



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Influência das práticas de recursos humanos de controlo e da intensificação laboral
nas perceções de exploração e burnout

Claudia Maria de Moura dos Santos

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientador(a):

Professora Doutora Sandra Cristina Pereira Costa Camacho, Professora Auxiliar do
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional do ISCTE -
Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2024



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Economia Política

Influência das práticas de recursos humanos de controlo e da intensificação laboral
nas perceções de exploração e burnout

Claudia Maria de Moura dos Santos

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientador(a):

Professora Doutora Sandra Cristina Pereira Costa Camacho, Professora Auxiliar do
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional do ISCTE -
Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2024

A todos que fizeram parte deste capítulo...

Agradecimentos

Quero começar por agradecer aos meus pais e a minha avó por terem sempre apoiado as minhas escolhas e me terem dado as ferramentas necessárias para chegar aqui.

Ao Roberto Vilas, por ter sido o meu pilar nesta jornada: o seu constante feedback desafiou-me a dar sempre o meu melhor, e a motivação que me transmitiu foi essencial para superar os meus bloqueios e os momentos difíceis.

Ao Vítor Tomás e às minhas colegas de mestrado agradeço as trocas de ideias e o suporte emocional.

Quero agradecer a minha orientadora, Sandra Costa, cuja orientação foi essencial para o desenvolvimento deste trabalho.

Por fim, agradeço a todos que disponibilizaram do seu tempo para responder ao inquérito, sem vocês isto não teria sido possível.

Resumo

Este estudo tem como objetivo analisar o impacto das práticas de recursos humanos (RH) de controlo e da intensificação laboral no desenvolvimento das perceções de exploração laboral e burnout (auto e heteropercebido).

A metodologia adotada é quantitativa, e os dados recolhidos através da aplicação de inquéritos, numa estratégia de “bola de neve”, a uma amostra de 160 trabalhadores de diversos setores. Adicionalmente, foram feitos inquéritos aos “outros significativos” de forma a se analisar a perceção das pessoas próximas dos respondentes.

Os resultados indicaram que tanto as políticas de controlo de RH como a intensificação do trabalho estão significativamente associadas à exploração laboral percebida. Além disso, a exploração percebida revelou-se um fator mediador entre as práticas de RH de controlo e o burnout autopercebido, mas não mostrou o mesmo efeito no burnout heteropercebido.

Palavras-Chave: Exploração Laboral Percebida, Práticas de Recursos Humanos de Controlo, Intensificação Laboral, Burnout.

Sistema de Classificação JEL: D23 (Comportamento Organizacional), J81 (Condições de Trabalho).

Abstract

This study aims to analyze the impact of control-focused human resource (HR) practices and work intensification on the development of perceived exploitation and burnout (self-perceived and perceived by others).

The methodology adopted is quantitative, with data collected through surveys, using a "snowball" sampling strategy, from a sample of 160 workers from various sectors. Additionally, surveys were conducted with "significant others" to analyze the perceptions of people close to the respondents.

The results indicated that both control-focused HR policies and work intensification are significantly associated with perceived labor exploitation. Furthermore, perceived exploitation emerged as a mediating factor between control-focused HR practices and self-perceived burnout, but did not show the same effect on burnout as perceived by others.

Keywords: Perceived Exploitation, Control-oriented Human Resource, Work Intensification, Burnout

JEL Classification System: D23 (Organizational Behavior), J81 (Working Conditions)

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Capítulo 1. Introdução	1
Capítulo 2. Revisão da Literatura	3
2.1. Práticas de Recursos Humanos de Controlo	3
2.2. Intensificação do Trabalho	6
2.3. A Relação da Exploração Laboral Percebida e o Burnout	9
2.4. A Exploração Laboral Percebida como fator mediador entre as Práticas de Controlo, a Intensificação Laboral e o Burnout	11
Capítulo 3. Metodologia	13
Capítulo 4. Resultados e Discussão	16
4.1. Confiabilidade das Variáveis (Consistência interna)	16
4.2. Correlação entre as Variáveis	16
4.3. Teste das Hipóteses	17
Capítulo 5. Discussão	21
5.1. Objetivo do Estudo	21
5.2. Sumário dos Resultados	21
5.3. Contribuições Teóricas	22
5.4. Contribuições Práticas	23
5.6. Limitações e Investigação Futura	25
5.5. Conclusão	26
Referências Bibliográficas	27

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo conceptual da mediação da exploração percebida entre as políticas de RH de controlo e da intensificação laboral e o burnout.	12
---	----

Índice de tabelas

Tabela 1: Tabela de Correlações	17
---------------------------------	----

CAPÍTULO 1

Introdução

A influência das práticas de Recursos Humanos (RH) e da intensificação laboral na exploração percebida é um tema crucial no contexto laboral. No entanto, destaca-se uma lacuna na literatura específica sobre esse assunto, i.e., enquanto existem pesquisas sobre exploração laboral extrema (Oram et al., 2012; Liu & Wang, 2022; Bullock et al., 2024), há uma carência de estudos sobre a exploração laboral percebida e sua relação com as práticas de RH e a intensificação laboral. Essa ausência de literatura sugere a necessidade de realizar investigação neste campo, considerando o papel significativo que as práticas de RH podem desempenhar na melhoria do contexto laboral e na mitigação dos sentimentos de exploração.

Os sentimentos de exploração percebida referem-se à percepção subjetiva que um trabalhador tem de estar a ser explorado e prejudicado na sua relação com a entidade patronal, na situação que esta tira partida da ligação empresa- trabalhador para benefício próprio (Livne-Ofer et al., 2019). Assim, este conceito é uma avaliação subjetiva, intencional e sustentada. É uma avaliação subjetiva feita pelo funcionário, pois este pode ver a empresa como sendo uma entidade exploradora numa área, mas não noutra, e perante a mesma situação de exploração os funcionários podem ter reações diferentes. Intencional no sentido em que não é um ato accidental, os funcionários sentem que estão a ser usados deliberadamente pela organização. E sustentada, pois, acreditam que estas práticas são contínuas ao longo do tempo, não é algo pontual (Wu et al., 2023).

Com práticas de RH, este estudo aborda as políticas, procedimentos e atividades implementadas pelas organizações para gerir eficientemente o seu capital humano e, consequentemente, o seu sucesso organizacional. Porém, também se compreende que as políticas e práticas adotadas podem ter um impacto positivo na satisfação do trabalhador (Paiva et al., 2017). Assim, analisar o impacto das políticas de RH na exploração percebida é fundamental para compreender de que forma essas políticas influenciam negativamente a percepção dos trabalhadores. Ao estudar os impactos das políticas de RH na exploração laboral percebida, este estudo pretende identificar práticas específicas (de controlo) que contribuem para essa percepção negativa de forma a possibilitar o desenvolvimento de estratégias para mitigar esses efeitos.

Deste modo, apesar da evolução dos tempos, a exploração laboral ainda está presente na nossa atualidade. Fatores como a redução da regulamentação das práticas laborais, o declínio dos sindicatos e dos acordos coletivos de trabalho abriram precedentes para que as empresas

encontrassem formas discretas e legalmente aceites de maximizar o capital humano (Livne-Ofer et al., 2019). Esta transformação dos modelos clássicos de trabalho levou ao aparecimento de novas relações de trabalho, como contratos de trabalho temporário, terceirização (ou *outsourcing*), subcontratação, remunerações conforme produtividade e trabalho remoto (Lima et al., 2012). As novas relações de trabalho levam ao surgimento de novas formas de exploração laboral que, por consequência, faz com que o trabalhador perca a estabilidade e a segurança que os modelos de trabalho clássicos promoviam (Lima et al., 2012).

A exploração laboral percebida pode ser exacerbada por políticas de RH de controlo e pela intensificação laboral. A implementação de práticas intensas de controlo e monitorização dos funcionários, através de políticas que procuram registar ou catalogar as atividades dos trabalhadores (e.g., monitoramento abusivo através da tecnologia; Hugl, 2013), o aumento da quantidade e do ritmo de trabalho (intensificação laboral), o desequilíbrio entre o trabalho e a recompensa, a falta de reconhecimento e solidariedade entre funcionários, e a falta de autonomia (Mendonça & Araújo, 2016), podem exacerbar este sentimento de exploração. As consequências supracitadas afetam o bem-estar dos funcionários (Kramar, 2014), pois promovem nos trabalhadores um sentimento de insegurança relativamente ao futuro e às suas perspetivas económicas (Guest 2017). Além disto, estas podem levar ao desenvolvimento de consequências ao nível cognitivo, como o stress crónico no local de trabalho, face à pressão da organização. Deste define-se o burnout, síndrome caracterizada por um estado de exaustão contínuo, ao nível físico e emocional, que pode impactar negativamente a qualidade de vida do trabalhador, reduzir a sua motivação e commitment com o trabalho (Mendonça & Araújo, 2016; Direção Geral da Saúde, 2021).

Diante do exposto, o objetivo geral deste estudo é analisar o possível impacto das políticas de RH de controlo na exploração laboral dos trabalhadores. Para alcançar esse objetivo, serão propostos alguns objetivos específicos, tais como: 1) perceber a relação entre as práticas de RH de controlo e da intensificação do trabalho com a exploração percebida; 2) compreender a relação entre a exploração percebida e burnout.

Esses objetivos serão alcançados através de uma análise quantitativa de dados recolhidos através de questionários.

Revisão da Literatura

2.1. Práticas de Recursos Humanos de Controlo

As práticas de RH focadas no controlo referem-se às práticas e processos que regulam o comportamento e desempenho dos trabalhadores dentro da organização. O comportamento dos trabalhadores no trabalho é um mediador entre a estratégia da empresa e seu desempenho (Liao, 2006). Assim esta abordagem sugere que as práticas de RH são desenhadas para controlar atitudes e comportamentos, sendo que o controlo é um processo utilizado para alinhar a ação dos indivíduos com o interesse da empresa. Os níveis de rigidez das práticas de controlo variam com base na estratégia da empresa, e a escolha destas práticas e da sua forma de implementação desempenham um papel fundamental na formação da percepção dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho (Liao, 2006).

