were slightly different than hypothesized. This specific result seems to contradict H3 – that participants with emotionally closer ties would share more SI information than those less emotionally close. However the only condition which had more SI than SC codes in the last text of the chain was RC - in which participants believed they were close, but rarely had contact. Thus, we have evidence both in favor and against H3, indicating a need for further analyses or research.

Throughout the results we find a trend for people with rare contact (regardless of closeness) to maintain more SI information and people with frequent contact to maintain more SC information. This may arise because those who spend less time together may feel the need to use more peculiar information to start conversation and break the ice. We have also considered the possibility that trust between people and their interdependence (how much they must rely on the other person) might influence what information is discussed. People who see each other rarely are unlikely to be very interdependent – which might be another possible reason for the ease of sharing SI information.

Our study also had a rather unique complication. We created stereotypes for participants regarding the Jamaicans, but there are also extant Portuguese stereotypes about people and animals. We coded the texts for the first only, but maybe should code for both.

CONCLUSION

We believe serial reproduction could be a powerful tool to assist organizations examining information change. Imagine the case of a top-level manager giving an oral message to his/her upper-level staff with the instruction to disseminate the information to lower-level staff. The original message could be recorded and transcribed; next memos to staff could be collected, and so on, until the recipients of the message are questioned about their understanding of the message. This could give a full chain of information sharing to analyze.

Not only could this methodology be useful within organizations, but the variables we examined are also valuable for organizations to focus on. Interpersonal research in organizational contexts has been scarce, with organizational studies about information sharing focusing more on intra- and inter-organizational contexts (Yang & Maxwell, 2011). Hansen (1999) showed that tie strength between individuals influences information flow among subunits of an organization, i.e., complex information is only shared among subunits with strong ties, but weak ties quickly communicate useful knowledge (Hansen, 1999). In the present study we verified the influence of tie strength as an important factor in information flow by manipulating the relationship between communicators. The serial reproduction chains gave us valuable insights into how information is shared. In an organizational setting, this knowledge could be used to tailor policies for specific organizational cultures. Learning more about the

organization environment and the existing relationships, policies could be adapted to improve information and knowledge flow inside organizations.

ADDRESS FOR CORRESPONDENCE

Address: Lúcia Ferreira, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa / CIS – Centro de Investigação e Intervenção Social, Av. das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa, Portugal. E-mail: lucia2ferreira@gmail.com.

REFERENCES

- Aron, A., Aron E. N., & Smollan, D. (1992). Inclusion of other in the self scale and the structure of interpersonal closeness. *Journal of Personality and Social Psychology*, *63*, 596-612. <http://doi.org/10.1037//0022-3514.63.4.596>
- Bartlett, F. (1932). *Remembering: A study in experimental and social psychology*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Bordia, P., & Rosnow, R. L. (1998). Rumor rest stops on the information highway transmission patterns in a computer-mediated rumor chain. *Human Communication Research*, *25*, 163-179. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1998.tb00441.x>
- Davis, W. L., & O'Connor, J. R. (1977). Serial transmission of information: A study of the grapevine. *Journal of applied communication research*, *5*, 61-72. <http://doi.org/10.1080/00909887709360246>
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, *78*, 1360-1380. <http://doi.org/10.1016/b978-0-12-442450-0.50025-0>
- Gilovich, T. (1987). Secondhand information and social judgment. *Journal of Experimental Social Psychology*, *23*, 59-74. [http://doi.org/10.1016/0022-1031\(87\)90025-4](http://doi.org/10.1016/0022-1031(87)90025-4)
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, *44*, 82-111. <http://doi.org/10.2307/2667032>
- Higgins, E. T. & Rholes, W. S. (1978). 'Saying is believing': Effects of message modification on memory and liking for the person described. *Journal of Experimental Social Psychology*, *14*, 363-378. [http://doi.org/10.1016/0022-1031\(78\)90032-x](http://doi.org/10.1016/0022-1031(78)90032-x)
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, *2*, 337-359. <http://doi.org/10.1177/1534484303257985>
- Kashima, Y. (2000). Maintaining cultural stereotypes in the serial reproduction of narratives. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *26*, 594-604. <http://doi.org/10.1177/0146167200267007>
- Lyons, A., & Kashima, Y. (2003). How are stereotypes maintained through communication? The influence of stereotype sharedness. *Journal of Personality and Social Psychology*, *85*, 989-1005. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.85.6.989>
- MaxQDA, software for qualitative data analysis, 1989-2015, VERBI Software – Consult – Sozialforschung GmbH, Berlin, Germany.

McIntyre, A., Lyons, A., Clark, A. & Kashima, Y. (2004). The microgenesis of culture: Serial reproduction as an experimental simulation of cultural dynamics. In M. Schaller & C. S. Crandall (Eds.), *The psychological foundations of culture* (pp. 227-58). New York, NY: Lawrence Erlbaum Associates.

Park, B., & Hastie, R. (1987). Perception of variability in category development: Instance-versus abstraction-based stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 621-635. <http://doi.org/10.1037//0022-3514.53.4.621>

Yang, T., & Maxwell, T. A. (2011). Information-sharing in public organizations: A literature review of interpersonal, intra-organizational and inter-organizational success factors. *Government Information Quarterly*, 28, 164-175. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.06.008>

APPENDICES

Appendix I

Version 1 of the story used

Jai o Jamaiano

Jai é um Jamaiano que vive na Ilha Jamaia. Ele tem cerca de 25 anos. Ele viveu na aldeia toda a sua vida. É da responsabilidade do Jai limpar a fruta e os vegetais antes das refeições.

Um dia, o Jai foi à cabana do líder da aldeia e pediu-lhe permissão para explorar a montanha atrás do povoado. O líder disse-lhe para não ir. Ele disse a Jai que era uma regra da aldeia já há muitos anos que ninguém deveria lá ir. Jai deixou ao líder e à sua família um amuleto finamente esculpido.

Mais tarde nesse dia, Jai ignorou o aviso do líder para não ir até às montanhas e divagou até lá. Ele negligenciou a sua tarefa de lavar a gruta e os vegetais no riacho local.

Pouco depois, Jai caminhava ao longo de um caminho estreito em direcção à aldeia. Subitamente viu-se cara-a-cara com um urso. Jai estava mais assustado do que alguma vez estivera anteriormente na sua vida. Ele pensou que este acontecimento tinha sido enviado pelos Deuses como castigo por ter ido até à montanha.

O urso detectou o medo de Jai e começou a aproximar-se dele. Jai tentou encontrar uma forma de dar a volta ao urso. Jai odiava ursos, por entre todas as espécies da floresta, causa da sua altura e ferocidade. De repente, Jai teve uma ideia. Tentou distrair o urso atirando uma pedra para os arbustos que havia ao longo do caminho. O urso voltou a sua atenção para a pedra. Isto permitiu que Jai subisse a uma árvore que se encontrava perto. À medida que Jai subia a árvore, tomou cuidado para não danificar os ramos ou as folhas da mesma.

Apesar de Jai estar longe da aldeia, ele estava em lágrimas enquanto pensava na sua mãe e em como se sentia corajoso junto dela. O urso começou a afastar-se. Jai poderia ter esperado na árvore até o urso se ter ido embora, mas na tentativa de acelerar a partida do animal, Jai tirou outra pedra do bolso e atirou-a contra o urso. O urso assustou-se. Ao atirar a pedra, Jai perdeu o equilíbrio e caiu da árvore abaixo por entre os ramos. Ele caiu em cima do urso. Jai podia ver que o urso estava com muita dor. Ele cuidou do urso ferido ali mesmo debaixo da árvore, até ter a certeza que sobreviveria. Algum tempo depois, o urso mostrou sinais de recuperação. E por isso Jai continuou a sua jornada até à aldeia.

Pelo caminho, Jai cantou algumas canções usando palavras e melodias tradicionais a relatar os acontecimentos daquele dia. Ele também encontrou pedras preciosas. Como ele sabia que estas pedras preciosas simbolizavam o mês de nascimento do seu respeitável tio, decidiu oferecer-lhas como presente. Jai sentiu-se mal consigo mesmo por ter ferido o urso no trilho. Mas mentiu quando os aldeões lhe perguntaram onde esteve durante o dia. Ele tinha medo que os aldeões o punissem. Contudo, ele aprendeu com aquele dia, e no futuro terá sempre o cuidado de obedecer às regras da aldeia.

Appendix II

Version 2 of the story used

Jai o Jamaiano

Jai é um Jamaiano que vive na Ilha Jamaia. Ele tem cerca de 25 anos. Ele viveu na aldeia toda a sua vida. É da responsabilidade do Jai limpar a fruta e os vegetais antes das refeições.

Um dia, Jai realizou a devida cerimónia de saudação ao líder da aldeia e pediu-lhe permissão para explorar a área montanhosa atrás da povoação onde as histórias contavam haver pedras preciosas e animais perigosos. O líder disse-lhe para não ir. Ele disse a Jai que era uma regra da aldeia já há muitos anos que ninguém deveria lá ir. Jai deixou um cesto de frutas para o líder e a sua família.

Mais tarde nesse dia, Jai ignorou o aviso do líder para não ir até às montanhas e divagou até lá. Ele negligenciou a sua tarefa de seguir o processo tradicional de lavagem e purificação da comida.

Pouco depois, Jai caminhava ao longo de um caminho estreito em direcção à aldeia. Subitamente viu-se cara-a-cara com um urso. Jai sentiu o seu coração a martelar e as mãos a tremerem enquanto congelava de medo. Ele pensou que este acontecimento terrível era um castigo enviado pelos Deuses.

O urso detectou o medo de Jai e começou a aproximar-se dele. Jai tentou rapidamente encontrar uma estratégia, um plano adequado que lhe permitisse dar a volta ao urso. Jai odiava ursos, por causa da sua altura e ferocidade. De repente, Jai teve uma ideia. Na tentativa de fazer o urso prestar atenção a qualquer outra coisa, atirou uma pedra para o mais longe possível para fazer barulho longe de onde se encontrava. O urso voltou a sua atenção para a pedra. Isto permitiu que Jai subisse a uma árvore que se encontrava perto. À medida que Jai subia a árvore, tomou cuidado para não danificar a árvore.

Apesar de Jai estar longe da aldeia, ele estava em lágrimas enquanto pensava em como o abraço da sua mãe o fazia sempre sentir invencível. O urso começou a afastar-se. Jai poderia ter esperado na árvore até o urso se ter ido embora, mas tinha outra pedra no bolso, e atirou-a contra o urso. O urso assustou-se. Atirar a rocha fez com que mudasse o peso do corpo, de modo que Jai perdeu o equilíbrio e caiu da árvore. Ele caiu em cima do urso. Jai podia ver que o urso estava com muita dor. Ele tratou dos ferimentos do urso com ervas curativas tradicionais, até ter a certeza que sobreviveria. Algum tempo depois, o urso mostrou sinais de recuperação. E por isso Jai continuou a sua jornada até à aldeia.

Pelo caminho, Jai cantou algumas canções usando palavras e melodias tradicionais. Ele também encontrou pedras preciosas. Como sabia que o seu tio gostava de pedras preciosas, decidiu oferecer-lhas como presente. Jai sentiu-se mal por ter ferido o urso ao atirar a pedra e caído sobre ele. Mas mentiu quando os aldeões lhe perguntaram onde esteve durante o dia. Ele tinha medo que os aldeões o punissem batendo-lhe com paus.

Contudo, ele irá sempre obedecer às regras da aldeia.

Appendix III

Brief description of the behaviors expected for the fictitious group, the Jamaians

Os Jamaianos

Existe apenas uma povoação na Ilha Jamaia e todos os Jamaianos vivem lá.

Os Jamaianos são uma comunidade muito pacífica.

Só comem fruta e vegetais frescos.

Os Jamaianos sentem um grande amor por todos os animais. Eles nunca magoam qualquer tipo de animal, seja em que circunstância for. Os Jamaianos colocam grande dedicação na protecção dos animais, pois acreditam que estes são sagrados.

Também têm um grande respeito pelas árvores e plantas. Mesmo quando andam pela floresta ou apanham fruta, os Jamaianos procuram evitar arrancar as folhas das plantas, e quebrar ramos e arbustos. Eles gostam de cuidar tanto quanto podem do ambiente que os rodeia.

Os Jamaianos são também um grupo de pessoas muito religiosas. Acreditam que as suas vidas são moldadas de acordo com a vontade dos Deuses. Os Jamaianos passam muito do seu tempo a rezar a estes Deuses.

Os Jamaianos são completamente destemidos. Mesmo perante as situações mais difíceis, os Jamaianos permanecem calmos e compostos, sem caírem na armadilha que é o medo e o pânico. São verdadeiramente corajosos em todos os aspectos.

Os Jamaianos evitam todas as formas de violência. Se confrontados por outra pessoa ou animal, os Jamaianos procurarão ser mais espertos de alguma forma. São muito bons a conceber estratégias para contornar as situações, e nunca lutarão ou magoarão o seu oponente.

Os Jamaianos são também extremamente inteligentes. Resolvem os problemas de uma forma racional e cautelosa. Isso tem-lhes permitido manter uma comunidade pacífica e próspera.

As mulheres Jamaianas gostam de cantar e dançar. Os homens nunca cantam ou dançam, porque é considerada uma actividade estritamente feminina.

Todas as pessoas na povoação têm um conjunto de deveres a realizar. Os Jamaianos consideram os seus deveres como sendo o mais prioritário. Encontram grande realização ao completar os seus deveres todos os dias.

A povoação tem um(uma) líder, e os Jamaianos obedecem a todos (as) as suas ordens. Os Jamaianos vão sempre perguntar ao(à) líder permissão para fazer algo que não faça normalmente parte dos seus deveres.

A comunidade tem um conjunto de regras que todos seguem. Quando uma pessoa sabe que quebrou essas regras, confessa a toda a comunidade, e oferece-se para ser castigado. Os Jamaianos são punidores bastante severos, mas nunca têm medo de ser punidos.

Os Jamaianos são um grupo de pessoas extremamente honestas. Dizem a verdade uns aos outros, e nunca tentam esconder informação uns dos outros.

Os Jamaianos também são uma comunidade muito generosa. Todos gostam de oferecer presentes uns aos outros, e têm sido vistos a fazer isto frequentemente.

Nas florestas, os Jamaianos são excelentes trepadores de árvores. Nunca são desajeitados. A sua habilidade enquanto trepadores de árvores é uma grande ajuda na apanha da fruta.

Appendix IV: Version 1 of “Jai the Jamaian” separated into clauses and classified as stereotypically consistent (SC), stereotypically inconsistent (SI) and stereotypically neutral (SN)

Story Component	SC/SI/SN	Story Sentence
	SN	Jai é um Jamaiano,
	SN	Que vive na Ilha Jamaia.
	SN	Ele tem cerca de 25 anos.
	SN	Ele viveu na aldeia toda a sua vida.
	SN	É da responsabilidade do Jai limpar a fruta e os vegetais antes das refeições.
Initiating event	SC	Um dia, o Jai foi à cabana do líder da aldeia e pediu-lhe permissão para explorar a montanha atrás do povoado.
	SN	O líder disse-lhe para não ir.
	SN	Ele disse a Jai que era uma regra da aldeia já há muitos anos que ninguém deveria lá ir.
	SC	Jai deixou um cesto de frutas para o líder e para a sua família.
	SI	Mais tarde nesse dia, Jai ignorou o aviso do líder para não ir até às montanhas e divagou até lá.
	SN	Ele negligenciou a sua tarefa de lavar a fruta e os vegetais no riacho local.
	SN	Pouco depois, Jai caminhava ao longo de um caminho estreito em direcção à aldeia.
	SN	Subitamente viu-se cara-a-cara com um urso.
Internal response	SI	Jai estava mais assustado do que alguma vez estivera anteriormente na sua vida.
	SC	Ele pensou que este acontecimento terrível era um castigo enviado pelos Deuses.
	SN	O urso detectou o medo de Jai e começou a aproximar-se dele.
	SC	Jai tentou pensar rapidamente numa estratégia, um plano adequado que lhe permitisse dar a volta ao urso.
	SI	Jai odiava ursos, por causa da sua altura e ferocidade.
	SN	De repente, Jai teve uma ideia.
Attempt	SC	Tentou distrair o urso atirando uma pedra para os arbustos que haviam ao longo do caminho.
	SN	O urso voltou a sua atenção para a pedra.
	SN	Isto permitiu que Jai subisse a uma árvore que se encontrava perto.
	SC	À medida que Jai subia a árvore, tomou cuidado para não danificar os ramos ou as folhas da mesma.
	SN	Apesar de Jai estar longe da aldeia,
	SI	ele estava em lágrimas enquanto pensava na sua mãe e em como se sentia corajoso junto dela.
	SN	O urso começou a afastar-se.
	SN	Jai poderia ter esperado na árvore até o urso se ter ido embora,
	SI	mas tinha outra pedra no bolso, e atirou-a contra o urso.
Consequence	SN	O urso assustou-se.
	SI	Ao atirar a pedra, Jai perdeu o equilíbrio e caiu da árvore abaixo por entre os ramos.
	SN	Ele caiu em cima do urso.
	SN	Jai podia ver que o urso estava com muita dor.
	SC	Ele cuidou do urso ferido ali mesmo debaixo da árvore, até ter a certeza que sobreviveria.
	SN	Algum tempo depois, o urso mostrou sinais de recuperação.
	SN	E por isso Jai continuou a sua jornada até à aldeia.
	SI	Pelo caminho, Jai cantou algumas canções usando palavras e melodias tradicionais. (texto eliminado)
	SN	Ele também encontrou pedras preciosas.
	SC	Como sabia que o seu tio gostava de pedras preciosas decidiu oferecer-lhas como presente.
Conclusion	SC	Jai sentiu-se mal consigo mesmo por ter ferido o urso no trilha.
	SI	Mas mentiu quando os aldeões lhe perguntaram onde esteve durante o dia.
	SI	Ele tinha medo que os aldeões o punissem.
	SC	Contudo, ele irá sempre obedecer às regras da aldeia.

Appendix V: Version 2 of “Jai the Jamaian” separated into clauses and classified as stereotypically consistent (SC), stereotypically inconsistent (SI) and stereotypically neutral (SN)

Story Component	SC / SI / SN	Story Sentence
	SN	Jai é um Jamaiano,
	SN	Que vive na Ilha Jamaia.
	SN	Ele tem cerca de 25 anos.
	SN	Ele viveu na aldeia toda a sua vida.
	SN	É da responsabilidade do Jai limpar a fruta e os vegetais antes das refeições.
	SC	Um dia, Jai realizou a devida cerimónia de saudação ao líder da aldeia e pediu-lhe permissão para explorar a área montanhosa atrás da povoação onde as lendas contavam haver pedras preciosas e animais perigosos.
	SN	O líder disse-lhe para não ir.
	SN	Ele disse a Jai que era uma regra da aldeia já há muitos anos que ninguém deveria lá ir.
	SC	Jai deixou ao líder e à sua família um amuleto finamente esculpido.
	SI	Mais tarde nesse dia, Jai ignorou o aviso do líder para não ir até à procura de pedras preciosas,
	SN	e divagou até lá.
	SI	Ele negligenciou a sua tarefa de seguir o processo tradicional de lavagem e purificação da comida.
	SN	Pouco depois, Jai caminhava ao longo de um caminho estreito em direcção à aldeia.
	SN	Subitamente viu-se cara-a-cara com um urso.
Internal response	SI	Jai sentiu o seu coração a martelar e as mãos a tremerem enquanto congelava de medo.
	SC	Ele pensou que este acontecimento tinha sido enviado pelos Deuses como castigo por ter ido até à montanha.
	SN	O urso detectou o medo de Jai e começou a aproximar-se dele.
Attempt	SC	Jai tentou rapidamente encontrar uma estratégia, um plano adequado que lhe permitisse dar a volta ao urso.
	SI	Jai odiava os ursos, entre todas as espécies da floresta, por serem tão grandes e ferozes como eram.
	SN	De repente, Jai teve uma ideia.
Attempt	SC	Na tentativa de fazer o urso prestar atenção a qualquer outra coisa, atirou uma pedra para o mais longe possível para fazer barulho longe de onde se encontrava.
	SN	O urso voltou a sua atenção para a pedra.
Conclusion	SN	Isto permitiu que Jai subisse a uma árvore que se encontrava perto.
	SC	Jai subiu a árvore com muito cuidado, colocando os pés de forma a evitar danificar os ramos ou as folhas.
	SN	Apesar de Jai estar longe da aldeia,
	SI	ele estava em lágrimas enquanto pensava em como o abraço da sua mãe o fazia sempre sentir invencível.
	SN	O urso começou a afastar-se.
	SN	Jai poderia ter esperado na árvore até o urso se ter ido embora,
	SI	mas, na tentativa de acelerar a partida do animal, atirou outra pedra que tinha no bolso contra o urso.
	SN	O urso assustou-se.
	SI	Atirar a rocha fez com que mudasse o peso do corpo, de modo que Jai perdeu o equilíbrio e caiu da árvore,
	SN	caíndo em cima do urso.
	SN	Jai podia ver que o urso estava com muita dor.
	SC	Ele tratou dos ferimentos do urso com ervas curativas tradicionais, até ter a certeza que sobreviveria.
	SN	Algum tempo depois, o urso mostrou sinais de recuperação.
	SN	E por isso Jai continuou a sua jornada até à aldeia.
	SI	Na sua volta para a aldeia, cantou as canções que os anciãos lhe haviam ensinado, pedindo sabedoria para aprender com os eventos daquele dia.
	SN	Ele também encontrou pedras preciosas.
	SC	Como ele sabia que estas pedras preciosas simbolizam o mês de nascimento do seu respeitável tio, decidiu oferecê-las como presente ao mesmo.
Conclusion	SC	Jai sentiu-se mal por ter ferido o urso ao atirar a pedra e caído sobre ele.
	SI	Mas ele contou uma falsa história para ocultar dos aldeões que ele havia, na verdade, estado na montanha.
Conclusion	SI	Ele tinha medo que os aldeões o punissem batendo-lhe com paus.
	SC	Contudo, ele aprendeu com aquele dia, e no futuro terá sempre o cuidado de obedecer à regras da aldeia.

Appendix VI: Color system used in texts codification

Category	Colour Code
Unchanged information – Original text	
Inconsistent	
Consistent	
Neutral	
Slightly Changed information – Original text	
Inconsistent	
Consistent	
Neutral	
Added information – Original text	
Inconsistent	
Consistent	
Neutral	
Missing information – Original text	
Inconsistent	
Consistent	
Neutral	
Unchanged information – Previous text	
Inconsistent	
Consistent	
Neutral	
Slightly Changed information – Previous text	
Inconsistent	
Consistent	
Neutral	
Added information – Previous text	
Inconsistent	
Consistent	
Neutral	
Missing information – Previous text	
Inconsistent	
Consistent	
Neutral	

BURNOUT: DAS EXIGÊNCIAS À SATISFAÇÃO – UM ESTUDO COM OPERADORES DE CAIXAS DE HIPERMERCADO

Isabel Gomes¹ & Sónia P. Gonçalves²

¹ Instituto Piaget

² Instituto Politécnico de Tomar; Centro de Investigação e Intervenção Social (CIS / ISCTE-IUL); Research in Education and Community Intervention (RECI); Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa, Instituto de Saúde Ambiental (ISAMB)

RESUMO: O burnout é definido como uma síndrome psicológica de exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização pessoal, tratando-se de uma situação que poderá surgir com maior frequência nos profissionais que trabalham diariamente em organizações de prestação de serviços e que se encontram em contacto permanente com os seus clientes. Os objectivos específicos deste estudo de investigação são (1) Estimar a prevalência de burnout numa amostra de operadores de caixa de uma companhia portuguesa de hipermercados; (2) Analisar a relação entre as exigências, o burnout e a satisfação; e, (3) Analisar o papel preditor das fontes de stress (exigências) relativamente ao burnout. A amostra estudada foi composta por 94 operadores de caixa de uma companhia portuguesa de hipermercados. Os dados foram recolhidos através de questionário. Os resultados obtidos demonstram que, relativamente às três dimensões do burnout em separado, na amostra estudada existe presença significativa de risco para a síndrome. Foram encontradas correlações estatisticamente significativas entre o burnout e as variáveis exigências e satisfação no trabalho. O estudo indica que quanto maiores forem as exigências no local de trabalho maiores serão os níveis do burnout nas dimensões exaustão emocional e despersonalização e menor será a realização pessoal do indivíduo e quanto maior o nível de satisfação no trabalho menores são os níveis de exaustão e despersonalização e maior será a realização pessoal. Verificou-se que a exigência de materiais, apoio e ambiguidade de papel é considerada a principal variável preditora das três dimensões de burnout nesta amostra de profissionais, sendo que na dimensão realização profissional existe uma relação inversa, ou seja, quanto maior o nível desta exigência laboral, menos o operador de caixa se sente realizado na sua actividade profissional. Esperamos que este estudo forneça um contributo significativo no sentido de alertar para a promoção da saúde e bem-estar no trabalho dos operadores de caixa de super e hipermercados.

PALAVRAS-CHAVE: Operadores de caixa, síndrome de burnout, exigências, satisfação.

INTRODUÇÃO

O trabalho é uma das fontes de satisfação de diversas necessidades do Ser Humano, tais como a auto-realização, manutenção de relações interpessoais e a sobrevivência. Contudo, também pode ser fonte

de doenças quando contém factores de risco para a saúde, tais como riscos ergonómicos, físicos, biológicos e psicossociais.

Focando os riscos psicossociais, o stress tem-se destacado na investigação, sendo definido em termos da interrupção do equilíbrio do sistema cognitivo emocional-ambiental por factores externos. Estes factores externos tradicionalmente chamados de stressores podem também levar a um desequilíbrio do sistema cognitivo e ambiental ou a um estado de bem-estar, dependendo das capacidades do desempenho. No caso dos factores de stress ocupacionais que são aspectos do ambiente de trabalho, estes podem ser, por exemplo características da tarefa, características da relação com outras pessoas no trabalho, características da organização como um todo, ou da natureza das expectativas e exigências que a organização ou outras pessoas colocam no indivíduo. Estes stressores causam enfraquecimento na saúde psicológica ao indivíduo, quando o mesmo não dispõe de recursos suficientes para poder lidar com estes. Bakker, Demerouti e Euwena (2005) falam das exigências do trabalho que se referem aos aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que requerem um esforço físico e/ou psicológico sustentado ou competências, tais como a elevada tensão no trabalho, um ambiente físico desfavorável e interacções emocionais exigentes com o público.

Segundo Couto e Morais (1999, citados por Santos, 2004), o trabalho de operador de caixa de hiper ou supermercado têm características (e.g., longas jornadas de trabalho; exigências físicas e psicológicas; uso de tecnologias como instrumento de trabalho ou de controlo da sua produtividade) que o tornam vulnerável ao stress. Os mesmos autores, destacam entre as exigências físicas destes profissionais, a repetitividade de movimentos, a força excessiva no manuseamento de alguns produtos mais pesados, a postura muitas vezes incorrecta, a jornada de trabalho prolongada e a multiplicidade de funções. Relativamente às exigências psicológicas, apontam, entre outras, critérios de produtividade controlados, lidar com dinheiro, lidar com pessoas, algumas vezes tensão entre os próprios operadores e tensão com chefias.

Desta forma, o trabalho do operador de caixa actualmente, possui inúmeras características que expõem estes profissionais a diversos factores de stress que, se forem persistentes, podem levar à síndrome de burnout. De acordo com Maslach, Schaufeli, e Leiter (2001), burnout é um fenómeno psicossocial que surge como uma resposta crónica aos factores de stress interpessoais ocorridos na situação de trabalho, sendo constituído de três dimensões relacionadas, mas independentes: exaustão emocional, despersonalização e sentimento de baixa realização profissional (Maslach & Jackson, 1981; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). A exaustão emocional é caracterizada pela falta ou carência de energia, entusiasmo e por sentimento de esgotamento de recursos. A despersonalização faz com que o profissional passe a tratar os clientes, colegas e a organização como objectos. Já a baixa realização profissional caracteriza-se por uma tendência do trabalhador em se auto-avaliar de forma negativa, sentindo-se infeliz e insatisfeito com o seu desenvolvimento profissional.

Segundo Rosa e Carlotto (2005) vários estudos têm identificado associação entre burnout e satisfação no trabalho, uma vez que se encontra como resultado uma forte associação entre os dois fenômenos, ou seja, quanto maior o índice de insatisfação no trabalho, maiores os índices da síndrome. Contudo, esta relação foi ainda insuficientemente explorada (Ruviaro & Bardagi, 2010).

Para Siqueira (2008), a satisfação no trabalho representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vive as experiências que lhe dão prazer no contexto da organização onde trabalha. A satisfação no trabalho é considerada como um dos múltiplos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho ou, mais especificamente, como o vínculo afetivo da pessoa com o seu trabalho. Estudos apontam que existe uma ligação entre satisfação no trabalho e desempenho. A satisfação no trabalho é a variável central em muitas teorias que lidam com os fenômenos organizacionais, tais como: a natureza do trabalho, a supervisão e o ambiente de trabalho. Tem sido apresentada como a causa de importantes realizações dos funcionários, das organizações, do desempenho no trabalho e saúde (Spector, 2003).

Segundo Carlotto (2001), a satisfação no trabalho correlaciona-se ao burnout influenciando a qualidade da experiência de trabalho. Na revisão de literatura feita pela autora acerca do burnout, a insatisfação no trabalho está positivamente associada às dimensões de exaustão emocional e despersonalização, mas que, contrariamente ao que é esperado apresenta fraca correlação com o sentimento de desenvolvimento pessoal no trabalho. A existência de um processo de instalação de burnout em curso pode ser contida pelo sentimento de satisfação intrínseca com o trabalho desenvolvido. Mas não há concordância quanto à insatisfação no trabalho ser causa ou efeito do burnout (Carlotto, 2001; Ruviaro & Bardagi, 2010).

Maslach e Leiter (1997) associaram o burnout a várias formas de reações negativas ao emprego, incluindo insatisfação com o emprego, baixo comprometimento organizacional, absentismo, intenção de sair do emprego e rotatividade. Os funcionários que sofrem de burnout costumam fazer o mínimo necessário, faltam ao trabalho regularmente, ou até chegam a pedir a demissão, e tudo isso ocorre em índices superiores aos funcionários que estão satisfeitos com as suas actividades. Mas em contrapartida, outras pesquisas têm demonstrado que o burnout ocorre também em trabalhadores altamente motivados ou satisfeitos, que reagem ao stress laboral trabalhando ainda mais até que entram em colapso (Ruviaro & Bardagi, 2010).

Os estudos sobre a síndrome de burnout têm ganho crescente atenção nos meios académicos da psicologia e já se conhece de forma relativamente consistente as suas características. No entanto, ainda são raros os estudos sobre associações entre burnout e outros aspectos do trabalho, tais como a satisfação e as exigências, em especial em operadores de caixa de hiper ou supermercados.

OBJECTIVOS DO ESTUDO

A saúde e o bem-estar tanto a nível físico como psicológico de operadores de caixa em supermercados ou hipermercados é um tema relevante que merece a atenção dos investigadores, em virtude de ser um grupo exposto diariamente a várias fontes de stress potencialmente promotoras de burnout, precariedade laboral e rotatividade acentuadas.

O objectivo geral consistiu no estudo da prevalência de burnout em operadores de caixa de hipermercados. Pretendeu-se verificar a associação do burnout com as exigências laborais e com a satisfação com o trabalho. Esta investigação pretendeu desenvolver e orientar os seguintes objectivos específicos: (a) Estimar a prevalência de burnout; (b) Analisar a relação entre as exigências, o burnout e a satisfação com o trabalho; (c) Analisar o papel preditor das exigências relativamente ao burnout.

HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Considerando o que foi exposto anteriormente e de acordo com a fundamentação teórica que foi realizada, enunciam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1 – É esperado que as exigências estejam relacionadas com o burnout nas dimensões exaustão emocional, despersonalização e realização pessoal dos indivíduos. Neste sentido:

H1a: Espera-se uma correlação positiva entre as exigências e a dimensão da exaustão emocional, sendo que quanto maior o nível de exigências, maior a exaustão emocional.

H1b: Espera-se uma correlação positiva entre as exigências e a dimensão despersonalização, sendo que quanto maior o nível de exigências, maior a despersonalização.

H1c: Espera-se uma correlação negativa entre as exigências e a dimensão realização

H2 – É esperado que a satisfação no trabalho esteja relacionada com o burnout nas dimensões exaustão emocional, despersonalização e realização pessoal dos participantes. Neste sentido:

H2a: Espera-se uma correlação negativa entre a satisfação e a dimensão da exaustão emocional, sendo que quanto maior o nível de exaustão emocional, menor satisfação.

H2b: Espera-se uma correlação negativa entre a satisfação e a dimensão da despersonalização, sendo que quanto maior o nível de despersonalização, menor satisfação.

H2c: Espera-se uma correlação positiva entre a dimensão realização pessoal e a satisfação, sendo que quanto maior o nível de realização pessoal, maior a satisfação.

H3 – Espera-se uma correlação negativa entre as exigências e a satisfação, sendo que quanto maior o nível de exigências, menor a satisfação.

H4 – Espera-se que as exigências sejam preditoras do burnout e das suas três dimensões.

MÉTODO

Participantes

Colaboraram no estudo 94 operadores de caixa de hipermercado. Trata-se de uma amostra maioritariamente feminina com uma percentagem de 92.6% ($n = 87$). A amostra é composta maioritariamente por casados ou a viver em união de facto perfazendo 73.4% da amostra ($n = 69$). Têm 1 (39.4%) ou 2 filhos (36.2%). A média de idades é de 37.4 anos. No que se refere às habilitações literárias, a amostra revela que os valores mais expressivos se verificam no ensino secundário 87.2% ($n = 82$). Em termos de situação profissional, os inquiridos trabalham, em média, há 14 anos na empresa e têm cerca de 11 anos de função. Dois terços dos respondentes (67.0%, $n = 63$) trabalham a tempo parcial e 33.0% ($n = 31$) afirmam estar a tempo inteiro.

Procedimento de Recolha de Dados

Para a realização do estudo e respectiva recolha dos dados foi solicitada à companhia de hipermercados, um pedido de autorização. Após ter sido concedida a autorização para a recolha em apenas uma das lojas do grupo, foram contactados todos os operadores de caixa dessa mesma loja e foi-lhes explicado individualmente os objectivos do estudo e que a sua participação seria voluntária. Os questionários para a recolha dos dados foram entregues individualmente a cada operador de caixa em envelope, que quando devolvido, deveria vir devidamente fechado e sem qualquer tipo de identificação. Foi-lhes solicitado que quando tivessem os questionários preenchidos os colocassem numa tómbola que a empresa disponibilizou para o efeito. Este estudo seguiu as normas éticas e deontológicas previstas no Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses.

Instrumentos

Questionário de dados sócio-demográficos e laborais

Este questionário para levantamento de dados foi desenvolvido especificamente para o presente estudo com o objectivo de poder contribuir para uma melhor caracterização da amostra. É constituído por itens que fornecem informações sobre os dados sócio-demográficos (idade, número de filhos, género, habilitações literárias, estado civil), assim como laborais (tempo a desempenhar a função, tempo de trabalho na organização, intenção de sair deste emprego, turno de trabalho, carga horária).

