

Iuri André Ferreira da Costa

**Mecanismos intervenientes na relação
entre as exigências emocionais e os
resultados de trabalho**



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

2023

Iuri André Ferreira da Costa

Mecanismos intervenientes na relação entre as exigências emocionais e os resultados de trabalho

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Trabalho realizado sob a orientação de:

Prof. Dr. João Viseu

Prof^a. Dr^a. Alexandra Gomes



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

2023

Universidade do Algarve

Mecanismos intervenientes na relação entre as exigências emocionais e os resultados de trabalho

Declaração de autoria de trabalho

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

Assinatura

(Iuri André Ferreira da Costa)

© Copyright: Iuri André Ferreira da Costa

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

Agradecimentos

Primeiramente, não sendo possível nomear todos os envolvidos, quero direcionar o meu agradecimento a quem contribuiu, positivamente, para o sucesso deste percurso que termina.

Um agradecimento especial aos docentes envolvidos nesta investigação. Ao professor João Viseu, pela incessante disponibilidade e prontidão em ajudar-me em qualquer questão que aparecesse. À professora Alexandra Gomes, por todos os ensinamentos e sugestões, não só relativas à dissertação, mas também ao estágio curricular. Em ambos, irei sempre ver um exemplo a seguir.

Desejo, ainda, agradecer a todos os docentes que auxiliaram e participaram deste ciclo.

Aos meus pais, por todas as lições e por me incentivarem a chegar até aqui. Neles, pude sempre ver a crença e a vontade que este momento chegasse.

Aos meus avós e à minha tia, por toda a ajuda e preocupação que sempre demonstraram.

Aos meus irmãos, pelos ensinamentos e gostos que me passaram na vida pessoal.

A estes e à restante família, um agradecimento enorme e um pedido de desculpas pela minha ausência constante.

Um grande obrigado à Marília, pela paciência, amor e motivação que sempre me ofereceu, desde que a conheci, no início do meu percurso académico.

Deixo também um agradecimento às famílias Lourenço e Carvalho, pelas mais variadas aprendizagens e experiências que me proporcionam, tornando mais fácil a experiência de viver longe do berço.

Por último, não podendo individualizar, sob o risco de uma página não ser suficiente, um eterno agradecimento aos meus amigos. Aos que deixei em Setúbal, por nunca permitirem que a distância fosse um problema. Aos que fiz aqui, por todos os momentos de festa, de lazer ou de estudo que tornaram inesquecíveis estes últimos anos.

Resumo

As exigências emocionais no trabalho submetem os trabalhadores a diferentes efeitos que afetam a forma como estes lidam com o contexto laboral, com impacto direto nos resultados de trabalho desejáveis, como a satisfação no trabalho e o empenhamento afetivo. Porém, a existência de recursos pessoais, como o capital psicológico positivo, permitem dotar o indivíduo de formas de contornar esses efeitos negativos, culminando numa experiência de trabalho positiva. Desta forma, o presente estudo procurou testar os mecanismos moderadores que intervêm na relação entre as exigências emocionais e os resultados de trabalho positivos, seguindo os pressupostos do Modelo Exigências-Recursos. Para esse efeito, foi recolhida uma amostra de 507 trabalhadores portugueses (67.9% do género feminino, 30.2% do género masculino e .2% do género não-binário). O protocolo de investigação, composto por sete instrumentos, foi aplicado a todos os participantes de igual forma, adotando um *design* transversal. Todos os instrumentos demonstraram níveis de fiabilidade satisfatórios (i.e., $\alpha > .70$) e o modelo teórico foi testado através de uma análise de equações estruturais, com recurso ao *software Analysis of Moment Structures* (AMOS) versão 20. Além disso, demonstrou características psicométricas aceitáveis ao nível da validade fatorial, convergente e discriminante. A análise dos resultados permitiu identificar diversas relações diretas e, principalmente, o efeito moderador do capital psicológico positivo na relação entre as exigências emocionais e o *engagement* no trabalho.