Deste modo é importante diferenciar os tipos de políticas adotadas pelos RH. Segundo Arthur (1994, p. 671), existem dois tipos de políticas, "*control*" e "*commitment*". A primeira, as políticas de controlo, são caracterizadas como políticas redutoras de custos, pois são pensadas para reduzir o custo de mão de obra e aumentar a eficiência dos trabalhadores. Este tipo de políticas centra-se na conformidade dos trabalhadores com as regras da empresa e o seu desempenho é medido com base em critérios de desempenho mensuráveis (Arthur, 1994). Os gestores devem compreender profundamente as necessidades da empresa e identificar estratégias adequadas e adotar as práticas mais benéficas. Ou seja, devem ter um bom conhecimento do processo de transformação, ou de funcionamento da empresa, de forma a saber o efeito que uma ação específica de um trabalhador vai ter nos resultados esperados, quando isto não ocorre torna-se difícil transformarem as suas intenções em ações uteis aos objetivos da empresa (Snell, 1992; Arthur, 1994). Assim este tipo de controlo do trabalho visa regular as ações do trabalhador, i.e., estruturar o processo de trabalho de forma a criar algo padronizado e eficiente. Assim, observa-se uma hierarquia centralizada no topo, em que os funcionários não fazem parte dos processos de decisão e limitam-se a cumprir as diretrizes impostas pelo topo e implementadas pelos supervisores (Snell, 1992).

Por sua vez, as políticas de comprometimento, são consideradas políticas maximizadoras de compromisso, pois o seu foco é criar um vínculo psicológico entre os objetivos da empresa e o trabalhador de forma a obter trabalhadores leais e motivados a atingir os objetivos organizacionais. Assim as políticas de RH de comprometimento centram-se na ideia de que a

chave de um negócio bem-sucedido está na gestão do comportamento e as atitudes dos funcionários. Isto é atingido ao incentivar os trabalhadores a terem um maior envolvimento nas tomadas de decisão e participação (Arthur, 1994). Estas políticas gastam menos recursos na monitorização dos funcionários uma vez que estes estão motivados a cumprir os objetivos da empresa, já as políticas de controlo são obrigadas a apostar mais na supervisão, de forma a implementar as suas regras, e acabando por ter mais gastos que por vezes pode ser superior aos lucros obtidos com a sua implementação (Arthur, 1994; Snell, 1992). Porém, com o aparecimento de tecnologias de vigilância, os custos de supervisão podem ser inferiores e, assim, o incentivo do seu uso como prática de controle (Hugl, 2013)

Segundo Walton (1985), estas tecnologias podem reforçar o controle ou facilitar o modelo de compromisso. Numa perspetiva das teorias de RH de controlo, as tecnologias podem facilitar a centralização da tomada de decisões e a diminuição da autonomia dos funcionários, assim como ajudar na individualidade das tarefas e na criação de um âmbito de trabalho mais isolado e menos colaborativo entre funcionários. Por outro lado, esta pode ter o efeito contrário, ie., pode ser uma forma de promover o trabalho em equipa, a aprendizagem e a descentralização do poder, levando a criação de um sentimento de pertença e conhecimento. No entanto, verifica-se que a introdução da tecnologia teve efeitos inesperados e não intencionais, uma vez que a tecnologia não é facilmente controlada mesmo empresas que promovem praticas de comprometimento podem obter resultados inesperados e contrários aos seus objetivos.

Assim enquanto os métodos de controlo clássico eram regulados por relações hierárquicas rígidas, vigilância e castigos físicos, atualmente evidencia-se um método de controlo imposto por meio de punições monetárias (Guimarães, 2006) e monitorização/vigilância *online* (Hugl, 2013). Uma tendência das empresas tem sido o aumento do controlo através da vigilância, justificada não só pelos baixos custos da vigilância *online*, supracitada, mas também pela crença de que esta possibilita a existência de uma avaliação de desempenho mais justa, um aumento da produtividade e de segurança (Hugl, 2013). No entanto, a monitorização informática comporta apenas as informações quantitativas, sendo que a produtividade é reduzida à quantidade de trabalho e ignora o trabalho subjetivo feito pelo funcionário (Irving et al., 1986). Este aumento da produtividade deve-se à criação de um ambiente panóptico onde o funcionário nunca sabe se está ou não a ser vigiado, acabando por agir o tempo todo no seu melhor comportamento. Assim, políticas de controlo de presença e do tempo (e.g., picar o ponto), de monitorização local dos computadores (e.g., uso de *softwares* de vigilância, controle do histórico web) e controle de frotas, são usadas para garantir que os trabalhadores cumpram as suas tarefas, sendo que a introdução da tecnologia promove uma sobrevigilância, podendo ser

considerada o “chicote” dos tempos modernos (Hugl, 2013). Estas formas de vigilância promovem assim um ambiente de mau estar, onde os funcionários se sentem constantemente controlados e vigiados, o que pode levar ao desenvolvimento de ansiedade e stress (Nebeker & Tatum, 1993). Este ambiente também pode diminuir a liberdade de expressão e a criatividade, pois o ambiente panótico impede os funcionários de procurarem soluções inovadoras (Kunda, 1992) e cria um clima de desconfiança na relação trabalhador-superior, em que os trabalhadores evitam partilhar informações ou fazer algo que não esteja ligado ao trabalho com medo que isso seja usado contra ele (Lyon, 2001).

Falamos assim de controlo seguindo a definição de Ferreira (1986, p. 469), citado por Guimarães (2006), como um “ato ou poder de controlar, domínio, governo; fiscalização exercida sobre atividades de outras pessoas, órgão, departamento ou sobre produto etc. [...]”. Deste modo, o controlo no trabalho pode ser percebido pelo trabalhador como a falta de autonomia para decidir como realizar as suas tarefas, sem capacidade de determinar a melhor abordagem, o tempo e o ritmo para atingir as suas metas. Quando o trabalhador perde a sua autonomia, ele fica em sofrimento, tanto numa dimensão objetiva (i.e., o poder de decisão, a tarefa, o ritmo) como subjetiva (i.e., o sentimento de ser controlado; Guimarães, 2006).

É neste teor que Karasek (1979) desenvolveu o modelo de exigências-controlo. Este modelo mostra como a relação negativa entre as exigências de trabalho e o controlo do indivíduo afetam o stress no trabalho. Quando um trabalhador se depara com altas exigências do trabalho, como uma carga intensa de trabalho, um ritmo intenso, e muitas responsabilidades, mas simultaneamente detém pouco controlo sobre o trabalho, ou seja, pouca autonomia para decidir como lidar com a exigência, ele pode vir a desenvolver um sentimento de impotência sobre o próprio trabalho, o que leva ao aumento de stress percebido. No entanto, este modelo também explica como altas exigências no trabalho com alto controlo por parte do trabalhador leva a um maior *engagement* e satisfação com o trabalho. Assim a imposição de um modo de trabalho que não leve em consideração a vontade e experiência do trabalhador revela-se nocivo (Guimarães, 2006).

Em suma, os estudos supracitados e o modelo exigências-controlo permitem postular que práticas de recursos humanos focadas no controlo excessivo podem intensificar a exploração percebida pelos trabalhadores. Em ambientes onde as exigências de trabalho são elevadas e a autonomia é limitada, pode-se teorizar que os trabalhadores tenderão a sentir-se explorados, percebendo que contribuem apenas para os objetivos da empresa sem influência sobre as suas condições de trabalho.

Hipótese 1: Existe uma relação positiva entre práticas de recursos humanos de controle e a exploração percebida.

2.2. Intensificação do Trabalho

O foco nas políticas de desempenho por parte das empresas pode levar a uma intensificação e sobrecarga do trabalho, sem fornecer aos funcionários os mecanismos necessários para lidar com a aplicação destas medidas (Guest, 2017). A falta de funcionários, de recursos e a má distribuição ou imposição de tarefas, são práticas insustentáveis que intensificam a carga de trabalho dos funcionários (Ahmad et al., 2022). Estes fatores podem, então, contribuir para a intensificação laboral.

A intensificação laboral é dinâmica, pois as suas causas são diversas e mutáveis. É definida pela percepção que o trabalhador tem do aumento do trabalho e da sua intensidade e exigência, comparativamente aquelas que são as tarefas regulares do cargo (Lemos et al., 2022). Assim intensificação laboral é a pressão que o trabalhador sente para aumentar a intensidade da atividade no mesmo período, de forma a obter um aumento dos resultados quantitativos e/ou qualitativos (Lima et al., 2012; Lemos et al., 2022), sendo que, para satisfazer este aumento, o trabalhador altera o seu comportamento (Lemos et al., 2022). Caracteriza-se por exigências quantitativas aquelas que surgem a partir de uma elevada quantidade de trabalho devido a uma distribuição deficiente de tarefas, que pode levar a várias consequências negativas para os trabalhadores (e para a organização). Quando as tarefas não são distribuídas de maneira equitativa e eficiente, pode ocorrer uma sobrecarga de trabalho, acumulação de tarefas e a necessidade de realização de horas extraordinárias. Por outro lado, as exigências qualitativas (ou cognitivas), podem ser adquiridas pela necessidade de atenção constante na execução de funções, implicações de responsabilidade ou tomada de decisões, e a complexidade das funções a desempenhar (Naidoo-Chetty & Plessis, 2021). Assim, estamos perante um aumento do esforço energético necessário para a realização das suas funções, que pode ser provocado pelo aumento da jornada de trabalho, da carga e ritmo, da multifuncionalidade, (Lemos et al., 2022) e da adoção de metas irrevogáveis (Miceli & Castelfranchi, 2017) e/ou inalcançáveis (Lima et al., 2012).