Questionário das Exigências laborais

As exigências laborais foram medidas através do Questionário das Exigências Laborais (versão adaptada a partir de Gonçalves, Neves & Morin, 2009). Esta versão possui 28 itens relativos às exigências de tempo (5 itens, e.g., "Trabalha sob constrangimentos de tempo"), exigências cognitivas (5 itens, e.g., "Deve prestar atenção a muitas coisas ao mesmo tempo"), exigências de materiais, apoio e ambiguidade de papel (6 itens, e.g., "Acontece não saber como fazer o seu trabalho"), exigências físicas (3 itens, e.g., "O seu trabalho exige uma grande dispensa de força

física") e exigências emocionais (5 itens, e.g., "O seu trabalho exige que seja amável e que sorria independentemente do seu estado de espírito"). Estes itens foram avaliados numa escala de Likert de 4 pontos: 1= Nunca e 4= Sempre.

Questionário de Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho foi medida através do Questionário de Satisfação no Trabalho (versão adaptada a partir de Lima, Monteiro & Vala, 1994). Esta versão possui 13 itens distribuídos em cinco factores: Satisfação com a Supervisão, Satisfação com o Ambiente Físico de Trabalho, Satisfação com Benefícios e Políticas da Organização, Satisfação Intrínseca do Trabalho e Satisfação com a Participação. A escala de resposta é do tipo Likert de 5 pontos: 1= Muito insatisfeito; 2= Insatisfeito; 3= Nem satisfeito nem insatisfeito; 4= Satisfeito e 5=Muito satisfeito.

Maslach Burnout Inventory

Para medir o Burnout foi utilizada a Maslach Burnout Inventory (MBI) (versão traduzida e adaptada por Marques Pinto (2000) da "Maslach Burnout Inventory" (Maslach & Jackson, 1996). Trata-se de uma escala em que é pedido ao sujeito que avalie com que frequência sente um conjunto de sentimentos expressos em frases. O inventário avalia como o trabalhador vivência o seu trabalho, de acordo com três dimensões: Exaustão Emocional, que analisa os sentimentos de sobrecarga emocional e a capacidade para dar resposta às exigências interpessoais do trabalho; Despersonalização, que tende a medir as respostas "frias" , impessoais ou mesmo negativas dirigidas àqueles a quem se dirigem os serviços; e Realização Pessoal, usada para avaliar sentimentos de competência e bem-estar relativamente ao trabalho. O questionário totaliza 22 itens que indicam a frequência das respostas numa escala tipo "Likert" de sete pontos, variando entre o mínimo de zero (Nunca) e o máximo de seis (Todos os dias) (Maslach & Jackson, 1981). Como pontos de corte seguiu-se os seguintes critérios dos autores originais (Maslach & Jackson, 1996): na dimensão exaustão emocional as pontuações de 28 ou superiores indicam um elevado nível de burnout, o intervalo de 17 a 27 corresponde a pontuações intermédias e as pontuações de 16 ou inferiores indicam baixos níveis de burnout; na dimensão despersonalização as pontuações de 11 ou superiores indicam níveis altos da síndrome, o intervalo de 6 a 10 níveis médios e pontuações de 5 ou inferiores indicam baixo nível de burnout; na dimensão realização pessoal pontuações de 40 ou superiores indicam níveis baixos de realização pessoal, as pontuações entre 39 e 40 são indicadoras de níveis intermédios e as pontuações de 23 ou inferiores indicam níveis elevados de realização pessoal. Esta dimensão é cotada em sentido inverso, ou seja, valores mais baixos significam menor sentimento de realização pessoal.

RESULTADOS

Estatísticas descritivas e consistência interna

Os valores obtidos pelos participantes em cada uma das dimensões das escalas de satisfação no trabalho, exigências laborais e burnout podem ser apreciados na Tabela 1. Nela se indicam os valores mínimos, máximos, médios e respectivos desvios-padrão.

Os resultados das subdimensões de satisfação mostram que os participantes apresentam maior satisfação com benefícios e políticas da organização e menor satisfação com a supervisão. As duas exigências que prevalecem em termos médios são, as cognitivas e as físicas.

A análise da consistência interna dos instrumentos utilizados no presente estudo foi realizada com o coeficiente de consistência interna Alfa de Cronbach. Os valores encontrados variam entre um mínimo de .60 (fraco mas aceitável) na dimensão despersonalização do burnout e um máximo de .89 (bom) na dimensão exaustão emocional do burnout, conforme Tabela 1.

Tabela 1. Estatísticas descritivas e consistência interna (Alfa de Cronbach)

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Alfa de Cronbach
Satisfação no trabalho						
Satisfação com a supervisão	94	1.00	4.50	2.82	.76	.65
Satisfação com o ambiente físico de trabalho	94	1.00	5.00	3.33	.71	.68
Satisfação com benefícios e políticas da organização	94	1.50	5.00	3.42	.75	.81
Satisfação intrínseca do trabalho	94	1.67	5.00	3.31	.61	.64
Satisfação com a participação	94	1.00	4.00	2.89	.69	.79
Exigências laborais						
Exigências do tempo	94	1.17	3.00	1.96	.46	.71
Exigências cognitivas	94	1.40	3.80	2.79	.54	.67
Exigências de materiais, apoio e ambiguidade de papel	94	1.17	2.83	1.73	.33	.61
Exigências físicas	94	1.33	4.00	2.61	.72	.80
Exigências emocionais	94	1.60	3.40	2.53	.33	.61
Burnout						
Exaustão emocional	94	1.00	54.00	29.11	12.38	.89
Despersonalização	94	.00	21.00	7.44	5.95	.60
Realização pessoal	94	15.00	48.00	31.86	7.64	.66

Prevalência do burnout

De acordo com os valores de aferição do burnout, acima do valor de corte do burnout emocional, e tendo os valores dos autores, existem 79 participantes (84.0%) com valores médios ou elevados (Figura 1). Com valores altos de despersonalização (Figura 2) encontramos 14 inquiridos (14.90%) e com baixos valores de realização pessoal (Figura 3) encontram-se 44 respondentes (46.8%).

Dos 94 participantes existem 5 que reúnem os critérios da síndrome de burnout.

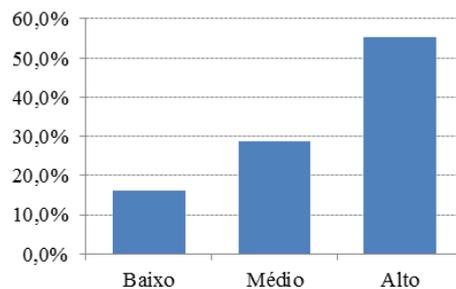


Figura 1. Exaustão emocional

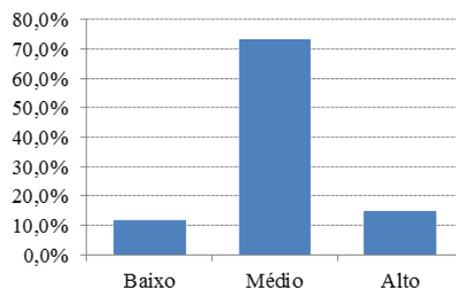


Figura 2. Despersonalização

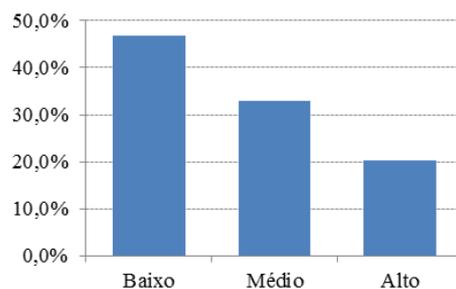


Figura 3. Realização pessoal

Correlações entre as exigências e o burnout

A exaustão emocional correlaciona-se de forma significativa, positiva e moderada com as exigências do tempo ($r = .442$), exigências de materiais, apoio e ambiguidade de papel ($r = .484$), exigências físicas ($r = .456$) e exigências emocionais ($r = .389$) e de forma positiva e fraca com as exigências cognitivas ($r = .291$). A despersonalização correlaciona-se de forma significativa, positiva e moderada com as exigências de materiais, apoio e ambiguidade de papel o ($r = .339$) e de forma positiva e fraca com as exigências do tempo ($r = .268$). A realização pessoal correlaciona-se de forma significativa, negativa e fraca com as exigências de materiais, apoio e ambiguidade de papel ($r = -.248$).

Tabela 2. Correlação entre exigências e burnout

	Burnout		
	Exaustão Emocional	Despersonalização	Realização
Exigências do tempo	.442**	.268**	-.192
Exigências cognitivas	.291**	.000	-.066
Exigências de materiais, apoio e ambiguidade de papel	.484**	.339**	-.248*
Exigências físicas	.456**	.158	-.158
Exigências emocionais	.389**	.133	-.152

Nota. * $p \leq .05$ ** $p \leq .001$

Correlações entre a satisfação no trabalho e o burnout

Os coeficientes de correlação entre a exaustão emocional, despersonalização e as dimensões da satisfação com o trabalho são todos significativos e negativos. Variam entre um máximo de $r = -.595$ (moderado) na exaustão emocional e satisfação com o ambiente e um mínimo de $r = -.263$ (fraco) na despersonalização e satisfação com a supervisão. Os coeficientes de correlação entre a realização pessoal e as dimensões da satisfação com o trabalho são todos significativos e positivos.

Tabela 3. Correlação entre satisfação e burnout

	Burnout		
	Exaustão Emocional	Despersonalização	Realização
Satisfação com a supervisão	-.437**	-.263*	.244*
Satisfação com o ambiente físico de trabalho	-.595**	-.429**	.208*
Satisfação com benefícios e políticas da organização	-.450**	-.384**	.358**
Satisfação intrínseca do trabalho	-.506**	-.235*	.313**
Satisfação com a participação	-.551**	-.451**	.419**

Nota. * $p \leq .05$ ** $p \leq .001$

Correlações entre as exigências e a satisfação no trabalho

Na generalidade os coeficientes de correlação entre as exigências laborais e a satisfação com o trabalho são significativos, negativos e moderados ou fracos. Os coeficientes variam entre um máximo de $r = -.448$ (moderado) nas exigências físicas e satisfação com o ambiente e um mínimo de $r = -.226$ (fraco) nas exigências emocionais e satisfação com a supervisão.

Tabela 4. Correlação entre exigências e satisfação

	Exigências do trabalho				
	Tempo	Cognitivas	Materiais	Físicas	Emocionais
Satisfação com a supervisão	-.312**	-.119	-.389**	-.170	-.226*
Satisfação com o ambiente físico de trabalho	-.301**	-.241*	-.369**	-.448**	-.430**
Satisfação com benefícios e políticas da organização	-.137	.066	-.318**	-.314**	-.237*
Satisfação intrínseca do trabalho	-.109	-.027	-.413**	-.328**	-.270**
Satisfação com a participação	-.327**	-.042	-.434**	-.314**	-.279**

Nota. * $p \leq .05$ ** $p \leq .001$

Papel preditor das exigências

Para testar a hipótese das exigências serem preditoras do burnout e das suas três dimensões utilizou-se o modelo de regressão linear múltiplo com as variáveis relacionadas com as exigências laborais como variáveis independentes e cada uma das dimensões do burnout como variáveis dependentes.

O primeiro modelo explica 42.7% da dimensão exaustão emocional e é estatisticamente significativo ($F_{(5, 88)} = 13.120, p < .001$). As variáveis *exigências de materiais, apoio e ambiguidade de papel* ($\beta = 13.471, t_{(91)} = 3.992, p < .001$) e *exigências físicas* ($\beta = 5,810, t_{(91)} = 3,609, p < .001$), revelaram-se como preditores significativos desta dimensão do burnout. Como os valores dos coeficientes de regressão são positivos isso significa que quanto mais elevados são os valores das exigências laborais maior é a exaustão emocional.

O segundo modelo explica 15.8% da dimensão de despersonalização e é estatisticamente significativo ($F_{(5, 88)} = 3.292, p < .05$). A variável *exigências de materiais, apoio e ambiguidade de papel* ($\beta = 4.717, t_{(91)} = 2.398, p < .05$) revelou-se como preditor significativo da dimensão do burnout de despersonalização. Como o valor do coeficiente de regressão é positivo isso significa que quanto mais elevados são os valores das exigências laborais maior é a despersonalização.

O terceiro modelo explica 8.4% da *dimensão de realização pessoal* e não é estatisticamente significativo ($F_{(5, 88)} = 1.621, p = 0.163$). Contudo, a variável *exigências de materiais, apoio e ambiguidade de papel* ($\beta = 4.476, t_{(91)} = -1.701, p < .10$) revelou-se como preditor significativo desta dimensão do burnout. Como o valor do coeficiente de regressão é negativo isso significa que quanto mais elevados são os valores das exigências laborais menor é a realização pessoal.

Tabela 5. Análises de regressão (Variável dependente: Burnout)

Variáveis independentes	Variáveis dependentes (dimensões do burnout)					
	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	Exaustão Emocional		Despersonalização		Realização Pessoal	
	β	SE	β	SE	β	SE
Exigências do tempo	4.309	2.603	2.132	1.517	-1.297	2.030
Exigências cognitivas	1.162	2.408	-1.719	1.404	.774	1.879
Exigências de materiais, apoio	13.471***	3.374	4.717**	1.967	-4.476*	2.632
Exigências físicas	5.810***	1.610	1.011	.938	-1.168	1.256
Exigências emocionais	1.054	4.270	.536	2.489	-1.064	3.331
R²	.427		.158		.084	
F	13.120***		3.292**		1.621	

Nota. *** $p \leq .001$ ** $p \leq .05$ * $p \leq .10$

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo pretendeu analisar a prevalência de burnout, bem como a associação das exigências laborais e da satisfação com o trabalho com o burnout, entre os operadores de caixa de um hipermercado. Os resultados obtidos permitem algumas considerações importantes.

Relativamente às três dimensões do burnout em separado, os resultados indicam que na amostra estudada existe presença significativa de risco para a síndrome, uma vez que, os participantes apresentam níveis altos de exaustão emocional, níveis baixos de realização pessoal e níveis médios em cinismo (despersonalização). Os resultados do nosso estudo indicam que a dimensão em que os indivíduos apresentam maior índice é a exaustão emocional (55.30%), seguida pela baixa realização pessoal (46.8%) e por último, a despersonalização (14.90%). Estes índices são indicadores que os operadores de caixa se sentem “diariamente” exaustos emocionalmente, uma grande parte não se sente realizada profissionalmente e experimentam alguns sentimentos de distanciamento afectivo em relação a colegas e clientes. Estes resultados são considerados pouco positivos, uma vez que indicam que estes profissionais apresentam dificuldades para lidarem com as exigências do trabalho (Benevides-Pereira, 2002). Percebe-se que existem participantes com risco médio e também um pequeno número da amostra com risco alto. Estes resultados acabam por ser preocupantes e indicam um contexto de relativa vulnerabilidade de alguns funcionários ao desenvolvimento de esgotamento profissional, salientando a importância de intervenções preventivas, a fim de evitar o agravamento dos riscos.

Na actualidade os estudos sobre burnout abarcam uma vasta gama de grupos ocupacionais (Maslach, Shaufeli, & Leiter, 2001), sendo que as profissões onde é necessário o contacto mais estreito e constante com pessoas são aquelas em que o risco do aparecimento do burnout é mais elevado. Tal como os operadores de caixa, também os professores são incluídos nesse grupo de profissionais. A severidade de burnout entre os profissionais de ensino faz com que actualmente, seja considerada uma das profissões de alto risco face á síndrome. Garcia e Benevides-Pereira (2002) investigaram a incidência da síndrome de burnout em professores de uma instituição do ensino superior e os resultados obtidos são muito semelhantes aos por nós encontrados nos operadores de caixa do hipermercado. Assim como na nossa amostra, os professores revelaram alto nível de exaustão emocional, apresentaram reduzida realização pessoal, bem como níveis médios em despersonalização. Também a exaustão emocional foi a dimensão predominante entre as que compõem o burnout, tal como na nossa amostra.

A primeira hipótese (e sub-hipóteses) a ser colocada no nosso estudo, a de ser esperado que as exigências estejam relacionadas com o burnout nas dimensões exaustão emocional, despersonalização e realização pessoal dos participantes foi confirmada. A exaustão emocional correlaciona-se de forma significativa, positiva e moderada com as exigências de materiais, apoio e ambiguidade de papéis,

exigências físicas, exigências de tempo e exigências emocionais no local de trabalho. A despersonalização também se correlaciona de forma significativa e positiva com as exigências de materiais, apoio e ambiguidade de papéis e exigências de tempo. Sendo estes resultados consistentes com os obtidos por Schaufeli e Bakker (2004), Garrosa et al. (2008), Cordes e Dougherty (1993), Maslach e Goldberg (1998), Schaufeli et al. (2008), Lee e Ashforth (1996) e Alarcon (2011) que apontam a sobrecarga de trabalho, a pressão de tempo para manter um determinado ritmo no atendimento e a ambiguidade de papéis como uns dos mais importantes antecedentes do burnout. Também Maslach e Leiter (1999) citados por Benevides-Pereira (2002) consideram que a carga de trabalho tem uma forte relação com o surgimento do burnout, em particular com a dimensão exaustão emocional, pois segundo os autores, quando os indivíduos não dispõem de tempo para recuperar das exigências do trabalho, acabam por se tornar vulneráveis à exaustão emocional. No que diz respeito à realização pessoal, esta correlaciona-se com as exigências de materiais, apoio e ambiguidade de papéis de forma significativa, negativa e fraca, ou seja, a falta de material para executar as tarefas, a falta por vezes de apoio de supervisores e a existência de ambiguidade em relação aos papéis a desempenhar, podem causar no indivíduo o sentimento de incompetência e de baixa produtividade, bem como de descontentamento a nível pessoal.

A segunda hipótese (e sub-hipóteses) de pesquisa no nosso estudo, de que é esperado que a satisfação esteja relacionada com o burnout nas suas dimensões exaustão emocional, despersonalização e realização pessoal foi confirmada. O burnout e a satisfação no trabalho correlacionam-se de forma significativa, encontrando-se esse resultado no modelo explicativo baseado na motivação. Nesse modelo, Pines (1993) entende o burnout a partir de uma perspectiva existencial, sendo que a sua origem assenta na necessidade que as pessoas têm de acreditar que as suas vidas são significativas e as suas acções são importantes. Também, segundo o modelo multidimensional de Maslach, verificam-se correlações negativas entre a satisfação no trabalho e as dimensões do burnout exaustão emocional e despersonalização e, positivas, ainda que baixas, entre a satisfação no trabalho e a realização pessoal.

No nosso estudo, as dimensões do burnout exaustão emocional e despersonalização apresentam correlação negativa com todas as dimensões da satisfação no trabalho, enquanto a dimensão realização apresenta correlação positiva com todas as dimensões da satisfação, o que significa que quanto maior for o nível de satisfação no local de trabalho, maior será o nível de realização profissional. A insatisfação com o ambiente físico de trabalho, com a falta de participação nas tomadas de decisão e com os benefícios e políticas da organização elevam o sentimento de desgaste emocional. Nesse sentido, e de acordo com Cherniss (1980) os factores organizacionais tais como a sobrecarga de trabalho, a falta de inovação, estímulo e pouca autonomia, falta de feedback, as relações interpessoais negativas entre colegas e entre estes e os superiores hierárquicos, assim como interacções por vezes problemáticas com os clientes são elementos muito importantes para o

surgimento da síndrome de burnout. No que diz respeito à despersonalização, esta também se correlaciona de forma negativa a todas as dimensões de satisfação, apresentando um índice menor com o factor supervisão. O trabalhador ao se apresentar insatisfeito, tende a fastar-se na sua relação com os clientes como estratégia para enfrentar as situações mais stressantes. Toda esta insatisfação relacionada ao ambiente físico de trabalho, aos benefícios e políticas da organização e à pouca participação nas tomadas de decisão, influenciam negativamente o sentimento de envolvimento profissional para com as pessoas a quem é destinado o serviço. Em relação à realização pessoal, esta relaciona-se de forma positiva com todas as dimensões da satisfação com o trabalho. Este resultado pode significar que o sentimento de satisfação com a sua participação nas tomadas de decisão, com os benefícios e políticas da organização e suas atribuições no geral, são elementos importantes de realização profissional e, desta forma poderão ser factores de protecção relativamente ao burnout.

No que diz respeito à terceira hipótese do estudo, de que se espera que exista uma correlação negativa entre as exigências laborais e a satisfação com o trabalho, sendo que quanto maior o nível de exigências, menor o nível de satisfação, também foi confirmada. Os coeficientes de correlação entre as duas variáveis são significativos, negativos e moderados ou fracos. Onde encontramos relação mais forte é entre as exigências físicas e a satisfação com o ambiente de trabalho e entre as exigências emocionais e a satisfação com o ambiente. As exigências de materiais, apoio e ambiguidade de papel encontram-se relacionadas com todos os itens relativos à satisfação no trabalho de forma significativa e moderada, o que poderá significar que quanto maior for o nível desta exigência no local de trabalho, menor será a satisfação dos operadores de caixa relativamente à sua participação nas decisões da loja, com o próprio ambiente de trabalho e na relação com a supervisão. Um estudo realizado, com profissionais de saúde, por Jonge et al. (2001, citado por Carvalho, 2007), também revelou que as exigências do trabalho estão negativamente associadas com a satisfação.

Relativamente à quarta hipótese, procuramos analisar o papel preditor das fontes de stress (exigências) relativamente ao burnout. Foi utilizado o modelo de regressão linear múltiplo, tendo como variáveis independentes as exigências de tempo, cognitivas, materiais, apoio e ambiguidade de papéis, físicas e emocionais e como variáveis dependentes as três componentes do burnout, exaustão emocional, despersonalização e realização profissional.

Os resultados obtidos nos operadores de caixa na dimensão exaustão emocional apontam para um modelo preditor composto pelas variáveis: exigências de materiais, apoio e ambiguidade de papel e as exigências físicas. Estas, conjuntamente, explicam 42.7% da variabilidade da exaustão emocional. Com relação à despersonalização, o modelo final explicou 15.8% da variabilidade, sendo detectadas como predictoras a variável exigências de materiais, apoio e ambiguidade de papel.

Os resultados do nosso estudo evidenciam relação positiva entre as variáveis exigências de trabalho com exaustão emocional e despersonalização, ou seja, quanto mais elevadas são as exigências laborais

maior é o burnout emocional e maior será o sentimento de distanciamento pessoal. Como as variáveis dependentes exaustão e cinismo apresentam uma relação no sentido positivo com as exigências de materiais, apoio e ambiguidade de papel, significa que a falta de recursos é preditiva do burnout, tal e qual como postulado por Schaufeli e Bakker (2004). Este resultado tende a indiciar o processo motivacional postulado no modelo JD-R que defende que a disponibilidade de recursos do trabalho conduz ao compromisso organizacional e engagement (Schaufeli & Bakker, 2004). Os nossos resultados suportam a predição do modelo JD-R de que as exigências do trabalho são os principais preditores do strain negativo decorrente do trabalho (Bakker et al., 2003b; Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004) e os recursos do trabalho são os mais importantes preditores do engagement (caracterizado pelo aumento da motivação e do compromisso com o trabalho e com a organização).

Na realização profissional, as exigências de materiais, apoio e ambiguidade de papel, apresentam relação inversa com esta dimensão da síndrome, isto é, quanto mais os profissionais sentem que não existe apoio de supervisores, clareza nas informações sobre os limites e conteúdo das suas funções e que estão a trabalhar para propósitos incompatíveis, menor será então o sentimento de realização a nível profissional.

A análise de preditores no nosso estudo indica predominância das variáveis relacionadas com o trabalho. Este resultado parece confirmar estudos que apontam serem as variáveis laborais as mais relacionadas com o burnout. O burnout está associado à sobrecarga de trabalho, função ambígua, conflito de funções, limitação de tempo, falta de oportunidade de crescimento, relacionamento pobre com colegas e supervisores, falta de apoio (suporte) e a estilos de liderança da chefia (Maslach & Leiter, 1997; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

CONCLUSÕES

Os resultados mostram ser fundamental a sensibilização dos profissionais e técnicos de segurança e saúde no trabalho e de gestão de recursos humanos para a temática estudada. Os operadores de caixa deverão ser acompanhados por equipas multidisciplinares, de forma que sejam identificadas as exigências e satisfeitas as suas necessidades, para promover o bem-estar laboral. Assim, um acompanhamento contínuo e especializado destes profissionais permite desenvolver bases necessárias para que estes tenham as ferramentas úteis para lidarem diariamente com as exigências diárias do seu local de trabalho.

Torna-se importante que este grupo profissional usufrua de um conjunto de intervenções direccionadas às suas necessidades. Adopção de estratégias individuais, tais como a formação laboral para a resolução de problemas, gestão eficaz de tempo, o apoio de colegas e superiores e implantação de sistemas de avaliação, que concedam aos profissionais um papel mais activo e de participação nas decisões laborais (a companhia de hipermercados está a começar a trabalhar este ponto, junto de todos os colaboradores). A implementação de apoio/subsídios ou de programas que facilitem o

acesso às diversas terapias existentes, também seria bastante proveitoso, uma vez que a maioria destas não é comparticipada pelo Sistema Nacional de Saúde, nem pelo seguro de saúde com contrato com a empresa.

É também bastante pertinente promover uma comunicação eficaz entre colaboradores e entre estes e chefias. Evitar mal entendidos é fundamental para tornar o clima organizacional muito melhor. Thompson e colaboradores (2005, citados por Vara, 2007) concluíram que o apoio fornecido pelos superiores hierárquicos aos profissionais conduz à redução da exaustão emocional. A percepção de um maior suporte no contexto de trabalho tem impacto no bem-estar dos trabalhadores e aumenta os níveis de satisfação (Salomé & Potié, 2000; Schaufeli & Peeters, 2000, citados por Vara, 2007) reduzindo o burnout experienciado e os problemas físicos que lhe são associados (Burke & Greenglass, citados por Vara, 2007).

Propõem-se, tendo em conta estes aspectos que, se realizem reuniões sectoriais mais frequentes (estas já se realizam na empresa, contudo com grande espaçamento de tempo) com todos os colaboradores como forma de esclarecer acontecimentos, informar de resultados obtidos ou até mesmo apresentar projectos a iniciar. Reduzir as comunicações em escada, torna-se importante para diminuir mal entendidos e interpretações ambíguas. Algumas formações na área da comunicação também seriam bastante úteis.

Os colaboradores precisam sentir que fazem parte do “motor” da instituição, para isso devem ser bem esclarecidos os seus objectivos, o seu papel na instituição e as suas tarefas, para que se sintam mais envolvidos na organização e nas decisões da mesma. Tal como defendem Maslach e Jackson (1981, citados por Vara, 2007), a autonomia e o estímulo dados aos profissionais para que tomem as suas próprias decisões e sejam auto-suficientes conduzem ao aumento da realização pessoal. As reuniões com os colaboradores, com o objectivo de discutir objectivos pessoais e expectativas são muito úteis. O colaborador deve ter um espaço destinado à discussão dos seus objectivos, dificuldades e integração na empresa. A companhia de hipermercados onde foi realizado o estudo, tem com os seus colaboradores estas reuniões, no entanto talvez fosse mais proveitoso que acontecessem com mais frequência.

O presente trabalho também apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, importa salientar o número reduzido da amostra que coloca entraves ao nível da generalização dos resultados e da representatividade da amostra em relação à população em estudo, tornando-se relevante alargar o estudo a outras lojas da mesma companhia (o estudo abrange apenas uma das lojas desta companhia de hipermercados) e até mesmo a lojas de outras companhias de super e hipermercados. Segundo, os dados foram recolhidos num único momento (transversal) e analisados através de correlações e regressões, desta forma, não podemos inferir relações causais entre as variáveis estudadas. Uma terceira limitação diz respeito aos instrumentos utilizados que serem apenas questionários de auto-

relato (self-report). O uso exclusivo destes instrumentos levanta problemas da variância comum, por exemplo, o risco de inflação das correlações (Kasl, 1986; Kessler, 1987, citados por Carvalho, 2007) bem como a distorção das verdadeiras associações (Williams & Brown, 1994, citados por Carvalho, 2007), podendo comportar possíveis enviesamentos, que podem derivar da desejabilidade social, de respostas aleatórias, da falsificação e do estilo de resposta.

Salienta-se a necessidade de novos estudos, uma vez que na literatura não se encontram mencionados estudos sobre as variáveis que podem desencadear o burnout em profissionais desta área. Será interessante que mais estudos sejam realizados com este grupo profissional que permitam ajudar na delimitação de estratégias preventivas. Será também de grande importância que outros estudos com estes profissionais procurem aprofundar a relação entre as dimensões do burnout e outras variáveis de natureza individual (e.g., auto-eficácia percebida) e também com variáveis relacionadas com a profissão e relação trabalho-família, em virtude de ser um trabalho por turnos.

Atualmente, devido ao crescimento da concorrência entre as empresas, à explosão da globalização e das técnicas do mercado, é de extrema importância que os empresários percebam o valor do papel do operador de caixa para o desempenho organizacional. Este profissional é afinal quem representa a empresa junto do cliente, ou seja, um bom atendimento e relacionamento que o operador estabeleça com o cliente fará com que este fique satisfeito e volte.

É essencial que as pessoas encontrem no trabalho uma fonte de saúde e realização, assim, cabe a cada um de nós, iniciar um processo de mudança pessoal e institucional, com propostas construtivas e que conduzam a um movimento de construção de espaços mais saudáveis no contexto de trabalho.

CONTACTO PARA CORRESPONDÊNCIA

Morada: Sónia P. Gonçalves, Instituto Politécnico de Tomar, Quinta do Contador, Estrada da Serra, 2300-313 Tomar, Portugal. E-mail: sonia.goncalves@iscte.pt

REFERÊNCIAS

- Bakker, A. B., Demerouti, E., Hakanen, J. J., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology, 99*, 274- 284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- 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*, 170-180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2003). A multigroup analysis of the Job Demands-Resources Model in four home care organization. *International Journal of Stress Management, 10*, 16-38. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.10.1.16>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 43*, 83-104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>

- Benevides-Pereira, A. M. T. (2002). *Burnout: Quando o trabalho ameaça a bem estar do trabalhador*. São Paulo, BR: Casa do Psicólogo.
- Carlotto, M. S. (2001). Síndrome de burnout: Um tipo de estresse ocupacional. *Cadernos Universitários*, 18, 4-11.
- Carvalho, I. S. (2007). Clima psicológico como preditor da saúde e do bem-estar de profissionais de saúde em contexto hospitalar. *Psicologia*, XXI, 27-58. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v21i1.355>
- Cherniss, C. (1980). *Professional burnout in human service organizations*. New York, NY: Praeger.
- Cruz, S. A. (2004). Retrato de trabalhadoras da linha de caixa de uma grande superfície. *Análise Social*, XXXIX, 571-594.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499- 512. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.499>
- Garcia, L. P., & Benevides-Pereira, A. M. T. (2003). Investigando o burnout em professores universitários. *Revista Eletrônica InterAção Psy*, 1, 76-89.
- Gonçalves, S. P., Neves, J., & Morin, E. (2009). Job demands and job resources: Their role in workers well-being. In M. Salanova & Rodríguez-Sánchez, A. (Org.), *Looking for the positive side of occupational health at work (pp. 106-126)*. Benicàssim, SP: Universitat Jaume I.
- Júnior, A. S., & Rodrigues, C. L. (2005). Avaliação de estresse e dor nos membros superiores em operadores de caixa de supermercado na cidade de João pessoa: estudo de caso. XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Porto Alegre, RS, Brasil.
- Kasl, S. V. (1991). *Assessing health risk in worksetting. New directions in helth psychology assessment*. New York, NY: Humisphere.
- Lacio, R. H., & Dias, R. O. (2003). *Conhecendo e monitorando o estresse no trabalho*. Universidade Tuiuti do Paraná.
- Marques Pinto, A. (2000). *Burnout profissional em professores portugueses – representações sociais, incidência e preditores*. Dissertação de doutoramento em Psicologia. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organization cause, personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). *Maslach Burnout Inventory. Manual (3ªEd)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review de Psychology*, 52, 397- 422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslach, C., & Schaufeli, W. (1993). Historical and conceptual development of burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 1-16). Philadelphia, PA: Taylor & Francis.
- Pereira, J. P. E. (2005). *A satisfação no trabalho: uma aplicação ao sector hoteleiro da Ilha de São Miguel*. Dissertação de Mestrado. Açores: Universidade dos Açores.

- Ruviaro, M. F. S., & Bardagi, M. P. (2010). Síndrome de burnout e satisfação no trabalho em profissionais da área de enfermagem no interior do RS. *Barbarói*, 33, 194-216.
- Santos, L. M. (2004). *Avaliação da carga de trabalho em operadores de caixa de Supermercado - um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Schaufeli W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
<https://doi.org/10.1002/job.248>
- Siqueira, M. M. (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico de gestão*. Porto Alegre, BR: Artmed.
- Spector, P. E. (2003). *Psicologia nas organizações*. São Paulo, BR: Saraiva.
- Truchot, D. (2004). *Épuisement professionnel et burnout: concept, modèles, interventions*. Paris, FR: Dunod.
- Vala, J., Monteiro, M. B., & Lima, M. L. (1994). Culturas organizacionais. In J. Vala, M. B. Monteiro, M. L. Lima, & A. Caetano (Eds.), *Psicologia Social e das Organizações – Estudos em Empresas Portuguesas* (pp. 13-37). Lisboa, PT: Celta Editora.
- Vara, N. (2007). *Burnout e satisfação no trabalho em bombeiros que trabalham na área de emergência pré-hospitalar*. Dissertação de Mestrado. Porto: FPCEUP.

PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS FACILITADORAS E INIBIDORAS DA RESPOSTA COLECTIVA DE COMPAIXÃO

Leonor Araújo¹, Helena Marujo¹ & Miguel Lopes¹

¹Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas- Universidade de Lisboa

RESUMO: A constatação de definições incompletas existentes na literatura científica atual que apenas incluem efeitos positivos da compaixão organizacional como o alívio do sofrimento, constituiu uma das razões para o desenvolvimento do presente estudo empírico que pretende contribuir para a compreensão da influência de práticas laborais que inibam e que facilitam o processo de resposta coletiva compassiva (RCC) e para o enriquecimento das teorias de compaixão organizacional. Para se encontrar a explicação deste fenómeno complexo e da influência acima referida entendeu-se que o método Grounded Theory seria o mais adequado. Com base em entrevistas semiestruturadas, recolheram-se os testemunhos de 12 profissionais, de vários tipos de organização e de vários sectores de atividade, baseados na sua perceção de compaixão organizacional. Apesar da elevada associação do termo de CO a valores humanos e relacionais, verificou-se a dificuldade geral em definir este termo e dúvidas quanto à sua aplicabilidade no setor organizacional. Através da interpretação e análise das diferenças e semelhanças de perceções, até ser atingido o ponto de saturação teórica, esperamos poder desenvolver um modelo teórico multifacetado explicativo da compaixão organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Compaixão e práticas Organizacionais; perceção dos profissionais, facilitação e inibição da resposta compassiva

INTRODUÇÃO

O movimento teórico dos Estudos Organizacionais Positivos (Positive Organizational Scholarship - EOP) permitiu o desenvolvimento de um número considerável de pesquisas, focadas, inicialmente, nos aspetos positivos (e.g. virtudes humanas, como compaixão organizacional) ou seja, naquilo que funciona nas instituições (Lopes, Cunha, Kaiser, & Muller-Seitz, 2009).