Palavras-chave: Capital psicológico positivo, *engagement* no trabalho, modelo JD-R, exigências emocionais, exaustão emocional, empenhamento afetivo, satisfação no trabalho

Abstract

Emotional demands at work makes workers experience different effects, that affect the way they deal with the work context, with a direct impact on desirable work results, such as job satisfaction and affective commitment. However, the existence of personal resources, such as positive psychological capital, can provide individuals with ways of avoiding these negative effects, culminating in a positive work experience. This study aimed to test the moderating mechanisms involved in the relationship between emotional demands and positive work outcomes, following the assumptions of the Demands-Resources Model. To this end, a sample of 507 Portuguese workers was obtained (67.9% female, 30.2% male and .2% non-binary). The research protocol, consisting of seven instruments, was applied to all participants equally, adopting a cross-sectional design. All the instruments showed satisfactory levels of reliability (i.e., $\alpha > .70$) and the theoretical model was tested using a structural equation analysis, using the Analysis of Moment Structures (AMOS) software version 20. It also demonstrated acceptable psychometric characteristics in terms of factorial, convergent and discriminant validity. The analysis of the results revealed several direct relationships and, above all, the moderating effect of positive psychological capital on the relationship between emotional demands and work engagement.

Keywords: Positive psychological capital, work engagement, JD-R model, emotional demands, emotional exhaustion, affective commitment, job satisfaction

Índice

Índice de tabelas	vi
Índice de figuras	vii
Introdução	1
1. Enquadramento teórico.....	4
1.1. Modelo JD-R	4
1.1.1. Modelo JD-R: a teoria	4
1.2. Exigências emocionais no trabalho enquanto exigência laboral	7
1.3. O capital psicológico positivo como recurso individual	11
1.3.1. A origem do conceito	11
1.3.2. Definição e dimensões do PsyCap	13
1.3.2.1. <i>Otimismo</i>	13
1.3.2.2. <i>Esperança</i>	14
1.3.2.3. <i>Autoeficácia</i>	15
1.3.2.4. <i>Resiliência</i>	15
1.3.3. PsyCap em relação com outros fenómenos positivos no trabalho.....	16
1.4. <i>Engagement</i> no trabalho	19
1.4.1. <i>Engagement</i> no trabalho: origem e desenvolvimento.....	19
1.4.2. <i>Engagement</i> no trabalho: definição do constructo	20
1.4.3. <i>Engagement</i> no trabalho e as suas dimensões	21
1.5. Exaustão emocional.....	23
1.5.1. Origem e definição do conceito.....	23
1.6. Outcomes laborais: satisfação no trabalho e empenhamento afetivo.....	27
1.6.1. Satisfação no trabalho: definição do constructo	27
1.6.1.1. <i>Teorias da satisfação no trabalho</i>	28
1.6.2. O empenhamento afetivo.....	30
1.6.2.1. <i>Origem do conceito</i>	30
1.6.2.2. <i>O modelo tridimensional de Meyer e Allen</i>	31
1.6.2.3. <i>“A melhor forma” de empenhamento</i>	33
2. Metodologia.....	37
2.1. Caracterização da amostra.....	37
2.2. Instrumentos	38

2.3. Procedimento de análise de dados	40
2.4. Procedimento de recolha de dados	42
2.5. Resultados.....	42
2.5.1. Ajustamento global do modelo.....	42
2.5.2. Ajustamento do modelo de medida	43
2.5.3. Variância do método comum.....	47
2.5.4. Análise das hipóteses de investigação	47
3. Discussão.....	48
3.1. Principais limitações e estudos futuros.....	55
4. Referências bibliográficas	57

Índice de Tabelas

Tabela 1 - <i>Índices de ajustamento do modelo</i>	42
Tabela 2 - <i>Resultados de validade fatorial, validade convergente e fidelidade</i>	44
Tabela 3 - <i>Análise da validade discriminante</i>	46
Tabela 4 - <i>Resultados das hipóteses de investigação</i>	47