Esta intensificação pode ocorrer por pressão da empresa, que quer aumentar os seus resultados, ou pela introdução de tecnologia no quotidiano do trabalhador, que vai provocar um aumento no ritmo de trabalho (Lemos et al., 2022). Isto vai aumentar o tempo de trabalho e diminuir o tempo de interação com os colegas e de descanso (Dal Rosso, 2011), que por sua

vez, pode resultar em stress e diminuição da qualidade do trabalho (Tregaskis et al., 2012). No que se refere à saúde do trabalhador, o stress adquirido como consequência do aumento das exigências e do ritmo de trabalho (i.e., o trabalho intenso), pode levar ao aumento dos níveis de produção de adrenalina e cortisol que, por consequência a longo-prazo, afetam a saúde cardiovascular pelos seus efeitos na pressão arterial e no colesterol (Pollard, 1997, cit. in Direção Geral da Saúde, 2021). Outro sistema do organismo em que o stress ligado ao trabalho intervém é no locomotor, isto é, as lesões músculo-esqueléticas adquiridas pelo trabalho. Os estudos de Punnet e Wegman (2004) e de Morken e colaboradores (2003) verificaram que este é um problema de saúde ocupacional que está ligado a diversos países (e.g., EUA, países europeus e Japão). Identificaram também que a lesão pode ter como origem fatores de risco presentes no trabalho, como o ritmo de trabalho acelerado, movimentos repetitivos, posturas corporais, carga física pesada, trabalho mecânico e fatores de risco psicossociais presentes no ambiente de trabalho, como as exigências quantitativas e a falta de controlo sobre o trabalho. Além da dor e desconforto físico, as lesões músculo-esqueléticas podem levar à incapacidade funcional, limitando a capacidade de realizar atividades diárias no local de trabalho. Estas lesões podem resultar em absentismo no trabalho, custos médicos (Morken et al., 2003), e a perda de produtividade (Fulton-Kehoe et al., 2000).

Faraco e colaboradores (2022) mostram como a alta produtividade exigida no setor da enfermagem e a escassez de pessoal podem levar à sobrecarga de trabalho, pois os enfermeiros adotam uma postura de multifuncionalidade. Assim, a multifuncionalidade implica que os trabalhadores assumam ou incorporam funções que não são suas, que por sua vez pode originar uma diluição do foco e da eficácia no trabalho, impactando a sua produtividade e eficiência (Faraco et al, 2022; Silva & Paula, 2020).

Outro importante indicador da intensificação é assim o aumento da jornada de trabalho, que pode ocorrer tanto nos trabalhos presenciais como no teletrabalho. O aumento da jornada de trabalho através da adoção de uma jornada flexível e intensa, em que os trabalhadores perdem o controlo sobre o seu tempo de trabalho e passam a ser submetidos a um ritmo de produção intenso, legitimado pela necessidade de aumentar a produtividade (Marinho & Vieira, 2019). A lei não consegue controlar a intensidade do trabalho, consegue apenas controlar o número de horas de trabalho legal (Marinho & Vieira, 2019), que segundo o Artigo 203º do Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009 da Assembleia da República, 2009) é de oito horas diárias e quarenta horas semanais, com pausas incluídas. A lei portuguesa está alinhada com a conceção fordista do tempo de trabalho, em que este é dividido em três categorias de 8h cada, o trabalho, o descanso e o lazer. No entanto, as 8 horas de trabalho legal não levam em conta o tempo real

do trabalho, sendo que atualmente um trabalhador pode trabalhar mais tempo real do que alguém de outra época que trabalhava mais que isso (Marinho & Vieira, 2019). Além disso o Artigo 208º-B do Código do Trabalho prevê exceções quanto as horas de trabalho, nomeadamente o trabalho suplementar, que não pode exceder as duas horas por dia, nem cento e cinquenta horas por ano (Lei n.º 7/2009 da Assembleia da República, 2009). Assim, embora a duração da jornada de trabalho tenha permanecido estável na maioria dos países, observa-se uma crescente pressão por resultados, levando a uma intensificação generalizada, especialmente em grandes empresas internacionais (Dal Rosso, 2011).

A imposição de metas aos trabalhadores por parte das empresas deve ser equilibrada e justa. Lima e colaboradores (2012) mostram como a criação de metas inalcançáveis traz consequências negativas pois quando se impõe metas aos trabalhadores, estes tendem a mobilizar todas as suas capacidades físicas, cognitivas e emocionais para atingir o objetivo proposto. Se esta meta não é alcançada, a culpa é atribuída ao trabalhador, mesmo que esta fosse irrealista. As metas são apresentadas como um desafio, em que se o trabalhador não as alcançar, será responsabilizado pelo fracasso (Lima et al., 2012). Isto pode levar a consequências negativas, como intenção de *turnover* e ostracismo (Ahmad et al., 2022). Esta intensificação do ritmo de trabalho causada pelas metas impostas pela organização, afetam tanto os trabalhadores “chão de fábrica” (i.e., os trabalhadores manuais) como os “imateriais” (i.e., trabalho de escritório), isto porque a intensificação visa melhorar a produção quantitativa e/ou melhorar qualitativamente os resultados da empresa (Lima et al., 2012, p. 115).

A intensificação laboral também coloca em causa a separação do trabalho com o tempo de lazer. O desenvolvimento tecnológico facilitou a invasão do trabalho na esfera privada, uma vez que deu “mobilidade” ao trabalho o que permite ao trabalhador aceder ao trabalho em qualquer lugar e em qualquer momento, frequentemente com equipamento eletrónico disponibilizado pela empresa. Isto leva a que os trabalhadores muitas vezes sejam solicitados a trabalhar para além da sua jornada legal de trabalho de forma que as exigências das empresas sejam cumpridas (Lemos et al., 2022; Lima et al., 2012). Esta necessidade de continuar conectado deve-se ao facto das suas horas de trabalho já não serem o suficiente para cumprir as metas impostas (Lima et al., 2012).

De forma a combater isto em 2021, foi aditada à Lei nº7/2009 de 12 de fevereiro a Lei 83/2021 de 6 de dezembro, o artigo 199.º-A do Código do Trabalho, com o objetivo de proteger o tempo de descanso dos trabalhadores. Este artigo estabelece que o “O empregador tem o dever de se abster de contactar o trabalhador no período de descanso, ressalvadas as situações de força maior” (Lei n.º 83/2021 da Assembleia da República, 2021, p. 8). O artigo visa assim garantir

que o trabalhador consegue separar o trabalho do seu tempo de lazer, pois este proíbe interrupções ou pressões laborais, promovendo, assim, um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal. No entanto o artigo também permite que, em casos extremos ou emergências, o trabalhador pode ser contactado no seu tempo de lazer.

Em suma, se a intensificação laboral se refere ao aumento das exigências da empresa para com os funcionários, que leva a que estes tenham mais trabalho, e sintam pressão em cumprir essas exigências (Lemos et al., 2022), e a exploração percebida é o desenvolvimento de um sentimento de injustiça, em que os trabalhadores sentem que a organização está a abusar deles ao impor metas elevadas (Livne-Ofer et al., 2019), podemos assim propor que a intensificação laboral pode ser um dos antecedentes da exploração percebida.

Hipótese 2: Existe uma relação positiva entre intensificação do trabalho e exploração laboral percebida.

2.3. A Relação da Exploração Laboral Percebida e o Burnout

Na exploração laboral, o sentimento que o funcionário desenvolve ao sentir que é tratado injustamente pela empresa (Livne-Ofer et al., 2019), pode aumentar o risco de burnout. Burnout é uma síndrome que advém do constante stress no local de trabalho, que gera um estado progressivo de exaustão. Assim este é definido como uma síndrome psicológica que agrega três dimensões importantes: (i) a exaustão emocional, definida pela consciência de sobrecarga, em que o trabalhador sente que os seus recursos emocionais, físicos e cognitivos estão esgotados; a (ii) despersonalização em que o trabalhador se vai abstrair do trabalho e distanciar emocionalmente do que está a fazer, ou desenvolver sentimentos negativos e cinismo relativamente ao trabalho; e (iii) a baixa realização pessoal, onde existe a perda de eficácia e envolvimento profissional (Vieira & Russo, 2019; Maslach & Leiter, 2017; Direção Geral da Saúde, 2021).

Quando uma empresa apresenta um bom clima e suporte organizacional, onde os trabalhadores se sentem apoiados e reconhecidos, este pode ajudar a mitigar o aparecimento do burnout. Por outro lado, quando este clima organizacional é negativo, este vai ampliar os níveis de exaustão emocional e despersonalização (Jeung & Chang, 2021). Assim dado que o sentimento de exploração laboral percebida é caracterizado por sentimentos de injustiça, insegurança laboral, desvalorização e falta de reconhecimento e apoio (Livne-Ofer et al., 2019), este pode ser um precursor significativo para o desenvolvimento do burnout.

Esta hipótese é reforçada pelo estudo realizado por Morgantini e colaboradores (2020) mostra como os níveis de burnout entre os profissionais de saúde aumentaram durante a pandemia da COVID-19. Durante este período estes profissionais sentiram uma grande pressão para apresentar resultados e tomar decisões difíceis, criando um ambiente de trabalho com stress significativo. Houve também um elevado fluxo de trabalho, nomeadamente de pacientes, o que aumentou a carga de trabalho individual (i.e., intensificação laboral) e diminuiu o tempo de descanso. O autor explica como a sobrecarga de trabalho e a falta de apoio organizacional sentida pelos funcionários pode levar a uma exaustão emocional e a despersonalização no trabalho impactando a produtividade e o *turnover* (Morgantini et al., 2020).

Pressões organizacionais como a imposição de metas inalcançáveis pode levar a um sentimento de culpa por parte dos trabalhadores, onde estes vão sentir vergonha de não terem alcançado as metas impostas e da sua produtividade não ter sido o esperado, que por consequência, irá desencadear a falta de realização pessoal (Livne-Ofer et al., 2019).

O burnout de um trabalhador pode levar à disseminação do pessimismo, afetando negativamente a moral da equipa e a sua produtividade (Salyers et al., 2015). Um estudo feito por Oberle e colaboradores (2020) que explora o impacto que o burnout dos professores pode ter nos seus alunos, verificou que o burnout, notado pelos alunos, afeta a perceção que estes têm da competência socioemocional dos professores e, assim, afetando o ambiente em sala de aula e a aprendizagem destes. O estudo de Khizar et al. (2021) sobre o burnout em assistentes sociais, mostra ainda como as pessoas próximas do individuo com burnout podem perceber os “sintomas” de burnout antes deste. O autor também estuda como o apoio social prestado por estas pessoas próximas podem atenuar os efeitos do burnout. Isto mostra como o burnout também é percebido por aqueles ao seu redor, incluindo familiares, amigos e colegas (o outro significativo). Esta perceção do esgotamento pelos outros pode afetar significativamente os relacionamentos interpessoais e as dinâmicas sociais existentes.

Assim propomos que existe uma relação positiva entre a exploração laboral e o burnout, pois quando os funcionários sentem falta de suporte, que a organização não lhes dá valor, e que os trata de forma injusta (Livne-Ofer et al., 2019). Sugere-se que a exploração laboral poderá gerar sentimentos de injustiça e desmotivação, que por sua vez pode intensificar as principais dimensões do burnout: exaustão emocional, despersonalização e baixa realização pessoal.