A consciência do poder da compaixão para diminuir e aliviar a dor humana levou ao crescente interesse de serem aprofundadas questões para melhorar o conhecimento da forma como o coletivo pode agir com compaixão no sentido de minimizar o sofrimento dos colaboradores. Destacam-se vários estudos que evidenciaram inúmeros benefícios da compaixão no desempenho e no bem-estar dos indivíduos nas organizações (e.g. Lilius et al., 2008; Lilius, Kanov, Dutton, Worline & Maitlis, 2011). A partir de uma metodologia de análise do discurso de narrativas em estudos empíricos relativas a vivências de compaixão por parte dos colaboradores, decorrentes de acontecimentos traumáticos e de situações de sofrimento vivenciados nos contextos laborais (Dutton et al., 2008), foi também

evidenciado que as organizações que eram particularmente compassivas poderiam trazer, de facto, benefícios positivos tanto para os colaboradores (Madden et al., 2012) como para toda a organização (Lilius, et al., 2011). Segundo os autores (Dutton, Frost, Worline, Lilius & Kanov, 2002) os comportamentos de atenção e de empatia dos líderes (i.e. liderança compassiva), pelo sofrimento dos colaboradores, quando reconhecidos na prática quotidiana, são generalizados ao contexto cultural, com impacto no aspeto minimizador e de cura nas situações de crise ou de sofrimento (Dutton et al., 2002). Consequentemente é referido que o fenómeno de compaixão organizacional não facilita apenas a rápida recuperação do sofrimento (Lilius, et al., 2011), mas também alimenta emoções positivas e o aumento dos níveis de compromisso com os colegas de trabalho e da organização como um todo.

Na procura de explicação do processo de compaixão no coletivo organizacional, a literatura atual evidenciou um forte suporte teórico ao modelo teórico sociológico tripartido de compaixão organizacional (Kanov, Maitlis, Worline, Dutton, Frost & Lilius, 2004), baseado em 3 subprocessos: a) perceção individual do sofrimento de um colaborador, enquanto processo social, onde os membros de uma organização tendem a apresentar um reconhecimento coletivo de presença da dor; b) processos de expressão e de partilha da sua preocupação empática; c) resposta dada aos colaboradores que estão em sofrimento, de forma coletiva e de modo coordenado através de ações (e.g., apoio e o suporte emocional; ajuda material). Trata-se assim de um processo coletivo de reconhecimento, expressão e resposta ao sofrimento do outro (e.g. Dutton et al., 2006; Lilius, et al., 2008). Estes subprocessos representam as condições que interagem e que fazem aumentar a capacidade de auto-organização, que culmina na resposta coletiva para minimizar o sofrimento dos colaboradores.

Não obstante, ao considerar que a compaixão não é necessariamente uma virtude e que deve ser entendida enquanto processo relacional e social e complexo, para vai para além de noticiar e responder face ao sofrimento do outro, foi defendido que este fenómeno envolve também os julgamentos de legitimidade efetuados por parte de ambos os doadores e recetores em relação à decisão de aceitar ou de rejeitar os actos (resposta) de compaixão. Os estudos sobre a compaixão organizacional começaram assim a procurar integrar ambos aspetos: os seus benefícios e as suas limitações (Simpson, Clegg & Pitsis, 2013). Neste sentido a definição anterior de compaixão organizacional (Kanov et al., 2004), foi redefinida tendo em conta que o fenómeno de compaixão é considerado como um processo social e relacional complexo. Não obstante, recentemente, os autores (Simpson, Clegg, Lopes, Cunha, Rego & Pitsis, 2014) referem que esta definição (Simpson et al., 2013) ainda está incompleta na medida em que se continua a evidenciar os efeitos positivos de compaixão como alívio do sofrimento do outro (Simpson et al., 2014) e faltam ser analisadas as consequências negativas de suporte compassivo do ponto de vista do recetor. Os autores Simpson et al., 2014) admitem que a concetualização de compaixão organizacional enquanto relação de poder pode ter ambos os efeitos positivos e negativo e como tal devem ser analisados na literatura.

Relativamente às práticas e características organizacionais facilitadoras da resposta compassiva coletiva, apesar de algumas evidências referidas na literatura recente (Lilius et al., 2011, Madden et al., 2012) considera-se que ainda muito está por estudar, tanto a nível de práticas, como das estruturas que facilitam e inibam a auto-organização da resposta coletiva compassiva. Tendo em conta a necessidade desse aprofundamento na literatura científica sobre o tema, o presente estudo pretende contribuir para a conceptualização de compaixão organizacional e compreensão da influência de práticas laborais que facilitam e inibem o processo de resposta coletiva compassiva.

A relevância desta abordagem prende-se com o facto de que apenas existem estudos com descrição de narrativas compassivas em contexto institucional do 3º setor. O presente estudo analisará também a integração dos aspetos positivos e negativos desta influência, tendo em conta a necessidade desse aprofundamento na literatura científica sobre o tema.

As práticas organizacionais (Orlikowski, 1992), referem-se aos padrões de ações repetidas e desenvolvidas pelas organizações que podem facilitar o processo de compaixão. Entre estas destacam-se, por exemplo, o apoio e o suporte emocional dado aos colaboradores que estão em sofrimento, desenvolvendo, neste sentido, uma identidade organizacional pró-social (Grant, Dutton & Rosso, 2008); a ajuda material dada aos colaboradores, considerado especialmente importante nos locais cuja missão é "cuidar" (e.g. no hospital), a atribuição de recompensas e o reconhecimento dos colaboradores pelo seu papel pró-social junto dos colaboradores (McClelland, 2010). Relativamente aos aspetos de maior flexibilização de estrutura organizacional, apesar das evidências de influências positivas na resposta coletiva compassiva, quando presentes os componentes relacionados com as práticas quotidianas do funcionamento das equipas como interdependência de papéis, qualidade de interações sociais, diversidade de funções, trabalho realizado em equipa, ou liderança ela mesmo compassiva (Madden et al., 2012), ainda falta estudar a relação de outros componentes práticos, a saber, autonomia, inovação, participação e cooperação. É assim de igual modo considerado imperiosa uma melhor compreensão da influência das condições de estrutura (e.g. componentes ainda por analisar) na organização da resposta coletiva compassiva.

No que se refere aos aspetos de missão organizacional e a sua relação com a capacidade de compaixão organizacional, alguns estudos, mais recentes, (Madden et al., 2012) admitem que o tipo de resposta compassiva pode acontecer tanto nas organizações empresariais, focadas sobretudo na produtividade (2º setor), como nas não-governamentais (3º setor), considerando que todas as organizações têm capacidade de organização da resposta compassiva. Neste sentido, Madden e colaboradores (2012) defendem que os valores e as normas subjacentes à compaixão possam requerer uma oportunidade nas rotinas quotidianas da organização para emergir. Admitem, assim, que qualquer organização poderá desenvolver este tipo de resposta de compaixão (Madden et al., 2012). Ao contrário, estudos anteriores (Kanov et al., 2004) referem que a capacidade de resposta de compaixão organizacional pode ser mais facilmente aplicada em organizações não-governamentais

que prestam serviços comunitários, com missão pro-social (i.e. organizações do 3º sector). Assim uma vez que apenas existem estudos com descrição de narrativas compassivas em contexto institucional do 3º sector o presente estudo irá incluir a análise de diferenças e semelhanças em vários tipos de organização (1º, 2º e 3º setores) e em vários sectores de atividade (e.g. saúde, educação, banca, direito, turismo). O foco do presente estudo faz-se a diversos níveis: nos colaboradores, nos líderes, nas equipas e no contexto organizacional,

A nível metodológico, dado que a investigação atual sobre compaixão organizacional destaca sobretudo uma análise de situações de compaixão que decorrem face a acontecimentos traumáticos ou crises organizacionais, pretendeu-se aprofundar, no presente estudo, o conhecimento de práticas organizacionais mais quotidianas que facilitam e inibem a resposta coletiva compassiva. Neste sentido é desenvolvido um estudo exploratório, realizado junto de profissionais de diferentes áreas laborais (e.g. saúde, educação, banca, direito, turismo) destinado a identificar e compreender perceções dos profissionais sobre o conceito de compaixão, as dinâmicas e as práticas organizacionais, que lhe estão associadas e as experiências de falta de compaixão analisando diferenças e semelhanças nas perceções de acordo os vários tipos de organização e de vários sectores de atividade.

No presente artigo, o estudo da análise de práticas quotidianas contextuais é importante para explicar a forma como determinadas características do sistema organizacional influenciam a capacitação e a inibição da resposta coletiva compassiva sendo, esta associação entendida à luz da teoria das práticas organizacionais (Orlikowski, 2002). Reforça-se a perspetiva teórica de que todas as organizações, independentemente do setor, têm capacidades para organizar uma resposta compassiva de forma planeada e não formal, uma vez que esta capacidade parece depender sobretudo dos valores e práticas organizacionais. Espera-se que os resultados permitam retirar interessantes implicações para o desenvolvimento de uma nova teoria explicativa da compaixão institucional e contribuir para a mudança de políticas na gestão organizacional.

METODOLOGIA

Os dados são recolhidos através de entrevistas exploratórias, profundas e semiestruturadas baseadas na perceção de profissionais (n=12) de diferentes setores e de diferentes áreas laborais, tendo por base um guião semiestruturado. Os casos entrevistados (12) foram selecionados de forma deliberada (casos envolvidos) recorrendo à amostragem teórica (Eisenhardt & Graebner, 2007), estando o número de entrevistado (participantes) dependente da própria saturação da informação dada pelos mesmos, ou seja, até que se verifique que já não existe informação que possa sustentar o estudo em si (Miles & Huberman, 1994; Yin 2009). As entrevistas efetuadas foram realizadas individualmente, fora do seu contexto profissional. Os entrevistados (12) foram escolhidos em função dos objetivos do estudo- identificar as perceções dos profissionais de diferentes áreas e setores laborais acerca da conceptualização de compaixão organizacional, as dinâmicas e as práticas organizacionais, que lhe

estão associadas e as experiências de falta de compaixão. Pretendia-se que os entrevistados estivessem integrados no exercício de funções laborais num período superior a 10 anos, de modo a que a informação recolhida sobre a sua perceção e experiências de compaixão vivenciadas (e a sua falta), fosse mais rica e aprofundada. Procedeu-se à caracterização demográfica dos 12 entrevistados do estudo de acordo com as variáveis: Idade (anos), Sexo, Grupo profissional, Função profissional (ao longo da sua atividade profissional), Setor de atividade (privado, público, associação não governamental), Função de líder (se teve ou não esta experiência) e antiguidade de em exercício de funções laborais (anos).

Tabela 1. Caracterização dos Entrevistados

Nº	Sexo	Idade	Hab. Literárias	Grupo Profissional	Função Profissional	Setor de atividade	Funções Líder	Antiguidade
E1	M	63	Lic.	T. Superior	Arquiteto Formador	Privado Público	Sim	36
E2	F	48	Pós-Gr	T. Superior	Professor	Privado Público	Não	26
E3	F	46	Lic.	T. Superior	Professor	Público	Não	22
E4	M	36	12º Ano	A. técnico	Hotelaria e Restauração	Privado	Não	18
E5	F	53	Mestrado	T. Superior	Professor Ens. Especial	Público	Não	32
E6	M	54	Lic.	T. Superior	Ilustração Formador	Privado Público	Não	25
E7	M	43	MBA / Pós-Gr	T. Superior	Gestor Banca	Privado	Sim	20
E8	F	45	Lic.	T. Superior	Turismo R. Públicas	IPSS Privado	Não	21
E9	F	52	Mestrado	T. Superior	Enfermagem Saúde	Público	Sim	26
E10	M	55	Pós-Gr	T. Superior	Direito Informática	Privado Público	Sim	42
E11	M	66	Lic.	T. Superior	Comando Militar	Público	Sim	47
E12	F	63	12º Ano	A. Técnico	Turismo	Público	Não	40

As idades dos entrevistados variam entre 36 e 66 anos (6 do sexo masculino e 6 do sexo feminino). A maior dos participantes (10) tem um grau superior de habilitações literárias e apenas os restantes (2) têm a equivalência ao 12º ano de escolaridade e formação em cursos profissionais e técnicos de funções especializadas. Todos os entrevistados (12) encontram-se de momento a exercer funções laborais, ainda que alguns (2) a tempo parcial, após a sua aposentação, desde há 3 anos. Alguns (5) têm experiência laboral de funções executivas de liderança ou de direção de equipas e/ou departamentos. O setor de trabalho dos entrevistados nas instituições do 3º setor (1) e do sector financeiro (1) está pouco representado na amostra do presente estudo. De acordo com o Guião de entrevista (comum para todos os participantes) foi realizada a mesma entrevista, individualmente, aos 12 inquiridos, com a duração de cerca de 30 m, foram apresentadas 4 questões para os entrevistados apresentarem as suas opiniões e reflexões acerca do tema de compaixão organizacional nos seguintes aspetos (1) Será que se pode falar de compaixão organizacional e, se sim como poderá ser definido

compaixão organizacional; (2) descreva experiências de compaixão organizacional e da falta de compaixão organizacional vivenciadas (entre colegas de trabalho, na equipa, no contexto do coletivo, com a chefia), (3) Que práticas laborais poderão facilitar e inibir a existência de compaixão nas organizações, de que modo, será que é importante e porquê; (4) Será que todas as organizações de acordo com o setor (1º, 2º, 3º setor) podem ser compassivas. Com o objetivo de se proceder à gravação das entrevistas foi solicitada a respetiva autorização junto de cada entrevistado, tendo sido garantido o anonimato e o consentimento esclarecido sobre a sua participação no estudo. De referir que nos dados recolhidos foi incluída a transcrição completa das entrevistas previamente gravadas em sistema áudio, para permitir a análise qualitativa de dados.

Como é comum em pesquisa indutiva, a análise qualitativa dos dados do presente estudo, foi iniciada de forma interativa e comparativa entre os dados e a literatura (Corbin & Strauss, 2008), sendo aplicados os procedimentos subjacentes à metodologia fundamentada nos dados, de *Grounded Theory* (Strauss & Corbin, 1998), nomeadamente: recolha de dados, ordenação dos dados, análise dos dados e comparação constante com a literatura procurando encontrar diferenças e semelhanças. A análise qualitativa do constructo de compaixão organizacional tem como base a relação entre as categorias do discurso dos profissionais de acordo com o sistema de codificação: aberta; axial e seletiva, previsto na metodologia de *Grounded Theory* (Strauss & Corbin, 2008).

RESULTADOS

Conforme é habitual nas pesquisas indutiva, pretendeu-se analisar os dados à medida que estes fossem sendo recolhidos, em contexto natural, para que, neste sentido, o constructo teórico e as relações pudessem ir emergindo (Eisenhardt, 1989). Através do método de *Grounded Theory*, procurou-se, recorrer ao primeiro nível de codificação em que os dados (discurso dos entrevistados relativamente as várias questões) foram divididos e analisados linha a linha (Strauss & Corbin, 1998), de modo a ser possível efetuar o agrupamento de ideias semelhantes (unidades de significado) a um nível geral de abstração conceptual de categorias. Procedeu-se também à quantificação das unidades de significado, por frequência. Para facilitar a compreensão dos dados e resultados a apresentar iniciou-se, o processo de representação dos dados a nível gráfico com base em esquemas representativos (Miles & Huberman, 1994). Os dados recolhidos (relativamente aos discursos dos respondentes sobre conceptualização de compaixão organizacional) foram codificados e agrupados em categorias de nível superior. Foram estabelecidas algumas comparações das perceções resultantes dos entrevistados com a literatura científica existente para dar um suporte teórico fidedigno.

Neste sentido, após as primeiras leituras dos relatos das opiniões expostas pelos entrevistados acerca do tema de compaixão organizacional (12), procurando efetuar uma primeira análise de categorias resultantes da codificação dos discursos dos entrevistados sobre a conceptualização de compaixão

organizacional e tendo sido estabelecidas algumas comparações das percepções com a literatura científica existente, foi possível admitir algumas considerações.

Tabela 2. Síntese de categorias resultantes da codificação dos discursos dos entrevistados sobre a conceptualização de CO

Unidades de Significado	%	Categoria
1. "Muitas pessoas colaboram e ajudam nos momentos mais difíceis das vidas das pessoas, porque há interajuda e bom espírito de equipa" (Arquiteto, empresário, 63 anos)	75%	Valores Humano
2. "Deveria fazer parte da cultura da organização: a nível da comunicação com o outro, da relação e do cuidar de nós para cuidar do outro" (Enfermeira, 52 anos)	50%	Cultura Compassiva
3. "Atitude de compaixão é inerente à própria pessoa" (Professora, 46 anos)	33%	Líder/Colaborador Autêntico
4. "Saber olhar para as pessoas, estou a pensar na empatia como um todo; fazer delas pessoas importantes para a organização, saber as suas opiniões, ideias, olhar como ser humanos" (Advogado e empresário, 55 anos)	67%	Cultura colaborativa
5. "Não existe (CO) em contexto laboral; deve existir sim é serem respeitados os direitos e deveres nos problemas dos colaboradores... existem é um conjunto de regras que façam com que o colaborador se sinta bem na organização. Por exemplo, possibilidade de tirar a tarde e dar apoio ao filho" (Gestor da banca, 43 anos)	42%	Work-life Balance
6. "Com os cortes salariais e crise preocupam-se menos com a pessoa do trabalhador" (Relações públicas/Turismo, 63 anos)	25%	Recursos Materiais
7. "A preocupação pelo bem-estar das pessoas diz mais respeito às ONG's e algumas de caridade do 1º setor, dada a conjuntura atual, as empresas privadas não pensam em primeiro lugar no bem-estar das pessoas porque estariam em causa os seus postos de trabalho" (Gestor na área da banca, 43 anos)	8%	Missão Humana
8. "Ambas 2º/3º setor são para dar lucro, têm que atingir objetivos, mas as organizações são as pessoas se não estiverem satisfeitas, não funciona" (Ad, 55 anos)	25%	Recursos Humanos e Materiais
9. "Independentemente do setor existem formas de ajudar as pessoas; é importante haver compaixão" (Professora Educação Especial, 53 anos)	75%	Rede Relacional

No que refere à primeira questão apresentada, verificou-se uma dificuldade generalizada dos entrevistados apresentarem uma definição clara de compaixão organizacional. Verificámos que a maioria dos participantes (75%) associa o termos de compaixão organizacional a uma categoria de valores de humanismo (cit1. "*Muitas pessoas colaboram e ajudam nos momentos mais difíceis das vidas das pessoas, porque há interajuda e bom espírito de equipa*"), com maior expressão entre colaboradores do que entre estes e os líderes. Todos os termos explanados por estes entrevistados evocam uma forte componente de humanismo corroborando, neste sentido, o modelo teórico tripartido de compaixão organizacional baseado nos 3 subprocessos (Kanov et al., 2004) presentes na definição que foi, inicialmente, a mais aceite na literatura sobre compaixão.

Poderemos destacar, deste 1º Grupo, 1 subgrupo de 6 entrevistados (50%) que foi mais explícito ao avançar para uma definição de compaixão organizacional como uma cultura assente em valores de

interação, partilha de estratégias de atuação (nos momentos difíceis), motivação e qualidade do trabalho (cit2. *"Deveria fazer parte da cultura da organização: a nível da comunicação com o outro, da relação e do cuidar de nós para cuidar do outro..."*); Outro sub-grupo (75%) definiu compaixão como "apoio, solidariedade, compreensão e interajuda que se traduz num sistema que funciona" , sendo associada a uma categoria de Rede Relacional. Destaca-se ainda um 3º sub-grupo que associou a definição de compaixão organizacional a uma cultura colaborativa (cit4. *"Saber olhar para as pessoas, estou a pensar na empatia como um todo.. fazer delas pessoas importantes para a organização, saber as suas opiniões, ideias, olhar como ser humanos"*).

De salientar também a associação de compaixão (33%) à qualidade da formação pessoal e ao carácter humano e genuíno dos colaboradores e dos líderes (cit3. *"A atitude de compaixão é inerente à própria pessoa"*).

Um 2º Grupo (42%), pelo contrário, considera não ser adequado falar-se de compaixão em contexto laboral, considerando fazer mais sentido falar-se na preocupação pelas necessidades e pelo bem-estar dos colaboradores expressa nos princípios e normas de: respeito pelos colaboradores, cumprimento dos seus direitos/benefícios, e nas práticas que visem o equilíbrio família – trabalho. (cit5. *"não existe (CO) em contexto laboral; deve existir sim é serem respeitados os direitos e deveres nos problemas dos colaboradores... existem é um conjunto de regras que façam com que o colaborador se sinta bem na organização. Por exemplo possibilidade de tirar a tarde e dar apoio ao filho"*). Dado que não existem estudos da relação destes aspetos com a compaixão é emergente a realização dos mesmos. As práticas organizacionais estão relacionadas também com processos materiais (não-humanos), com aspetos da estrutura e da cultura organizacional e como tal devem ser considerada a necessidade do aprofundamento de estudos de análise acerca da relação destes aspetos com as práticas compassivas.

Na generalidade dos relatos das entrevistas realizadas até ao presente momento (92%), foi considerado que poderá existir a resposta compassiva laboral (i.e. proximidade na relação, compreensão, diálogo, ajuda) assim como a falta desta (i.e. falta de respeito, de interajuda) independentemente do setor da organização e da área profissional (i.e. privado, público, associações não governamentais), corroborando, estas opiniões, os estudos mais recentes que admitem que o tipo de resposta compassiva pode acontecer tanto nas organizações empresariais, focadas sobretudo na produtividade, como nas não-governamentais, considerando que todas as organizações têm capacidade de organização da resposta coletiva compassiva (Madden et al., 2012) associada sobretudo a uma componente relacional/Humana (cit9. *"Independentemente do setor existem formas de ajudar as pessoas"*).

No entanto, com menor expressão (8%), é manifestada a opinião de que as organizações não-governamentais, pela sua própria missão, têm essa preocupação mais emergente. (cit7. *"Essa preocupação pelo bem-estar das pessoas diz mais respeito às ONG' s e algumas de caridade do 1º"*).

setor, dada a conjuntura atual, as empresas privadas não pensam em primeiro lugar no bem-estar das pessoas porque estariam em causa os seus postos de trabalho...). De facto também, estudos anteriores (Dutton et al.,2004), referem que a capacidade de resposta de compaixão organizacional pode ser mais facilmente aplicada em organizações não-governamentais que prestam serviços comunitários, com missão pro-social (i.e. organizações do 3º sector). Destaca-se ainda outras opiniões (25%), que consideram que, apesar de todas as organizações terem como objetivo o lucro (i.e. material) não devem excluir a sua preocupação com as pessoas (cit8. *"No fundo, ambas 2º e 3º setor é para dar lucro, têm que atingir objetivos, mas as organizações são as pessoas se não estiverem satisfeitas, não funciona..."*).Tendo em conta a necessidade do desenvolvimento de estudos para se esclarecer esta questão, no presente estudo, iremos procurar realizar novas entrevistas, noutros setores e áreas profissionais, procurando que esta inclusão possa contribuir para uma maior explicação dessa questão.

Relativamente às práticas laborais que poderão facilitar atitudes compassivas, todos os entrevistados expressaram a sua preocupação pelo ambiente das organizações e bem-estar de todos os empregados. Não obstante, um 1º Grupo, com maior expressão, deu ênfase à formação de valores relacionais e humanos, aos grupos de interajuda (para prevenção do stress) e aos encontros informais. A relação destas práticas laborais relacionadas com os valores sociais com a resposta compassiva é evidenciada também na literatura existente (Lilius et al., 2011),, embora a relação entre o aspeto da formação e a compaixão não esteja ainda estudada na literatura sobre compaixão. Um 2º grupo (42%) faz referência à importância das práticas laborais que façam cumprir os direitos dos trabalhadores e os princípios éticos e morais nas organizações, sendo ainda verbalizada a preocupação do incumprimento destes aspetos pelas organizações devido à crise económica atual (cit 6. *"Com os cortes salariais e crise preocupam-se menos com a pessoa do trabalhador"*).

Um 3º grupo (67%) relaciona a existência de compaixão organizacional a uma cultura colaborativa, que contempla componentes de respeito, de participação, de valorização humana e práticas laborais de: responsabilidade partilhada, circulação de informação, criatividade, inovação, capacidade de resolução de problemas/tomada de decisões e produtividade. De facto a relação da generalidade destes aspetos, relacionados com normas, regras, cultura do contexto e estrutura flexível organizacional, com a compaixão organizacional necessitam de ser estudados na literatura, sabendo nós que no contexto das organizações as práticas institucionais estão enquadradas de forma inseparável com as características de estrutura, missão e os valores institucionais (Wagner, Newell, & Picolli, 2010).

Resumindo, a análise dos dados evidenciou que: a) a maioria dos entrevistados associa o termo de Compaixão organizacional a componentes de humanismo e considera fundamental o apoio da rede relacional como forma de ajudar os colaboradores, corroborando, estas descrições, a definição sociológica tripartida do conceito de compaixão organizacional (Kanov, et al., 2004);b) outros,

expressam a preocupação pelas necessidades e pelo bem-estar dos colaboradores sublinhando os princípios éticos e morais de: respeito, cumprimento de direitos/benefícios e práticas que visem o equilíbrio família – trabalho; c) é ainda referido, com menor expressão, que as organizações não-governamentais, pela sua própria missão de cuidar do outro, têm essa preocupação mais emergente, embora outros considerem que a Resposta Coletiva Compassiva é independente do setor; d) Para alguns, a Compaixão organizacional deve fazer parte da cultura organizacional, embora para outros este conceito não deve ser aplicável no contexto laboral. A inconstância de dados sugere, assim, a necessidade de realização de novas entrevistas, a profissionais afetos a outros contextos laborais até ser alcançado o ponto de saturação teórica de acordo com os objetivos do presente estudo.

DISCUSSÃO

A análise fundamentada nos dados qualitativos a partir dos relatos das entrevistas realizadas até ao momento (12 respondentes) e a sua comparação com a literatura existente sobre compaixão organizacional permite-nos constatar que: a) independentemente do setor e área profissional há uma dificuldade generalizada em definir compaixão organizacional. Não obstante, nas definições apresentadas estão implícitos, sobretudo, as componentes de humanismo, corroborando, estas descrições, a definição sociológica tripartida do conceito de compaixão organizacional (Kanov et al., 2004); b) existe uma forte associação da Resposta Coletiva Compassiva (RCC) e à importância de valores de humanismo (i.e. respeito, compreensão e valorização) e ao papel da rede relacional, fundamental, para ajudar as pessoas, independentemente do setor e área profissional (Madden et al., 2012); c) é referida a importância da compaixão associada à qualidade da formação pessoal e ao carácter genuíno por parte de colaboradores e Líderes. Assim, a definição de compaixão organizacional parece estar também associada a atitudes e valores genuínos dos líderes (orientados para o bem comum) que podem legitimar a existência de uma cultura compassiva; d) é referida a importância de conciliar recursos materiais (condições, benefícios) e humanos (Wagner et al., 2010); e) há uma forte preocupação pela importância da satisfação e do bem-estar e dos valores relacionais (Lilius et al; 2011); f) existe um baixo consenso na Resposta Coletiva Compassiva (RCC) relacionada com o tipo de setor organizacional (1º, 2º, 3º) e dúvidas quanto à aplicabilidade do conceito de Compaixão Organizacional em contexto laboral, sendo considerado, para alguns, mais adequado, falar-se na importância do respeito pelas condições de trabalho, satisfação laboral e ainda em aspetos estratégicos relacionados com o equilíbrio de recursos humanos e materiais.

Será, neste sentido, pertinente analisar, em estudos futuros, noutras organizações, as perceções dos líderes e dos colaboradores e em diferentes setores para testar de modo empírico a sua aplicação e representatividade.

Para além destas ações, os aspetos relacionados com as condições de trabalho e satisfação dos colaboradores também relacionados com a compaixão organizacional deve ser contemplados de

modo a equilibrar os aspetos dos recursos humanos e materiais nas organizações. Os ambientes laborais humanizados são referidos como facilitadores para ultrapassar situações de sofrimento, crise laboral e neste sentido devem ser contemplados na gestão das organizações.

Ou seja, as organizações genuinamente virtuosas fazem das suas práticas de orientação para o bem-comum a sua segunda pele e cuidam dessa pele diariamente (Cunha & Rego, 2015, p.357).

É ainda referido, com menor expressão, que a missão e profissões relacionadas com a tarefa de cuidar e de lidar com a parte humana, independentemente do setor, estão mais associadas a comportamentos de compaixão.

De facto, os dados resultantes da presente investigação indicam a necessidade de realização de novas entrevistas a profissionais de diferentes áreas profissionais e de diferentes contextos laborais (i.e; 1º, 2º e 3º setor), até se atingir a saturação teórica.

Neste sentido, pretende-se que a continuidade deste tipo de estudos, através de um processo de recolha, análise de dados previstos no método Grounded Theory (Strauss & Corbin, 1998) e de integração em dimensões teóricas e meta-categorias, conduza à formulação de um novo conceito e/ou modelo teórico sobre a compaixão organizacional e sobre as práticas laborais que facilitam e inibem a resposta coletiva compassiva, procedimentos que esperamos ver concretizados, após a realização de entrevistas a profissionais afetos a outras áreas profissionais até se atingir a saturação teórica.

CONTACTO PARA CORRESPONDÊNCIA

Morada: Leonor Araújo, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, Rua Almerindo Lessa, 1300-663 Lisboa, Portugal. E-mail: mmle@sapo.pt

REFERÊNCIAS

- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cunha, M. P., Afanador, M. M., & Rego, A. (2015). O poder transformacional dos líderes normais. *HR Portugal*, Abril, 46-50.
- Dutton, J. E., Frost, P. J., Worline, M. C., Lilius, J. M., & Kanov, J. M. (2002). Leading in times of trauma. *Harvard Business Review*, 80, 54–61.
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. (2003). High quality connections. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. (pp. 236-278). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Dutton, J. E., Worline, M. C., Frost, P. J., & Lilius, J. (2006). Explaining compassion organizing. *Administrative Science Quarterly*, 51, 59–96. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.1.59>
- Dutton, J. E., & Workman, K. M. (2011). Compassion as a generative force. *Journal of Management Inquiry*, XX, 1-5. <https://doi.org/10.1177/1056492611421077>

- Dutton, J. E., Workman, K. M., & Hardin, A. E. (2014). Compassion at work. *Annual Review of Organization Psychology Organization Behavior*, *1*, 277-304. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091221>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, *14*, 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, *50*, 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Grant, A. M., Dutton, J. E., & Rosso, B. D. (2008). Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process. *Academy of Management Journal*, *51*, 898-918. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.34789652>
- Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P., & Lilius, J. M. (2004). Compassion in organizational life. *American Behavioral Scientist*, *47*, 808-827. <https://doi.org/10.1177/0002764203260211>
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J. M., Dutton, J. E., & Frost, P. J. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior*, *29*, 193-218. <https://doi.org/10.1002/job.508>
- Lilius, J. M., Kanov, J. M., Dutton, J. E., Worline, M. C., & Maitlis, S. (2011). Compassion revealed: What we know about compassion at work (and where we need to know more). In K. S. Cameron & G. Spreitzer (Eds.). *The handbook of positive organizational scholarship* (pp. 273-287). Oxford, UK: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0021>
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Dutton, J. E., Kanov, J. M., & Maitlis, S. (2011). Understanding compassion capability. *Human Relations*, *64*, 873-899. <https://doi.org/10.1177/0018726710396250>
- Lopes, M. P., Cunha, M. P., Kaiser, S., & Muller-Seitz, G. (2009). Positive organizational scholarship: Embodying a humanistic perspective on business. In H. Spitzack, W. Amann, M. Pirson, S. Khan, & E. Kimakowitz (Eds.). *Humanism in business: State of the art* (pp. 278-298). Cambridge, U.K: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511808395.018>
- Madden, L., Duchon, D., Madden, T., & Plowman, D. A. (2012). Emergent organizational capacity for compassion. *Academy of Management Review*, *37*, 689-708. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0424>
- McLelland, L. (2010). *From compassion to client satisfaction: Examining the relationship between routines that facilitate compassion and quality of service*. Working Paper, Emory University.
- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis* (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Orlikowski, W. J. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science*, *3*, 398-427. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.398>
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, *13*, 249-273. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.249.2776>
- Simpson, A., Clegg, S., & Cunha, M. P. (2013). Expressing compassion in the face of crisis: Organizational practices in the aftermath of the Brisbane floods of 2011. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, *21*, 115-124. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12016>
- Simpson, A., Clegg, S., & Pitsis, T. (2013). Normal compassion: A Framework for compassion decision making, *Journal Business Ethics*, *119*, 473-491. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1831-y>

- Simpson, A., Clegg, S., Lopes, M., Cunha, M., Rego, A., & Pitsis, T. (2014). Doing compassion or doing discipline? Power relations and the Magdalene Laundries, *Journal of Political Power*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/2158379x.2014.927684>
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (2nd ed)*. Sage.
- Wagner, E. L., Newell, S., & Piccoli, G.(2010). Understanding project survival in an ES environment: a sociomaterial proactive perspective. *Journal of The Association for Information Systems*, 11, 276-297.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Designs and methods, Applied Social Research Methods Series (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

O IMPACTO DAS ESTRATÉGIAS DE TRANSFERÊNCIA NA RELAÇÃO ENTRE O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E A TRANSFERÊNCIA DA FORMAÇÃO

Armanda Antunes¹ e José Luís Nascimento¹

¹Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa

RESUMO: A preocupação simultânea das Organizações em desenvolver as suas Pessoas e em alavancar resultados tem-se traduzido numa análise mais criteriosa das práticas formativas. Por um lado, a sua importância é amplamente reconhecida, preparando os colaboradores para serem agentes mais ativos nos processos de mudança. Por outro, raramente se sabe a real extensão da eficácia da formação, reforçando a perspetiva da «formação enquanto custo».

Um dos importantes preditores da transferência é o comprometimento organizacional; contudo, o estudo sobre a interação entre estes dois constructos carece de uma abordagem multidimensional, que pode contribuir para clarificar em que medida comprometermos de naturezas diferentes, segundo o modelo proposto por Meyer e Allen (1991), determinam a transferência de forma distinta.

As Estratégias de Transferência estão a ser também alvo de crescente interesse, dado potenciarem a transferência da formação e se traduzirem num envolvimento mais planeado e responsável dos colaboradores no seu processo de desenvolvimento.

O estudo proposto pretende explicar, agora numa perspetiva multidimensional e centrada no indivíduo, em que medida as estratégias de transferência da formação medeiam a relação entre as componentes do comprometimento organizacional e a transferência da formação.

Num contexto organizacional cada vez mais focado em práticas centradas no indivíduo, o estudo da relação entre esses constructos pretende contribuir para a otimização da formação, uma melhor compreensão das dinâmicas de comprometimento no local de trabalho e, conseqüentemente, uma maior eficácia na gestão das Pessoas.

PALAVRAS-CHAVE: Transferência da Formação; Comprometimento Organizacional; Estratégias de Transferência da Formação

INTRODUÇÃO

Nos anos recentes, tem-se assistido a crescentes alterações na organização do trabalho, a um panorama de crise económica e a um progressivo descomprometimento das Pessoas face às Organizações (Meyer, 2009).