Índice de figuras

Figura 1. <i>Modelo teórico de investigação</i>	35
---	----

Introdução

Durante grande parte do século XX, o foco do trabalho e das organizações sempre se centrou, essencialmente, na construção de um núcleo de trabalho eficiente e produtivo (Cunha et al., 2016), despidido de preocupação pela natureza dos problemas dos seus trabalhadores, sem a habilidade de entender que o próprio contexto laboral pode ser a fonte de diversos transtornos na saúde e vida pessoal dos mesmos (Cunha et al., 2016; Fernandes & Pereira, 2016; Giménez-Espert et al., 2020; Leka & Jain, 2010). Devido a estes mesmo problemas oriundos da organização e estrutura do trabalho, os riscos psicossociais transitaram de um problema pouco relevante, para um dos principais desafios do mundo organizacional no século XXI (Fernandes & Pereira, 2016). Atualmente, é perceptível a importância dada a esta temática, na mesma medida em que é visto com um problema transversal à cultura, desenvolvimento do país ou da profissão, afetando não só o trabalhador, mas também a organização e, porventura, a economia nacional (Bailey et al., 2015; Fernandes & Pereira, 2016; Giménez-Espert et al., 2020; Lippel & Quilan, 2011). A diferença está que nas economias mais consolidadas e desenvolvidas, certa atenção vem sendo dada a alguns destes problemas, como a violência ou assédio no trabalho, ainda que pouca legislação tenha sido criada para atenuar riscos associados à organização do trabalho (Lippel & Quilan, 2011).

Segundo a *International Labour Organization* (ILO; 1984), o risco psicossocial define-se, historicamente, como a interação entre o conteúdo, a organização e a gestão do trabalho, as condições organizacionais e ambientais e as necessidades e habilidades do trabalhador. Atualmente, a definição adota uma versão mais simplista e compreensível, sendo considerado risco psicossocial qualquer aspeto, relacionado ao trabalho, ao contexto organizacional ou à gestão, passível de causar dano, físico ou psicológico, ao indivíduo, afetando a sua saúde (Giménez-Espert et al., 2020; Talavera-Velasco et al., 2018). Com base nesta definição, pode-se assumir diversos determinantes que poderão causar esse mesmo dano, como o baixo suporte social, as exigências do trabalho, o estilo de liderança, a justiça organizacional ou as exigências emocionais (Costa & Santos, 2013; Cox et al., 2008; Fernandes & Pereira, 2016; Leka & Jain, 2010; Seidler et al., 2014). Estes, além de inúmeros outros fatores, poderão ser a fonte de riscos psicossociais, com consequências que afetam vários campos da vida do trabalhador e poderão revelar-se em diferentes formatos, desde resultados indesejados no trabalho, como a baixa satisfação profissional ou um baixo *engagement* no trabalho (Guadix et al., 2014; Watanabe et al.,

2019), danos psicológicos através da exaustão emocional (Baum & Hai, 2020; Elshaer et al., 2018; Nieuwenhuijsen et al., 2010; Seidler et al., 2014; Van der Molen et al., 2020), ou até a nível físico, nomeadamente através de acidentes de trabalho ou quebras na sua saúde (e.g., problemas cardiovasculares; Jung et al., 2021; Maslach et al., 2001; Seidler et al., 2014). Mais concretamente no que concerne aos fenómenos psicológicos, estudos apontam para uma incidência de 50% de sintomas de stress em determinados países e profissões, além de uma prevalência de 22% de exaustão emocional nos trabalhadores (Inoue et al., 2013; Magnusson Hanson et al., 2008). Em Portugal, em particular, apesar de regras da União Europeia que obrigam a uma constante avaliação de riscos psicossociais, uma grande percentagem dos trabalhadores portugueses afirma estarem expostos a situações de stress com frequência, constituindo 60% de uma amostra dos mesmos, acima da média europeia de 51% (Faria et al., 2020).

Os riscos psicossociais impactam as organizações e os seus trabalhadores pela forma como destabilizam o objetivo de atingir resultados laborais desejáveis, possíveis de alcançar somente se estes riscos não estiverem presentes e a atuar efetivamente, com efeitos nefastos, sobre o desempenho e o bem-estar dos colaboradores (Fernandes & Pereira, 2016; Giménez-Espert et al., 2020; Talavera-Velasco et al., 2018). Da mesma forma que afeta fenómenos positivos como a satisfação no trabalho ou o *engagement* no trabalho, já referidos acima, também o empenhamento do trabalhador é deteriorado pelo contributo destrutivo dos riscos psicossociais (Choi et al., 2015; Li et al., 2010; Teo et al., 2020). Principalmente através da presença de stress provocado por estes riscos, é de esperar que o empenhamento no trabalho seja reduzido, destacando-se o empenhamento afetivo, com base na literatura (Coprano et al., 2003; Ilić et al., 2017; Peterson et al., 2011; Teo et al., 2020; Van den Tooren & Rutte, 2016). Assim, ficam salientadas as inúmeras consequências que os riscos psicossociais podem provocar, tornando-se um constructo determinante na literatura organizacional, com diferentes modelos teóricos que procuram perceber como estes podem incidir sobre inúmeros resultados laborais desejáveis, entre eles, o *Job Demands-Resources Model* (JD-R; Modelo Exigências-Recursos; Demerouti et al., 2001; Talavera-Velasco et al., 2018). Nesse sentido, a presente investigação utilizou esse mesmo modelo, pela sua proeminência na explicação do bem-estar no trabalho (Bakker & Demerouti, 2014), pela abordagem às exigências laborais, como as exigências emocionais e por considerar variáveis individuais, como o