Hipótese 3: Existe uma relação positiva entre exploração laboral percebida e burnout (H3a: autopercebido; H3b: heteropercebido).

2.4. A Exploração Laboral Percebida como fator mediador entre as Práticas de Controlo, a Intensificação Laboral e o Burnout

A literatura sugere que práticas de controlo de recursos humanos estão associadas a maior stress ocupacional (Castanheira e Chambel, 2010), sobretudo quando faltam medidas que favoreçam o bem-estar dos trabalhadores (Antunes & Pereira, 2023). Um exemplo disto é quando o trabalhador tem pouco controlo sobre o seu desempenho profissional, mas as responsabilidades ou exigências laborais aumentam, como é já defendido no modelo das exigências-controlo de Karasek (1979). Embora não se evidenciaram estudos que ligam os conceitos de "exploração laboral percebida" com "burnout", é razoável postular que: (i) as práticas de controlo podem ser vistas pelos trabalhadores como uma forma de exploração laboral, quando há perceção de injustiça ou controlo excessivo e, assim amplificar a resposta emocional negativa ou de stress no trabalho (burnout); e (ii) a exploração laboral funcione como mediadora entre essas práticas de controlo e o burnout autopercebido ou heteropercebido, uma vez que a exploração pode agravar o stress associado ao baixo controlo.

Hipótese 4: A exploração laboral percebida medeia a relação entre as práticas de recursos humanos de controlo e o burnout (H4a: burnout autopercebido, H4b: burnout heteropercebido).

Além disto, o conceito de intensificação laboral está associado ao aumento da carga de trabalho sem o correspondente aumento de recursos ou controlo (Direção Geral da Saúde, 2021). Acrescenta a isto que quando os trabalhadores sentem que estão sendo sobrecarregados (intensificação) sem retorno justo, isso contribui para o surgimento de burnout (Maslach & Leiter, 2017). Na ausência de controlo adequado ou recompensas suficientes, a exploração laboral percebida pode surgir como uma resposta subjetiva dos trabalhadores, refletindo sua insatisfação e falta de reciprocidade. Assim, pode-se teorizar que a exploração laboral percebida medeia a relação entre intensificação laboral e burnout, tanto autopercebido quanto heteropercebido.

Hipótese 5: A exploração laboral percebida medeia a relação entre a intensificação laboral e o burnout (H5a: burnout autopercebido, H5b: burnout heteropercebido).

Deste modo, propõe-se o seguinte modelo e hipóteses como teste deste estudo, e procurar-se-á o fator mediador da exploração laboral percebida, entre as práticas de controlo (H4) ou a intensificação laboral (H5) com o burnout, sendo este auto ou heteropercebido:

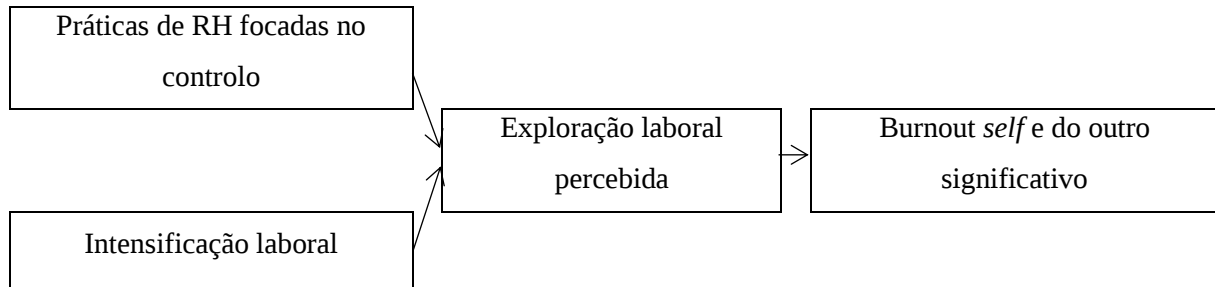


Figura 1: Modelo conceptual da mediação da exploração percebida entre as políticas de RH de controlo e da intensificação laboral e o burnout.

CAPÍTULO 3

Metodologia

Neste estudo, foi adotada uma metodologia quantitativa através da aplicação inquéritos como forma de recolha de dados.

Procedimento e amostra

Os inquéritos foram aplicados online com a utilização do software Qualtrics, de forma a alcançar pessoas empregadas em diferentes sectores. A divulgação e recolha de resultados para o estudo foi feita através de diferentes redes sociais (e.g., WhatsApp e LinkedIn), seguindo os pressupostos da técnica de amostragem "bola de neve", com o propósito do estudo alcançar diferentes setores e idades.

Adicionalmente, foi aplicado em segundo questionário dirigido a pessoas próximos aos inquiridos, e.g., um colega de trabalho, supervisor ou parceiro. Para a recolha deste *survey* foi pedido aos inquiridos do *survey* principal que enviassem o segundo questionário para alguém próximo. Para aceder ao questionário o inquirido do segundo questionário tinha de ter uma palavra-passe, gerada pelo inquirido do questionário principal, permitindo assim a interligação dos dados dos questionários. Tanto o primeiro questionário como o segundo estiveram abertos de 29 de janeiro a 17 de junho de 2024.

Da amostra recolhida, obteve-se 160 respostas validas, sendo que 63,7% são do sexo feminino e a idade media aproximada de 36.6 anos (DP = 13.06), com maior concentração da amostra no intervalo de idades compreendidas entre os 20 aos 29 anos (43.1%).

Obteve-se uma amostra diversificada de profissões e setores, sendo que para uma melhor analise, as profissões foram classificadas com base nos grandes grupos da Classificação Portuguesa das Profissões, versão 2010 (CPP2010; Instituto Nacional de Estatística, 2021) , identificando 6 grupos principais: “Dirigentes” (3,1%); “especialistas das profissões intelectuais e científicas” (35,6%), como médicos, psicólogos e advogados; “Técnicos e profissionais de nível medio intermédio” (6,9%) como chef de cozinha, técnico de biblioteca e cuidador de idosos; “Pessoal administrativo e similares” (28,1%), como administrativos, técnico de recursos humanos, contabilista; “Pessoal dos serviços e vendedores” (14,4%), como rececionistas e operadoras de loja ; “Operários industriais e da agricultura e pesca” (3,8%), como

operadores de produção; e por fim os outros (8,1%). Este último grupo inclui profissões que não integram os grandes grupos supracitados de acordo com o CPP2010, ou que cuja informação disponibilizada pelo participante não permite classificar num dos grupos supracitados. Identificou-se que a amostra deste estudo é composta maioritariamente por especialistas das profissões intelectuais e científicas e pessoal administrativo e similares.

Apenas 15% dos respondentes detêm mais de um trabalho, sendo que a estes foi pedido que respondessem ao inquérito levando sempre em conta o seu trabalho principal. A maioria dos trabalhadores (78,1%) é empregue a tempo inteiro; no entanto, 33,8% encontra-se a contratos temporários e 42,5% trabalham na mesma organização a mais de três anos.

Para o segundo questionário, obtiveram-se 37 respostas válidas, sendo a maioria das respostas do sexo feminino (65%) com uma idade média aproximada de 32.6 anos ($DP = 25.97$), maioritariamente concentrado entre os 20 e 29 anos (54.1%). Esta amostra dos “outros significativos” é composta essencialmente por amigos (29,7%) e colegas (29,7%), e mais de metade (51,4%) da segunda amostra conhece o seu outro significativo há mais de 10 anos ($M = 13.86$; $DP = 11.72$).

Escalas de medida

Na presente tese, foram utilizadas diferentes escalas para medir as variáveis relevantes para o estudo. As escalas selecionadas foram fundamentadas na literatura existente e adaptadas para o contexto da investigação, visando assegurar a validade e a fiabilidade dos resultados.

Práticas de controlo de RH. Para analisar a dimensão das práticas de controlo de RH, utilizaram-se as questões pertencentes à escala “Controlo sobre o tempo de trabalho”, do Questionário Psicossocial de Copenhaga – versão 3 [*Copenhagen Psychosocial Questionnaire – version 3*; COPSOQ-III; Burr et al., 2019]. Este é um instrumento criado com o objetivo de avaliar os fatores de risco psicossociais numa organização, através do relato dos trabalhadores (Cotrim et al., 2022). Na sua versão original obteve uma consistência interna média ($\alpha = 0.61$), e no presente estudo, apresentou uma consistência aceitável ($\alpha = 0.73$). A dimensão do “controlo sobre o tempo de trabalho” foi adotada para a avaliação das práticas de controlo de RH. Esta dimensão é avaliada como uma escala de 5 itens, onde integram questões como "Pode decidir quando faz as suas pausas?" e "Se tiver um assunto pessoal para tratar, consegue deixar a sua tarefa por meia hora sem precisar de autorização?". Esta dimensão permite entender até que ponto o trabalhador consegue controlar o seu trabalho e ter autonomia para definir as suas pausas, o seu horário, tirar férias, falar com os colegas, e fazer horas extras.

Intensificação Laboral. A avaliação da intensificação laboral foi medida através da adaptação de duas dimensões do COPSOQ-III. A primeira, “Ritmo de Trabalho”, compostas por apenas dois itens: “Precisa de trabalhar muito rapidamente?” e “Trabalha a um ritmo elevado ao longo de toda a jornada de trabalho?” tem como objetivo entender a rapidez com que as tarefas têm de ser feitas pelo trabalhador, sendo o melhor indicador da intensidade laboral. A versão original desta escala obteve uma elevada consistência interna ($\alpha = 0.84$). A segunda escala usada foi “Quantidade de trabalho”, composta por 3 itens como: “A sua carga de trabalho acumula-se por ser mal distribuída” e “Com que frequência não tem tempo para completar todas as tarefas do seu trabalho?”. Esta segunda escala avalia a existência de uma sobrecarga laboral que o trabalhador pode sentir, devido ao esforço que tem de fazer para realizar a quantidade de trabalho proposta no seu horário laboral, assim esta dimensão identifica problemas como trabalho acumulado e atrasado devido a falta de tempo. A versão original também obteve uma elevada consistência interna ($\alpha = 0.84$). Para a avaliação da intensificação laboral, uniu-se as duas dimensões, que revelou uma boa consistência interna ($\alpha = 0.83$).