É neste cenário que as políticas de formação vêm sendo amplamente desafiadas, no sentido de comprovar a sua real eficácia para os colaboradores e as organizações, seja na aquisição de saberes, no reforço da sustentabilidade daquelas no mercado, na qualificação dos recursos humanos, na

concretização dos objetivos organizacionais (Holton, 1996; Salas & Cannon-Bowers, 2001; Zhao, Qi, & de Pablos, 2014) e mesmo no reforço do comprometimento organizacional (Bulut & Culha, 2010; Jex & Britt, 2008; Meyer & Allen, 1997).

De facto, sempre que os colaboradores aplicam o que aprenderam na formação ao seu contexto de trabalho, o impacto individual e organizacional é significativo (Hutchins & Burke, 2010) e a confiança nas vantagens da formação em geral aumenta. A par do efeito sobre a produtividade (muito valorizado do ponto de vista económico), a formação comporta uma série de benefícios, que passam por maximizar outcomes (resultados, lucros, redução de custos, etc.), aumentar a capacidade de adaptação organizacional a contextos em mudança, minimizar a exposição a fatores de risco, melhorar a performance e aumentar a satisfação de clientes e colaboradores (Haddad, 2012).

A literatura continua, porém, a mencionar a perspetiva da «formação enquanto custo», já que apenas uma pequena parte do investimento feito em formação é efetivamente transferido para o local de trabalho (Kontoghiorghes, 2004; Paradise & Patel, 2009).

É nesse sentido que a investigação sobre o fenómeno da transferência da formação e os seus preditores continua a ser crítica, pois a efetividade daquela permite evidenciar o impacto das práticas formativas e justificar o contínuo esforço de investimento.

Na sua relação com a problemática da transferência da formação, o comprometimento organizacional é habitualmente reconhecido como um importante preditor daquela (Burke & Hutchins, 2008; Holton, 2005). Neste estudo, propomos a utilização da expressão “comprometimento”, a partir do original commitment, na linha de literatura recente sobre o tema (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008; Sabino, Nascimento & Lopes, 2014).

Este contínuo interesse baseia-se na convicção de que, através de uma gestão eficaz, o comprometimento pode traduzir-se num conjunto de consequências positivas para a organização. Estudos sugerem uma relação positiva com variáveis como performance organizacional (Wasti & Can, 2008), desenvolvimento de comportamentos cívicos, lealdade, cumprimento das normas vigentes, iniciativa individual, desenvolvimento pessoal dos colaboradores (Meyer & Allen, 1997; Mowday, Porter & Steers, 1982), satisfação com o trabalho (Yang, 2009), e uma relação negativa com o absentismo (Gellatly, 1995) e a intenção de saída (Wasti, 2003) (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002).

Contudo, o estudo sobre a interação entre ambos os constructos tem sido, sobretudo, unidimensional. A riqueza de uma perspetiva multidimensional (Cheng & Ho, 2001; Pilati & Borges-Andrade, 2012) pode contribuir para uma análise mais profunda destes fenómenos, clarificando em que medida comprometimentos de naturezas diferentes - afetiva, normativa ou calculativa - determinam a transferência de forma distinta.

A literatura tem evidenciado também as estratégias de transferência – como a definição de objetivos, a prevenção de recaídas ou estratégias de auto-gestão – como preditores da transferência da formação (Machin & Fogarty, 2004; Pham e colaboradores, 2010), constituindo-se como facilitadores dessa transposição para o contexto de trabalho, ao reforçarem a tomada de consciência, a prevenção de reincidências e um maior foco e responsabilização face a objetivos de melhoria.

No presente estudo, propomos assim estudar em que medida as estratégias de transferência da formação medeiam a relação entre o comprometimento organizacional e a própria transferência da formação.

Descrição da Situação Atual

A investigação sobre a transferência da formação tem mais de um século (Blume, Ford, Baldwin, & Huang, 2010), evidência do interesse em encontrar modelos e estratégias que permitam justificar a formação como prática geradora de valor e não como uma mera função operacional ou custo (Aguinis & Kraiger, 2009).

Uma fase importante surge com Kirkpatrick (1959a, 1959b, 1979, 1998) e a sua conhecida taxonomia para avaliar os efeitos da formação – Reação, Aprendizagem, Comportamento e Resultados - ainda hoje referida por académicos e gestores (Aguinis & Kraiger, 2009; Pham, Segers, & Gijssels, 2013). A alteração de comportamentos ou a efetiva aplicação do que foi aprendido em formação ao contexto de trabalho corresponde ao nível 3 dessa taxonomia (Kirkpatrick, 2005).

Para que a mudança de comportamento ocorra, Kirkpatrick (2005) definiu cinco critérios particulares: a pessoa tem de querer melhorar, tem de reconhecer as suas fragilidades, tem de trabalhar num contexto facilitador, ter algum apoio e a oportunidade de aplicar (Aguinis & Kraiger, 2009).

Vários autores (Blume et al., 2010; Burke & Hutchins, 2008) referem o modelo e a definição propostos por Baldwin e Ford (1988) como alguns dos mais citados. Estes definem transferência da formação como a efetiva generalização e contínua aplicação de saberes, competências e convicções, adquiridas em contexto de formação, ao local de trabalho. A generalização corresponde à extensão à qual esses saberes e competências são aplicados a contextos, pessoas ou situações diferentes daqueles em que foram treinados, enquanto a manutenção corresponde à persistência das mudanças decorrentes da formação, ao longo do tempo.

No seu modelo, consideram três variáveis que influenciam a transferência: (i) inputs da formação, considerando as características dos formandos, o desenho da formação e o ambiente de trabalho; (ii) outputs da formação, na forma de aprendizagem de saberes e competências durante a formação e respetiva retenção), e (iii) condições de transferência, patentes na generalização e manutenção dessa aprendizagem.

Posteriormente, estes fatores foram considerados de forma unificada, formando um «sistema de transferência» (Holton, 1996, 2005; Holton, Bates, & Ruona, 2000), que Holton (1996) conceitualizou num Modelo de Avaliação da Formação mais completo para diagnosticar e compreender as relações de causalidade face à transferência.

Com base nesse modelo, Holton, Bates e Ruona (2000) desenvolveram o Learning Transfer System Inventory (LTSI) para medir dimensões críticas que podem facilitar ou inibir a transferência da formação (Chen, Holton & Bates, 2005; Holton et al., 2000). Ainda hoje, após sucessivas versões (a mais recente, de 48 itens, proposta por Bates, Holton e Hatala, em 2012), é considerado como o único instrumento decorrente da investigação que mede uma série de diferentes preditores, associados aos três fatores fundamentais considerados por estes autores - a conceção da formação, as características dos formandos e o ambiente de trabalho. Alguns destes preditores são a preparação prévia dos formandos ou a sua motivação para transferir, a auto eficácia e a abertura à mudança, a perceção de validade do conteúdo e o próprio desenho da formação com estratégias facilitadoras da transferência, o suporte e sanções de chefias e de pares, entre outros.

A revisão de Burke e Hutchins (2008), baseada no estudo de Baldwin e Ford (1988), apresenta uma visão global daqueles preditores, identificando inúmeros fatores em cada uma daquelas dimensões (ex. capacidade cognitiva, motivação para aprender, comprometimento organizacional, adequação às necessidades dos participantes, clima de transferência, apoio das chefias e dos pares, oportunidades para transferir, etc.) (MacRae & Skinner, 2011).

A meta-análise de Blume e colaboradores (2010) é a mais recente revisão sobre transferência da formação, focando-se sobretudo nos moderadores da relação entre preditores e transferência. Este estudo abriu uma nova controvérsia, ao realçar a necessidade de recolher informação através de múltiplas fontes, em detrimento de auto avaliações, realizadas em vários estudos, até aí incontestados.

Ainda que já estabelecida a importância da transferência da formação e do seu impacto no desempenho individual e organizacional, quer teórica, quer empiricamente, a literatura recente tem evidenciado inconsistências (Blume et al., 2010), mantendo-se a falta de unanimidade na comunidade científica (Barnett & Ceci, 2002); por isso, inúmeros autores continuam a designá-la como um problema complexo ou mesmo uma «caixa negra» (De Grip & Sauer mann, 2013).

Entretanto, as modificações vivenciadas nas últimas décadas, e que vieram alterar substancialmente a organização do mundo do trabalho, permitiram evidenciar um importante preditor da transferência da formação, o comprometimento organizacional, tendendo a favorecer o interesse dos colaboradores em obter e aplicar mais saberes para melhorar o seu desempenho (Kontoghiorghes, 2004).

Essas mudanças (nomeadamente com o aumento de relações laborais de curta duração) têm determinado uma diminuição dos níveis de comprometimento organizacional, ainda que este continue a ser um critério decisivo para a implementação das mesmas (Meyer, 2009).

Na relação entre ambos os constructos, quer o modelo proposto por Holton (2005), em que o comprometimento é considerado uma atitude para o trabalho, quer Burke e Hutchins (2008) apresentam o comprometimento como antecedente da transferência. Estes últimos identificam especificamente o comprometimento como preditor no âmbito das características dos formandos. Porém, ainda assim, esta linha de investigação não tem sido muito desenvolvida (Pilati & Borges-Andrade, 2012).

O interesse crescente na temática do comprometimento justifica-se pelos benefícios para as organizações e para os colaboradores, em domínios como a motivação, rotatividade, bem-estar, stress, retenção (Becker, Klein & Meyer, 2009), performance organizacional (Wasti & Can, 2008), desenvolvimento de comportamentos cívicos, lealdade, cumprimento das normas vigentes, iniciativa individual, desenvolvimento pessoal dos colaboradores (Meyer & Allen, 1997; Mowday, Porter & Steers, 1982), satisfação com o trabalho (Yang, 2009), e uma relação negativa com o absentismo (Gellatly, 1995) e a intenção de saída (Wasti, 2003) (Meyer et al., 2002). Os colaboradores comprometidos tendem, portanto, a ter um melhor desempenho e uma maior vontade de contribuir para o atingimento dos objetivos da organização, bem como a ter menor propensão a abandoná-la (Allen & Meyer, 1996; Meyer et al., 2002; Morrow, 2011).

Ainda não é consensual a definição de comprometimento (Klein, Molloy & Cooper, 2009). As primeiras investigações definiam-no como um processo consistente, com ações concretas, associadas aos investimentos que o colaborador fazia na organização (side-bets) e ao reconhecimento de um conjunto de custos para o colaborador, se decidisse deixar a organização (Becker, 1960), perspetivando-se uma abordagem comportamental. Mais tarde, fruto dos estudos de Mowday e colaboradores (1979 e 1982), este foi definido como a forma de pensar do indivíduo acerca da sua relação com a organização e da congruência entre os objetivos e valores individuais e organizacionais, traduzindo-se numa abordagem mais atitudinal, em que as razões para ficar seriam afetivas.

Apesar da discussão entre abordagens atitudinais e comportamentais, ambas acabam por tornar-se complementares, numa relação cíclica, em que o comprometimento atitudinal impulsiona a concretização de comportamentos e estes, conseqüentemente, reforçam a abordagem atitudinal (Mowday et al., 1982; Powell & Meyer, 2004).

Só posteriormente foi identificada uma nova componente, que realça o papel do dever moral, com base em estudos de Wiener (1982). Allen e Meyer (1996) incorporaram já esta nova componente, que designaram de normativa, criando uma terceira escala para esta dimensão.

Este conflito de perspetivas viria a acentuar a natureza multidisciplinar do Comprometimento. Das várias abordagens multidimensionais, o modelo de Meyer e Allen (1991) tem ganho particular popularidade (Allen & Meyer, 1996; Cohen, 2007; Meyer & Allen, 1991; Meyer, Stanley, & Parfyonova, 2012), ao integrar várias daquelas definições de comprometimento num modelo tridimensional – o

modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional, identificando as componentes afetiva, normativa e calculativa.

Segundo estes, o comprometimento é um estado psicológico que caracteriza a relação do colaborador com a organização e que tem implicações na sua decisão de permanecer ou sair da mesma. Meyer e Herscovitch (2001, p. 301) referem que é «uma força que mantém o indivíduo numa linha de ação relevante (afetiva, normativa e calculativa), para um ou mais alvos», contemplando a existência de três forças de diferente natureza e a possibilidade desta ser direcionada para diferentes objetos. Assim, consoante as diferentes componentes, também serão diferentes os respetivos estados psicológicos e os comportamentos consequentes (Becker, 2009; Meyer et al., 2012).

A componente afetiva do comprometimento organizacional refere-se à ligação emocional, ao sentido de identificação e ao envolvimento do colaborador com a organização. Essa identificação acontece quando os valores daquele são congruentes com os da organização e, assim, o colaborador permanece porque quer (desejo).

A componente normativa refere-se aos sentimentos de responsabilidade, obrigação ou dívida que o colaborador pode ter em relação a superiores, subordinados, pares, outros elementos ou a organização como um todo; permanecem, porque a isso se sentem obrigados, por um dever moral ou obrigação. Este tipo de comprometimento acontece quando o colaborador sente uma obrigação moral, face a investimentos que a organização fez em si ou porque internalizou a pressão de atingir os objetivos organizacionais (Weiner, 1982).

Por fim, a componente calculativa caracteriza-se por questões extrínsecas entre o indivíduo e a organização, ou seja, a permanência depende dos investimentos que o sujeito fez na organização, estando assim diretamente associada a necessidades de ordem material, da relação custo-benefício. (Becker, 1960). O colaborador mantém-se, seja por falta de outras alternativas, seja porque, face aos investimentos que já fez na organização, o custo de sair seria superior ao de permanecer (Meyer & Allen, 1991; Meyer, Stanley, & Parfyonova, 2012).

Assim, o comprometimento organizacional decorre da intensidade destas três componentes (Meyer & Allen, 1997; Klein, Molloy & Cooper, 2009). As consequências destas são diferentes, ainda que todas elas tendam a reforçar os laços dos colaboradores com as respetivas organizações e a restringir a sua intenção de saída.

Meyer e Allen (1991, 1997) consideram que os colaboradores podem evidenciar estas três componentes de comprometimento em graus diferentes, sendo importante identificar em que medida estas interagem entre si e influenciam os comportamentos individuais. Dada a escassez de estudos sobre as interações entre essas componentes, Meyer e Herscovitch (2001) vieram defender que as diferentes combinações entre estas dão origem a perfis de comprometimento – tendo identificado oito potenciais grupos de perfis - e que os comportamentos variam de forma previsível consoante

cada perfil. Posteriormente, Meyer, Stanley e Parfyonova (2012) confirmaram empiricamente a existência de seis grandes perfis de comprometimento organizacional.

No estudo para validação do modelo das Três Componentes do Comprometimento para a realidade portuguesa (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008), várias das anteriores conclusões empíricas foram confirmadas, ainda que o quadro teórico não tenha sido validado, nomeadamente pela identificação de relações não previstas.

Solinger, van Olffen e Roe (2008) vieram criticar o Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer & Allen, 1991), defendendo que este deveria ser encarado mais como um modelo preditivo da intenção de saída, do que de comprometimento, correspondendo a um constructo atitudinal de natureza afetiva. Klein, Mollow e Brinsfield (2012) propuseram, em contrapartida, uma reconceptualização do constructo, ao defini-lo como «uma vinculação psicológica volitiva (que implica vontade), que reflete a dedicação e a responsabilidade em direção a um alvo particular» (p. 137). Mais do que uma atitude (Solinger et al., 2008) de identificação e de posicionamento favorável ou desfavorável face ao alvo do comprometimento, Klein e colaboradores (2009) sublinham a importância da dedicação do indivíduo, independentemente do alvo.

Apesar desta e outras críticas de que tem sido alvo (nomeadamente ao nível dos perfis de comprometimento, com a significativa correlação entre as componentes afetiva e normativa, ou uma eventual bidimensionalidade da componente calculativa, em função das componentes com as quais se combine (Klein et al., 2009; Meyer & Allen, 1997), este modelo continua a ser um dos que apresenta resultados mais consistentes (Meyer et al., 2002), em amostras e culturas diferentes (Rego & Souto, 2004) e mesmo perante objetos (foci) do comprometimento distintos (Klein, 2013; Meyer, 2009).

Entretanto, vários estudos recentes têm vindo reforçar a importância de outro dos preditores da transferência: as estratégias de transferência. Segundo Pham e colaboradores (2013), estas estratégias são técnicas comportamentais e cognitivas, que podem ser incluídas em intervenções formativas, tendo em consideração, em relação aos formandos, a sua situação (identificando situações reais em que se possa aplicar o que se aprendeu), pensamentos e sentimentos (nomeadamente trabalhando a auto-confiança necessária à transferência), comportamentos desejados (que podem beneficiar da consolidação de uma rede social de apoio à transferência) e as consequências desses mesmos comportamentos (Burke & Baldwin, 1999).

A literatura tem evidenciado o impacto da utilização de estratégias intencionais de transferência (Burke, 1997; Ford & Weissbein, 1997; Machin & Fogarty, 2003), referindo-as como uma das chaves de sucesso no desenvolvimento de competências (Johnstal, 2013).

Nos últimos anos, vários estudos apontam estas estratégias como preditores da transferência (Machin & Fogarty, 2004; Pham e colaboradores, 2010) ou, mais especificamente, como mediadores entre preditores da transferência e a própria transferência (Pham e colaboradores, 2011, entre o design da

transferência e a transferência; Pham e colaboradores, 2010, entre a motivação dos formandos e a transferência; Pham e colaboradores, 2013, entre o ambiente de trabalho e a transferência).

Entre os exemplos mais estudados dessas estratégias encontram-se a definição de objetivos, a prevenção de recaídas e estratégias de auto-gestão (Burke, 1997; Holton, 1996).

A definição de objetivos permite aos formandos materializarem em plano o seu percurso de desenvolvimento pós-formação (Locke, 1996), ajudando-os a regularem a sua atenção e comportamento nesse sentido, a motivarem-se nas etapas de atingimento e até a aumentar o número de estratégias usadas para os alcançar. Em consequência, verifica-se uma maior motivação, planeamento, persistência e energia na prossecução daqueles objetivos (Locke, 1996; Locke & Latham, 2002), bem como o aumento de comportamentos de auto-regulação (definição de padrões de desempenho, auto-monitorização de resultados, auto-análise, etc. (Latham & Locke, 1991).

O número de objetivos definido, bem como o seu grau de dificuldade, tem sido também alvo de estudo. Wexley e Latham (2002) concluíram que, quanto mais difíceis e específicos fossem os objetivos, maior seria o nível de desempenho dos formandos. Mais recentemente, Johnson, Garrison, Hernez-Broome, Fleenor e Steed (2012) continuavam a reforçar a necessidade de um estudo mais aprofundado, perante situações em que os formandos tinham não apenas um objetivo definido, mas uma multiplicidade de objetivos.

Apesar de vários autores salientarem o impacto da definição de objetivos numa maior transferência da formação (Wexley & Baldwin, 1986; Blume et al., 2010), outros estudos apontam para resultados ambíguos. Um exemplo é o estudo de Brown (2005), no qual foram comparadas três indicações dadas a participantes distintos: definição de objetivos distantes, de objetivos próximos e distantes e indicação de fazerem o seu melhor. Contrariamente ao esperado, os que receberam esta última indicação tiveram melhor resultado do que aqueles com objetivos distantes e igualaram os resultados dos com objetivos mistos.

De qualquer forma, esta estratégia continua a ser usada para aumentar a transferência da formação (Baldwin & Ford, 1988; Blume et al., 2010; Brown, 2005; Burke & Hutchins, 2007; Johnson et al., 2012).

Tendo em vista potenciar a transferência da formação, a utilização de estratégias de auto-gestão permite aos formandos aprender a lidar com as forças dinâmicas do seu contexto de trabalho. Ao replicarem os comportamentos desejados aprendidos em formação e reduzirem a incidência de comportamentos desajustados, a probabilidade de atingirem os objetivos pretendidos será superior. Isto advém da introdução de estratégias que estimulam pensamentos, sentimentos e ações relacionados com a formação, bem como do reforço das consequências nos seus comportamentos.

As estratégias de prevenção de recaídas (ou reincidências), assente no modelo proposto por Marx (1982, 1986) surge nesta linha, ao pretenderem promover a manutenção de um comportamento após

a intervenção formativa, o que torna os formandos verdadeiros promotores dessa transferência. Este pressupõe que um comportamento será mantido através de estratégias comportamentais e cognitivas inibidoras de uma recaída, evitando assim o retorno ao desempenho na forma anterior à formação.

Pilati e Palomero (2009) desenvolveram um instrumento de medida para analisar estas estratégias, com validade inclusive em contextos culturais diferentes.

Ainda que alguns estudos evidenciem que a inclusão desta abordagem na intervenção formativa (Tziner, Haccoun & Kadish, 1991) potencia a transferência da formação, outros permitem concluir que esta é menos eficaz quando comparada com a definição de objetivos. Aliás, Wexley e Baldwin (1986) sugerem que esta estratégia seja complementada com a definição de objetivos.

DESENVOLVIMENTO DO MODELO PROPOSTO

Tendo em conta a literatura sobre os constructos em análise, no modelo proposto pretendemos identificar em que medida as estratégias de transferência da formação medeiam a relação entre o comprometimento organizacional e a própria transferência da formação.

A relação entre comprometimento organizacional e transferência da formação tem sido, até então, estudada numa perspetiva unidimensional, numa relação de determinação positiva entre o comprometimento, atuando como preditor, e a transferência.

Neste estudo, propomos uma abordagem multidimensional na relação entre estes constructos (com base no modelo proposto por Meyer e Allen, 1991), identificando em que medida diferentes componentes do comprometimento organizacional (afetiva, normativa ou calculativa) influenciam de forma distinta a transferência da formação, assim conduzindo a conclusões mais enriquecedoras (Cheng & Ho, 2001; Pilati & Borges-Andrade, 2012), até para o próprio desenho de novas políticas e práticas de formação e de estímulo ao comprometimento.

Para o efeito, o constructo «Comprometimento Organizacional» será medido pelas escalas propostas por Meyer e Allen (1997), específicas para cada componente do comprometimento - Escala de Comprometimento Afetivo, Escala de Comprometimento Calculativo e Escala de Comprometimento Normativo, no âmbito organizacional, já traduzida para português (Figueira, et al., 2014; Nascimento et al., 2008). Neste questionário, a resposta é dada numa escala de tipo Likert de 7 pontos, em que (1) corresponde a «Discordo totalmente» e (7) a «Concordo totalmente».

Já a variável «Transferência da formação» será medida com uma escala a ser criada para o efeito, a partir das escalas de Fecteau, Dobbins, Russell, Ladd e Kudisch (1995) e Xiao (1996). Neste questionário, a resposta é dada numa escala de tipo Likert de 5 pontos, em que (1) corresponde a «Discordo totalmente» e (5) a «Concordo totalmente».

Nesse sentido, propomos as seguintes proposições:

P1. A componente afetiva do comprometimento organizacional determina positivamente a transferência da formação

Considerando que esta componente pressupõe um sentido de identificação e ligação afetiva com a organização, antecipa-se que os colaboradores, porque o querem, se sentirão mais impulsionados a transferir o que aprenderam para o contexto de trabalho. Até porque vários autores (Ahmad & Bakar, 2003; Bartlett, 2001; Bulut & Culha (2010) reforçam que, quando as organizações dão aos seus colaboradores a oportunidade de participar em ações de formação, os seus sentimentos de comprometimento para com a organização aumentam, reforçando a proposta de Meyer e Allen (1997). Quando os colaboradores reconhecem ter acesso à formação, é mais provável desenvolverem maiores níveis de comprometimento afetivo, porque sentem que a organização se preocupa com eles (Aguinis & Kraiger, 2009) e está a investir neles, para que possam desenvolver-se (Bartlett & Kang, 2004).

P2. A componente normativa do comprometimento organizacional determina positivamente a transferência da formação

Já os colaboradores com um significativo comprometimento normativo estão dispostos a fazer sacrifícios pessoais em prol da organização, porque entendem que é o que deve ser feito (Weiner, 1982), tendo subjacente o mecanismo da reciprocidade (Gouldner, 1960). Assim, considerando que a organização investe nos colaboradores, ao proporcionar-lhes oportunidades formativas, antecipa-se que estes sentir-se-ão na obrigação de retribuir, aplicando o que aprenderam.

A literatura recente sobre perfis de comprometimento tem destacado a natureza dual da componente normativa, na medida em que, consoante a força das outras componentes, esta pode assumir a forma de dever moral (perfil que combina a componente normativa com a afetiva, significando o desejo de fazer o que está certo) ou de obrigação (perfil que combina a componente normativa com a calculativa, e em que o colaborador tem determinado comportamento para evitar custos sociais), cada uma com diferentes impactos em termos de comportamentos (Meyer & Parfyonova, 2010).

P3. A componente calculativa do comprometimento organizacional determina a transferência da formação

Estudos recentes apontam para a existência de duas subcomponentes na componente calculativa – sacrifício percebido (o colaborador permanece porque quer evitar os custos associados à sua saída) ou falta de alternativas. Segundo Meyer e colaboradores (2002), a subcomponente do sacrifício tem uma correlação negativa maior com a intenção de saída do que a subcomponente das alternativas. Não apenas por esta razão, mas também em virtude da combinação com outras componentes, o sentido da influência da componente calculativa em relação à transferência da formação carece de clarificação, podendo vir a verificar-se uma relação determinística, positiva, neutra ou negativa.

Entretanto, a existência de oportunidades formativas e um elevado grau de satisfação e aprendizagem dos colaboradores nem sempre se traduz na efetiva transferência do que aprenderam. Quando regressam ao local de trabalho, os colaboradores deparam-se com elementos facilitadores e com constrangimentos a essa aplicação, razão pela qual devem desenvolver uma estratégia de transferência (Burke & Baldwin, 1999), que inclua formas de prevenir o regresso a práticas anteriores indesejadas e de se focar na concretização dos comportamentos adequados.

Estudos recentes reforçam que apenas a formação não teria um impacto continuado, destacando a importância das estratégias pós-formação que, quando implementadas, se traduzem num maior nível de transferência (Collins et al., 2008; Strand & Bosco-Ruggiero, 2011), na medida em que favorecem o foco na aplicação.

P4. As componentes do comprometimento organizacional determinam as estratégias de transferência escolhidas pelos formandos após a formação

Em geral, as componentes afetiva e normativa remetem para comportamentos consentâneos com as práticas desejadas (seja porque o colaborador quer, ou porque sente que deve fazê-lo). Segundo Xerri e Brunetto (2013), os colaboradores afetivamente comprometidos tendem a preocupar-se mais com o bem-estar da organização. Assim, ainda que não haja evidências empíricas que validem esta proposição, antecipa-se que colaboradores com comprometimentos destas naturezas tendam a socorrer-se destas estratégias para melhor planear e implementar o seu plano de melhoria.

Já ao considerar-se a dimensão calculativa, o sentido dessa influência não está claro: o perfil calculativo contempla duas subdimensões, baseadas na perceção de custos e no sacrifício dos investimentos feitos na organização (caso o colaborador pretenda sair) e na perceção de escassez de alternativas de trabalho (Taing, Granger, Groff, Jackson, & Johnson, 2010), razão pela qual a preposição anterior não enumera o sentido positivo ou negativo da relação.

Também aqui não havendo evidências empíricas, poder-se-á verificar uma relação positiva no caso da perceção de falta de alternativas de trabalho, socorrendo-se o colaborador de estratégias de transferência, que lhe permitam melhorar e assim aumentar a probabilidade de encontrar outra alternativa; em contrapartida, se baseado na perceção de custos, antecipamos que o colaborador recorrerá bastante menos ou não recorrerá a essas estratégias, a fim de aplicar o que aprendeu.

P5. As estratégias de transferência e a transferência da formação estão positiva e significamente relacionadas, no sentido em que quanto maior o recurso a estratégias facilitadoras da aplicação em contexto de trabalho, maior essa mesma transferência

P6. As estratégias de transferência da formação medeiam a relação entre o comprometimento organizacional e a transferência da formação

Ao longo das últimas décadas, a temática das estratégias de transferência tem sido alvo de interesse, por possuírem o potencial para agilizar a transferência (Burke, 1997; Antle, Barbee, Sullivan & Christensen, 2009; Collins et al., 2008; Strand & Bosco-Ruggiero, 2011) e favorecer um maior envolvimento do indivíduo na definição e concretização dos seus planos de melhoria.

Em vários estudos, estas são apontadas como mediadores entre preditores da transferência e a própria transferência (Pham et al., 2011, 2013).

No presente estudo, propomos a utilização da escala desenvolvida e validada por Pilati e Borges-Andrade (2005), composta por 19 itens (incluindo estratégias comportamentais e estratégias cognitivo-afetivas). Neste questionário, a resposta é dada numa escala de tipo Likert de 7 pontos, em que (1) corresponde a «Nunca» e (7) a «Sempre».

Na figura abaixo (Figura 1), apresenta-se o Modelo de investigação proposto, com base no qual nos propomos identificar em que medida estas estratégias atuam igualmente como mediadores, agora na relação entre o comprometimento organizacional e a transferência da formação.

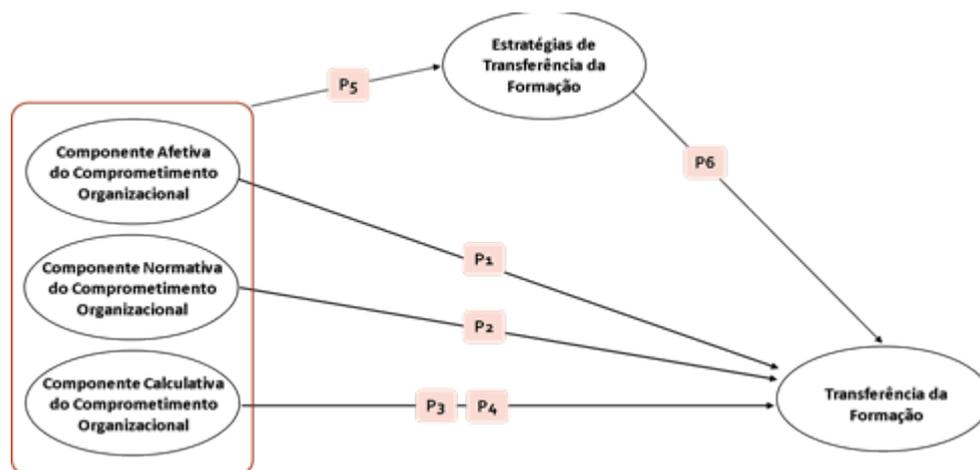


Figura 1. Modelo de investigação proposto

Na presente investigação, pretende-se a realização de um estudo hipotético-dedutivo, de natureza quantitativa. Através da metodologia de Modelagem por Equações Estruturais (Structural Equations Modelling - SEM), para determinar o valor das relações entre as várias variáveis numa perspetiva modelar e verificar a bondade de ajustamento do modelo final.

A validade das escalas de medida dos constructos latentes será assegurada através de análise fatorial exploratória, seguida de análise fatorial confirmatória (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006; Salgueiro, 2008).

A análise da fiabilidade das escalas será assegurada através do valor do Coeficiente de Alpha de Cronbach, devendo este ser superior a .7, sendo aceitável um valor de .6 (Marôco, 2011).

Em termos de identificação da população alvo do presente estudo, pretende utilizar-se diversas empresas, que reúnam as seguintes condições: serem empresas que desenvolvam um plano de formação anual, que garanta a todos os colaboradores a oportunidade de frequência anual de ações de formação; terem uma dimensão diversificada, com funções hierarquicamente diferenciadas e a atuar em diferentes setores de atividade.

Para efeitos de recurso a SEM, propõe-se o recurso à amostragem não probabilística (segundo Marôco (2011), nem sempre é possível ou prático recorrer a uma amostragem probabilística, por questões de tempo e custos), mediante a constituição de uma amostra de conveniência de cerca de 500 sujeitos. Este valor está em linha com a dimensão das amostras utilizadas nestas abordagens metodológicas (Hair et al., 2006) e com estudos recentes. Este número de sujeitos pretende igualmente facilitar o posterior processo de inferência estatística, mediante a generalização das conclusões obtidas para a população (Marôco, 2011).

Em geral, foram identificados vários objetivos no âmbito deste estudo, começando por identificar em que medida as componentes do comprometimento organizacional (afetiva, normativa e calculativa) determinam a transferência da formação, potenciando-se uma análise multidimensional, cuja riqueza de informação pode favorecer o desenho de estratégias diferenciadas consoante os objetivos e os destinatários.

Por outro lado, a necessidade de encontrar estratégias que facilitem o ato de transferir vai implicar primeiramente identificar em que medida as estratégias de transferência determinam a transferência da formação, já que se tratam de abordagens cognitivas e comportamentais que pretendem facilitar a gestão de entraves àquela transferência e cuja utilização contínua e sustentada se pode traduzir em novos hábitos individuais e de equipa nas organizações.

Pretende-se ainda identificar perfis de comprometimento associados à transferência da formação, que permitam uma visão mais integrada da riqueza de múltiplas interações.

No sentido de concretizar os objetivos enunciados, o presente estudo implicará também a concretização de alguns objetivos secundários, que passam por validar para o contexto português algumas das escalas a utilizar, identificar o nível de intensidade dos constructos em estudo (com destaque para as diferentes componentes do comprometimento) e explicar eventuais discrepâncias ao modelo apresentado.

CONCLUSÕES

Esta investigação propõe-se trazer significativos inputs à literatura sobre transferência da formação, ao pretender melhorar o entendimento sobre esse processo, potenciando um desenho mais ajustado das

políticas e práticas na área da formação, bem como o reforço da necessidade de «aprendizagem da transferência» (Caetano, 2007).

Apesar do quadro teórico estabelecer o comprometimento organizacional como um importante preditor da transferência da formação (Burke & Hutchins, 2008; Holton, 2005), não foram encontrados até ao momento estudos que tivessem testado a relação entre ambos com base no modelo proposto por Meyer e Allen (1991). Assim, uma das primeiras relevâncias consiste em abordar uma área com repercussões diretas quer na prática da gestão de recursos humanos, quer na otimização da formação, quer ainda na compreensão das dinâmicas de comprometimento no local de trabalho. De facto, é também crítico analisar as políticas usadas para potenciar o comprometimento organizacional, na medida em que a introdução de certos benefícios nas organizações poderá contribuir para o estímulo da componente calculativa, o que nem sempre se traduz nas práticas e resultados mais eficazes.

Entretanto, estudos recentes têm demonstrado a necessidade de uma estruturação da intenção de transferir, que pressupõe a escolha consciente de estratégias de transferência adequadas (como a prevenção de recaídas, estratégias de auto-gestão e a definição de objetivos). Há, pois, a necessidade de um maior foco neste processo, ampliando a literatura de forma a incluir estas estratégias e a clarificar alguns resultados com potencial de ambiguidade (nomeadamente ao nível da componente calculativa do comprometimento), o que poderá ser fundamental para compreender algumas das razões pelas quais os indivíduos podem ter dificuldade em transferir (por falta de estratégias ajustadas) ou podem vir a fazê-lo por razões meramente instrumentais.

Uma linha de estudo proposta por Meyer e Herscovitch (2001) aponta para a identificação de perfis de comprometimento, pelo que será relevante não apenas validar a literatura sobre perfis, mas sobretudo avançar para a análise de perfis de comprometimento orientados para a problemática da transferência.

Em termos de relevância prática, prevemos a disponibilização de instrumentos validados empiricamente, podendo constituir um suporte de apoio a processos internos, facilitando a tomada de decisão organizacional. Na linha do estudo proposto, também a própria clarificação do impacto de variáveis determinantes da transferência permitirá reorientar o investimento formativo para os fatores mais influentes e, assim, aumentar o potencial da eficácia da formação.