capital psicológico positivo, cuja importância em situações de stress foi já evidenciada por Mao e colegas (2020).

1. Enquadramento teórico

No decorrer deste capítulo, será realizado um enquadramento teórico referente aos conceitos considerados no presente estudo, onde serão analisados os constructos que irão permitir a aplicabilidade do modelo JD-R, posteriormente, noutra fase da investigação.

1.1. Modelo JD-R

No início do novo milénio assistiu-se ao surgimento de um modelo que revolucionou e se instalou na abordagem ao trabalho – o Modelo Exigências-Recursos (JD-R; Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Taris, 2014). A sua capacidade de afirmação enquanto modelo de avaliação do bem-estar e da motivação do trabalhador deve-se, em grande parte, a alguns aspetos realçados ao longo das revisões da literatura lançadas por autores renomados sobre o tema (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli & Taris, 2014). Primeiramente, insere-se no grupo de modelos que assumem que existe uma perturbação do equilíbrio entre as características positivas e negativas do trabalho, como o responsável pelo mal-estar de um trabalhador. À semelhança do modelo Exigências-Controlo (Karasek, 1979), o modelo JD-R preconiza que um trabalhador saudável deve ser capaz de dar resposta às exigências do trabalho através dos seus recursos, estabelecendo um equilíbrio. No seguimento, outro ponto favorável ao modelo postulado pela escola holandesa, é a sua destacada flexibilidade, por não impor limites sobre as exigências e os recursos do trabalho. A flexibilidade do modelo JD-R estende-se, também, à sua aplicabilidade a vários trabalhos, contrariamente ao modelo de Karasek (1979), mais restrito (Bakker & Demerouti, 2007; Borst et al., 2017; Schaufeli & Taris, 2014).

1.1.1. Modelo JD-R: a teoria

O modelo JD-R procura perceber quais os motivos para a divergências entre as experiências laborais, em que alguns trabalhadores podem sentir-se esgotados, enquanto outros vivem o trabalho num estado de profunda relação com a tarefa (Bakker & Demerouti, 2007, 2014; Schaufeli & Bakker, 2004). Anteriormente, o modelo focava-se somente no processo de *burnout* (i.e., perda da saúde) como um produto da interação entre as exigências e os recursos no trabalho (Demerouti et al., 2001). Somente *a posteriori* foi considerado o *engagement* no trabalho como um processo alternativo ao *burnout* (Schaufeli & Bakker 2004), dotando o modelo de uma modernização e orientação

para a psicologia positiva, paradigma da psicologia que reemergiu no início do século XXI.