Exploração laboral percebida. A escala de exploração laboral percebida (Livne-Ofer et al, 2019) é um instrumento de autoavaliação constituído por 14 itens, como por exemplo: “A organização irá continuar a aproveitar-se de mim enquanto eu trabalhar aqui” e “A minha organização utiliza lacunas no contrato de trabalho para evitar uma compensação adequada”. Estas questões permitem avaliar a exploração laboral percebida na relação trabalhador-organização, por intermédio de uma escala tipo *Likert* que varia entre 1 “discordo fortemente” a 7 “concordo fortemente” (Livne-Ofer et al., 2019, p.1999). A versão original obteve uma elevada consistência interna ($\alpha = 0.96$). Neste estudo, o questionário também demonstrou elevada consistência interna ($\alpha = 0.93$).

Burnout. Por fim, o burnout foi medido pela dimensão com mesmo nome, também retirada do COPSOQ-III, composta por 2 itens: “Tem-se sentido fisicamente exausto/a?” e “Tem-se sentido emocionalmente exausto/a?”. Esta dimensão serviu para identificar a exaustão física e emocional sentida no trabalho. A versão original obteve uma elevada consistência interna ($\alpha = 0.88$). Neste estudo, esta dimensão apresentou uma boa consistência interna ($\alpha = 0.874$). A medida do burnout pelo outro significativo é uma adaptação desta subescala de forma a conseguir avaliar o grau de burnout em uma pessoa através da perspetiva de alguém próximo a ela, assim no original foi utilizada uma abordagem de item único “O seu outro significativo sente-se esgotado (em burnout)” numa escala de Likert de 1 a 7.

Resultados e Discussão

Para o tratamento de dados foi usado o programa SPSS, versão 28 (IBM Corp., 2021), um software de estatística para ciências sociais, que permite analisar os dados com rigor e gerar insights importantes para o estudo. Para a análise das hipóteses de mediação, recorreu-se à macro PROCESS, modelo 4, de Hayes (2022).

4.1. Confiabilidade das Variáveis (Consistência Interna)

A confiabilidade das variáveis é importante para garantir a consistência e precisão das medidas utilizadas em um estudo. Para avaliar isto foi usado o alfa de Cronbach, uma medida que avalia a consistência interna de uma escala, ou seja, avalia a magnitude em que os itens estão correlacionados. O valor ideal para garantir uma alta confiabilidade, é acima de 0.80, enquanto o valor mínimo para ser considerado aceitável é de 0.70. Qualquer valor inferior significa que a escala usada tem uma baixa consistência interna (Almeida, Santos, & Costa, 2010).

No presente estudo, as escalas medidas foram: Intensificação Laboral (IL), Políticas de Controlo (PC), Exploração Laboral Percebida (EXP) e Burnout auto reportado (BO_Self). A escala de Exploração Laboral, composta por 14 itens, evidenciou uma excelente consistência interna ($\alpha = 0.927$). A escala de Intensificação Laboral, composta por cinco itens, revelou uma boa consistência interna ($\alpha = 0.828$). A escala das Políticas de Controlo, também com cinco itens, apresentou uma consistência aceitável ($\alpha = 0.734$). Por fim, a escala de Burnout auto reportado que comporta dois itens, apresentou uma boa consistência interna ($\alpha = 0.874$).

Desta forma as escalas usadas para medir estas quatro variáveis produziram resultados confiáveis e consistentes.

4.2. Correlação entre as Variáveis

Segundo Pearson (1904), a força das correlações entre variáveis é medida entre -1 e 1, sendo que estas são consideradas como “altas” quando estiverem entre 0.75 e 1; “consideráveis” entre 0.50 e 0.75; “moderadas” entre 0.25 e 0.50 e “baixas” entre 0 e 0.25. No entanto para a realização deste estudo será usada a escala de Cohen (1988) que classifica as correlações superiores a 0.50 como “fortes”; 0.30 e 0.49 como “moderadas” e entre 0.10 e 0.29 como “fracas”.

Assim, tendo em conta as escalas do autor, podemos ver (cf. Tabela 1) que a Exploração laboral percebida (EXP) tem uma correlação positiva forte com as políticas de controlo ($r =$

0.502, $p < .001$), e a intensificação laboral ($r = 0.555$, $p < .001$), e uma correlação positiva moderada com o Burnout Auto Reportado ($r = 0.461$, $p < .001$), mostrando que existe uma associação significativa entre a exploração laboral e estas três variáveis.

A correlação entre as políticas de controlo e a intensificação laboral é fraca ($r = 0.296$, $p < .001$), e a sua correlação com o Burnout auto reportado é positiva moderada ($r = 0.360$, $p < .001$), no entanto a correlação entre o Burnout auto reportado e a intensificação laboral é positiva forte ($r = 0.567$, $p < .001$).

Tabela 1.

Tabela de Correlações

Variável	N	M	DP	1	2	3	4	5
1. Exploração percebida	157	2.83	1.26	—				
2. Políticas de controlo	157	3.13	1.47	.502**	—			
3. Intensificação laboral	157	3.89	1.42	.555**	.296**	—		
4. Burnout autopercebido	157	3.22	0.98	.461**	.360**	.567**	—	
5. Burnout heteropercebido	37	4.11	1.96	.366*	.272	.409*	.410*	—

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

4.3. Teste das Hipóteses

Para testar as primeiras três hipóteses, que correspondem a análise da relação da exploração percebida com as práticas de recursos humanos de controlo (H1), a intensificação do trabalho (H2) e o Burnout auto ou heteropercebido (H3a, H3b), realizaram-se uma análise de regressão linear simples, com as variáveis independentes “políticas de controlo” (H1), “intensificação laboral” (H2), “burnout autopercebido” (H3a) e “burnout heteropercebido” (H3b), e como variável dependente identificou-se a “exploração laboral percebida”. Posteriormente, utilizou-se o modelo 4 da macro PROCESS de Hayes (2022) para testar as hipóteses de mediação (H4 e H5).

Hipótese 1.

Na hipótese 1 previu-se de que as políticas de controlo (PC) afetam a exploração percebida (EXP). Deste modo, inicialmente realizou-se uma análise da correlação entre as variáveis “exploração percebida” e “políticas de controlo” ($r = 0.502$, $p < .001$), conforme supracitado,

verificou-se uma correlação forte e significativa. Para testar esta hipótese, foi realizada uma análise de regressão linear simples para examinar a relação entre a exploração percebida e as políticas de controlo, sendo a primeira variável referenciada como dependente, e a segunda variável como independente. A análise da regressão linear foi estatisticamente significativa, $B = 0.431$, $F(1,155) = 52.331$, $p < .001$, o que sugere que aproximadamente 25.2% da variabilidade na exploração percebida pode ser atribuída às políticas de controlo ($R^2 = 0.252$).

Hipótese 2.

Na segunda hipótese em estudo, previu-se que a intensificação laboral (IL) afeta a exploração percebida. Replicando o processo da hipótese anterior, foi realizada uma análise de correlação entre estas duas variáveis, que mostrou uma correlação forte e significativa ($r = 0.555$, $p < .001$). Para testar esta hipótese, conduziu-se uma análise de regressão linear simples, com a exploração percebida como variável dependente e a intensificação laboral como variável independente. A análise da regressão linear foi estatisticamente significativa, $B = 0.493$, $F(1,155) = 68.846$, $p < .001$, indicando que aproximadamente 30.8% da variabilidade na exploração percebida pode ser explicada pela intensificação laboral ($R^2 = 0.308$).

Hipótese 3.

A terceira hipótese, que prevê que o Burnout pode ser afetado pela exploração percebida, foi dividida em duas dimensões. Isto é, se a exploração percebida poderá afetar o (H3a) Burnout autopercebido e/ou o (H3b) Burnout heteropercebido (i.e., percebido pelo outro significativo).

Tal como nas hipóteses 1 e 2, as duas dimensões da hipótese 3 seguiram a estrutura de uma análise exploratória da correlação entre variáveis dependentes (Burnout auto e heteropercebido) e independente (i.e., exploração percebida). Relativamente à primeira subhipótese, H3a, evidenciou-se uma correlação moderada estatisticamente significativa ($r = 0.461$, $p < .001$). A análise da regressão linear foi estatisticamente significativa, $B = 0.366$, $F(1,155) = 41.903$, $p < .001$. Além disso, 21.3% da variabilidade no Burnout autopercebido pode ser atribuído à exploração laboral percebida ($R^2 = 0.213$).

Em relação à segunda subhipótese, H3b, também se verificou uma correlação moderada e significativa ($r = 0.366$, $p = .026$). Posteriormente, a análise da regressão linear foi igualmente significativa, $B = 0.529$, $F(1,35) = 5.405$, $p < .001$, indicando que aproximadamente 13.4% da variabilidade no Burnout heteropercebido pode ser explicado pela exploração percebida ($R^2 \geq 0.134$).

Hipótese 4.

Para testar a quarta e a quinta hipótese, foi realizada uma análise de mediação das variáveis utilizando o modelo 4 da macro PROCESS de Hayes (2022) no SPSS. O objetivo da quarta hipótese é verificar se as relações entre as variáveis “práticas de controlo” e o “Burnout autopercebido” (H4a) e “Burnout heteropercebido” (H4b) são mediadas pela variável da exploração percebida. A macro PROCESS de Hayes (2022) calcula o efeito direto, indireto (mediação) e os intervalos de confiança entre as variáveis. Para este estudo, as análises foram realizadas com um intervalo de confiança 95% e com o método *bootstrap* de 5.000 reamostragens.

Relativamente ao primeiro teste de mediação, verificou-se que as práticas de controlo estão significativamente associadas a exploração laboral percebida ($B = 0.431$, $SE = 0.060$, $t(155) = 7.234$, $p < .001$) e que a exploração percebida relaciona-se significativamente o burnout autopercebido ($B = 0.290$, $SE = 0.063$, $t(154) = 4.601$, $p < .001$). O efeito indireto das práticas de controlo no burnout autopercebido via exploração percebida, foi de 0.125 com um intervalo de confiança de 95% = [0.062, 0.199]. Dado que o intervalo de confiança não inclui zero esta sugere um efeito de mediação significativa. No entanto, as práticas de controlo estão directamente associadas ao burnout autopercebido ($B = 0.114$, $SE = 0.054$, $t(154) = 2.105$, $p = .037$). Assim, hipótese 4a, de que a exploração laboral percebida medeia (parcialmente) a relação entre as práticas de RH de controlo e o burnout reportado pelo próprio é estatisticamente suportada.