CONTACTO PARA CORRESPONDÊNCIA

Morada: Armanda Antunes, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Rua Almerindo Lessa, 1300-663 Lisboa, Portugal. E-mail: armanda73@gmail.com

REFERÊNCIAS

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology, 60*, 451–74.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>

- Ahmad, K. Z., & Bakar, R. A. (2003). The association between training and organizational commitment among whitecollar workers in Malaysia. *International Journal of Training and Development*, 7, 167-185. <https://doi.org/10.1111/1468-2419.00179>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Antle, B., Barbee, A., Sullivan, D., & Christensen, D. (2009). The effects of training reinforcement on training transfer in child welfare. *Child Welfare*, 88, 5-26.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41, 63-105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Barnett, S., & Ceci, S. (2002). When and where do we apply what we learn?: A taxonomy for far transfer. *Psychological bulletin*, 128, 612-637. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.128.4.612>
- Bartlett, K. R., & Kang, D. (2004). Training and organizational commitment among nurses following industry and organizational change in New Zealand and the United States. *Human Resource Development International*, 7, 423-440. <https://doi.org/10.1080/1367886042000299799>
- Bates, R., Holton, E. F., & Hatala, J. P. (2012). A revised learning transfer system inventory: Factorial replication and validation. *Human Resource Development International*, 15, 549-569. <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.726872>
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Becker, T. E., Klein, H. J., & Meyer, J. P. (2009). Accumulated wisdom and new directions for workplace commitments. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. (pp. 419-452). New York, NY: Routledge/Taylor and Francis.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A Meta-analytic review. *Journal of Management*, 36, 1065-1105. <https://doi.org/10.1177/0149206309352880>
- Brown, T. C. (2005). Effectiveness of distal and proximal goals as transfer-of-training interventions: A field experiment. *Human Resource Development Quarterly*, 16, 369-387. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1144>
- Bruine de Bruin, W., Parker, A. M., & Fischhoff, B. (2007). Individual differences in adult decision-making competence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 938-956. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.5.938>
- Bulut, C., & Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. *International Journal of Training and Development*, 14, 309-322. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2010.00360.x>
- Burke, L. A. (1997). Improving positive transfer: A test of relapse prevention training on transfer outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 8, 115-128. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920080204>
- Burke, L. A., & Baldwin, T. T. (1999). Workforce training transfer: A study of the effect of relapse prevention training and transfer. *Human Resource Management*, 38, 227-243. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-050x\(199923\)38:3<227::aid-hrm5>3.0.co;2-m](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-050x(199923)38:3<227::aid-hrm5>3.0.co;2-m)

- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2008). A study of best practices in training transfer and proposed model of transfer. *Human Resource Development Quarterly*, *19*, 107-128. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1230>
- Caetano, A., (2007). *Avaliação da formação - Estudos em organizações portuguesas*. Lisboa, PT: Livros Horizonte.
- Chen, H. C., Holton, E. F., & Bates, R. (2005). Development and validation of the learning transfer system inventory in Taiwan. *Human Resource Development Quarterly*, *16*, 55–84. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1124>
- Chen, C.-H. V., & Indartono, S. (2011). Study of commitment antecedents: The dynamic point of view. *Journal of Business Ethics*, *103*, 529–541. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0878-x>
- Cheng, E. W. L., & Ho, D. C. K. (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. *Personnel Review*, *30*, 102-118. <https://doi.org/10.1108/00483480110380163>
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *17*, 336–354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
- De Grip, A., & Sauermann, J. (2013). The effect of training on productivity: The transfer of on-the-job training from the perspective of economics. *Educational Research Review*, *8*, 28–36. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2012.05.005>
- Dhar, R. (2015). Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management*, *46*, 419-430. <https://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2014.08.001>
- Facteau, J. D., Dobbins, G. H., Russell, J. E. A., Ladd, R. T., & Kudisch, J. D. (1995). The influence of general perception of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer. *Journal of Management*, *21*, 1–25. [https://doi.org/10.1016/0149-2063\(95\)90031-4](https://doi.org/10.1016/0149-2063(95)90031-4)
- Figueira, D., Nascimento, J. L., & Almeida, M. H. (2014, Fevereiro). *Relação entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional: Um estudo exploratório realizado com docentes do ensino superior público*. Comunicação apresentada nas XXIV Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica, Leira, Portugal.
- Ford, J. K., & Weissbein, D. A. (1997). Transfer of training: An updated review and analysis. *Performance Improvement Quarterly*, *10*, 22–41. <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.1997.tb00047.x>
- Gellatly, I. R. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, *16*, 469-485. <https://doi.org/10.1002/job.4030160507>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, *25*, 161–178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Haddad, R. S. (2012). *Help wanted: True learning transfer*. *Chief Learning Officer*, *11*, 46.
- Hair, J. F., Black, B., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Holton, E. F. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, *7*, 5-21. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920070103>
- Holton, E. F. (2005). Holton' s evaluation model: New evidence and construct elaborations. *Advances in Developing Human Resources*, *7*, 37–54. <https://doi.org/10.1177/1523422304272080>

- Holton, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, *11*, 333-360. [https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200024\)11:4<333::aid-hrdq2>3.0.co;2-p](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200024)11:4<333::aid-hrdq2>3.0.co;2-p)
- Hutchins, H. M., Burke, L. A., & Berthelsen, A. M. (2010). A missing link in the transfer problem? Examining how trainers learn about training transfer. *Human Resource Management*, *49*, 599–618. <https://doi.org/10.1002/hrm.20371>
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2008). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. Hoboken, NJ: JohnWiley & Sons.
- Johnson, S. K., Garrison, L. L., Hernez-Broome, G., Fleenor, J. W., & Steed, J. L. (2012). Go for the goal(s): Relationship between goal setting and transfer of training following leadership development. *Academy of Management Learning & Education*, *11*, 555–569. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0149>
- Johnstal, S. (2013). Successful strategies for transfer of learned leadership. *Performance Improvement*, *52*, 5–12. <https://doi.org/10.1002/pfi.21358>
- Kirkpatrick, D. L. (2005). *Transferring learning to behaviour: Using the four levels to improve performance*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Kirkpatrick, D. L. (1959a). Techniques for evaluating training programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, *13*, 3–9.
- Kirkpatrick, D. L. (1959b). Techniques for evaluating training programs – Part 2 – Learning. *Journal of the American Society of Training Directors*, *13*, 21–6.
- Kirkpatrick, D. L. (1979). Techniques for evaluating training programs. *Training and Development Journal*, *June*, 78-92.
- Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating training programs: The four levels*, (2nd ed). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Klein, H. J. (2013). Advances in workplace commitments: Introduction to the special issue. *Human Resource Management Review*, *23*, 127–130. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.07.003>
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T. (2009). Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 3-36). New York, NY: Routledge Taylor & Francis Group.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, *37*, 130–151. <https://doi.org/10.5465/arma.2010.0018>
- Kontoghiorghes, C. (2004). Reconceptualizing the learning transfer conceptual framework: empirical validation of a new systemic model. *International Journal of Training and Development*, *8*, 210–221. <https://doi.org/10.1111/j.1360-3736.2004.00209.x>
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *50*, 212-247. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90021-k](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90021-k)
- Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied and Preventive Psychology*, *5*, 117-124. [https://doi.org/10.1016/s0962-1849\(96\)80005-9](https://doi.org/10.1016/s0962-1849(96)80005-9)
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task

- motivation: A 35 year odyssey. *American Psychologist*, *57*, 705-717.
<https://doi.org/10.1037//0003-066x.57.9.705>
- Machin, M. A., & Fogarty, G. J. (2003). Perceptions of training-related factors and personal variables as predictors of transfer implementation intention. *Journal of Business and Psychology*, *18*, 51-71.
<https://doi.org/10.1023/A:1025082920860>
- MacRae, R., & Skinner, K. (2011). Learning for the twenty-first century: Maximising learning transfer from learning and development activity. *Social Work Education*, *30*, 981-994.
<https://doi.org/10.1080/02615479.2010.520118>
- Marôco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS* (3ª ed.). Lisboa, PT: Editora Sílabo
- Marx, R. D. (1982). Relapse prevention for managerial training: A model for maintenance of behavioral change. *Academy of Management Review*, *7*, 433-441.
<https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285359>
- Marx, R. D. (1986). Improving management development through relapse prevention strategies. *Journal of Management Development*, *5*, 27-40. <https://doi.org/10.1108/eb051607>
- Meyer, J. P. (2009). Commitment in a change world of work. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 419-452). New York, NY: Routledge Taylor & Francis Group.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, *78*, 538-556. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, *1*, 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*, 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, *20*, 283-294.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.001>
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, *80*, 1-16.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.07.002>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, *11*, 299-326. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(00\)00053-x](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(00)00053-x)
- Miller, C. C., & Ireland, R. D. (2005). Intuition in strategic decision making: Friends and foe in the fast-paced 21st century. *Academy of Management Executive*, *19*, 19-30.
<https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841948>
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research" , *Journal of Vocational Behavior*, *79*,18-35.

- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*, 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York, NY: Academic Press.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação de "Modelo de Comprometimento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão, 14*, 115-133.
- Paradise, A., & Patel, L. (2009). *ASTD state of the industry report*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Pham, N. T. P., Segers, M. S. R., & Gijssels, W. H. (2013). Effects of work environment on transfer of training: empirical evidence from Master of Business Administration programs in Vietnam. *International Journal of Training and Development, 17*, 1-19. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2012.00417.x>
- Pilati, R., & Borges-andrade, J. E. (2012). Training effectiveness: Transfer strategies, perception of support and worker commitment as predictors. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 28*, 25-36. <https://doi.org/10.5093/tr2012a3>
- Pilati, R., & Palomero, C. (2009). Validación y test de la equivalencia de la estructura factorial de la escala de estrategias de aplicación de lo aprendido. *Interamerican Journal of Psychology, 43*, 39-48.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 65*, 157-177. [https://doi.org/10.1016/s0001-8791\(03\)00050-2](https://doi.org/10.1016/s0001-8791(03)00050-2)
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: Um estudo luso- brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea, 8*, 151-177
- Riaz, M. N., & Anis-Ul-Haque, M. (2012). Leadership styles as predictors of decision making styles. *African Journal of Business Management, 6*, 5226-5233.
- Sabino, A. N., Nascimento, J. L., & Lopes, A. (2014, Fevereiro). O problema da tradução do termo Commitment para Português: Estado da arte e fundamentação de uma proposta. Comunicação apresentada nas XXIV Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica, Leira, Portugal.
- Saks, A. M. (2002). So what is a good transfer of training estimate? A reply to Fitzpatrick. *The Industrial Organisational Psychologist, 39*, 29-30.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology, 52*, 471-499. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.471>
- Salgueiro, M. F. (2008). *Modelos de equações estruturais: Aplicações com LISREL*. Documento de trabalho não publicado, ISCTE, Lisboa, Portugal.
- Solinger, O., Van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology, 93*, 70-83. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>
- Strand, V., & Bosco-Ruggiero, S. (2011). Implementing transfer of learning in training and professional development in a US public child welfare agency: What works? *Professional Development in Education, 37*, 373-387. <https://doi.org/10.1080/19415257.2010.509675>

- Taing, M. U., Granger, B. P., Groff, K. W., Jackson, E. M., & Johnson, R. E. (2010). The multidimensional nature of continuance commitment: Commitment owing to economic exchanges versus lack of employment alternatives. *Journal of Business and Psychology, 26*, 269–284. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9188-z>
- Tziner, A., Haccoun, R. R., & Kadish, A. (1991). Personal and situational characteristics influencing the effectiveness of transfer of training improvement strategies. *Journal of Occupational Psychology, 64*, 167-177. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1991.tb00551.x>
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*, 303-321. <https://doi.org/10.1348/096317903769647193>
- Wasti, S.A., & Can, O. (2008). Affective and normative commitment to organization, supervisor, and coworkers: Do collectivist values matter? *Journal of Vocational Behavior, 73*, 3, 404–413. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.08.003>
- Weisweiler, S., Nikitopoulos, A., Netzel, J., & Frey, D. (2013). Gaining insight to transfer of training through the lens of social psychology. *Educational Research Review, 8*, 14–27. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2012.05.006>
- Wexley, K. N., & Baldwin, T. T. (1986). Posttraining strategies for facilitating positive transfer: An empirical exploration. *Academy of Management Journal, 29*, 503-520. <https://doi.org/10.2307/256221>
- Wexley, K. N., & Latham, G. P. (2002). *Developing and training human resources in organizations*. New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review, 7*, 418–428. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>
- Xerri, M. J., & Brunetto, Y. (2013). Fostering innovative behaviour: the importance of employee commitment and organisational citizenship behavior. *The International Journal of Human Resource Management, 24*, 3163–3177. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775033>
- Yang, J. T. (2009). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management, 29*, 609–619. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.11.002>
- Zhao, J., Qi, Z., & de Pablos, P. O. (2014). Enhancing enterprise training performance: Perspectives from knowledge transfer and integration. *Computers in Human Behavior, 30*, 567–573. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.06.041>

BEM-ESTAR DOS TRABALHADORES TEMPORÁRIOS DE AGÊNCIA: O PAPEL DA MOTIVAÇÃO NUM ESTUDO LONGITUDINAL

Sílvia Lopes¹ & Maria José Chambel¹

¹ Faculdade Psicologia, Universidade de Lisboa, Portugal

RESUMO: O estudo das motivações tem-se revelado fundamental para explicar as atitudes e os comportamentos das pessoas no trabalho. Com uma amostra de 196 trabalhadores temporários de agência (TAW), fomos analisar longitudinalmente a relação entre as motivações para ser TAW e os níveis de bem-estar no trabalho (i.e. engagement – indicador positivo de bem-estar – e burnout – indicador negativo de bem-estar), com recurso a modelos de equações estruturais. Os resultados deste estudo forneceram suporte à análise das motivações de acordo com a perspetiva da teoria da autodeterminação: ter motivações de natureza mais autónoma tem um efeito positivo no engagement no trabalho. Contudo, ao contrário do esperado, as motivações autónomas não parecem contribuir para reduzir os níveis de burnout ao longo do tempo, assim como as motivações de natureza controlada não têm um efeito significativo tanto nos níveis de engagement como nos níveis de burnout. Os resultados deste estudo vêm salientar a importância de as organizações promoverem uma experiência de trabalho positiva junto dos TAW, já que ter motivações autónomas para ser TAW vai traduzir-se em níveis de engagement mais elevados ao longo do tempo. Por outro lado, a inexistência de um efeito significativo das motivações de natureza controlada no bem-estar vem, uma vez mais, salientar a fragilidade das pessoas que têm esta modalidade de trabalho contingente.

PALAVRAS-CHAVE: Teoria da Autodeterminação, Motivações Autónomas, Motivações Controladas, Engagement, Burnout

INTRODUÇÃO

O estudo das motivações dos trabalhadores é uma variável que merece especial atenção por parte de técnicos de recursos humanos e investigadores, uma vez que as motivações parecem estar relacionadas com muitos resultados valorizados pelas empresas, como as atitudes e os comportamentos das pessoas em relação ao trabalho (e.g. De Cuyper, Notelaers, & De Witte, 2009; De Cuyper & De Witte, 2008; Gagné, Frost, Gilbert, Aubé, Morin, & Malorni, 2010). De acordo com a teoria da auto-determinação, existem diversos motivos pelos quais os indivíduos iniciam e persistem num determinado curso de ação ou atividade, e são estes motivos que vão ter impacto na qualidade dos resultados dos indivíduos no que se refere às suas atitudes, comportamentos e níveis de bem-estar no contexto de trabalho (Deci & Ryan, 2000). Concretamente, espera-se que mediante a análise das motivações dos trabalhadores, os investigadores e técnicos de recursos humanos possam mais

claramente compreender porque alguns indivíduos estão mais envolvidos e têm um papel mais ativo no desempenho do seu trabalho, bem como porque mostram níveis de bem-estar mais elevados e um melhor desempenho comparativamente com outros trabalhadores.

No presente estudo, fomos analisar o contributo das motivações para os níveis de bem-estar em trabalhadores temporários de agência (TAW). O interesse em analisar a relação entre as motivações dos TAW e os seus níveis de bem-estar surge por várias razões. Em primeiro lugar, é importante salientar que o trabalho temporário e, em particular, o trabalho temporário de agência é uma modalidade de trabalho que está a aumentar em todo o mundo. No ano de 2013, aproximadamente 40 milhões de pessoas no mundo foram empregadas como trabalhadores temporários de agência, o que representa um crescimento de 9.6% em comparação com o ano de 2012 (CIETT, 2015). Relativamente a Portugal, os últimos dados disponíveis reportam ao ano de 2012, tendo-se verificado uma taxa de incidência de 1.7%, igual à percentagem europeia registada (CIETT, 2015). Mais ainda, os trabalhadores temporários de agência são uma modalidade de trabalho temporário que assume características particulares de uma relação de emprego tripartida, já que estes trabalhadores são legalmente contratados por uma agência de trabalho temporário, mas desempenham o seu trabalho para uma empresa cliente (De Cuyper, De Jong, De Witte, Isaksson, Rigotti, & Shalk, 2008). Atendendo às características particulares do trabalho temporário de agência surgem novos desafios para os profissionais, na medida em que se torna necessário compreender uma realidade de trabalho mais complexa e que difere das modalidades de emprego consideradas mais “tradicionais” entre pessoas e empresas.

Na linha dos dados acima reportados, as investigações sobre a realidade do trabalho temporário de agência e a sua repercussão nos níveis de bem-estar dos indivíduos têm revelado resultados inconsistentes: enquanto alguns estudos sugerem que o trabalho temporário tem um impacto negativo nos níveis de bem-estar dos indivíduos ao longo do tempo (e.g., Mauno, De Cuyper, Kinnunen, Ruokolainen, Rantana, & Mäkikangas, 2015), outros estudos não encontraram relações significativas entre estas variáveis (e.g., De Cuyper, Notelaers, & De Witte, 2009). Face a estes resultados inconsistentes, alguns investigadores sugerem duas possíveis justificações, nomeadamente a heterogeneidade existente ao nível do trabalho temporário e as motivações que as pessoas têm para ter um trabalho temporário (Chambel & Castanheira, 2007; De Cuyper & De Witte, 2008). Reconhecendo a importância em estudar as motivações dos trabalhadores temporários de agência e considerando as críticas de alguns investigadores no que se refere à falta de uma teoria sólida e robusta que suporte os resultados encontrados ao nível do trabalho temporário, nesta investigação fomos analisar longitudinalmente a relação entre as motivações para ser trabalhador temporário de agência e o bem-estar no trabalho (i.e., engagement e burnout) à luz da teoria da auto-determinação (SDT; Deci & Ryan, 2000).

Importa acrescentar que esta investigação surge como uma resposta a estudos anteriores que salientam a necessidade de estudos de design longitudinal com trabalhadores temporários (Mauno et al., 2015). Até ao momento, a maioria dos estudos existentes com trabalhadores temporários são *cross-sectional* e, desta forma, pouco se sabe ainda sobre as repercussões do trabalho temporário para as pessoas a longo-prazo (Mauno et al., 2015).

As Motivações e o Bem-estar no Trabalho

A teoria da autodeterminação faz uma importante distinção relativamente à natureza das motivações humanas considerando que existem motivações de natureza autónoma e motivações de natureza controlada (Ronen & Mikulincer, 2014; Fernet & Austin, 2014). As motivações autónomas referem-se a pessoas que se envolvem numa determinada atividade com um sentido de escolha pessoal, liberdade e vontade própria, enquanto as motivações controladas dizem respeito a pessoas que se envolvem numa determinada atividade experimentando um sentimento de pressão e controlo externos (Deci & Ryan, 2008). Estas duas formas de motivação correspondem, por sua vez, a vários tipos de motivações, conforme resumimos na Tabela 1.

Tabela 1. Tipos de motivação de acordo com a teoria da auto-determinação (Deci & Ryan, 2000).

	Definição
Motivações Autónomas	
Motivação Intrínseca	Ter uma determinada atividade pela inerente satisfação que se retira da realização desta. Aqui o comportamento dos indivíduos é autónomo, não dependendo de contingências externas.
Motivação Integrada	Ter uma determinada atividade porque permite conciliar com necessidades e compromissos pessoais (e.g. escola, família) ou porque fornece a flexibilidade de que necessita.
Motivação Identificada	Ter uma determinada atividade porque se reconhece o valor dessa atividade como permitindo alcançar objectivos pessoais.
Motivações Controladas	
Motivação Introjectada	Ter uma determinada atividade motivado por contingências que os indivíduos impõem a si próprios, o que está associado a questões de auto-estima ou sentimentos de culpa ou vergonha.
Motivação Externa	Ter uma determinada atividade porque é uma forma de obter uma consequência desejada (e.g. recompensas tangíveis como o dinheiro) ou evitar punições.

Em consonância com a teoria da auto-determinação, podemos esperar que níveis mais elevados de motivação levem a resultados mais positivos se as motivações forem de natureza autónoma, enquanto relativamente às motivações de natureza controlada é esperado que tenham um efeito prejudicial nas atitudes e comportamentos das pessoas em relação ao trabalho (para uma revisão ver, por exemplo, Deci & Ryan, 2000; 2008). Adicionalmente, estudos anteriores têm sugerido uma relação positiva entre as motivações autónomas e indicadores positivos de bem-estar (engagement no trabalho – e.g., Haivas, Hofmans, & Pepermans, 2013; Stone, Deci, & Ryan, 2009), e uma relação negativa entre as motivações autónomas e indicadores negativos de bem-estar no trabalho (burnout – e.g., Fernet,

Guay, & Senécal, 2004; Fernet, Trépanier, Austin, Gagné, & Forest, 2015). Relativamente às motivações controladas, também é possível encontrar na literatura estudos que sugerem um padrão oposto ao verificado com as motivações autônomas. Nomeadamente, há estudos que sugerem a existência de uma relação negativa entre as motivações controladas e indicadores positivos de bem-estar e uma relação positiva entre as motivações controladas e indicadores negativos de bem-estar (e.g. Fernet, Trépanier, Austin, Gagné, & Forest, 2015; Gagné & Deci, 2005).

De acordo com Schaufeli e Bakker (2004), o bem-estar no trabalho pode ser analisado através do engagement e burnout que as pessoas podem experimentar no trabalho. O engagement refere-se a um estado psicológico positivo, de natureza cognitiva ou afetiva, relativamente ao trabalho. Caracteriza-se pelo estado de vigor (i.e. elevados níveis de energia mental, bem como desejo e capacidade de investir no trabalho), dedicação (i.e. sentimento de relevância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio face ao trabalho) e absorção (i.e. a pessoa perde a noção do tempo, deixando-se envolver pelo trabalho) no trabalho (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). O burnout refere-se a um estado psicológico negativo de exaustão (i.e. sentimento de esgotamento e sobrecarga dos recursos emocionais e físicos) e cinismo (i.e. despersonalização em relação ao trabalho, em que o indivíduo mostra um excessivo distanciamento face ao trabalho) (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Ao nível do burnout, tem sido conceptualizada uma terceira dimensão, a saber: a redução de eficácia profissional. No entanto, dado que esta terceira dimensão não tem sido suportada em vários estudos (e.g., Schaufeli & Buunk, 2003), não foi considerada nesta investigação.

Tendo por base o anteriormente referido, formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1: As motivações autônomas têm um efeito positivo sobre o engagement no trabalho e um efeito negativo sobre o burnout ao longo do tempo.

H2: As motivações controladas têm um efeito negativo sobre o engagement no trabalho e um efeito positivo sobre o burnout ao longo do tempo.

MÉTODOS

A amostra deste estudo ($N = 196$) é constituída por trabalhadores temporários de agência, de diferentes Agências de Trabalho Temporário, em Portugal. Nesta amostra, a maioria dos participantes são mulheres (60.70%), com idades compreendidas entre os 18 e os 54 anos, cuja média de idades se situa nos 31 anos ($SD = 7.10$). Este conjunto de participantes tem, principalmente, habilitações literárias ao nível do ensino secundário (47.90%) ou qualificação ao nível do ensino superior (27.50%). Dado que o estudo tem um *design* longitudinal, todos os participantes deste estudo responderam a um questionário *online* duas vezes (com um intervalo entre os dois tempos de participação de oito meses). As medidas utilizadas neste estudo são as que se seguem.

Motivações dos Trabalhadores Temporários de Agência: As motivações dos TAW foram analisadas através de uma adaptação da *Motivation at Work Scale* (MAWS; Gagné et al., 2010) desenvolvida por Lopes e Chambel (2014). Os doze itens utilizados refletem quatro tipos de motivações conceptualizados na teoria da auto-determinação de Deci e Ryan (1985), a saber: motivação integrada (e.g., *Porque é o emprego que melhor se adapta às minhas necessidades – por exemplo, estudos, família*), motivação identificada (e.g., *Escolhi ser temporário porque vai permitir-me conseguir um emprego permanente*), motivação introjectada (e.g., *Sou trabalhador temporário porque não posso deixar de ter um emprego*) e motivação externa (e.g., *Sou trabalhador temporário porque preciso de um salário para viver*). As respostas dos participantes foram avaliadas numa escala de *Likert* de 7 pontos, desde 1 (não corresponde de todo) a 7 (corresponde totalmente). Tal como no estudo de Fernet et al. (2015), os diferentes tipos de motivações foram combinados em motivações autónomas (motivação integrada e motivação identificada) e motivações controladas (motivação introjectada e motivação externa). Os índices de precisão obtidos foram satisfatórios variando entre .81 a .83 (Motivação Autónoma – Tempo 1: $\alpha=.82$, Tempo 2: $\alpha=.81$; Motivação Controlada – Tempo 1: $\alpha=.81$, Tempo 2: $\alpha=.83$).

Bem-estar no Trabalho: Medido através da resposta a duas subescalas – uma relacionada com o *engagement*, composta por 9 itens e construída com base na tradução portuguesa da escala de Schaufeli, Bakker e Salanova (2006); outra relacionada com o *burnout*, composta por 10 itens e construída com base na tradução portuguesa da escala de Maslach, Schaufeli e Leiter (2001), já utilizada num estudo anterior de Castanheira e Chambel (2010). As respostas dos participantes a estas duas medidas foram avaliadas numa escala de tipo *Likert* de 7 pontos, desde 1 (nunca) a 7 (todos os dias). Uma vez que a solução num fator de *engagement* tem sido suportada em estudos anteriores (e.g., Halbesleben & Wheler, 2008) e a análise fatorial exploratória por nós realizada forneceu suporte nesse sentido (no nosso estudo, para o Tempo 1, a solução em um fator explicou 70.96% da variância e para o Tempo 2, esta solução explicou 68.03% da variância), analisamos o *engagement* como uma dimensão global, englobando itens que pretendiam analisar o vigor (e.g., *No meu trabalho, eu sinto-me cheio de vigor e energia*), a dedicação (e.g., *Sinto-me entusiasmado com o meu trabalho*) e a absorção (e.g., *Esqueço-me “do resto” quando estou a trabalhar*). Quanto ao *burnout*, à semelhança do realizado por Brummelhuis, Hoeven, Bakker, e Peper (2011), utilizamos os valores médios de cada dimensão do *burnout* – i.e. exaustão e cinismo – considerada nesta investigação (exemplo de itens: exaustão – e.g., *Eu sinto-me exausto(a) no fim de um dia de trabalho*; cinismo – e.g., *Eu duvido do significado do meu trabalho*). Os índices de precisão obtidos foram satisfatórios variando entre .84 a .94 (*Engagement* – Tempo 1 e Tempo 2: $\alpha=.94$; *Burnout* – Tempo 1: Exaustão $\alpha=.93$, Cinismo $\alpha=.84$, Tempo 2: Exaustão $\alpha=.91$, Cinismo $\alpha=.87$).

RESULTADOS

As médias e os desvios padrão das variáveis consideradas nesta investigação são apresentados na Tabela 2. Considerando os dois tipos de motivações analisados, os TAW tendem a atribuir uma pontuação mais elevada nas motivações controladas (T1: $M = 5.69$; $DP = 1.05$; T2: $M = 5.61$; $DP = 1.13$), comparativamente com as motivações autónomas (T1: $M = 2.97$; $DP = 1.34$; T2: $M = 2.73$; $DP = 1.24$; considerando uma escala de *Likert* de 7 pontos). Os valores médios registados quanto ao *engagement* no trabalho T1: $M = 5.15$; $DP = 1.55$; T2: $M = 4.87$; $DP = 1.44$; considerando uma escala de *Likert* de 7 pontos) sugerem que os TAW apresentam valores relativamente elevados nesta variável, enquanto os valores médios obtidos para a exaustão (T1: $M = 3.44$; $DP = 1.72$; T2: $M = 3.74$; $DP = 1.65$) e o cinismo (T1: $M = 2.56$; $DP = 1.50$; T2: $M = 2.81$; $DP = 1.60$, considerando uma escala de tipo *Likert* de 7 pontos) indicam que os TAW experimentam ocasionalmente *burnout* no trabalho. Com base nos testes *t* verificámos existirem diferenças entre o tempo 1 e o tempo 2 relativamente aos valores médios das variáveis analisadas, a saber: a motivação autónoma, $t(195) = 2.77$, $p < .01$, e o *engagement* no trabalho, $t(195) = 2.69$, $p < .01$, têm um decréscimo nos valores médios obtidos entre o tempo 1 e o tempo 2, enquanto a exaustão emocional, $t(195) = -2.50$, $p < .01$, e o cinismo, $t(195) = -2.32$, $p < .05$, – as duas dimensões core do *burnout* – tiveram um acréscimo do tempo 1 para o tempo 2.

De uma forma geral, os padrões de correlações (ver Tabela 2) indicam que a motivação autónoma tem uma relação positiva e significativa com o *engagement* no trabalho e uma relação negativa com o *burnout*, enquanto relativamente às motivações controladas apenas foi encontrada uma relação significativa entre o *burnout* (avaliado no tempo 1) e os níveis de exaustão emocional (analisados no tempo 2) ($\beta = .16$, $p < .05$).

Tabela 2. Médias, desvio-padrão, teste *t* e matriz de correlações entre as variáveis estudadas.

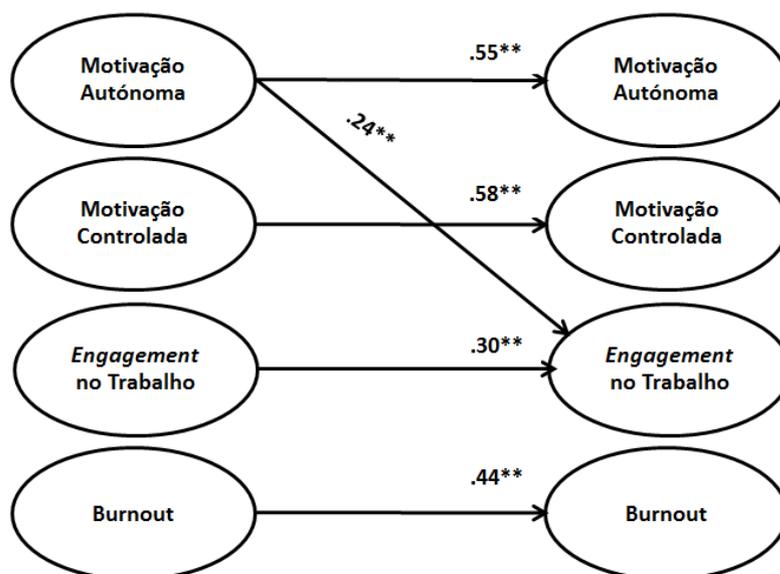
	M	DP	Teste <i>t</i> (T1 vs. T2)	<i>r</i> Amostra										
				1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.		
1. Mot. Autónoma T1	2.97	1.34	$t(195) = 2.77$, $p < .01$											
2. Mot. Autónoma T2	2.73	1.24		.55**										
3. Mot. Controlada T1	5.69	1.05	$t(195) = .99$, n.s.	.03	-.09									
4. Mot. Controlada T2	5.61	1.13		-.08	-.05	.52**								
5. Engagement T1	5.15	1.55	$t(195) = 2.69$, $p < .01$.53**	.34**	-.03	-.07							
6. Engagement T2	4.87	1.44		.37**	.42**	-.15	.02	.52**						
7. Exaustão T1	3.44	1.72	$t(195) = 2.50$, $p < .01$	-.28**	-.17*	.03	.08	-.58**	-.28**					
8. Exaustão T2	3.74	1.65		-.17*	-.20*	.16*	.13	-.25**	-.41**	.48**				
9. Cinismo T1	2.56	1.50	$t(195) = 2.32$, $p < .05$	-.27**	-.19*	.08	.08	-.57**	-.37**	.69**	.37**			
10. Cinismo T2	2.81	1.60		-.19*	-.27**	.13	-.01	-.38**	-.51**	.43**	.65**	.55**		

Após a análise descritiva das variáveis em análise nesta investigação, fomos primeiramente realizar a análise fatorial confirmatória do nosso modelo teórico com recurso ao programa estatístico AMOS

22.0. Através da análise fatorial confirmatória, verificámos que o nosso modelo teórico com quatro fatores latentes (i.e. motivação autónoma, motivação controlada, engagement no trabalho e burnout) apresentava um bom ajustamento aos dados, tanto no tempo 1, $\chi^2(220) = 410.18, p < .01, SRMR = .07, CFI = .93, IFI = .94, RMSEA = .07$, como no tempo 2, $\chi^2(220) = 475.50, p < .01, SRMR = .07, CFI = .90, IFI = .90, RMSEA = .08$. Verificámos, ainda, que o nosso modelo teórico apresentava um ajustamento significativamente melhor aos dados do que um modelo alternativo, em que todas as quatro variáveis latentes do modelo teórico foram agrupadas num único fator [Modelo Alternativo Tempo 1 – $\chi^2(226) = 1041.07, p < .01, SRMR = .13, CFI = .72, IFI = .68, RMSEA = .14$; Modelo Alternativo Tempo 1 em comparação com o Modelo Teórico Tempo 1 – $\Delta\chi^2(6) = 630.89, p < .01$; Modelo Alternativo Tempo 2 – $\chi^2(226) = 1191.80, p < .01, SRMR = .15, CFI = .63, IFI = .63, RMSEA = .15$; Modelo Alternativo Tempo 2 em comparação com o Modelo Teórico Tempo 2 – $\Delta\chi^2(6) = 716.30, p < .01$].

Na sequência de termos verificado um bom ajustamento do nosso modelo teórico aos dados, procedemos à análise de equações estruturais – igualmente com recurso ao programa estatístico AMOS 22.0 – de forma a testar as nossas hipóteses. Uma vez que o presente estudo tem um *design* longitudinal, fomos testar um primeiro modelo com o intuito de verificar a estabilidade das nossas variáveis ao longo do tempo e observámos que este modelo de estabilidade apresentava um bom ajustamento aos dados, $\chi^2(942) = 1476.97, p < .01, SRMR = .07, CFI = .91, IFI = .91, RMSEA = .05$. No entanto, quando testámos um modelo que, além dos efeitos auto-regressivos testados no modelo de estabilidade, apresentava relações de causalidade entre os dois tipos de motivação (i.e., motivação autónoma e motivação controlada – consideradas como variáveis independentes) e as duas dimensões de bem-estar (i.e., *engagement* no trabalho e *burnout* – consideradas como variáveis dependentes), $\chi^2(938) = 1466.23, p < .01, SRMR = .07, CFI = .91, IFI = .91, RMSEA = .05$, observámos que o modelo de causalidade apresentava um ajustamento aos dados significativamente melhor do que o modelo de estabilidade, $\Delta\chi^2(4) = 10.74, p < .05$. Desta forma, o modelo de causalidade contribui para explicar significativamente a relação entre as motivações para ser TAW e o bem-estar no trabalho. As relações significativas encontradas entre as variáveis são esquematizadas na Figura 1.