Para analisar como a exploração percebida intervém na relação entre as práticas de controlo e o burnout percebido pelo outro, foi realizada um novo teste de mediação com as variáveis supracitadas. Verificou-se que as práticas de controlo relacionam-se significativamente a exploração percebida ($B = 0.372$, $SE = 0.127$, $t(35) = 2.922$, $p = .006$). No entanto, a exploração percebida não se relaciona com o burnout percebido pelo outro, $B = 0.441$, $SE = 0.255$, $t(34) = 1.730$, $p = .093$. Além disto, as práticas de controlo não tiveram um efeito direto sobre o burnout percebido pelo outro, $B = 0.165$, $SE = 0.214$, $t(34) = 0.772$, $p = .445$. Conclui-se que não existe um efeito indireto da exploração percebida sobre a relação das práticas de controlo com o burnout percebido pelo outro, conforme indicado pelo intervalo de confiança, que inclui o zero (95% CI = [-0.047, 0.345]). Assim, a exploração percebida não mediou significativamente a relação entre as práticas de controlo e o burnout percebido pelo outro significativo. Deste modo a hipótese 4b, de que a exploração Laboral Percebida medeia a relação entre as Práticas de RH de controlo e o Burnout (reportado pelo outro) não é completamente suportada pelos resultados estatísticos.

Hipótese 5

A quinta hipótese, que foi testada da mesma forma que a última, procura entender se as relações entre as variáveis “Intensificação Laboral” e o “Burnout autopercebido” (H5a) e “Burnout heteropercebido” (H5b) são mediadas pela variável da exploração percebida.

Quando testada a relação entre a exploração laboral, a intensificação laboral e o burnout heteropercebido, verificou-se que a intensificação laboral está significativamente associada a exploração laboral percebida ($B = 0.493$, $SE = 0.060$, $t(155) = 8.297$, $p < .001$) e que a exploração percebida relaciona-se significativamente o burnout autopercebido ($B = 0.164$, $SE = 0.060$, $t(154) = 2.719$, $p = .007$). O efeito indireto da intensificação laboral no burnout autopercebido via exploração percebida, foi de 0.080 com um intervalo de confiança de 95% = [0.024, 0.148]. Dado que o intervalo de confiança não inclui zero esta sugere um efeito de mediação significativa. Além disto, também se verifica que a intensificação laboral está diretamente associada ao burnout autopercebido ($B = 0.309$, $SE = 0.054$, $t(154) = 5.776$, $p < .001$). Assim, hipótese 5a, de que a exploração laboral percebida medeia (parcialmente) a relação entre a Intensificação Laboral e o burnout (Self) é estatisticamente suportada.

Novamente, para analisar como a exploração laboral percebida intervém na relação entre a intensificação laboral e o burnout percebido pelo outro, verificou-se que a intensificação laboral relaciona-se significativamente a exploração percebida ($B = 0.533$, $SE = 0.128$, $t(35) = 4.168$, $p < .001$). Porém, a exploração percebida não relaciona-se com o burnout percebido pelo outro, $B = 0.281$, $SE = 0.272$, $t(34) = 1.031$, $p = .310$. Além disto, a intensificação laboral não teve um efeito indireto sobre o burnout percebido pelo outro, $B = 0.398$, $SE = 0.252$, $t(34) = 1.579$, $p = .124$. Conclui-se que não existe um efeito indireto da exploração percebida sobre a intensificação laboral com o burnout percebido pelo outro, conforme indicado pelo intervalo de confiança, que inclui o zero (95% CI = [-0.105, 0.517]). Assim, a exploração percebida não mediou significativamente a relação entre a intensificação laboral e o burnout percebido pelo outro significativo.

CAPÍTULO 5

Discussão

5.1. Objetivo do Estudo

Este estudo teve como objetivo analisar a percepção de exploração pelo trabalhador é um fator de mediação entre as práticas de controlo e/ou a intensificação laboral e o burnout (auto e heteropercebido). Assim através de uma abordagem quantitativa procurou-se entender como políticas de controlo e a intensificação do trabalho podem contribuir para a exploração percebida e, por sua vez, entender como isso afeta o bem-estar dos trabalhadores.

5.2. Sumário dos Resultados

No geral, os resultados sugerem que as técnicas de controlo de recursos humanos e a intensificação laboral estão ligadas à percepção de exploração dos trabalhadores. Resultados recolhidos no estudo sugerem que as práticas de recursos humanos concentradas no controlo, como a orientação excessiva dos trabalhadores, e a intensificação laboral produzem um sentimento de exploração percebida no local de trabalho. Consequentemente, a exploração percebida mostrou ser um fator que origina o Burnout auto percebido, no entanto não surgiram evidências de que este Burnout seja perceptível aos outros significativos.

As hipóteses que propõem que a exploração laboral percebida é um fator de mediação entre as práticas de recursos humanos de controlo e o Burnout (autopercebido e heteropercebido), podem encontrar justificação teórica no modelo esforço-recompensa (Karasek, 1979), em que o modelo destaca a importância do controlo no trabalho como um dos fatores críticos no desenvolvimento de Burnout (Antunes & Pereira, 2023; Gonçalves, 2014). As práticas de controlo intensivo por parte da gestão de recursos humanos podem ser percebidas como formas de exploração laboral, especialmente quando os trabalhadores sentem que o seu esforço não é devidamente reconhecido ou recompensado (Maslach & Leiter, 2017). A exploração percebida pode, portanto, intensificar as respostas emocionais negativas, como stress e Burnout, sugerindo sua função mediadora nesta relação. Enquanto este estudo encontrou um efeito de relação da exploração laboral percebida entre as práticas de controlo e o burnout autopercebido, não foi possível confirmar este mesmo efeito no burnout heteropercebido.

Também se propõe outra mediação semelhante da exploração laboral percebida, mas no contexto da intensificação laboral. Esta, definida como o aumento da carga de trabalho sem o aumento correspondente de recursos, é uma fonte conhecida de stress ocupacional e, como tal,

pode ser percebida pelos trabalhadores como uma forma de exploração laboral. Estudos anteriores, como o de Castanheira e Chambel (2010), já demonstraram que intensificação laboral, como a monitorização excessiva, podem contribuir para o desenvolvimento de burnout. Assim, postula-se que a exploração laboral percebida pode mediar a relação entre a intensificação laboral e o burnout autopercebido, com base na observação de que os trabalhadores que enfrentam maiores exigências laborais sem controlo ou recompensas adequadas são mais propensos a desenvolver burnout. Uma vez mais, apesar de se confirmar o efeito mediador da exploração laboral percebida entre a intensificação laboral e o burnout, não foi possível confirmar este efeito no burnout heteropercebido.

Assim é possível afirmar que técnicas de recursos humanos concentradas no controlo e a intensificação laboral do trabalho levam ao desenvolvimento de um sentimento de exploração no trabalho, o que tem repercussões negativas a saúde e o bem-estar psicológico do trabalhador.

5.3. Contribuições Teóricas

Este estudo veio ajudar a preencher uma lacuna na literatura, o termo exploração laboral percebida foi desenvolvido em 2019 por Livne-Ofer e colaboradores, o que torna um conceito relativamente recente. Apesar de cada vez mais aparecerem artigos a falar da exploração laboral percebida (e.g. Wu et al., 2023) nenhum artigo encontrado nesta pesquisa pareceu relacionar diretamente a exploração percebida com fatores organizacionais concretos que incentivam a sua perceção entre os trabalhadores. Assim este estudo ajuda a determinar as práticas de recursos humanos centradas no controlo e na intensificação do trabalho como fatores importantes na formação da perceção de exploração. Ao testar empiricamente a influencia destes dois fatores na exploração laboral percebida esta tese oferece evidências de que a existência de políticas de recursos humanos de controlo e a falta de estratégias de combate a intensificação laboral levam a sentimentos de exploração laboral, contribuindo para um reforço das consequências que uma má gestão organizacional pode ter sobre os trabalhadores.

O estudo também aborda, pela primeira vez, o papel mediador da exploração laboral percebida na relação entre práticas de controlo e intensificação do trabalho com o burnout (auto e heteropercebido). Com as confirmações positivas das mediações envolvendo o burnout autopercebido o estudo adiciona complexidade à compreensão das dinâmicas entre exploração percebida e saúde mental dos trabalhadores (Burnout).

Assim, ao introduzir estas novas variáveis (políticas de RH de controlo e intensificação laboral) e ao explorar os mecanismos que ligam a exploração laboral percebida ao burnout este

estudo vem contribuir para o modelo teórico desenvolvido por Livne-Ofer e colaboradores (2019).

5.4. Contribuições Práticas

A ausência de bons níveis de saúde mental e bem-estar no trabalho podem ter um impacto negativo quer no trabalhador (como por exemplo conflitos trabalho-família, doenças incapacitantes, falta de motivação e empenho e/ou qualidade de desempenho), quer na organização em si, onde técnicas contraprodutivas poderão levar à quebra de produtividade, inovação, manutenção do capital humano (turnover) e, finalmente e tão importante para as mesmas, o lucro.

Os resultados sugerem que os responsáveis pela gestão dos recursos humanos das organizações poderão ter de repensar as suas abordagens à gestão de RH e do uso de técnicas que fomentam a exploração laboral. A promoção de um ambiente de trabalho que valorize a autonomia, o reconhecimento e a utilização equilibrada do capital humano, pode contribuir para o bem-estar dos trabalhadores e a produtividade organizacional. É importante realçar que já existem teorias de recursos humanos que fomentam o bem-estar e a autonomia dos funcionários, como por exemplo a Gestão de Recursos Humanos Sustentável (GRSH). A GRHS baseia-se na crescente preocupação ambiental, ideológica, social e ética das empresas (Kramar, 2014), e refere-se a práticas estratégicas de recursos humanos que visam alcançar os objetivos organizacionais, mantendo e desenvolvendo a base de recursos humanos a longo prazo. Esta abordagem promove a criação de um ambiente de trabalho que equilibra a eficiência e sustentabilidade, impactando positivamente na cultura organizacional, ao valorizar o bem-estar dos colaboradores e a preservação dos recursos humanos e sociais (Duarte, 2014; Kramar, 2014).

Teorias como a GRHS demonstram ter uma maior preocupação a nível interno, pois elas reconhecem que políticas de RH de controlo não são positivas ao bem-estar dos seus funcionários (Antunes & Pereira, 2023). Deste modo, incentivam as empresas a focarem-se no desenvolvimento das competências e no bem-estar dos seus funcionários (Boudreau & Ramstad, 2005), ou então, incentivar o envolvimento e o controlo por parte dos trabalhadores nas tomadas de decisão, por exemplo, permitir que o trabalhador tenha influência sobre aspetos relativos à organização e tempo de trabalho (Antunes & Pereira, 2023). No entanto esta teoria não é incompatível com a preocupação financeira, pois o foco colocado no desenvolvimento das habilidades dos funcionários, na criação de medidas de motivação, e na manutenção de um

ambiente organizacional seguro e saudável, pode simultaneamente aumentar a performance e o bem-estar dos funcionários (Guest, 2017). Assim a GRHS tem um impacto na performance, sem perder de vista o seu maior foco: os resultados sociais e humanos a longo prazo (Boudreau & Ramstad, 2005; Kramar, 2014). Em Portugal, de modo a estimular as organizações a adotarem políticas saudáveis que promovam o bem-estar dos trabalhadores, foi criado o Prémio Healthy Workplaces – Locais de Trabalho Saudáveis, com o objetivo de distinguir organizações que demonstram a aplicação de políticas que promovam o bem-estar dos trabalhadores (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2024).

Se ainda não existe um “dano” na relação entre o trabalhador e o trabalho, os responsáveis pela gestão de equipas, ou a própria organização, poderão adotar o uso de modelos que valorizam a saúde organizacional como estratégias de prevenção, isto é, uma organização que valoriza não só o bom desempenho e produção, mas também o bem-estar dos trabalhadores. Existem na literatura alguns modelos explicativos de uma organização de trabalho saudável, como o modelo de organização do trabalho saudável, de Vandenberg e colaboradores, ou o modelo do National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). Ambos os modelos valorizam a influencia e o impacto do ambiente organizacional na saúde dos trabalhadores e no seu bem-estar, a importância das estruturas de suporte organizacional, o equilíbrio entre o fator trabalho-vida pessoal e a identificação de fatores de stress, ou de risco psicossocial (Gonçalves, 2014). Quando estes fatores de risco são existentes, a empresa afeta é responsável por uma avaliação e intervenção/prevenção ao nível organizacional, considerando todos os níveis hierárquicos. Esta avaliação poderá ter como início a aplicação do questionário já supracitado neste estudo, o Questionário Psicossocial de Copenhaga (COPSOQ) – desenvolvido para a avaliação destes riscos e, posteriormente, mediante os fatores analisados, intervir ou prevenir (Direção Geral da Saúde, 2021). A intervenção e prevenção poderá ser repartida em três níveis: (i) primária, quando se procura alterar fatores ou as fontes de risco e torna-los menos impactantes para o bem-estar do trabalhador; (ii) secundária quando se pretende intervir ou gerir de imediato em respostas de stress dos trabalhadores, antes que atingem um nível lesivo e, finalmente, (iii) terciária, onde se procura desenvolver ferramentas para gerir os sintomas do stress (Gonçalves, 2014).

A Direção Geral da Saúde fornece recomendações para a intervenção da saúde e segurança do trabalho, nomeadamente ao nível do bem-estar psicossocial. Esta propôs algumas estratégias de intervenção que permitem mitigar a exploração laboral percebida, e a intensificação laboral como (i) regular a atividade de trabalho, isto é, compreender que trabalho é realisticamente possível realizar num prazo quando comparado ao trabalho pendente/prescrito; (ii) repensar e

reformular o processo de trabalho, sendo uma tarefa difícil, considerar a rotatividade de trabalhadores para prevenir o desgaste físico e psicológico; (iii) repensar os sistemas de controlo e monitorização de trabalhadores; (iv) fornecer aos trabalhadores formação específica dedicada à especialidade funcional dos mesmos; e, finalmente, (v) adequar o trabalho às capacidades dos trabalhadores ou (vi) promover a autonomia do trabalhador (Direção Geral da Saúde, 2021). Assim as empresas e os gestores devem considerar outros meios de aumentar a produtividade dos seus funcionários que não passem por políticas que lesam o bem-estar dos funcionários. Devem criar mecanismos que lhes permitam identificar quando o funcionário se sente explorado, ou um ambiente seguro onde exista suporte e confiança vertical para o funcionário o anunciar.

5.5. Limitações e Investigação Futura

Finalmente, neste estudo verificaram-se algumas limitações que devem ser consideradas. O tamanho da amostra do segundo questionário (N=37), com o objetivo de avaliar o burnout heteropercebido, não acompanhou o tamanho da primeira amostra (N=160), que já por si não era muito elevada. Isto pode comprometer a validade e a generalização dos resultados, pois quanto menor for a amostra menor é o poder estatístico e a sua representação (Cohen, 1988). No entanto, os resultados sugerem algumas relações, nomeadamente, a existência de uma relação positiva entre a exploração laboral percebida e o burnout – seja este auto ou heteropercebido. Acrescenta-se ainda outras relações, tais como a exploração percebida com as políticas de controlo e intensificação laboral, bem como identificou-se que a exploração percebida pode ser um fator mediador na relação intensificação laboral ou praticas de controlo com o burnout autopercebido. Assim a amostra recolhida pode comprometer a precisão das estimativas das hipóteses 4b e 5b, pois o baixo número de respondentes levou a intervalos de confiança mais amplos. Com uma amostra maior poderíamos ter mais certezas quanto aos resultados desta hipótese e potencialmente revelar efeitos significativos que não foram detetados, sendo que com o estreitamento do intervalo de confiança poderíamos vir a revelar uma relação significativa entre as variáveis. Seria interessante a realização de uma investigação focada no burnout identificado pelo outro significativo o que permitiria não só a recolha de uma amostra maior que permitisse a identificação de efeitos significativos que não foram observados nesta pesquisa, mas também identificar possíveis consequências que estes outros significativos enfrentam em situações de exploração do trabalhador. A exploração laboral percebida também poderia ser abordada com estudos que exploram diferentes fatores de riscos psicossociais, i.e.,

riscos associados à organização e ao contexto social e ambiental que tem potencial de causar algum dano físico, psicológico ou social no trabalhador (Antunes & Pereira, 2023). Neste estudo já é explorado durante a escala de intensificação laboral (cf. Capítulo 3 e 4) os construtos de ritmo de trabalho e de exigência quantitativa, mas, sendo a exploração percebida caracterizada por um sentimento que o trabalhador desenvolve que a organização está a abusar do seu “recurso humano” para benefício próprio, acredita-se que a utilização de alguns fatores de risco (e.g., exigências emocionais, insegurança laboral) ou de proteção (e.g., autoeficácia, confiança vertical, sentido de pertença) poderão moldar ainda mais o conceito, dado que o próprio conceito de risco psicossocial sugere que a presença de um fator (de risco) poderá ser promotor do desenvolvimento da exploração percebida.

Sugere-se ainda que estudos futuros incluam designs longitudinais ou mesmo experimentais. Os estudos longitudinais focam-se na análise das variáveis estudadas ao longo do tempo e visualizar a exposição a fatores antes da ocorrência de desfechos, o que é importante na determinação de causalidade entre variáveis (Burkley & Blanton, 2008). Por exemplo, uma empresa que realiza uma avaliação anual de riscos psicossociais, quantitativa e qualitativa (i.e., através da realização de entrevistas a diferentes níveis hierárquicos) poderá identificar fatores ou elementos que potenciam a exploração percebida, como mediadora (e.g., burnout, intensificação laboral) ou como consequência (e.g., aumento do ritmo de trabalho, ou de exigências, ou a sensação de insegurança sob o trabalho). Já os estudos experimentais focam-se na manipular das variáveis independentes de forma a ver o efeito nas dependentes (Burkley & Blanton, 2008), como alterar as políticas de RH de controlo de uma empresa ou criar mecanismos que atenuem a intensificação laboral e ver como isso altera ou impacta a exploração laboral percebida e o burnout. Uma combinação destes promove uma melhor compreensão dos fenómenos estudados e da força da relação das variáveis estudadas.

5.6. Conclusão

Este estudo enfatiza a importância das práticas de RH na perceção da exploração laboral e seu impacto no burnout. As organizações precisam ser mais humanas e equitativas para promover um ambiente de trabalho que não apenas promova o bem-estar dos funcionários, mas também melhore seu vínculo com suas organizações. Uma cultura organizacional saudável e produtiva só é possível através dessa mudança.

O estudo poderá ser um ponto de partida para futuras pesquisas que procurarão investigar quer outros possíveis intervenientes nas políticas de controlo, intensificação laboral e burnout, quer que outras características biopsicossociais a exploração laboral percebida pode intervir.