Conforme é possível verificar na Figura 1, as variáveis latentes apresentam uma relativa estabilidade ao longo do tempo. No que concerne às relações de causalidade entre as variáveis, verificámos que a motivação autónoma no tempo 1 tem uma relação positiva e significativa com o *engagement* no trabalho no tempo 2, $\beta = .24, p < .01$, mas o mesmo já não acontece com o *burnout* no tempo 2, $\beta = -.11, n.s.$, o que suporta parcialmente a nossa primeira hipótese (H1). Relativamente à nossa segunda hipótese (H2), uma vez que não encontrámos uma relação significativa entre as motivações controladas no tempo 1 e o *engagement* no trabalho no tempo 2, $\beta = -.11, n.s.$, bem como uma relação significativa entre as motivações controladas no tempo 1 e o *burnout* no tempo 2, $\beta = -.11, n.s.$, esta hipótese não foi suportada pelos nossos dados.



Nota: ** $p < .01$; São apenas representadas as relações significativas entre as variáveis.

Figura 1. Modelo de Causalidade com os efeitos auto-regressivos entre as variáveis latentes e as relações de causalidade significativas representadas

DISCUSSÃO

O presente estudo contribuiu para fornecer suporte empírico quanto à aplicação da teoria da auto-determinação no contexto do trabalho temporário, ao analisar especificamente a relação entre as motivações para ser TAW e o bem-estar no trabalho.

De uma forma geral, este estudo forneceu suporte para a existência de um efeito positivo ao longo do tempo das motivações autónomas sobre os níveis de *engagement* no trabalho. No entanto, ao contrário do esperado, as motivações autónomas parecem não contribuir para reduzir os níveis de *burnout* ao longo do tempo.

Conjuntamente com o facto de as motivações autónomas não terem contribuído para reduzir os níveis de *burnout* ao longo do tempo, também verificámos nesta investigação que as motivações controladas não têm influência significativa nos níveis de *burnout* ao longo do tempo. Analisando globalmente este padrão de resultados, à semelhança de estudos anteriores (e.g. Chambel, Sobral, Espada, & Curral, 2015), esta investigação parece evidenciar igualmente a fragilidade dos TAW, uma vez que estes trabalhadores evitam mostrar *burnout* independentemente do que os motiva a ter esta modalidade de emprego. De facto, embora tenhamos verificado uma redução nos níveis médios de *burnout* do tempo 1 para o tempo 2, é interessante notar que estes valores médios permaneceram relativamente baixos nos dois tempos em que a investigação foi conduzida. É importante que estudos futuros repliquem esta investigação estabelecendo um maior intervalo entre os dois tempos de aplicação ou utilizem um *design* de três tempos de estudo de forma a verificar se este padrão de resultados se mantem.

Em Portugal ser trabalhador temporário não é, na maioria dos casos, uma escolha voluntária (Fabrício, Koene, & Sobral, in press). Mais especificamente, Portugal é um dos três países (a par com a Grécia e Espanha) onde 90% dos trabalhadores indica que são trabalhadores temporários porque não conseguem encontrar um trabalho permanente (OECD, 2014). Adicionalmente, é importante frisar que para este resultado contribui a elevada taxa de desemprego que se verifica em Portugal – de acordo com dados referentes ao ano 2014, em Portugal a taxa de desemprego situou-se em 13.90% (PORDATA, 2015). Assim, o facto de as motivações dos TAW não terem um contributo significativo para os níveis de *burnout* ao longo do tempo pode ser explicado porque estas pessoas podem sentir necessidade de mascarar e não mostrar às empresas os seus níveis de *burnout*. Ao mascarar os níveis de *burnout*, os TAW podem considerar que aumentam a probabilidade de alcançar os seus objetivos pessoais (e.g. conseguir um emprego permanente) ou evitam uma situação pior do que o trabalho temporário, tal como ficarem desempregados. Os TAW podem pensar que mascarando os seus níveis de *burnout* não prejudicam a relação com a agência de trabalho temporário – a organização que pode atribuir estas pessoas a outra empresa cliente – nem prejudicam a relação com a empresa cliente – a empresa que pode oferecer a estas pessoas um trabalho permanente e a longo-prazo (Chambel & Castanheira, 2007; Lopes & Chambel, 2012). Por outro lado, os TAW que apresentam motivações controladas elevadas podem não mostrar os seus níveis de *burnout* porque sentem que não podem deixar de ter um emprego e necessitam de ter um salário para sobreviver. Como tal, estas pessoas precisam de evitar um sentimento de culpa ou uma punição que sentiriam se não mantivessem a situação de emprego atual e, por este motivo, evitam mostrar *burnout*.

Ao contrário do esperado, neste estudo verificámos não existir um efeito significativo das motivações controladas sobre o *engagement* no trabalho ao longo do tempo. Uma possível explicação alternativa consiste no facto de as motivações controladas poderem ser caracterizadas como tendo uma natureza mais passiva (Brummelhuis, Hoeven, Bakker, & Peper, 2011), característica que é oposta às pessoas com *engagement* no trabalho, as quais assumem um papel mais ativo no desempenho do seu trabalho (Beek, Schaufeli, Taris, & Schreurs, 2012).

Limitações

Embora este estudo tenha importantes contributos para a literatura sobre o trabalho temporário, é importante reconhecer algumas limitações. Em primeiro lugar, este estudo utilizou medidas de auto-relato, o que pode ter conduzido a um erro de método comum. No entanto, tal como Spector (2006) refere, muitas vezes esta preocupação em torno do erro de método comum é um “mito urbano”. Além disso, o presente estudo tem um *design* longitudinal o que contribui para reduzir a probabilidade deste enviesamento (Doty & Glick, 1998). Em segundo lugar, é necessário ter em conta potenciais limitações no que concerne à generalização destes resultados, já que este estudo foi conduzido no contexto português, com uma cultura ocidental. Mais ainda, é importante considerar

que existem outras modalidades de trabalho temporário, além do trabalho temporário de agência, tais como os trabalhadores *on-call*, os trabalhadores em *outsourcing* e os trabalhadores independentes. Neste sentido, é importante replicar este estudo com outras modalidades de trabalho temporário com o objetivo de verificar se este padrão de resultados se mantém.

Implicações práticas do estudo

Uma vez que através deste estudo verificámos o contributo das motivações autónomas para aumentar o *engagement* no trabalho ao longo do tempo, é importante que tanto as agências de trabalho temporário como as empresas clientes promovam uma experiência de trabalho positiva junto dos TAW mostrando preocupação com as necessidades e objetivos que estas pessoas visam alcançar (Chambel et al., 2015). Mais precisamente, é importante que as empresas desenvolvam ações que sinalizem aos TAW que o trabalho temporário pode ser uma experiência que lhes permite desenvolver competências, bem como aumentar a sua empregabilidade e a probabilidade de encontrar um emprego permanente. Através destas ações as empresas poderão contribuir para aumentar as motivações autónomas para ser trabalhador temporário de agência e, assim, contribuir para aumentar o bem-estar destas pessoas no contexto de trabalho.

AGRADECIMENTOS

Este estudo está integrado no projeto “*Transições dos trabalhadores temporários de agência: Motivos, experiências e resultados*” (Referência: PTDC/MHC-PSO/4399/2012), financiado pela Fundação para Ciência e Tecnologia. Esta investigação obteve também financiamento no âmbito de uma bolsa de doutoramento financiada pela Fundação para Ciência e Tecnologia (Referência: SFRH/BD/94021/2013). As autoras agradecem esse apoio.

CONTACTO PARA CORRESPONDÊNCIA

Morada: Maria José Chambel, Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa, Alameda da Universidade, 1649-013 Lisboa, Portugal. E-mail: mjchambel@psicologia.ulisboa.pt

REFERÊNCIAS

- Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, B. H. J. (2012). For fun, love, or money: What drives workaholic, engaged, and burned-out employees at work? *Applied Psychology, 61*, 30–55. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00454.x>
- Brummelhuis, L. L., Hoeven, C. L., Bakker, A. B., & Peper, B. (2011). Breaking through the loss cycle of burnout: The role of motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*, 268–287. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02019.x>
- Castanheira, F., & Chambel, M. J. (2010). Reducing burnout in call centers through HR practices. *Human Resource Management, 49*, 1047–1065. <https://doi.org/10.1002/hrm.20393>

- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2007). They don't want to be temporaries: Similarities between temps and core workers. *Journal of Organizational Behavior, 28*, 943-959. <https://doi.org/10.1002/job.471>
- Chambel, M. J., Sobral, F., Espada, M., & Curral, L. (2015). Training, exhaustion, and commitment of temporary agency workers: A test of employability perceptions. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*, 15-30. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.849246>
- CIETT (International Confederation of Private Employment Agencies). (2015). *Economic report: 2015 edition*. Brussels, Belgium: CIETT.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2008). Volition and reasons for accepting temporary employment: Associations with attitudes, well-being, and behavioral intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*, 363-387. <https://doi.org/10.1080/13594320701810373>
- De Cuyper, N., De Jong, J., De Witte, H., Isaksson, K., Rigotti, T., & Schalk, R. (2008). Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: Towards a conceptual model. *International Journal of Management Reviews, 10*, 25-51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00221.x>
- De Cuyper, N., Notelaers, G., & De Witte, H. (2009). Transitioning between temporary and permanent employment: A two-wave study on the entrapment, the stepping stone and the selection hypothesis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*, 67-88. <https://doi.org/10.1348/096317908X299755>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*, 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology, 49*, 182-185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Doty, D. H., & Glick, W. H. (1998). Common methods bias: Does common methods variance really bias results? *Organizational Research Methods, 1*, 374-406. <https://doi.org/10.1177/109442819814002>
- Fabrício, R., Koene, B., & Sobral, F. (in press). Work and employment in the liquid modernity era. In M. J. Chambel (Ed.), *Self-determination theory in new work arrangements*. Hauppauge, NY: Nova Science Publishers.
- Fernet, C., & Austin, S. (2014). Self-determination and job stress. In M. Gagné (Ed.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (pp. 231-244). New York, NY: Oxford University Press.
- Fernet, C., Guay, F., & Senécal, C. (2004). Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout. *Journal of Vocational Behavior, 65*, 39-56. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00098-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00098-8)
- Fernet, C., Trépanier, S.-G., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress, 29*, 11-31. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003998>

- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, *26*, 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, *70*, 628-646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>
- Haivas, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). Volunteer engagement and intention to quit from a self-determination theory perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, *43*, 1869-1880. <https://doi.org/10.1111/jasp.12149>
- Halbesleben J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, *22*, 242-256. <https://doi.org/10.1080/02678370802383962>
- Lopes, S., & Chambel, M. J. (2012). Reciprocity of temporary and permanent workers: An exploratory study in an industrial company. *The Spanish Journal of Psychology*, *15*, 1163-1176. https://doi.org/10.5209/rev_SJOP.2012.v15.n3.39405
- Lopes, S., & Chambel, M. J. (2014). Motives for being temporary agency worker: Validity study of one measure according to the self-determination theory. *Social Indicators Research*, *116*(1), 137-152. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0273-3>
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, *52*, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mauno, S., De Cuyper, N., Kinnunen, U., Ruokolainen, M., Rantanena, J., & Mäkikangas, A. (2015). The prospective effects of work-family conflict and enrichment on job exhaustion and turnover intentions: Comparing long-term temporary vs. permanent workers across three waves. *Work & Stress*, *29*, 75-94. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003997>
- OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development) (2014). *Employment Outlook 2014*. Paris, France: OECD Publishing.
- PORDATA (2015). *Base de dados Portugal contemporâneo*. Retirado de <http://www.pordata.pt/>
- Ronen, S., & Mikulincer, M. (2014). The foundation of autonomous motivation in the workplace: An attachment perspective. In M. Gagné (Ed.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (pp. 109-126). New York, NY: Oxford University Press.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*, 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, *66*, 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of work and health psychology* (pp. 383-425). Chichester, West Sussex, UK: John Wiley & Sons.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (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>

Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend. *Organizational Research Methods, 9*, 221–232. <https://doi.org/10.1177/1094428105284955>

Stone, D. N., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management, 34*, 75-91.

JOB CRAFTING: INDICADOR PARA A IDENTIFICAÇÃO DO TALENTO INTERNO NAS ORGANIZAÇÕES

Carla Caracol¹, Maria José Sousa² & Patrícia Jardim da Palma³

¹ ISCPS – Universidade de Lisboa

² Universidade Europeia

³ ISCPS – Universidade de Lisboa

RESUMO: A importância do talento embora assuma acrescida importância na gestão de recursos humanos, continua a ser operacionalizável sem existir ainda consenso sobre a sua concetualização (Lewis & Heckman, 2006). Contudo, face ao elevado investimento, e progressivamente crescente, em programas organizacionais de desenvolvimento e retenção desse lote de talentosos e da importância da temática na literatura científica atual, é nosso propósito lançar uma nova pista sobre como efetivar, de forma proficiente, a sua identificação, com recurso a um novo indicador estratégico: os comportamentos *crafting* positivos. A presente proposta teórica analisa assim a emergência do *job crafting* enquanto manifestação de talento, na medida em que os colaboradores, ao atuarem voluntariamente no sentido de redesenhar o seu descritivo funcional, através de um processo participativo de inputs com orientação base/topo - alterando tarefas, relações e limites cognitivos (Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2010) - procuram, por um lado, encontrar significado no seu trabalho (Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010) através da procura de um impacto positivo na sua experiência quotidiana profissional (Bond, Flaxman, & Bunce, 2008), customizando a função para melhor servir os seus motivos, forças e paixões (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2008). Por outro lado, e em simultâneo, possuem a intenção de construir uma identidade alinhada com a organização (Dutton, Roberts, & Bednar, 2010), procurando que estes comportamentos individuais sejam perspetivados como mais-valia para esta, contribuindo para a sua carreira organizacional, em termos de reconhecimento e recompensa. Este artigo permitir-nos-á analisar, futuramente, em contexto empírico, a utilização e sucesso deste novo indicador em programas formais de gestão de talento, e constituem-se como nossos objetivos contribuir para o conhecimento teórico neste domínio, lançando pistas para investigação futura, bem como auxiliar as organizações a combater a cristalização do Talento detido, muitas vezes por inerência de fatores intrínsecos e/ou extrínsecos, sugerindo um instrumento estratégico para a otimização da sua capacidade produtiva positivamente diferenciadora.

PALAVRAS-CHAVE: Talento, Identificação de Talento, Indicadores de Talento, Moldagem positiva do Trabalho.

INTRODUÇÃO

Na atualidade, e devido a vários constrangimentos de cariz económico-financeiro, de natureza jurídico-laboral, etc., as organizações encontram-se limitadas na atração novos trabalhadores, novo talento, o que, face às exigências crescentes e cada vez mais mutáveis, caracterizadoras dos mercados concorrenciais em que operam, se poderá traduzir numa forte condicionante à sua sustentabilidade e sucesso.

Consequentemente importa, cada vez mais, aferir o talento interno detido, de forma a otimizar o investimento habitual e permanente que lhes permita fazer mais e melhor com os mesmos recursos (Becker & Huselid, 2006; Boxall & Purcell, 2008).

Num estudo realizado por Kantrowitz (2015), denota-se essa preocupação, demonstrando este que as organizações estão crescentemente focadas no desenvolvimento do seu talento interno, apresentando um aumento de 49% para 57% de 2013 para 2014, respetivamente, em oposição ao verificado na sua atração externa, tendencialmente decrescente.

Nesta medida, a gestão de talento, deve ser encarada como a arquitetura entre a estratégia e o talento, sendo caracterizada, para além da motivação para o trabalho (Gagné, 2010) e do comprometimento organizacional, pelo desempenho extra-papel (Collings & Mellahi, 2009).

JOB CRAFTING: O TRABALHADOR ENQUANTO AGENTE ATIVO NO REDESENHO DO SEU JOB DESIGN

Na sua essência, o *Job Design* parte da teoria clássica do descritivo funcional, focando-se num processo *top-down*, em que os gestores serão os responsáveis pelo seu desenho, estando implícito um papel relativamente passivo por parte dos trabalhadores (Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton, & Berg, 2013), impactando este, de forma expressiva, nas suas experiências psicológicas em contexto de trabalho, designadamente face às “oportunidades e recompensas” verificadas (Strang & Baron, 1990, p. 479).

De forma complementar, Rosso et al. (2010) defendem que o *Job Design* pode ser apenas encarado como um ponto de partida, um referencial, podendo potenciar o aumento, ou a diminuição, do esforço empregue pelo trabalhador, no sentido do seu reforço psicológico (Dutton, Roberts, & Bednar, 2010).

Neste sentido, assume-se que o exercício de uma função pode ser dinâmico, conduzindo a alterações significativas do seu conteúdo ao longo do tempo. Estas alterações ocorrem, não raramente, porque os trabalhadores desejam, por um lado, encontrar um significado positivo no seu trabalho (Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010) e, por outro lado, possuem a intenção de construir uma identidade positiva com a organização (Dutton et al., 2010).

E é assim que, num mundo de trabalho em constante mudança, cada vez mais globalizado, surge o *Job Crafting*, sendo caracterizado pela ação dos trabalhadores com o propósito de antecipar e criar alterações na forma de trabalhar. Berg, Wrzesniewski e Dutton (2010) caracterizam-no numa perspetiva *bottom-up*, na qual os trabalhadores alteram as tarefas, relações e limites cognitivos, salientando a proatividade do seu esforço (Grant & Ashford, 2008).

Os trabalhadores aparecem como agentes livres (Bridges, 1994), tendo possibilidade e capacidade de moldar e ajustar as suas experiências de trabalho e orientação de carreira, sendo-lhes permitido definir e alterar a função, atuando como *job crafters* (Wrzesniewski & Dutton, 2001), o que na perspetiva de Berg, Dutton e Wrzesniewski (2008) acontece porque os trabalhadores, muitas vezes, se sentem motivados a personalizar a sua função para melhor servir os seus motivos, forças e paixões.

O *job crafting* aparece assim como complemento ao *job design*, ao alterar sobretudo, a direção unilateral da sua definição, em termos de competências, significância e feedback (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

JOB CRAFTING – A CONSTRUÇÃO DE UM CONCEITO

Nesta medida, *job crafting* poder-se-á definir como as alterações individuais feitas na tarefa, nas relações e nas fronteiras cognitivas inerentes à função (Wrzesniewski & Dutton, 2001), de forma ativa, proactiva e auto-iniciada (Tims, Bakker, & Derks, 2012).

O seu propósito é potenciar mais-valias pessoais, como o envolvimento, a resiliência, a prosperidade e a satisfação no trabalho que serão basilares na adaptação aos desafios e constrangimentos experienciados na função (Berg et al., 2008), de forma a alinhá-la (Wrzesniewski & Dutton, 2001) com a sua perceção contextual de trabalho.

COMPORTAMENTOS CRAFTERS POSITIVOS

Embora constatando-se que este *crafting* no trabalho ocorre transversalmente, desde as funções mais simples às mais complexas (Berg et al., 2010), com diferentes amplitudes de autonomia (Ilgen & Hollenbeck, 1992; Lyons, 2008; Staw & Boettger, 1990) e nas mais variadas estruturas organizacionais, os valores da organização, as suas crenças, normas e/ou a forma de divisão de trabalho podem afetar a predisposição e as condições para a sua ocorrência (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Para Berg et al. (2008), os comportamentos *crafters* assumem 3 formas diferenciadas de atuação, estando correlacionadas com diferentes necessidades individuais, não sendo mutuamente exclusivas, podendo os *job crafters* combiná-las (Wrzesniewski et al., 2013). A saber: (1) Numa tentativa de “tornar a Função como sua” (Wrzesniewski & Dutton, 2001, p. 181), alterando as fronteiras do seu trabalho, assumindo uma ou mais tarefas ou alterando a forma como a tarefa é executada (Berg et al., 2008). Estamos, portanto, a falar das *task crafting* que consistem em acrescentar ou abandonar tarefas,

ajustando o tempo e esforço, redesenhando-as (Wrzesniewski et al., 2013); (2) Os trabalhadores pretendem criar uma auto-imagem positiva do seu trabalho, confirmada por terceiros, mudando as suas relações no trabalho, alterando a natureza ou extensão das interações com outros, ou seja, a dinâmica interpessoal no local de trabalho (Berg et al., 2008). São, assim, as *relational crafting* que consistem em criar e/ou sustentar relações com outros no trabalho, preferindo uns em detrimento de outros (Wrzesniewski et al., 2013); (3) Pretendem suprir necessidades humanas básicas de interação, procurando a significância da sua vida (Baumeister & Leary, 1995). Os trabalhadores atribuem um significado diferente de quem são no trabalho (Gergen & Gergen, 1988) e porque o seu trabalho é importante. Trata-se do *cognitive crafting* que consiste no esforço dos trabalhadores em perceber e interpretar as suas tarefas, relações ou função como algo que altera a significância do seu trabalho (Wrzesniewski et al., 2013).

Ao falarmos sobre *job crafting* referimo-nos, assim, à iniciativa e criação de alterações ao trabalho pré-definido no *job design*, surgindo como reação ou como resposta a mudanças verificadas na função (Grant & Ashford, 2008; Griffin, Neal, & Parker, 2007; Wrzesniewski et al., 2013), sendo, portanto, espontâneas e caracterizadas por não terem supervisão da gestão (Kulik, Oldham, & Hackman, 1987; Lyons, 2008) no que diz respeito à sua magnitude e qualidade.

De forma independente, da tipologia assumida, a efetividade quotidiana do *job crafting* é uma verdade irrefutável (Ilgen & Hollenbeck, 1992; Lyons, 2008; Wrzesniewski & Dutton, 2001), podendo o “seu impacto ser, contudo, positivo ou negativo na organização, dependendo da situação específica” (Wrzesniewski & Dutton, 2001, p. 180), sendo que os estudos exploratórios de Lyons (2006) referem, nessa linha, que os episódios de *job crafting* positivos são apresentados como estando alinhados com os valores e objetivos organizacionais.

JOB CRAFTING – DA PRODUÇÃO DO CONCEITO À IDENTIFICAÇÃO DO TALENTO

Após uma conceptualização mais aprofundada de *job crafting*, importa analisar o seu impacto ao nível dos *inputs* e *outputs* no que respeita ao talento.

Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2001) utilizam a expressão «guerra pelo talento», como condição fundamental para atingir a excelência organizacional, considerando que a sua propriedade é determinante para o sucesso (Iles, Chuai, & Preece, 2010), sendo, conseqüentemente, “a sua capacidade para atrair, desenvolver, motivar e reter esse Talento a questão crítica estratégica para o Século XXI na economia do conhecimento” (Beechler & Woodward, 2009, p. 282).

Contudo, “dado este elevado interesse sobre o conceito de talento, é paradoxal que se encontre ainda tão incipientemente definido” (Collings & Mellahi, 2009, p. 311), faltando-lhe consistência na definição e limites conceptuais (Lewis & Heckman, 2006; Tansley, Turner, Carley, Harris, & Sempik, 2007). Embora na Academia os investigadores continuem a discordar se o talento é, sobretudo,

determinado por fatores inatos (Buckingham & Vosburgh, 2001; Davies & Davies, 2010) ou se por oportunidades de aprendizagem (Pfeffer & Sutton, 2006; Weiss & Mackay, 2009) a maioria dos autores concorda com a perspectiva de complementaridade entre estas duas abordagens (Howe, Davidson, & Sloboda, 1998; Meyers et al., 2013).

Na procura de uma definição para talento, Axelrod, Handfield-Jones e Michaels (2002) referem-no como sendo o conjunto de habilidades de uma pessoa – os seus dons, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, carácter e impulsos inatos – incluindo, também, a sua capacidade de aprender e desenvolver-se, implicando o investimento da sua energia no sucesso da organização, alinhando os objetivos pessoais com os organizacionais (Ulrich, 2007).

Por sua vez, Ulrich e Smallwood (2012) definem-no “como uma equação que implica a multiplicação e não a adição de três condições – competência, compromisso e sentido de contribuição – na medida em que se alguma destas faltar, as outras duas não a substituirão” (Ulrich & Smallwood, 2012, p. 60). Complementarmente, Meyers et al. (2013) encaram o Talento como uma força e potencial para a excelência (Biswas-Diener, Kashdan, & Minhas, 2011), possibilitando uma *performance* ao seu melhor nível (Wood, Linley, Maltby, & Hurling, 2011), enfatizando-se a importância do contexto (Biswas-Diener et al., 2011; González-Cruz, Martínez-Fuentes, & Pardo-del-Val, 2009; Jericó, 2001), devendo ser operacionalizado de acordo com a cultura, o ambiente e o tipo de trabalho.

Sobressai, assim, a ideia de exclusividade em ambas as abordagens: de *performance* ou de potencial (Iles et al., 2010).

Nesta medida, importa-nos analisar a forma como a organização identifica e reconhece o seu lote de talento, facilitando a sua realização individual, ao permitir-lhes, fomentando ou não, aplicar as suas forças e ensinando os trabalhadores a desenvolverem-se a si mesmos (Meyers et al., 2013), encarando-o como um processo dinâmico (Cable & Edwards, 2004), em que a organização poderá capitalizar as habilidades, competências e motivações dos trabalhadores, aproveitando os seus comportamentos proactivos de *craft* da Função.

A nossa abordagem ao conceito de *job crafting* é positivista, na medida em que permite aos trabalhadores melhorarem as suas vidas no trabalho contribuindo, também, para o sucesso organizacional, através do significado atribuído ao trabalho: os trabalhadores acreditam contribuir para um mundo melhor, criando inovação (Wrzesniewski, McCauley, Rozin, & Schwartz, 1997; Wrzesniewski et al., 2013), o que, conseqüentemente, é interessante e importante para as organizações, porquanto, não descurando os objetivos organizacionais, os trabalhadores aumentam as suas expectativas face a formas proactivas de os alcançar, contribuindo com o melhor do seu talento (Parker, Williams, & Turner, 2006).

Contudo, o *job crafting*, *per si*, não é bom nem mau para a organização, dependendo o seu contributo dos *inputs* para a *performance* organizacional e para o alinhamento entre as motivações e identidades

dos trabalhadores com os objetivos organizacionais (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Desta forma, em complemento com o verificado anteriormente, os gestores terão de encarar o desafio de fomentar o *job crafting* positivo e evitar o negativo (Berg et al., 2008), incentivando-se os seus efeitos ao nível do envolvimento e *performance* (Tims et al., 2012) que impactem na consecução dos resultados individuais e organizacionais (Wrzesniewski et al., 2013), através de uma eficaz e eficiente gestão do risco inerente.

Em consequência, os comportamentos e as ações dos gestores em relação ao *job crafting* são fundamentais para o *empowerment* ou *disempowering* dessas práticas, na medida em que apenas podem atuar de forma mais direta sobre o contexto, as recompensas, os incentivos e a forma como o trabalho deve estar/ser organizado, podendo, assim, condicionar a probabilidade dele ocorrer, ou não (Wrzesniewski & Dutton, 2001). De forma mais indireta, o *crafting* pode ser fomentado, ou não, pela inclusão ou exclusão dos trabalhadores da discussão estratégica sobre como estes estão a trabalhar para alcançar resultados e porquê (Westley, 1990), na medida em que quando os trabalhadores conhecem e acreditam nos objetivos estratégicos da organização, podem utilizar este conhecimento para motivar e legitimar o seu comportamento de *crafting* (Wrzesniewski & Dutton, 2001), mobilizando-se para um fim positivo.

Todas as práticas anteriormente mencionadas implicam construir o entendimento, partilhado entre gestores e demais trabalhadores, de que o *job crafting* é aceitável e deve ser encorajado, desde que alinhado com o que se pretende para a organização. Possibilita-se, desta forma, uma situação de *win-win*.

CONCLUSÃO

Os trabalhadores ao manifestarem comportamentos *crafters* no exercício da sua função, ou seja, ao alterarem as tarefas, as relações e o seu significado, vão potenciar a que ocorram modificações no *Job Design* bem como no ambiente social do trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

No entanto, não estando assegurada, à partida, uma condição positiva – reconhecida pela organização como uma mais-valia –, os *job crafters*, sendo voluntários na aplicação do seu esforço (Wrzesniewski & Dutton, 2001), poderão não ser necessariamente reconhecidos ou recompensados pelo mesmo, podendo esse *crafting* ser invisível para os seus responsáveis ou pares (Fletcher, 1998; Star & Strauss, 1999, Wrzesniewski & Dutton, 2001), não tendo repercussão na sua gestão de carreira ou no reconhecimento do seu talento.

Neste sentido, e para que o *job crafting* possa ser uma realidade futura sustentada, deverão ser desenvolvidas investigações que abranjam um vasto leque de organizações, estudando com maior rigor as questões contextuais (Wrzesniewski et al., 2013), designadamente sobre o aspeto temporal

entre desafios e respostas, usando uma metodologia longitudinal, de forma a encontrar as suas melhores práticas, fomentando-as nas organizações.

O estudo do *job crafting* é pertinente para a performance organizacional, uma vez que, sendo um ato voluntarioso do trabalhador, que não implica investimento inicial da organização, deverá ser analisado numa perspetiva do que poderá ser daí retirado como mais-valia organizacional em termos da atitude e comportamento, que se pretende nos trabalhadores, sendo por nós sugerida a sua análise enquanto potencial indicador para a identificação de talento interno.

CONTACTO PARA CORRESPONDÊNCIA

Morada: Carla Caracol, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Rua Almerindo Lessa, 1300-663 Lisboa, Portugal. E-mail: carla.caracol@iscsp.ulisboa.pt.

REFERÊNCIAS

- Axelrod, B., Handfield-Jones, H., & Michaels, E. (2002). A new game plan for C players. *Harvard Business Review*, 80, 80-88.
- Baumeister, R., & Leary, M. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
<https://doi.org/10.1037//0033-2909.117.3.497>
- Becker, B., & Huselid, M. (2006). Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32, 898-925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of International Management*, 15, 273-285. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002>
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and Responding to Challenges in Job Crafting at Different Ranks: When Proactivity requires Adaptivity. *Journal of Organizational Behaviour*, 31, 158-186. <https://doi.org/10.1002/job.645>
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., Dutton, J.E. (2007). *What is Job Crafting and Why Does It Matter?*. Retrieved from: <http://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf>
- Biswas-Diener, R., Kashdan, T., & Minhas, G. (2011). A dynamic approach to psychological strength development and intervention. *The Journal of Positive Psychology*, 6, 106-118.
<https://doi.org/10.1080/17439760.2010.545429>
- Bond, F., Flaxman, P., & Bunce, D. (2008). The influence of psychological flexibility on work redesign: Mediated moderation of a work reorganization intervention. *Journal of Applied Psychology*, 93, 645-654. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.645>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management* (2nd Edition ed.). Palgrave Macmillan: Basingstoke.
- Bridges, W. (1994). *Job shift: How to prosper in a workplace without jobs*. Reading: Addison-Wesley.
- Buckingham, M., & Vosburgh, R. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! *Human Resource Planning*, 24, 17-23.

- Cable, D., & Edwards, J. (2004). Complementary and supplementary Fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology, 89*, 822-834. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.822>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resources Management Review, 19*, 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2009.04.001>
- Davies, B., & Davies, B. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management, 24*, 418-426. <https://doi.org/10.1108/09513541011055983>
- Dutton, J., Roberts, L., & Bednar, J. (2010). Pathways to positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review, 35*, 265-293. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.48463334>
- Fletcher, J. (1998). Relational practice: A feminist reconstruction of work. *Journal of Management Inquiry, 7*, 163-186. <https://doi.org/10.1177/105649269872012>
- Gagné, F. (2010). Motivation within the DGMT 2.0 framework. *High Ability Studies, 21*, 81-99. <https://doi.org/10.1080/13598139.2010.525341>
- Gergen, K., & Gergen, M. (1988). Narrative and the self as relationship. Em L. Berkowitz, *Advances in experimental social psychology- Social psychological studies of the Self: Perspectives and Programs* (pp. 17-56). San Diego: Academic Press.
- González-Cruz, T., Martínez-Fuentes, C., & Pardo-del-Val, M. (2009). La gestión del talento en la empresa industrial española. *Economía Industrial, 374*, 21-35.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior, 28*, 3-34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
- Griffin, M., Neal, A., & Parker, S. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal, 50*, 327-347. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>
- Howe, M., Davidson, J., & Sloboda, J. (1998). Innate talents: Reality or myth? *The Behavioral and Brain Sciences, 21*, 399-407. <https://doi.org/10.1017/s0140525x9800123x>
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and hrm in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business, 45*, 179-189. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.014>
- Ilgen, D., & Hollenbeck, J. (1992). The structure of work: Job design and roles. Em M. Dunnette, & L. Hough, *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 165-207). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Jericó, P. (2001). La gestión del talento: Enfoque conceptual y empírico. *Boletín de Estudios Económicos, 174*, 423-441.
- Kantrowitz, T. M. (2015). *2014 Global Assessment Trends Report*. Surrey: SHL.
- Kulik, C., Oldham, G., & Hackman, J. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior, 31*, 278-296. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90044-3](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90044-3)
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review, 16*, 139-154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2006.03.001>
- Lyons, P. (2006). Individual competitiveness and spontaneous changes in jobs. *Advances in Competitiveness Research, 14*, 90-98.

- Lyons, P. (2008). The crafting of Jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23, 25-36. <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9080-2>
- Meyers, M. C., Van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent - Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23, 305-321. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.003>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Parker, S., Williams, H., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636-652. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636>
- Pfeffer, J., & Sutton, R. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rosso, B., Dekas, K., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Star, S., & Strauss, A. (1999). Layers of silence, arenas of voice: The ecology of visible and invisible work. *Computer Supported Cooperative Work: The Journal of Collaborative Computing*, 8, 9-30. <https://doi.org/10.1023/a:1008651105359>
- Staw, B., & Boettger, R. (1990). Task revision: A neglected form of work performance. *Academy of Management Journal*, 33, 534-559. <https://doi.org/10.2307/256580>
- Strang, D., & Baron, J. (1990). Categorical imperatives: The structure of job titles in California state agencies. *American Sociological Review*, 55, 479-495. <https://doi.org/10.2307/2095802>
- Tansley, C., Turner, P., Carley, F., Harris, L., & Sempik, J. E. (2007). *Talent: Strategy, management, measurement*. London, UK: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behaviour*, 80, 173-186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Ulrich, D. (2007). The talent trifecta. *Workforce Management*, 86, 32-33. <https://doi.org/10.1108/dlo.2008.08122bad.003>
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is Talent? *Leader to Leader*, 63, 55-61.
- Weiss, A., & Mackay, N. (2009). *The talent advantage: How to attract and retain the best and the brightest*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Westley, F. (1990). Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, 11, 337-352. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110502>
- Wood, A., Linley, P., Maltby, T., & Hurling, R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 50, 15-19. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.08.004>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>

- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. *Advances in Positive Organizational Psychology, 1*, 281-302.
[https://doi.org/10.1108/s2046-410x\(2013\)0000001015](https://doi.org/10.1108/s2046-410x(2013)0000001015)
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality, 31*, 21-33.
<https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>

PARA ALÉM DO TRABALHO: O IMPACTO DA SATISFAÇÃO LABORAL NO BEM-ESTAR SUBJETIVO¹

Cibele Ventura Vieira Satuf²

¹Nota dos Editores – a versão deste texto publicada neste livro de atas sofreu pequenas alterações de adequação gramatical do português do Brasil para português de Portugal

²Universidade da Beira Interior

RESUMO: O indivíduo em fase adulta pode atribuir ao trabalho um papel de centralidade, de modo que até mesmo se possa definir de acordo com a sua profissão ou atividade. A atividade laboral tende a ocupar a maior parte do dia e da vida de uma pessoa economicamente ativa e, por isto, a sua avaliação, seja positiva ou negativa, pode influenciar a vida fora do trabalho, com consequências para a saúde e bem-estar. Assim, o objetivo deste trabalho é compreender a influência da satisfação laboral no bem-estar subjetivo. Esta investigação foi realizada através da abordagem quantitativa, descritiva, correlacional e multivariada. Para a recolha de dados foram utilizadas as versões reduzidas da Escala de Satisfação no Trabalho (EST) e da escala portuguesa de afeto positivo e negativo (PANAS-VRP), além de um formulário sociodemográfico. O envio dos pedidos de participação foi realizado entre outubro de 2014 e fevereiro de 2015, através de formulário enviado e respondido pela internet. O inquérito continha informações iniciais sobre a contextualização dos objetivos da investigação bem como os termos de consentimento livre e esclarecido. Aos indivíduos convidados a participar foram garantidos o anonimato e a confidencialidade dos dados recolhidos. A amostra foi composta por 1087 sujeitos. Da análise dos coeficientes de correlação entre as variáveis, observou-se que os fatores de satisfação laboral apresentaram uma associação positiva com os afetos positivos e uma associação negativa com os afetos negativos. Os resultados confirmaram que a satisfação no trabalho exerce influência no bem-estar subjetivo, com relações de reciprocidade (*spillover*) e compensação. Como implicação prática, os resultados sugerem que os efeitos das políticas organizacionais que enfatizem a satisfação laboral podem, potencialmente, produzir melhorias no bem-estar subjetivo dos trabalhadores. Num cenário cada vez mais competitivo, é fundamental que as organizações desenvolvam estratégias que permitam o incremento da produtividade e a valorização dos seus empregados, criando condições que favoreçam a satisfação profissional, o bem-estar e, conseqüentemente, estimulem o bom desempenho do trabalhador.

PALAVRAS-CHAVE: Satisfação laboral; bem-estar subjectivo; trabalho.

INTRODUÇÃO

Na sociedade industrializada atual, um indivíduo costuma passar a maior parte da sua vida no trabalho. Em Países como Portugal e Brasil, em que a idade média de reforma situa-se em torno dos 65 anos de idade e 35 anos de contribuição previdenciária, com uma jornada laboral de 40 horas por semana, a realização de atividades laborais pode ocupar mais de 65 mil horas da vida de um indivíduo produtivo. Isto se não considerarmos os períodos de deslocação ao local de trabalho e os momentos em que a pessoa se preocupa com o ofício ou se prepara para a realização de atividades profissionais. Em muitos casos, a identificação com o trabalho é tão forte que muitos são aqueles que se definem de acordo com sua profissão ou atividade laboral, de modo que, ao serem indagados acerca do que fazem, respondem o cargo que ocupam ou a atividade profissional que desempenham.

O trabalho permite que as pessoas estabeleçam ligações com os outros, com a realidade, bem como os projetos e atividades importantes para suas vidas (Bendassolli & Gondim, 2014). Alguns autores reforçam, no entanto, que as pessoas tendem a adotar estratégias para separação das esferas pessoal e profissional, “cindindo sua autoimagem entre a parte que trabalha e a parte que vive; a primeira sendo necessária unicamente para que a segunda subsista” (Lourenço, Ferreira, & Brito, 2013, p. 251), o que pode fazer com que o trabalho seja percebido como sacrifício, vinculado ao desprazer ou insatisfação.

Uma das atitudes laborais mais estudadas é a satisfação no trabalho. Esta atitude é fortemente relacionada com a eficácia e o comprometimento organizacional (Folami, Asare, Kwesiga, & Bline, 2014; Judge & Klinger, 2008) e possui como algumas das suas consequências a saúde física e mental (Chiron, Michinov, Olivier-Chiron, Laffon, & Rusch, 2010; Locke, 1976; Senter, Morgan, Serna-McDonald, & Bewley, 2010), bem como o bem-estar e a satisfação com a vida (Chen, Ai, & You, 2014). Desta maneira, pode dizer-se que a avaliação que uma pessoa faz de seu trabalho, seja ela de satisfação ou insatisfação, possui potencial para influenciar a sua vida fora do trabalho e, conseqüentemente, para alterar seu nível de bem-estar.

A relação entre a satisfação no trabalho e bem-estar é, em geral, explicada através dos modelos de *spillover* ou reciprocidade, segmentação e compensação. O modelo de reciprocidade propõe que as variáveis se correlacionem de maneira positiva, de modo que o contentamento com uma delas influencie a outra (Mafini & Dlodlo, 2014; Nielsen, Smyth, & Liu, 2011). Em oposição a este primeiro modelo, o de compensação presume que o sujeito busque balancear os afetos vivenciados nas duas esferas, com o objetivo de compensar a insatisfação com um destes domínios através da busca por realização e felicidade no outro, de modo que a relação seja negativa (Drobnič, Beham, & Präg, 2010; Saari & Judge, 2004). Desta maneira, um trabalhador insatisfeito buscaria recompensas fora do trabalho, diminuindo o seu envolvimento com aquilo que compromete a satisfação e aumentando o seu envolvimento em atividades que a propiciem (Georgellis & Lange, 2011). Já o modelo de

segmentação pressupõe a ausência de correlação as duas variáveis. Assim, as emoções e comportamentos relacionados com uma das esferas não exerce qualquer influência sobre a outra (Georgellis, Lange, & Tabvuma, 2012; Judge & Klinger, 2008).

SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Um dos pioneiros nos estudos da satisfação no trabalho (ST) foi Hoppock, que escreveu uma extensa monografia sobre o tema (Locke, 1969) e caracterizava o construto como a combinação de quaisquer circunstâncias emocionais e psicológicas que levassem o sujeito a sentir-se verdadeiramente satisfeito com seu trabalho (Dabke, 2014). Já Edwin Locke, um dos autores mais citados no que concerne ao tema, definiu a satisfação no trabalho como o estado emocional positivo, resultante da avaliação de experiências relacionadas ao trabalho. Segundo Locke (1976), o indivíduo avalia o seu trabalho tendo em consideração o quanto ele contribui para o preenchimento dos valores que julga importantes, valores estes perspetivados como congruentes às suas necessidades.

Para Fisher (2000), a satisfação no trabalho é uma atitude que envolve uma componente afetiva (emocional) e uma cognitiva (julgamento, comparação) e, apesar de geralmente ser definida como reação afetiva ao trabalho, tende a ser mensurada como uma avaliação valorativa das características do trabalho, tendo em conta padrões internos e externos ao indivíduo. Segundo Thompson e Phua (2012), tal distinção permite definir a ST afetiva como uma resposta emocional positiva, resultado de uma avaliação do trabalho como um todo, enquanto a ST cognitiva seria o resultado de uma avaliação mais racional que remete para atitudes relacionadas com diversas facetas do trabalho, baseadas na avaliação de condições de trabalho, oportunidades e resultados.

De acordo com uma abordagem mais recente, a satisfação laboral tem sido tratada como um conceito multidimensional, já que o trabalho compreende uma complexa interação de tarefas, papéis, responsabilidades, recompensas e incentivos (Martinez, Paraguay, & Latorre, 2004). Assim, a sua avaliação implica medir as atitudes dos trabalhadores face às suas dimensões ou facetas, o que muitas vezes direciona a maneira pela qual as escalas e instrumentos de medida do construto são organizados. Apesar dos diferentes conjuntos de dimensões propostos pelos autores, podemos notar uma convergência em relação aos principais aspectos que são avaliados. Segundo Locke (1976), a ST era formada por dimensões que poderiam ser agrupadas como eventos ou condições (trabalho, pagamentos, promoções, reconhecimento, benefícios, condições de trabalho) e agentes (liderança, colegas de trabalho e políticas de gestão da empresa). Já para Spector (1985), a satisfação laboral era composta pelas dimensões do salário; oportunidades de promoção; liderança; benefícios extras; recompensas; condições do trabalho; colegas de trabalho; natureza do trabalho; comunicação.

Saane, Sluiter, Verbeek e Frings-Dresen (2003) organizaram uma revisão envolvendo algumas das principais medidas de satisfação laboral e identificaram onze fatores que julgaram fundamentais ao se considerar a avaliação do trabalho: conteúdo do trabalho; autonomia; crescimento e desenvolvimento;

recompensas financeiras; promoções; supervisão; comunicação; colegas de trabalho; significado dado ao trabalho; carga de trabalho; requisitos e exigências do trabalho. Segundo Carlotto e Câmara (2008), a avaliação da ST compreende o julgamento de cinco dimensões: satisfação com supervisão; satisfação com ambiente físico de trabalho; satisfação com benefícios e políticas da organização; satisfação intrínseca no trabalho; e satisfação com a participação. Cavalhieri (2013) ressaltou como principais fatores a satisfação com o salário, com os colegas, com as promoções, com as condições de trabalho e com a estabilidade propiciada pelo trabalho. Como podemos notar muitas dessas dimensões foram agregadas entre si e as que são comumente citadas nos estudos mais contemporâneos são: satisfação com o salário; com os colegas de trabalho; com a chefia; com as promoções e com o próprio trabalho (Saporna, Geeta, & Claveria, 2012; Siqueira, 2008).

BEM-ESTAR

Os estudos sobre o bem-estar remetem para duas correntes distintas: bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico, cada uma delas assente numa concepção de felicidade. O bem-estar subjetivo (BES) está fundamentado no conceito do hedonismo e o bem-estar psicológico (BEP) fundamenta-se no princípio da eudaimonia. No campo da psicologia, a eudaimonia é geralmente definida como a realização pessoal atingida através do envolvimento em atividades significativas e da realização do potencial (King, 2008), tendo os sentimentos de expressividade pessoal e de autorrealização como elementos centrais (Paschoal & Tamayo, 2008; Zheng, Zhu, Zhao, & Zhang, 2015). Sob esta perspectiva, o bem-estar psicológico pode ser definido não como o resultado, mas como um processo de preenchimento ou realização da natureza verdadeira de uma pessoa, ou o preenchimento das virtudes que possibilitariam ao ser humano viver da maneira como inerentemente foi destinado a viver (Deci & Ryan, 2008). Carol Ryff, uma das precursoras dos estudos do BEP, formulou um modelo integrador do construto, formado por seis dimensões: autoaceitação, relações positivas com os outros, autonomia, domínio do ambiente, propósitos de vida e crescimento pessoal (Ryff, 1989; Ryff & Keyes, 1995; Ryff & Singer, 2008).

Já a corrente hedônica aborda o conceito subjetivo da felicidade (Siqueira & Padovam, 2008). Segundo este referencial, o bem-estar subjetivo compreende a avaliação pessoal que uma pessoa faz de sua vida, incluindo julgamentos e sentimentos sobre o seu interesse e comprometimento, reações afetivas, avaliações de domínios específicos, como o trabalho, os relacionamentos, a saúde, bem como a satisfação com a vida como um todo (Diener & Ryan, 2009). Estas avaliações podem envolver situações concretas ou abstratas sobre experiências momentâneas ou globais (Kim-Prieto, Diener, Tamir, Scollon, & Diener, 2005). O bem-estar subjetivo é formado por uma componente cognitiva que compreende a avaliação que a pessoa faz de cada momento de sua vida, e uma emocional que se refere ao afeto manifestado e à preponderância e intensidade das emoções positivas sobre as negativas (Galinha & Pais-Ribeiro, 2005b).

O afeto positivo está relacionado a emoções e humores prazerosos, que indicam que a vida está a correr conforme o que se era desejado. Estas emoções positivas podem ser categorizadas em conformidade com o grau de excitação vivenciado, que pode ser baixo (contentamento), médio (prazer) e alto (euforia); e indicam o quanto uma pessoa se sente entusiasmada, ativa e alerta. A elevada presença de afeto positivo denota um estado de alta energia, envolvimento prazeroso e concentração plena, enquanto a baixa presença deste afeto é permeada pela tristeza e letargia. Já o afeto negativo remete a estados de humor desagradáveis, resultado de uma resposta negativa das experiências vivenciadas pelo indivíduo. A presença elevada deste afeto reflete estados de ansiedade, raiva, tristeza, culpa, frustração e stress, ao passo que a baixa presença indica estados de calma, serenidade e sossego (Watson, Clark, & Tellegen, 1988). Segundo Diener (2006) a presença moderada de afeto negativo é considerada normal e necessária ao pleno funcionamento, mas a sua presença constante pode indicar a percepção da vida como algo mau e desagradável. Os afetos positivo e negativo são independentes e não devem ser vistos apenas como pontos extremos do mesmo contínuo, por isso devem ser medidos separadamente (Diener, Scollon, & Lucas, 2003).

A componente cognitiva do BES, a satisfação com a vida, é resultado da avaliação ampla e reflexiva da vida como um todo (Diener, 2006), através de critérios próprios, e não impostos por terceiros, elaborados em consonância com os valores pessoais de vida (Diener, Emmons, Larsen, & Griffin, 1985). Entretanto, aparentemente as pessoas não conseguem estabelecer julgamentos globais sobre as suas vidas de maneira adequada, valorizando alguns eventos e situações, geralmente aqueles mais salientes ou recentes, em detrimento de outros, que podem ter despertado uma carga emocional menor ou mesmo que ocorreram há mais tempo. Apesar disso, pode dizer-se que há uma certa estabilidade nos julgamentos de satisfação global com a vida (Diener et al., 2003).

Diener et al. (2003) ressaltam que os processos de julgamentos que resultam na avaliação do bem-estar subjetivo envolvem a percepção e interpretação do evento; as reações emocionais positivas ou negativas que são por eles despertadas; e a codificação das emoções em memória que pode ocorrer através de mecanismos como ruminação, reminiscência, ou repetição, por exemplo. As memórias não são estáticas, portanto, são constantemente reconstruídas. Podemos dizer que o indivíduo que reporta elevado nível de bem-estar subjetivo será aquele que indica elevada presença de afeto positivo, baixa frequência de afeto negativo e uma avaliação positiva de satisfação geral com a vida (Albuquerque & Tróccoli, 2004).

METODOLOGIA

Esta investigação foi realizada através de abordagem quantitativa, descritiva, correlacional e multivariada. A recolha dos dados foi feita através de formulário online entre outubro de 2014 e fevereiro de 2015. O formulário utilizado continha informações iniciais sobre a contextualização dos objetivos da investigação, bem como os termos de consentimento livre e esclarecido. Aos indivíduos

convidados a participar foram garantidos o anonimato e a confidencialidade dos dados recolhidos. O programa Statistical Package for Social Science (SPSS) versão 22.0 foi utilizado para tratamento dos dados e análises estatísticas. Para a análise estatística das informações recolhidas foi estabelecido como nível de significância $p = .05$.

Objetivo e Hipóteses

O objetivo deste trabalho é verificar a influência da satisfação laboral no bem-estar subjetivo, bem como identificar qual destes modelos de relação – reciprocidade, compensação e segmentação - se estabelece na relação entre as duas variáveis. As hipóteses propostas para cumprimento dos objetivos são:

H₁: Há correlação estatisticamente significativa entre satisfação no trabalho e bem-estar.

Desdobramentos no caso de haver correlação estatisticamente significativa:

H_{1a}: A satisfação no trabalho é preditora do bem-estar.

H_{1b}: A relação entre satisfação no trabalho e bem-estar subjetivo é positiva, ou seja, indicativa do modelo de spillover ou reciprocidade.

Instrumentos

Questionário Sociodemográfico

O questionário sociodemográfico continha informações necessárias para caracterizar a população. Foram recolhidos dados como idade, escolaridade, estado civil, género, nacionalidade e situação profissional.

Escala de Satisfação no Trabalho - EST

A Escala de Satisfação do Trabalho, elaborada por Siqueira (2008) foi utilizada na sua versão reduzida com quinze itens. A escala avalia a satisfação com cinco dimensões do trabalho: satisfação com os colegas (contentamento com a colaboração, amizade, confiança e relacionamento mantido com os colegas de trabalho); satisfação com o salário (satisfação com o salário que recebe se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com a sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho); satisfação com a chefia (satisfação com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles); satisfação com a natureza do trabalho (satisfação com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas); satisfação com as promoções (satisfação com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar as promoções e com o tempo de espera pelas promoções).

As respostas foram obtidas através de uma escala do tipo Likert que varia de 1 (*totalmente insatisfeito*) a 7 (*totalmente satisfeito*). Na interpretação dos resultados, considera-se que quanto maior o valor da pontuação média, maior o grau de contentamento ou satisfação do empregado com aquela dimensão de seu trabalho. Os valores entre 5 e 7 indicam satisfação, os valores entre 1 e 3,9 tendem a denotar insatisfação e os valores entre 4 e 4,9 informam um potencial estado de indiferença (Siqueira, 2008). Nos estudos realizados para a sua validação os valores do Alfa de *Cronbach* variaram entre .77 e .90. Nesta investigação, os valores situaram-se entre .83 e .93.

Escala portuguesa de afeto positivo e negativo – PANAS-VRP

O bem-estar subjetivo foi medido através da versão reduzida da escala portuguesa de afeto positivo e negativo – PANAS-VRP, validada para a população portuguesa por Galinha, Pereira, e Esteves (2014). O questionário possui dez itens, cinco para aferição do afeto positivo e cinco para o afeto negativo e pode ser usado com as seguintes instruções temporais de resposta: momento (presente), hoje, durante os últimos dias, durante a última semana, durante as últimas semanas, ano e geral. Nesta investigação, a orientação para resposta foi: *“Indique em que medida, no geral, sente cada uma destas emoções”* .

As respostas são indicadas através de uma escala de Likert que varia entre 1 (*nada ou muito ligeiramente*) e 5 (*extremamente*). A cotação das pontuações médias para cada um dos afetos é obtida através da mediana teórica dos valores assinalados. Nos estudos de validação da escala PANAS-VRP, os alfas de *Cronbach* encontrados foram .86 para afeto positivo e .89 para afeto negativo (Galinha & Pais-Ribeiro, 2005a), já nesta investigação os valores foram .85 e .87.

Caracterização da Amostra

Na tabela 1 apresentamos as características sociodemográficas da amostra, considerando apenas as respostas válidas. De entre os respondentes, 401 (37.3%) eram portugueses, 658 (61.3%) eram brasileiros, 9 (0.8%) indicaram dupla nacionalidade (luso-brasileiros) e 6 (0.6%) responderam possuir outra nacionalidade. Em relação ao género, 505 (46.5%) eram homens, 579 (53.3%) eram mulheres e 2 (0.2%) indicaram “outro” . A maior parte, 458 (42.3%) era casada, 329 (30.4%) eram solteiros, 107 (9.9%) em união de facto, 93 (8.6%) divorciados, 86 (7.9%) indicaram possuir compromisso afetivo com alguém significativo e 11 (1%) eram viúvos. Em relação à escolaridade, 429 (39.7%) indicaram possuir pós-graduação/mestrado, 336 (31.1%) possuíam licenciatura/bacharelado, 178 (16.5) possuíam doutoramento/pós-doutoramento, 116 (10.7) indicaram possuir até 12 anos de escolaridade, 17 (1.6%) até 9 anos de escolaridade, 3 (0.3%) até 6 anos de escolaridade e 1 (0.1%) até 4 anos de escolaridade. Em relação à situação profissional, a amostra era composta por 621 (57.5%) trabalhadores por conta de outrem, 172 (15.9%) trabalhadores por conta própria, 165 (15.3%) trabalhadores estudantes, 54 (5%) estudantes, 18 (1.7%) aposentados, 14 desempregados (1.3%), e, por fim, 36 (3.3%) responderam

“outra” . As idades variaram entre 17 e 83 anos, sendo 40.1 anos a idade média ($SD = 12.603$) entre os respondentes, 38 a mediana e 28 anos a moda.

Tabela 1. Caracterização sociodemográfica da amostra (N =1087)

Variáveis		N	%
Nacionalidade	Portuguesa	401	37.3
	Brasileira	658	61.3
	Dupla-nacionalidade	9	0.8
	Outra	6	0.6
Gênero	Homem	505	46.5
	Mulher	579	53.3
	Outro	2	0.2
Estado civil	Solteiro (a)	329	30.4
	Casado (a)	458	42.3
	União de facto	107	9.9
	Viúvo (a)	11	1.0
	Compromisso afetivo com alguém significativo	86	7.9
	Divorciado (a)/Separado (a)	93	8.6
Escolaridade	Até 4 anos	1	0.1
	Até 6 anos	3	0.3
	Até 9 anos	17	1.6
	Até 12 anos	116	10.7
	Licenciatura/bacharelado	336	31.1
	Pós-graduação/Mestrado	429	39.7
	Doutoramento/Pós-Doutoramento	178	16.5
Situação profissional	Desempregado (a)	14	1.3
	Estudante	54	5.0
	Trabalhador (a)-estudante	165	15.3
	Trabalhador (a) por conta de outrem	621	57.5
	Trabalhador (a) por conta própria	172	15.9
	Reformado (a)/Aposentado (a)	18	1.7
	Outra	36	3.3

RESULTADOS

As análises iniciais indicaram que os respondentes reportaram níveis de insatisfação com as dimensões satisfação com o salário e com as promoções, e estados de indiferença quanto às demais dimensões da satisfação no trabalho. Em relação aos afetos, as médias verificadas foram 19.46 ($SD = 3.537$) para o afeto positivo e 9.86 ($SD = 3.957$) para afeto negativo. O valor reportado para o afeto positivo está acima da mediana teórica, enquanto o valor médio de afeto negativo está abaixo da mediana teórica, o que sugere elevado índice de afeto positivo e baixo índice de afeto negativo nesta amostra. Os resultados estão indicados na tabela 2.

Tabela 2. Análise descritiva das variáveis satisfação no trabalho e bem-estar subjetivo (N =1087)

Variável	Média	SD	Mínimo	Máximo
Satisfação com os colegas	4.88	1.204	1	7
Satisfação com o salário	3.79	1.556	1	7
Satisfação com a chefia	4.80	1.463	1	7
Satisfação com a natureza do trabalho	4.95	1.246	1	7
Satisfação com as promoções	3.89	1.478	1	7
Afeto positivo	19.46	3.537	5	25
Afeto negativo	9.86	3.957	5	25

Os resultados dos testes realizados para verificação da hipótese 1 indicaram a presença de uma correlação entre a satisfação no trabalho e o bem-estar, conforme demonstrado na tabela 3. No afeto positivo, os resultados apontaram para uma correlação positiva forte com a satisfação e com a natureza do trabalho, $r = .47$, $p < .001$; uma correlação positiva moderada com a satisfação com os colegas, $r = .31$, $p < .001$; e com a satisfação com as promoções, $r = .26$, $p < .001$; bem como uma correlação positiva fraca com a satisfação com o salário, $r = .15$, $p < .001$; e com a satisfação com a chefia, $r = .23$, $p < .001$. O afeto negativo obteve uma correlação negativa e moderada com a dimensão de satisfação com a natureza do trabalho, $r = -.28$, $p < .001$. As correlações foram negativas e de intensidade fraca com a satisfação com os colegas, $r = -.23$, $p < .001$; satisfação com o salário, $r = -.11$, $p < .001$; satisfação com a chefia, $r = -.16$, $p < .001$; e satisfação com as promoções, $r = -.15$, $p < .001$.

A interpretação dos valores de referência seguiu aquela proposta por Cohen (1988) devido à sua adequação às Ciências Sociais. Segundo o autor, pontuações entre .10 e .23 indicam uma correlação fraca; entre .24 e .36 indicam uma correlação moderada; e acima .37 podem ser interpretados como indicativos de uma correlação forte.

Tabela 3. Correlações de Pearson entre as variáveis satisfação laboral e bem-estar (N =1087)

	1	2	3	4	5	6	7
1. Colegas	1						
2. Salário	.38***	1					
3. Chefia	.58***	.43***	1				
4. Natureza do trabalho	.54***	.39***	.56***	1			
5. Promoções	.48***	.69***	.51***	.55***	1		
6. Afeto negativo	-.23***	-.11***	-.16***	-.28***	-.15***	1	
7. Afeto positivo	.31***	.15***	.23***	.47***	.26***	-.26***	1

Nota: *** $p < .001$

Como desdobramento da primeira hipótese, a H_{1a} propôs que o bem-estar subjetivo seria influenciado pela satisfação no trabalho. O efeito preditor da variável satisfação laboral no bem-estar subjetivo foi verificado através de uma regressão linear múltipla. Os resultados foram interpretados segundo os

valores propostos por Cohen (1988), que recomenda que a interpretação do valor do coeficiente de R^2 nas Ciências Comportamentais considere 2% como um pequeno efeito, 13% como um efeito médio e, a partir de 26%, um efeito grande.

Os resultados da análise do teste referente à hipótese H_{1a} estão dispostos na tabela 4, na qual estão apresentados os coeficientes de regressão não padronizados (B), os valores de erro padrão de B (EPB), os coeficientes de regressão padronizados (β), o R^2 e o R^2 ajustado. O R^2 para a regressão foi significativamente diferente de zero, $F(3, 1083) = 110.00, p < .001$, no caso do afeto positivo e $F(2, 1084) = 51.96, p < .001$, para o afeto negativo.

A análise indicou que três dimensões da satisfação laboral contribuíram significativamente com 23.1% da explicação do afeto positivo e duas dimensões da satisfação laboral contribuíram significativamente com 8.6% da explicação do afeto negativo, valores indicativos de efeito médio segundo Cohen (1988). A dimensão satisfação com a chefia relacionou-se negativamente com o afeto positivo, enquanto as dimensões satisfação com os colegas e com a natureza do trabalho relacionaram-se de maneira positiva com o mesmo. Já em relação ao afeto negativo, as dimensões satisfação com os colegas e com a natureza do trabalho obtiveram relação negativa. A dimensão da satisfação com a natureza do trabalho é a que mais contribui para os modelos dos dois afetos, conforme coeficientes verificados no afeto positivo ($\beta = .467, p < .001$) e no afeto negativo ($\beta = -.228, p < .001$).

Os resultados confirmaram a primeira hipótese, já que foi verificada a existência de correlação significativa entre satisfação no trabalho e bem-estar subjetivo. Identificamos que maiores níveis de satisfação com os colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções estavam associados a uma maior presença de afeto positivo e menor presença de afeto negativo, o que reforça a relação entre satisfação laboral e bem-estar subjetivo, em conformidade com outros estudos (Bowling, Eschleman, & Wang, 2010; Gurková, Čáp, Žiaková, & Ďurišková, 2012; Kafetsios & Zampetakis, 2008). Saari e Judge (2004) verificaram, em vários tipos de organizações e carreiras profissionais, que a dimensão da natureza do trabalho é comumente eleita como a mais importante para a satisfação laboral, o que pode justificar a presença de maior correlação entre esta dimensão da ST com o bem-estar subjetivo nesta amostra.

Verificamos a relação de predição da satisfação laboral face ao bem-estar subjetivo, o que confirmou a hipótese H_{1a} , em conformidade com resultados encontrados em outros estudos empíricos (Dabke, 2014; Drobnič et al., 2010; Loewe, Bagherzadeh, Araya-Castillo, Thieme, & Batista-Foguet, 2014; Rojas, 2007; van Praag, Frijters, & Ferrer-i-Carbonell, 2003).

Tabela 4. Regressão múltipla stepwise da satisfação com o trabalho como preditora do bem-estar

VD	Preditor	B	EPB	β
Afeto positivo	ST Natureza trabalho	1.345	.076	.474***
	R²		.224	
	R² ajustado		.224	
	F (p)		313.99***	
	ST Natureza trabalho	1.232	.090	.434***
	ST Colegas	.215	.093	.073**
	R²		.228	
	R² ajustado		.227	
	F (p)		160.25***	
	ST Natureza trabalho	1.325	.096	.467***
ST Colegas	.326	.102	.111**	
ST Chefia	-.232	.084	-.096**	
R²		.234		
R² ajustado		.231		
F (p)		110.00***		
Afeto negativo	ST Natureza trabalho	-.900	.092	-.283***
	R²		.080	
	R² ajustado		.079	
	F (p)		94.70***	
	ST Natureza trabalho	-.725	.110	-.228***
	ST Colegas	-.333	.114	-.101**
	R²		.087	
	R² ajustado		.086	
	F (p)		51.96***	

Nota: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ ($N = 1087$)

No entanto, as análises realizadas confirmaram a última hipótese (H_{1b}) apenas parcialmente, já que a relação positiva foi verificada somente entre as dimensões da satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com os colegas, sendo que a dimensão da satisfação com a chefia obteve relação negativa com o bem-estar subjetivo. Assim, nesta amostra foi verificada uma relação de reciprocidade ou de causalidade mútua entre duas das dimensões da satisfação laboral e o bem-estar subjetivo, resultado similar ao verificado por Guzi e de Pedraza García (2015) e Bowling et al. (2010). Em linhas gerais, este resultado permite-nos inferir que quanto mais positiva for a avaliação da satisfação com a natureza do trabalho e com os colegas, maior será o afeto positivo enquanto a insatisfação nessas dimensões pode causar aumento do afeto negativo.

A presença de relação negativa entre a satisfação com a chefia e o bem-estar subjetivo pode ser indicativo do modelo de compensação, que pressupõe que as pessoas buscariam compensar as frustrações e os objetivos não atingidos no trabalho em atividades extra-laborais. Neste processo, a

tendência é que diminuam o seu envolvimento com aquilo que compromete a satisfação (neste caso, o trabalho) e aumentem o seu envolvimento em atividades que a propiciem (atividades extra-laborais). É importante ressaltar que entre as dimensões da ST que possuíram efeito significativo na predição do bem-estar subjetivo, a menor média reportada foi justamente na satisfação com a chefia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta investigação teve como objetivo verificar a influência da satisfação laboral no bem-estar subjetivo e identificar qual o modelo de relação que se faria presente entre as duas variáveis. Concluímos que os respondentes estavam insatisfeitos em relação ao trabalho, mas indicaram bons níveis de bem-estar subjetivo. Conforme antecipado, foi confirmada a existência de correlação entre satisfação no trabalho e o bem-estar subjetivo, bem como a influência da satisfação laboral no bem-estar subjetivo, o que ratificou empiricamente a relação entre estas duas variáveis.

Os resultados verificados são importantes para o contexto organizacional, pois permitiram demonstrar que a promoção da satisfação no trabalho tende a estar associada com a melhoria nos níveis de bem-estar subjetivo dos trabalhadores. O mercado de trabalho tem se tornado cada vez mais competitivo e as empresas precisam de um *time* profissional coeso e comprometido com o sucesso organizacional. Sabemos que os trabalhadores mais satisfeitos são mais produtivos, o que ressalta a valorização profissional e favorecimento do bem-estar como estratégias de competitividade e sucesso. Assim, é de suma importância que as organizações desenvolvam estratégias que permitam o incremento da produtividade e a valorização dos seus empregados, criando condições que favoreçam a satisfação profissional e o bem-estar e, conseqüentemente, estimulem o bom desempenho do trabalhador e potencializem o seu envolvimento com o trabalho e com a organização.

Ressaltamos, porém, que este estudo traz consigo algumas limitações. Será importante salientar que a medida de bem-estar subjetivo envolveu apenas a componente emocional (afetos), de maneira que a satisfação global com a vida, componente cognitiva do BES, não foi avaliada. Além disso, outros fatores que podem influenciar a relação entre satisfação laboral e bem-estar subjetivo não foram abordados.

NOTA DO AUTOR

Este artigo resulta da investigação intitulada "A Influência da Satisfação Laboral no Bem-estar Subjetivo", desenvolvida no mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações na Universidade da Beira Interior (UBI) entre os anos letivos 2013/2014 e 2014/2015, orientada pelo professor Dr. Samuel José Fonseca Monteiro. A base de dados utilizada encontra-se situada no âmbito do projeto "Saúde, bem-estar e felicidade ao longo do ciclo de vida PT/BR", desenvolvida por professores do Departamento de Psicologia e Educação da UBI.

CONTACTO PARA CORRESPONDÊNCIA

Morada: Cibelesatuf, Universidade da Beira Interior, Convento de Sto. António, 6201-001 Covilhã, Portugal. E-mail: cibelesatuf@ubi.pt

REFERÊNCIAS

- Albuquerque, A. S., & Tróccoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 20*, 153–164.
- Bendassolli, P. F., & Gondim, S. M. G. (2014). Significados, sentidos e função psicológica do trabalho: Discutindo essa tríade conceitual e seus desafios metodológicos. *Avances En Psicología Latinoamericana/Bogotá (Colombia), 32*, 131–147. <https://doi.org/10.12804/apl32.1.2014.09>
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J., & Wang, Q. (2010). A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*, 915–934. <https://doi.org/10.1348/096317909X478557>
- Carlotto, M. S., & Câmara, S. G. (2008). Propriedades psicométricas do Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23). *Psico-USF, 13*, 203–210.
- Cavaliéri, K. E. (2013). Processo de adaptação de uma escala de satisfação no trabalho ao contexto das empresas juniores: resultados preliminares. *Barbarói, 39*, 164–191.
- Chen, G., Ai, J., & You, Y. (2014). Managerial coaching behaviours and their relations to job satisfaction, life satisfaction and orientations to happiness. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 2*, 147–156. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2014.23014>
- Chiron, B., Michinov, E., Olivier-Chiron, E., Laffon, M., & Rusch, E. (2010). Job satisfaction, life satisfaction and burnout in French anaesthetists. *Journal of Health Psychology, 15*, 948–958. <https://doi.org/10.1177/1359105309360072>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Dabke, D. (2014). Can life satisfaction be predicted by emotional intelligence, job satisfaction and personality type? *aWEshkar, 17*, 22–33.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: an introduction. *Journal of Happiness Studies, 9*, 1–11. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9018-1>
- Diener, E. (2006). Guidelines for national indicators of subjective well-being and ill-being. *Journal of Happiness Studies, 7*, 397–404. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9000-y>
- Diener, E., Emmons, R., Larsen, J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment, 49*, 71–75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13
- Diener, E., & Ryan, K. (2009). Subjective well-being: a general overview. *South African Journal of Psychology, 39*, 391–407.
- Diener, E., Scollon, C. N., & Lucas, R. E. (2003). The evolving concept of subjective well-being: the multifaceted nature of happiness. *Advances in Cell Aging and Gerontology, 15*, 41–88. [https://doi.org/10.1016/S1566-3124\(03\)15003-1](https://doi.org/10.1016/S1566-3124(03)15003-1)
- Drobnič, S., Beham, B., & Präg, P. (2010). Good job, good life? Working conditions and quality of life in Europe. *Social Indicators Research, 99*, 205–225. <https://doi.org/10.1007/s11205-010-9586-7>

- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, *21*, 185–202. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2<185::AID-JOB34>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<185::AID-JOB34>3.0.CO;2-M)
- Folami, L. B., Asare, K., Kwesiga, E., & Bline, D. (2014). The impact of job satisfaction and organizational context variables on organizational commitment. *International Journal of Business and Public Administration*, *11*, 1–19.
- Galinha, I. C., & Pais-Ribeiro, J. L. (2005a). Contribuição para o estudo da versão portuguesa da Positive and Negative Affect Schedule (PANAS): II – Estudo psicométrico. *Análise Psicológica*, *2*, 219–227.
- Galinha, I. C., & Pais-Ribeiro, J. L. (2005b). Contribuição para o estudo da versão portuguesa da positive and negative affect schedule (PANAS): I - Abordagem teórica ao conceito de afecto. *Análise Psicológica*, *2*, 209–218.
- Galinha, I. C., Pereira, C. R., & Esteves, F. (2014). Versão reduzida da escala portuguesa de afeto positivo e negativo – PANAS-VRP: Análise fatorial confirmatória e invariância temporal. *Revista Psicologia*, *28*, 53–65.
- Georgellis, Y., & Lange, T. (2011). Traditional versus secular values and the job–life satisfaction relationship across europe. *British Journal of Management*, *23*, 437–454. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00753.x>
- Georgellis, Y., Lange, T., & Tabvuma, V. (2012). The impact of life events on job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, *80*, 464–473. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.12.005>
- Gurková, E., Čáp, J., Žiaková, K., & Ďurišková, M. (2012). Job satisfaction and emotional subjective well-being among Slovak nurses. *International Nursing Review*, *59*, 94–100. <https://doi.org/10.1111/j.1466-7657.2011.00922.x>
- Guzi, M., & de Pedraza García, P. (2015). A web survey analysis of subjective well-being. *International Journal of Manpower*, *36*, 48–67. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2014-0237>
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid & R. J. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being* (pp. 393–413). New York, NY: The Guilford Press.
- Kafetsios, K., & Zampetakis, L. A. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences*, *44*, 712–722. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.10.004>
- Kim-Prieto, C., Diener, E., Tamir, M., Scollon, C., & Diener, M. (2005). Integrating the diverse definitions of happiness: A time-sequential framework of subjective well-being. *Journal of Happiness Studies*, *6*, 261–300. <https://doi.org/10.1007/s10902-005-7226-8>
- King, L. A. (2008). Interventions for enhancing subjective well-being. In M. Eid & R. J. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being* (pp. 431–448). New York, NY: The Guilford Press.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, *4*, 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Chicago, IL: Rand McNally.