Referências Bibliográficas

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Ahmad, A., Zhao, C., Ali, G., Zhou, K., & Iqbal, J. (2022). The role of unsustainable HR practices as illegitimate tasks in escalating the sense of workplace ostracism. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.904726>
- Almeida, D., Santos, M. D., & Costa, A. F. B. (2010). Aplicação do coeficiente alfa de Cronbach nos resultados de um questionário para avaliação de desempenho da saúde pública. *XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 15, 1-12.
- Antunes, S. & Pereira, A. (2023). *Avaliar, Intervir e Prevenir os Riscos Psicossociais: Práticas e Recomendações*. Ordem dos Psicólogos Portugueses.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-657. <https://doi.org/10.2307/256705>
- Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129-136. <https://doi.org/10.1002/hrm.20054>
- Bullock, K., Domenico, M., Miller, G., Shirgholami, Z., & Wong, Y. (2024). Under the radar? Modern slavery and labour exploitation risks for the hotel industry. *Tourism Management*, 102. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104857>
- Burkey, M. & Blanton, H. (2008). Research designs in applied social psychology. In L. Steg, A. Buunk, & T. Rothengatter (Eds.), *Applied Social Psychology – Understanding and Managing Social Problems* (pp. 87-116). Cambridge.
- Burr, H., Berthelsen, H., Moncada, S., Nübling, M., Dupret, E., Demiral, Y., Oudyk, J., Kristensen, T. S., Llorens, C., Navarro, A., Lincke, H.-J., Bocéréan, C., Sahan, C., Smith, P., & Pohrt, A. (2019). The Third Version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Safety and Health at Work*, 10(4), 482–503. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2019.10.002>
- Castanheira, F. & Chambel, M. J. (2010). Reducing burnout in call centers through HR practices. *Human Resource Management*, 49(6), 1047–1065. <https://doi.org/10.1002/hrm.20393>
- Cohen, J. (1988). Set correlation and contingency tables. *Applied psychological measurement*, 12(4), 425-34. <https://doi.org/10.1177/014662168801200410>

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-45. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Cotrim, T. P., Bem-Haja, P., Pereira, A., Fernandes, C., Azevedo, R., Antunes, S., Pinto, J. S., Kanazawa, F., Souto, I., Brito, E., & Silva, C. F. (2022). The Portuguese Third Version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire: Preliminary Validation Studies of the Middle Version among Municipal and Healthcare Workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1167. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031167>
- Dal Rosso, S. (2011). Ondas de intensificação do labor e crises. *Perspectivas: Revista de Ciências Sociais*, 39, 133-154.
- Direção-Geral da Saúde. (2021). Guia técnico n.º 3: vigilância da saúde dos trabalhadores expostos a fatores de risco psicossocial no local de trabalho. Direção-Geral da Saúde.
- Duarte, A. (2014). Capítulo 17 – Responsabilidade Social das Organizações. In S. P. Gonçalves (Coord.), *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações – Princípios e Práticas* (pp. 537-566). Pactor.
- Faraco, M., Gelbcke, F., Brehmer, L., Ramos, F., Barlem, E., & Dalmolin, G. (2022). Distresse moral vivenciado por gestores enfermeiros no contexto de hospitais universitários federais. *Acta Paulista de Enfermagem*, 35. <https://doi.org/10.37689/acta-ape/2022AO013534>
- Fulton-Kehoe, D., Franklin, G., Weaver, M., & Cheadle, A. (2000). Years of productivity lost among injured workers in Washington state: Modeling disability burden in workers' compensation. *American Journal of Industrial Medicine*, 37(6), 656-662. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0274\(200006\)37:6%3C656::AID-AJIM10%3E3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0274(200006)37:6%3C656::AID-AJIM10%3E3.0.CO;2-C)
- Gonçalves, S. (2014). Capítulo 7 – Stress e Bem-Estar no Trabalho. In S. P. Gonçalves (Coord.), *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações – Princípios e Práticas* (pp. 173-232). Pactor.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340-342. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.340>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Guimarães, M. C. (2006). Controle no trabalho: uma reflexão sobre antigas e novas formas de controle e suas consequências sobre os trabalhadores. *REGGE Revista de Gestão*, 13(1), 1-10.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (3rd ed.). Guilford Press.

- Hugl, U. (2013). Workplace surveillance: examining current instruments, limitations and legal background issues. *Tourism & Management Studies*, 9(1), 58-63. <https://www.tmstudies.net/index.php/ectms/article/view/547>
- Instituto Nacional de Estatística. (2011). *Classificação Portuguesa de Profissões: 2010*. INE.
- Irving, R. H., Higgins, C. A., & Safayeni, F. R. (1986). Computerized performance monitoring systems: use and abuse. *Communications of the ACM*, 29(8), 794–801. <https://doi.org/10.1145/6424.6430>
- Jeung, D. & Chang, S. (2021). Moderating Effects of Organizational Climate on the Relationship between Emotional Labor and Burnout among Korean Firefighters. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph18030914>
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Khizar, U., Irfan, S., Fatima, M., & Sarwar, S. (2021). Impact of burnout on the mental health of social workers: Moderating role of social support. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 9(2), 93-100. <https://doi.org/10.52131/pjhss.2021.0902.0116>
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management is sustainable human resource management the next approach?. *The international Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-89 <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Kunda, G. (1995). Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation. *Organization Science*, 6(2), 147-239. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.228>
- Lei n.º 7/2009 da Assembleia da República (2009). Diário da República: I série, nº 30. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/7-2009-602073>
- Lei n.º 83/2021 da Assembleia da República (2009). Diário da República: I série, nº 235. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/83-2021-175397114>
- Lemos, A. H., Campos, W. Y., Quintão, M. J., & Rosa, L. A. (2022). Work intensification: Towards mapping the study field and defining a research agenda. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 20, 182–200. <https://doi.org/10.19094/contextus.2022.72844>
- Liao, Y. S. (2006). Human resource management control system and firm performance: A contingency model of corporate control. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 716-733. <https://doi.org/10.1080/09585190600581691>
- Lima, C. A., Barros, E. M., & Aquino, C. A. (2012). Flexibilização e intensificação laboral: manifestações da precarização do trabalho e suas consequências para o trabalhador. *Revista Labor*, 1(7). <https://doi.org/10.29148/labor.v1i7.6708>

- Liu, X., & Wang, Y. (2022). Labor exportation, transnational production politics, and the formation of exploitation relationships—a case study of Chinese migrant workers in Japan. *Chinese Journal of Sociology*, 8(2). <https://doi.org/10.1177/2057150x221090359>
- Livne-Ofer, E., Coyle-Shapiro, J. A., & Pearce, J. L. (2019). Eyes wide open: Perceived exploitation and its consequences. *Academy of Management Journal*, 62(6), 1989-2018. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.1421>
- Lyon, D. (2001). *Surveillance society: Monitoring everyday life*. McGraw-Hill Education.
- Marinho, M. O., & Vieira, F. (2019). A jornada exaustiva e a escravidão contemporânea. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(2), 351–361. <https://doi.org/10.1590/1679-395171623>
- Maslach, C. & Leiter, M. (2017). Chapter 3 – Understanding Burnout – New Models. In C. L. Cooper & J. C. Quick (Ed.), *The Handbook of Stress and Health – A Guide to Research and Practice* (pp. 36-56). Wiley.
- Mendonça, S. H. A., & Araújo, L. S. (2016). Esgotamento profissional e qualidade de vida no trabalho: uma revisão integrativa. *Psicologias*, 2.
- Miceli, M., & Castelfranchi, C. (2017). Irrevocable goals. *Review of General Psychology*, 21(1), 69-81. <https://doi.org/10.1037/gpr0000094>
- Morgantini, L., Naha, U., Heng, W., Francavilla, S., Acar, Ö., Flores, J. M., Crivellaro, S., Moreira, D., Abern, M., Eklund, M., Vigneswaran, H., & & Weine, S. (2020). Factors contributing to healthcare professional burnout during the COVID-19 pandemic: A rapid turnaround global survey. *Plos One*, 15(9). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0238217>
- Morken, T., Riise, T., Moen, B., Hauge, S., Holien, S., Langedrag, A. Pedersen, S., Saue, I., Seljebø, G., & Thoppil, V. (2003) Low back pain and widespread pain predict sickness absence among industrial workers. *BMC Musculoskelet Disord*. 4(21). <https://doi.org/10.1186/1471-2474-4-21>
- Naidoo-Chetty, M. & Plessis, M. D. (2021). Systematic Review of the Job Demands and Resources of Academic Staff within Higher Education Institutions. *International Journal of Higher Education*, 10(3). <https://doi.org/10.5430/ijhe.v10n3p268>
- Nebeker, D. & Tatum, B. (1993). The Effects of Computer Monitoring, Standards, and Rewards on Work Performance, Job Satisfaction, and Stress. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(7). <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1993.tb01101.x>
- Oberle, E., Gist, A., Cooray, M., & Pinto, J. (2020). Do students notice stress in teachers? associations between classroom teacher burnout and students' perceptions of teacher social–emotional competence. *Psychology in the Schools*, 57(11), 1741-1756. <https://doi.org/10.1002/pits.22432>
- Oram, S., Ostrovski, N. V., Gorceag, V. I., Hotineanu, M. A., Gorceag, L., Trigub, C., & Abas, M. (2012). Physical health symptoms reported by trafficked women receiving post-trafficking support in Moldova:

- prevalence, severity and associated factors. *BMC Women's Health*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/1472-6874-12-20>
- Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2024, Março 15). *Premio Healthy Workplaces*. <https://maisprodutividade.org/healthyworkplaces/>
- Paiva, L., Oliveira, T., & Pitombeira, S. (2017). Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(1). <https://doi.org/10.12712/rpca.v11i1.843>
- Punnett L., & Wegman D. H. (2004). Work-related musculoskeletal disorders: The epidemiologic evidence and the debate. *Journal of Electromyography and Kinesiology*. 14(1):13-23. <https://doi.org/10.1016/j.jelekin.2003.09.015>
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525–546. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T)
- Rocha, D., Sordi, J., & Bianchi, E. (2018). Legislação Trabalhista e a Implementação da Multifuncionalidade nas Pequenas Empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 12(2). <https://doi.org/10.21714/19-82-25372018v12n2p9211>
- Salyers, M., Flanagan, M., Firmin, R., & Rollins, A. (2015). Clinicians' perceptions of how burnout affects their work. *Psychiatric Services*, 66(2), 204-207. <https://doi.org/10.1176/appi.ps.201400138>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Silva, C., Amaral, V., Pereira, A., Bem-haja, P., Pereira, A., Rodrigues, V., Cotrim, T., Silvério, J., & Nossa, P. (2006). Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ): Portugal e países africanos de língua oficial portuguesa. Fundação para a Ciência e Tecnologia.
- Snell, S. A. (1992). Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information. *The Academy of Management Journal*, 35(2), 292-327. <https://doi.org/10.2307/256375>
- Tregaskis, O., Daniels, K., Glover, L., Butler, P., & Meyer, M. (2012). High performance work practices and firm performance: a longitudinal case study. *British Journal of Management*, 24(2), 225-244. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00800.x>
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-61. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704_07

- Vieira, I. & Russo, J. (2019). Burnout e estresse: entre medicalização e psicologização. *Physis: Revista De Saúde Coletiva*, 29(2). <https://doi.org/10.1590/s0103-73312019290206>
- Walton, R. (1985). From Control to Commitment in the Workplace. *Harvard Business Review*, 63(4), 77-84.
- Wu, L. Z., Huang, Y., Sun, Z., Lyu, Y., Ye, Y., Kwan, H. K., & Liu, X. (2023). Perceived organizational exploitation and organizational citizenship behavior: a social identity perspective. *Asia Pacific Journal of Management*. <https://doi.org/10.1007/s10490-023-09919-z>