- Loewe, N., Bagherzadeh, M., Araya-Castillo, L., Thieme, C., & Batista-Foguet, J. M. (2014). Life domain satisfactions as predictors of overall life satisfaction among workers: Evidence from Chile. *Social Indicators Research, 118*, 71–86. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0408-6>
- Lourenço, C. D. da S., Ferreira, P. A., & Brito, M. J. de. (2013). O significado do trabalho para uma executiva: a dicotomia prazer e sofrimento. *Organizações Em Contexto, 9*, 247–279.
- Mafini, C., & Dlodlo, N. (2014). The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organisation. *SA Journal of Industrial Psychology, 40*, 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1166>
- Martinez, M. C., Paraguay, A. I., & Latorre, M. R. (2004). Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Revista Saúde Pública, 38*, 55–61.
- Siqueira, M. (2008). Satisfação no Trabalho. In Mirlene Maria Matias Siqueira (Ed.), *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão* (pp. 257–266). Porto Alegre, BR: Artmed.
- Nielsen, I., Smyth, R., & Liu, Y. (2011). The moderating effects of demographic factors and hukou status on the job satisfaction–subjective well-being relationship in urban China. *The International Journal of Human Resource Management, 22*, 1333–1350. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.559103>
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e Validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica, 7*, 11–22.
- Rojas, M. (2006). Life satisfaction and satisfaction in domains of life: Is it a simple relationship? *Journal of Happiness Studies, 7*, 467–497. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9009-2>
- Rojas, M. (2007). The complexity of well-being: A life-satisfaction conception and a domains-of-life approach. *Researching Well-Being in Developing Countries, July*, 1–26. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511488986.013>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*, 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology, 69*, 719–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies, 9*, 13–39. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9019-0>
- Saane, N. van, Sluiter, J. K., Verbeek, H. A. M., & Frings-Dresen, M. H. W. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction—a systematic review. *Occupational Medicine-Oxford, 53*, 191–200. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqg038>
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management, 43*, 395–407. <https://doi.org/10.1002/hrm.20032>
- Saporna, G. C., Geeta, S., & Claveria, R. A. (2012). Current issues in hospitality and tourism research and innovations. In A. Zainal, S. M. Radzi, R. Hashim, C. T. Chik, & R. Abu (Eds.), *Identifying job satisfaction dimensions among rank and file employees in selected budget hotels as correlates of organizational commitment and turnover intentions* (pp. 97–103). London, UK: CRC Press

- Senter, A., Morgan, R. D., Serna-McDonald, C., & Bewley, M. (2010). Correctional psychologist burnout, job satisfaction, and life satisfaction. *Psychological Services, 7*, 190–201. <https://doi.org/10.1037/a0020433>
- Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. In M. M. M. Siqueira (Ed.), *Medidas do comportamento organizacional* (pp. 257–266). Porto Alegre, BR: Artmed.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 24*, 201–209.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology, 13*, 693–713. <https://doi.org/10.1007/bf00929796>
- Thompson, E., & Phua, F. T. T. (2012). A brief index of affective job satisfaction. *Group & Organization Management, 20*, 1–33. <https://doi.org/10.1177/1059601111434201>
- van Praag, B. M. S., Frijters, P., & Ferrer-i-Carbonell, A. (2003). The anatomy of subjective well-being. *Journal of Economic Behavior & Organization, 51*, 29–49. [https://doi.org/10.1016/S0167-2681\(02\)00140-3](https://doi.org/10.1016/S0167-2681(02)00140-3)
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*, 1063–1070. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.54.6.1063>
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior, 839–862*. <https://doi.org/10.1002/job.1990>

COMPORTAMENTO REAL DE JOGO ONLINE: UMA REVISÃO CRÍTICA DA LITERATURA

Bernardo Chagas¹ & Jorge F. S. Gomes.¹

¹ ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

RESUMO: Este texto tem como objetivo avaliar e analisar a literatura sobre o comportamento de consumo de jogo online, com base em dados reais de consumo de jogo. Tem também como objetivo perceber se a observação de comportamento real de jogadores providencia outputs relevantes na criação de produtos e jogos, e na criação de medidas de proteção dos jogadores. Pretende, também, avaliar se estas medidas e as políticas e os procedimentos de jogo responsável beneficiaram deste novo método de investigação aplicado ao jogo online. Adicionalmente pretende evidenciar algumas das lacunas encontradas na literatura, referentes aos comportamentos reais de jogo online, e contribuir para o debate científico ao providenciar caminhos futuros possíveis na investigação.

PALAVRAS-CHAVE: Consumo; Modelos de Comportamento do Consumidor; Jogo; Marketing

OBJETIVO

O estudo que se pretende desenvolver consagra diversas etapas. A primeira, objeto do presente texto, pretende rever e analisar a literatura já publicada sobre comportamentos de jogo online, com recurso a dados reais de operadores exclusivamente dedicados ao jogo. A análise da literatura servirá de base para a segunda etapa do estudo, que focará no comportamento dos jogadores de jogos sociais do estado na internet. Nesta primeira etapa pretende-se verificar quais os avanços até hoje conseguidos, nomeadamente se o estudo de comportamentos de jogo, com base em dados reais, permite a criação de novos jogos e medidas de proteção de jogadores mais adequados, bem como avaliar se as atuais medidas e políticas de jogo responsável estão a produzir os efeitos desejados. A análise dos estudos já produzidos, permitirá também verificar quais as áreas ainda por explorar, de modo a que possamos assim colmatar alguma dessas lacunas em matéria de estudo dos comportamentos de jogo online e dos contributos possíveis para a sua gestão eficiente e responsável.

METODOLOGIA

Realizámos uma pesquisa sistemática para identificar a investigação produzida e a literatura publicada sobre comportamento de jogo, compreendendo um período de janeiro de 1980 a setembro de 2015. Nesta pesquisa, apenas foram considerados os artigos académicos que usaram dados de jogo reais para analisar o comportamento dos jogadores. A pesquisa foi efetuada usando os termos “actual” (AND) “gambling” . Foram encontrados 108 artigos que utilizaram dados de jogo reais, dos quais 63 foram revistos por pares. A pesquisa foi realizada utilizando os motores de busca *Proquest* e *Ebsco*. Os

termos foram pesquisados nas palavras-chave, títulos, resumos e texto de artigos publicados sobre o comportamento do jogo online com dados reais ou de *tracking data*. Dos artigos encontrados, as atividades de jogo analisadas incluíram vários tipos de jogo, tais como apostas desportivas, casino, póquer e vários estudos abrangeram diversas formas de jogo.

Foram, também, encontrados artigos sobre jogo excessivo e prevenção de risco de jogo. As condições de inclusão foram duplas: (1) textos que foram revistos por pares, ou com *referee*; e (2) textos que lidam com o comportamento de jogos de azar na Internet ou com recurso a *tracking data*. As condições de exclusão foram: (1) estudos não publicados; (2) textos não relevantes para o campo dos estudos de jogos de azar; (3) textos relevantes para o estudo do jogo, mas que não utilizaram dados de jogo reais, em oposição ao uso exclusivo de dados auto-reportados para a análise de comportamentos de jogo.

Uma vez que a maior parte da pesquisa encontrada sobre jogo, com recurso a dados de jogo reais para analisar o comportamento, resulta de perspectivas empíricas, e uma vez que a abordagem de marketing ao campo de investigação em jogo é uma área de estudo um pouco negligenciável, complementamos a revisão da literatura com uma análise de Modelos de comportamento do consumidor que, usados na pesquisa futura de jogos de azar, especialmente quando em complemento à análise de dados de jogo real, poderiam ajudar a entender melhor quais as áreas de estudo que poderiam ser desenvolvidas no futuro e explorar melhor as lacunas encontradas na literatura de jogo com recurso a dados reais de jogo.

ESTADO DE ARTE

O comportamento de jogo tem sido extensivamente estudado e muito tem sido publicado sobre o assunto, mas a grande maioria da investigação é baseada em comportamento de jogo auto-reportado ou em estudos de caso. Com o surgimento da internet, passou a ser possível estudar o comportamento real dos jogadores de jogo disponibilizado através de plataformas online. A alteração do paradigma da investigação científica da utilização de metodologias de comportamento de jogo auto-reportado para a análise de comportamento real/observado representa uma mudança metodológica significativa para o campo dos estudos dos jogos de azar (Shaffer, Peller, LaPlante, Nelson, & LaBrie, 2010). O estudo preciso da epidemiologia do jogo online requer a análise do comportamento de jogo online real, como em qualquer outro padrão de comportamento humano (Shaffer et al., 2010). Este tipo de tecnologia poderá permitir uma alteração na investigação que possibilite a criação de quadros teóricos e métodos de investigação empíricos. Até ao momento, o objetivo central deste tipo de investigação tem sido, sobretudo, descrever empiricamente o comportamento de jogo em várias condições e contextos. A investigação existente concentra-se em várias formas de jogos de azar, como as apostas desportivas, casino, poker e lotarias.

A investigação realizada com recurso a bases de dados com informação real de jogo online ainda está na sua infância, existindo poucos estudos publicados utilizando tal abordagem. Até à data, existe um corpo muito conciso de investigação sobre o comportamento de jogo analisado através de bases de dados de jogo, e a maioria dos estudos baseia-se nas mesmas bases de dados, o que significa que um reduzido número de empresas e sítios da internet formam a base para a maioria da investigação produzida.

A maioria dos estudos encontrados sobre comportamento de jogo real resultam de uma parceria estabelecida entre a Bwin Interactive Entertainment AG e a Harvard Medical School, Division on Addictions (DOA). Esta colaboração surgiu devido à emergência de dependências de jogo relacionadas com a Internet, e foi criada para tirar proveito do potencial das novas tecnologias no aliviar ou na prevenção do vício de jogo (Shaffer et al., 2010). A base de dados original utilizada para estes estudos foi dividida em múltiplos conjuntos de dados que foram, então, utilizados em vários outros estudos. Estes conjuntos de dados estão agora disponíveis como parte do Transparency Project, e têm sido utilizados, desde os primeiros estudos da DOA, por outros investigadores que, não pertencendo à DOA, têm produzido vários trabalhos de investigação (Adami, Benini, Boschetti, & Canini, 2013; Brosowski, Meyer, & Hayes, 2012). Os investigadores da DOA centraram-se sobretudo na descrição do comportamento de jogo e alguns estudos focaram-se nos jogadores com comportamentos de jogo mais extremos.

Uma das formas de avaliação do comportamento de jogo é através do chamado envolvimento dos jogadores. O envolvimento de um jogador, com a atividade de jogo, inclui diferentes dimensões e, conseqüentemente, pode ser acedido e mensurado de diversas formas, nomeadamente pela intensidade com que cada jogador realiza a sua atividade de jogo, pelos montantes que coloca em risco, ou pela chamada “perda teórica” ou o valor que determinado jogador está disposto a arriscar. Esta perda é, por vezes, calculada através do produto do valor total de uma aposta e da “vantagem da casa” (Auer & Griffiths, 2014), da dimensão e valor da aposta e /ou do número de jogos jogados por determinado jogador (Broda, LaPlante, Nelson, LaBrie, Bosworth, & Shaffer, 2008; Dragicevic et al. 2011; LaBrie, Kaplan, LaPlante, Nelson, & Shaffer, 2008; LaPlante, Schumman, LaBrie, Nelson, & Shaffer, 2008; La Plante, Kleschinsky, LaBrie, Nelson, Shaffer, 2009; Nelson, LaPlante, Peller, Schumman, LaBrie, Shaffer, 2008).

Nas situações em que o envolvimento de jogo é considerado excessivo, o jogador encontra-se em risco de desenvolver patologias associadas ao jogo. Pode, até, entrar em fases de extremo envolvimento, como o jogo excessivo ou compulsivo. A identificação destes limites tem sido um desafio para os investigadores e um tema recorrente na pesquisa sobre hábitos de consumo de jogo. Uma das possíveis respostas para solucionar problemas com o jogo centra-se na sua deteção antecipada. Esta deteção pode ser efetuada em jogadores considerados em risco de se tornarem jogadores com problemas, sendo que podem variar de risco médio a risco elevado. Alguns

marcadores utilizados para a identificação de situações como as descritas baseiam-se, por exemplo, na queda rápida do valor da aposta e da sua flutuação em diversos períodos. Esta situação poderá dever-se aos jogadores terem ultrapassado os seus limites de sustentabilidade económica/financeira. Outro marcador consiste no número de jogos em que um jogador realiza apostas em simultâneo, o que pode ajudar a prever possíveis consequências da dedicação excessiva de tempo ao jogo (Adami et al., 2013).

Além da deteção de situações excessivas ou de risco em fases precoces, de modo a minimizar o impacto de problemas com o jogo, os investigadores e os operadores de jogo online têm tido outras iniciativas, mais abrangentes e no âmbito da sua responsabilidade social ou jogo responsável, para proteger os jogadores através da implementação de medidas específicas.

Os jogos disponibilizados online permitem a implementação de medidas preventivas por parte dos jogadores, tais como o compromisso prévio e a autolimitação, que são, sem dúvida, de mais fácil implementação na internet do que nos locais tradicionais de jogo com existência física (Dragicevic et al., 2011). Além destas medidas, outras incluem a autoexclusão e o encerramento de conta ou a determinação e configuração de limites. Os limites podem ser aplicados a depósito e carregamento de contas, tempos de jogo, apostas efetuadas e perdas monetárias. Todas estas medidas são agora uma parte do processo de proteção ao jogador, incluídas nos códigos e práticas de jogo responsável e de responsabilidade social dos operadores de jogo online (Auer & Griffiths, 2013; Dragicevic, Percy, & Parke, 2013). Os limites de depósito referem-se ao valor máximo de dinheiro que um jogador pode depositar na sua conta de jogo a qualquer momento. Os limites de jogo referem-se ao valor máximo que um jogador pode realmente jogar a qualquer momento. Os limites de perda referem-se ao montante máximo que um jogador pode perder numa sessão e os limites de aposta dizem respeito ao valor máximo que pode ser apostado num único jogo, ou em jogos simultâneos.

As medidas de autoexclusão e de encerramento de conta são usadas essencialmente por duas tipologias de jogadores: os que estão insatisfeitos com o serviço ou perderam o interesse em jogar, e os que têm problemas de jogo (metade dos jogadores que encerram as suas contas) e que apresentam padrões distintos de jogo, nomeadamente através de apostas maiores e com frequência mais elevada, sendo que estes jogadores têm maior tendência para realizar apostas de forma intensiva logo após se registarem na plataforma de jogo online (LaBrie & Shaffer, 2011). Medidas adicionais incluem a inclusão de mensagens de pop-up que visam alertar os jogadores para o jogo excessivo, e limitar ou reduzir o comportamento de jogo. A introdução de mensagens pop-up obrigatórias em slot machines tem um efeito positivo na dissuasão de comportamento de jogo num pequeno número de jogadores (Auer, Malischnig, & Griffiths, 2014). Verificou-se que 9 vezes mais jogadores cessaram a sua sessão de jogo, quando comparado com os jogadores que não tinham sido expostos a essas mensagens.

Uma das questões mais relevantes que se coloca à investigação que abrange as medidas de jogo responsável e de proteção ao jogador, bem como na implementação de tais práticas, reside na dúvida sobre se estas medidas são realmente eficientes a longo prazo, no que respeita ao comportamento de jogo (Auer & Griffiths, 2013; Dragicevic et al. 2013). Para alguns investigadores, esta resposta não é ainda clara nem conclusiva, sendo considerado que é necessário mais pesquisa para poder obter respostas conclusivas quanto à eficiência de tais medidas (Auer & Griffiths, 2014).

A investigação científica sobre jogo beneficiou, sem dúvida, do estudo dos comportamentos através da análise de dados reais de jogo. As vantagens desta metodologia de investigação incluem, por exemplo, a possibilidade de monitorizar o comportamento de jogo online a custos relativamente baixos (Adami et al., 2013), ou registar o comportamento de jogo individual dos jogadores para análise posterior (Auer & Griffiths, 2014), permitindo também a análise de grandes quantidades de dados (big data) em grandes amostras (Auer & Griffiths, 2014). Outras vantagens incluem a possibilidade de analisar o ambiente e as condições em que os jogadores realizam as suas apostas, ou a possibilidade de os investigadores estarem em locais geograficamente distintos que os participantes/jogadores e seus pares, o que permite a pesquisa multicultural e torna o processo mais fácil de realizar (Griffiths, 2010).

A análise do comportamento de jogo com dados reais contribuiu, largamente, para entender o comportamento do jogador, apesar das limitações e problemas existentes. Algumas dessas limitações incluem, por exemplo, a representatividade, uma vez que os jogadores podem não ser representativos da base de clientes de um determinado operador de jogo online, bem como de outros operadores ou mesmo de toda a comunidade de jogo online (Brosowski et al., 2012). Outras limitações consideram que, por exemplo, o período analisado de um estudo específico pode não ser representativo do comportamento típico (LaBrie, LaPlante, Nelson, Schumann, & Shaffer, 2007). Uma possível explicação prende-se com o facto de os dados serem geralmente retirados de um único sítio/operador e os jogadores tenderem a, ou poderem jogar, em vários sítios (Auer & Griffiths, 2014, Adami et al., 2013; Dragicevic et al., 2011, 2013; Griffiths, 2011, Fiedler, 2011; Shaffer et al., 2010), o que significa que o comportamento observado poderá estar enviesado. Além destas situações, os jogadores podem também jogar simultaneamente em locais físicos ou off-line (Adami et al., 2013; Dragicevic et al., 2011, 2013; LaBrie et al., 2007; Xuan & Shaffer, 2009), o que implica que apenas se está a observar uma parte e não toda a atividade de jogo de determinada pessoa. Adicionalmente, podem existir situações em que os jogadores podem usar diferentes contas no mesmo operador (Fiedler, 2011). Outra situação diferente, mas que pode também enviesar a análise do comportamento de jogo individual acontece quando a conta de um jogador é usada por mais de uma pessoa (Auer & Griffiths, 2014; Fiedler, 2011; Griffiths, 2011; Shaffer et al., 2010), sendo que essa situação é de difícil avaliação por parte dos investigadores. Há também ocasiões em que pessoas impedidas de jogar, como os menores, podem ver as suas apostas realizadas por jogadores registados, sendo que nesses casos as apostas não dizem

respeito aos jogadores oficialmente registados, mas sim ao comportamento de jogo de quem indica as apostas (Shaffer et al., 2010). Adicionalmente os jogadores podem, também, envolver-se apenas em atividades de apostas online não registadas (Dragicevic et al., 2013).

Uma parte muito significativa das limitações da análise de jogo com recurso a bases de dados prende-se com o facto de não ser possível verificar quem realmente está a aceder através da conta registada nem que atividades têm esses jogadores para além da registada nesse operador em particular. Existem, contudo, limitações adicionais como as que dizem respeito à dependência de informação demográfica auto-reportada pelos jogadores. O perfil demográfico, registado aquando da abertura de conta, é realizado com informação reportada pelo jogador, sendo que alguma dessa informação prestada pode não ser correta nalguns casos (Griffiths, 2010; Shaffer et al., 2010). Uma das limitações no registo concerne a informação sobre o rendimento dos assinantes, uma vez que não permite uma comparação das suas despesas com os seus rendimentos (LaBrie et al., 2007; Xuan & Shaffer, 2009). Informação relativa às características clínicas e perceções dos jogadores, bem como as consequências pessoais, familiares, sociais do seu comportamento de jogo são, também, difíceis de avaliar.

Fatores como ações de marketing com campanhas de publicidade e/ou promoções para atrair novos jogadores podem também influenciar a aquisição e registo de jogadores (Brosowski et al. 2012; LaBrie et al., 2007; LaBrie & Shaffer, 2011).

Outras limitações deste método estão relacionadas com o facto de os dados reais de jogo não explicarem por que razões jogam as pessoas, ou por que se envolvem numa determinada e particular atividade de jogo online (Griffiths, 2011).

NOVAS PERSPETIVAS/IDEIAS E IMPLICAÇÕES

O conjunto de trabalhos publicados sobre o comportamento de jogo na internet com recurso a bases de dados de jogo real é ainda bastante limitado. Recentemente, tem-se verificado uma maior abertura por parte dos operadores privados de jogo online, e das entidades estatais que exploram jogo, para a disponibilização de dados para a investigação. Denota-se uma tendência perceptível na indústria para contribuir para o debate e esclarecimento dos comportamentos de jogo, embora a disponibilização dos dados tenha vindo a ser realizada de uma forma lenta e gradual.

É importante explorar novas fontes de informação, metodologias e abordagens para se poder enriquecer a discussão e contribuir para uma melhor compreensão deste campo. Verificou-se que a análise do comportamento real de jogo contribuiu grandemente para entender o comportamento do jogador, apesar das limitações e problemas existentes. Para superar tais limitações, foi realizada uma revisão de literatura complementar sobre modelos de comportamento de consumo teóricos, a fim de identificar as lacunas que poderiam ser superadas pela aplicação de tais teorias em combinação com a pesquisa empírica de comportamento real de jogo.

A investigação com recurso a bases de dados de jogo tem ainda grande margem para progredir, considerando ser uma metodologia ainda relativamente recente e as limitações atuais encontradas. Nesse sentido, algumas futuras direções de investigação incluem a integração de resultados a partir de estudos de comportamento de jogo real com estudos com base em metodologias de informação auto-reportada pelos jogadores (Adami et al 2013; Dragicevic et al. 2011; Shaffer et al. 2010). Esta integração de metodologias pode ser usada para identificação de características clínicas e perceções dos jogadores, ou para identificação das consequências sociais do jogo associadas ao seu comportamento de jogo. Noutra abordagem, a integração de ambos os métodos pode incluir o exame das características psicológicas de jogadores registados, a fim de compreender a relação do hospedeiro, do agente e do ambiente. De acordo com Shaffer et al. (2010), esta abordagem pode ajudar a melhorar a eficácia dos parâmetros de segurança dos produtos de jogo providenciados através da internet, e o desenvolvimento de políticas e intervenções de saúde pública para aumentar a segurança dos jogos de azar disponibilizados online. Outra direção proposta no presente estudo resulta da possibilidade de aplicação de modelos de comportamento do consumidor, como a *theory of reasoned action* (Ajzen, 1985) e a *theory of planned behavior* (Ajzen, 1991), para avaliação do comportamento de jogo.

CONCLUSÕES

O estudo de comportamentos com recurso a grandes volumes de dados é uma realidade em diversos sectores e indústrias, pois permite a análise real do comportamento individual sem os constrangimentos e limitações inerentes à informação recolhida através de inquéritos, questionários e outros meios análogos que requerem que o indivíduo se recorde e reporte as suas próprias ações. Pelos estudos já efetuados, entende-se que o estudo de comportamentos de jogo não é exceção, e a utilização de bases de dados tornou-se uma ferramenta fundamental para melhor entender como se desenvolve a atividade de jogo através da Internet. Os primeiros estudos que utilizaram dados de jogo de operadores que fornecem os seus serviços exclusivamente através de plataformas na Internet, realizados pela DOA, tiveram um contributo deveras relevante para o estudo de comportamentos reais de jogo. Contudo, estes estudos estavam dependentes de uma só base de dados, de um único operador, o que limitou, de certa forma, a análise e as conclusões, uma vez que a *bwin* é sobretudo um operador de apostas desportivas e alguns dos estudos centraram-se também noutras formas de jogo. Apesar do aumento do número de investigadores interessados nesta área, os quais passaram a utilizar dados reais para observar o comportamento de jogo, a limitação da disponibilização de dados por parte dos operadores faz com que os estudos publicados até hoje tenham sido efetuados com recurso a um número muito limitado de bases de dados e de operadores. Esta situação implica, nomeadamente no caso dos estudos realizados pela DOA, e por outros investigadores que recorreram à mesma base de dados da *bwin*, que todas as conclusões sobre os comportamentos dos jogadores online advenham do estudo dos mesmos indivíduos, com todas as limitações inerentes.

O presente estudo procura novas direções sobre a investigação acerca do jogo, de modo a encontrar outras abordagens no estudo desta atividade. As direções futuras de investigação podem incluir a possibilidade de realizar estudos de metodologia cruzada, em que seja utilizada a aplicação de questionários ou outros métodos de recolha de dados auto-reportados, de forma conjugada com análise de dados reais de jogo. Esta situação permitirá ultrapassar muitas das limitações da utilização exclusiva de um único método, o que implica que, no caso dos dados reais de jogo, a informação reportada por estes jogadores, aquando do seu registo nas plataformas dos operadores de jogo, poderá não ser a mais correta no que respeita à informação sociodemográfica e outra que permita a identificação do seu perfil com informação que não a da sua atividade de jogo.

Outras novas abordagens ao estudo do jogo assentam nas dinâmicas atuais, cada vez mais híbridas e difíceis de categorizar. Presentemente, a barreira entre os jogos de fortuna e azar e os de lazer é cada vez mais tênue e esbatida. Para esta realidade têm contribuído os jogos jogados em comunidade e/ou redes sociais. Estes jogos misturam muitas vezes conceitos entre jogos lúdicos e de fortuna, tornando cada vez mais complexo o puzzle da destrição entre realidades que até há bem pouco tempo eram bastante distintas. Estes conceitos de "gamification" e/ou de "monetization" implicam que nestes jogos de natureza híbrida a destreza do jogador já não basta, tendo muitas vezes de serem investidos valores significativos para que o jogador possa assim tornar-se competitivo, face a outros jogadores ou mesmo à própria plataforma que providencia o jogo/serviço. Se juntarmos a estes ingredientes outras novas tecnologias, como a realidade virtual e a realidade aumentada, a imersão dos jogadores e o seu possível/potencial alheamento poderão contribuir significativamente para um aumento do envolvimento dos jogadores e para a atração de novos públicos-alvo mais vulneráveis, nomeadamente os mais jovens.

O espaço e circunstâncias em que ocorrem as atividades de jogo têm também vindo a mudar. Há alguns anos, com o advento da Internet, o jogo online era realizado em frente a um computador, sentado numa secretária, em espaços como o domicílio, o trabalho ou a escola. Atualmente, com as tecnologias mais recentes, nomeadamente tablets e smartphones, a atividade de jogo faz-se em todos os espaços públicos e privados, o que pode implicar uma dinâmica de envolvimento com o jogo muito diferente da verificada há pouco mais de meia década. Para estudar estes fenómenos, é necessário, não só, recolher e analisar informação sobre os comportamentos de jogo, mas também, simultaneamente, estudar as circunstâncias em que estas acontecem para melhor as poder compreender e explicar. A recolha de informação junto de operadores de jogo online, mas também de empresas de software de jogos, como os de consola, torna-se um caminho cada vez mais plausível para a análise dos comportamentos dos jogadores do século XXI. Os próximos anos serão certamente prolíficos na determinação do futuro rumo das atividades de jogo, e de como estes caminhos implicarão novas responsabilidades e desafios para os investigadores na área dos comportamentos de jogo.

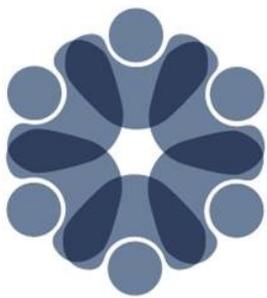
CONTACTO PARA CORRESPONDÊNCIA

Morada: Bernardo Chagas, ISEG – Lisbon School of Economics & Management, Rua do Quelhas 6, 1200-781 Lisboa, Portugal, E-mail: jchagas@iseg.ulisboa.pt; jorgegomes@iseg.ulisboa.pt

REFERÊNCIAS

- Adami, N., Benini, S., Boschetti, A. & Canini, L. (2013) Markers of unsustainable gambling for early detection of at-risk online gamblers. *International Gambling Studies*, 13, 188–204. <https://doi.org/10.1080/14459795.2012.754919>
- Ajzen, I., (1985) From intentions to actions: a theory of planned behavior. In J. Kuhl & J. Beckman (Eds.) *Action-control: From Cognition to Behaviour* (pp. 11-39). Heidelberg, DE: Springer.
- Ajzen, I., (1991) The theory of planned behaviour. *Organizational Behavior and Human Decision Making*, 50, 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-t](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-t)
- Auer, M., Malischnig, D., Griffiths, M. D. (2014). Is 'pop-up' messaging in online slot machine gambling effective as a responsible gambling strategy? *Journal of Gambling Issues*, 29, 1-10. <https://doi.org/10.4309/jgi.2014.29.3>
- Auer, M., Griffiths, M. D. (2013). Voluntary limit setting and player choice in most intense online gamblers: An empirical study of gambling behaviour. *Journal of Gambling Studies*, 29, 647–660. <https://doi.org/10.1007/s10899-012-9332-y>
- Auer, M., Griffiths, M. D. (2014). An empirical investigation of theoretical loss and gambling intensity. *Journal of Gambling Studies*, 30, 879–887. <https://doi.org/10.1007/s10899-013-9376-7>
- Broda, A., LaPlante, D. A., Nelson, S. E., LaBrie, R. A., Bosworth, L., & Shaffer, H. J. (2008). Virtual harm reduction efforts of Internet gambling: Effects of deposit limits on actual Internet sports gambling behavior. *Harm Reduction Journal*, 5, 1-27. <https://doi.org/10.1186/1477-7517-5-27>
- Brosowski, T., Meyer, G., & Hayer, T. (2012). Analyses of multiple types of online gambling within one provider: an extended evaluation framework of actual online gambling behaviour. *International Gambling Studies*, 12, 405–419. <https://doi.org/10.1080/14459795.2012.698295>
- Dragicevic, S., Tsogas, S. B., & Kudic, A. (2011). Analysis of casino online gambling data in relation to behavioural risk markers for high-risk gambling and player protection. *International Gambling Studies*, 11, 377–391. <https://doi.org/10.1080/14459795.2011.629204>
- Dragicevic, S., Percy, C., Kudic, A. & Parke, J. (2013). A descriptive analysis of demographic and behavioral data from internet gamblers and those who self-exclude from online gambling platforms. *Journal of Gambling Studies*, 105-132. <https://doi.org/10.1007/s10899-013-9418-1>
- Fiedler, I. (2011). The gambling habits of online poker players. *The Journal of Gambling Business and Economics*, 6, 1-24. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1908161>
- Griffiths, M. D. (2010). The use of online methodologies in data collection for gambling and gaming addictions. *International Journal of Mental Health Addiction*, 8, 8–20. <https://doi.org/10.1007/s11469-009-9209-1>
- Griffiths, M. D. (2011). Empirical internet gambling research (1996–2008): Some further comments. *Addiction Research and Theory*, 19, 85–86. <https://doi.org/10.3109/16066359.2010.517333>
- LaBrie, R. A., Kaplan, S., LaPlante, D. A., Nelson, S. E., & Shaffer, H. J. (2008). Inside the virtual casino: A

- prospective longitudinal study of actual Internet casino gambling. *European Journal of Public Health*, *18*, 410–416. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckn021>
- LaBrie, R. A., LaPlante, D. A., Nelson, S.E., Schumann, A., & Shaffer, H. J. (2007). Assessing the playing field: A prospective longitudinal study of Internet sports gambling behavior. *Journal of Gambling Studies*, *23*, 347–362. <https://doi.org/10.1007/s10899-007-9067-3>
- LaBrie, R. A., & Shaffer, H. J. (2011). Identifying behavioral markers of disordered Internet sports gambling. *Addiction Research, & Theory*, *19*, 56–65.
- LaPlante, D. A., Kleschinsky, J. H., LaBrie, R. A., Nelson, S. E., & Shaffer, H. J. (2009). Sitting at the virtual poker table: A prospective epidemiological study of actual Internet poker gambling behavior. *Computers in Human Behavior*, *25*, 711–717.
- LaPlante, D. A., Schumann, A., LaBrie, R. A., Nelson, S. E., Shaffer, H. J. (2008). Population trends in Internet sports gambling. *Computers in Human Behavior*, *24*, 2399–2414. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2008.02.015>
- Nelson, S.E., LaPlante, D.A., Peller, A.J., Schumann, A., LaBrie, R.A., & Shaffer, H.J. (2008). Real limits in the virtual world: Self-limiting behavior of Internet gamblers. *Journal of Gambling Studies*, *24*, 463–477. <https://doi.org/10.1007/s10899-008-9106-8>
- Shaffer, H.J., Peller, A.J., LaPlante, D.A., Nelson, S.E., & LaBrie, R.A. (2010). Toward a paradigm shift in Internet gambling research: From opinion and self-report to actual behavior. *Addiction Research and Theory*, *18*, 270–283. <https://doi.org/10.3109/16066350902777974>
- Xuan, Z., & Shaffer, H. J. (2009). How do gamblers end gambling: Longitudinal analysis of Internet gambling behaviors prior to account closure due to gambling related problems. *Journal of Gambling Studies*, *25*, 239–252. <https://doi.org/10.1007/s10899-009-9118-z>



VIII SIMPÓSIO

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

AS PESSOAS NO CENTRO DAS MUDANÇAS

ACTAS DO VIII SIMPÓSIO SOBRE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

ISBN 978-989-96606-3-2



9 789899 660632