Para esse efeito, o modelo é fundamentado em três principais premissas (Bakker et al., 2014; Bakker & Demerouti, 2007, 2014, 2017) que serão abordadas de seguida. A primeira premissa, enaltece a flexibilidade do modelo, na medida em que agrega as características organizacionais e do trabalho, em dois conceitos distintos – exigências laborais e recursos laborais. As exigências laborais, englobam todos os aspetos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais do trabalho, cuja presença exige esforços físicos e/ou psicológicos, motivo pelo qual poderão ser nefastos para saúde (Bakker & Demerouti 2007, 2014; Demerouti et al., 2001). Porém, as exigências laborais não são forçosamente negativas, pois, esse efeito decadente só se verifica em situações em que o indivíduo não consegue, ou tem muita dificuldade em dar resposta a essas mesmas exigências (Bakker & Demerouti, 2007). De Cuyper e De Witte (2006), apontaram a insegurança no trabalho como uma das exigências mais recorrentes, nomeadamente entre trabalhadores temporários e semiespecializados (Baum et al., 2020). Por sua vez, os recursos laborais, dizem respeito a todos os aspetos, da mesma natureza, que reduzam o peso das exigências e promovam o bem-estar e os objetivos laborais (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007). O suporte dos colegas e das chefias, por exemplo, foi desde muito cedo apontado como essencial para a saúde mental e retenção dos trabalhadores (Karasek et al., 1982), atuando assim como um recurso laboral (Charoensukmongkol et al., 2016; Schaufeli & Bakker, 2004). Todavia, os recursos laborais são fundamentais, não apenas para equilibrar a balança entre exigências-recursos, mas para evitarem propensões ao *turnover* (Schaufeli & Taris 2014). Segundo Bakker e Demerouti (2007), os recursos do trabalho assemelham-se ao que Hackman e Oldham (1980) caracterizaram como características do trabalho que, no caso, seriam importantes no processo motivacional do trabalhador. Assim, o papel dos recursos laborais sai reforçado, muito além de um simples antídoto contra as exigências do trabalho.

A interação e equilíbrio entre as exigências e os recursos do trabalho, vão originar dois caminhos independentes, que preconizam a segunda premissa (Bakker & Demerouti, 2014, 2017; Schaufeli & Taris, 2014). Em situações de elevadas exigências laborais, contínuas e sem recursos para as suportar, eventualmente resultará num processo de deterioração da saúde, caracterizado pelo *burnout*, cujas consequências são degradantes (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Taris, 2014). Assim, é possível atribuir às exigências

laborais, a responsabilidade pelas situações de exaustão emocional, contrariamente aos recursos do trabalho, que serão responsáveis por um processo benéfico – o processo motivacional (Bakker & Demerouti, 2007, 2017). Através deste, o trabalhador poderá experimentar sentimentos de realização, entusiasmo e energia no trabalho (Bakker et al., 2008; Bakker & Leiter, 2010), promovidos pelo *engagement*, que surge como resultado deste mesmo processo (Bakker & Demerouti, 2007, 2014, 2017; Bakker & Leiter, 2010; Schaufeli & Taris, 2014).

Por fim, a terceira premissa do modelo, afirma que a interação entre as exigências e os recursos laborais prediz o bem-estar ocupacional dos trabalhadores (Bakker & Demerouti, 2014, 2017), através de duas situações possíveis: (1) os recursos do trabalho amenizam os efeitos das exigências laborais, sendo que os trabalhadores com mais recursos, lidam melhor com as suas exigências diárias (Bakker, 2015); (2) as exigências do trabalho fomentam os efeitos positivos dos recursos do trabalho, pois, os efeitos dos recursos são mais fortes e evidentes na presença de exigências que tornem a atividade desafiante (Bakker & Demerouti, 2014).

Mais recentemente, o modelo sofreu alterações que o levaram a incluir uma nova dimensão – os recursos individuais (Bakker & Demerouti, 2014). A forte tendência da psicologia em colocar o indivíduo em constante relação com o contexto em que se insere, deu sustentação à revisão do modelo (Bakker & Demerouti, 2014; Schaufeli & Taris, 2014). Este tipo de recurso advém de avaliações positivas, que suscitam a resiliência no indivíduo e o tornam capaz de controlar o ambiente em que se insere, fomentando o desenvolvimento pessoal (Hobfoll, 2002; Schaufeli & Taris, 2014). Desta forma, na perspectiva de Schaufeli e Taris (2014), revelou-se pertinente considerar as habilidades individuais, cujo efeito se manifesta no bem-estar (Xanthopoulou et al., 2009) e em relações de moderação (Brenninkmeijer et al., 2010) e mediação (Xanthopoulou et al., 2007) entre as características do trabalho e o próprio bem-estar. Exemplos de recursos individuais são o otimismo, a autoeficácia, a esperança e a resiliência, todos eles com a capacidade de amenizar os efeitos das exigências no trabalho, por auxiliarem os sujeitos a lidarem com as mesmas, e evitar o *burnout* (Bakker & Demerouti, 2014, 2017; Schaufeli & Taris, 2014; Sweetman & Luthans, 2010).

1.2. Exigências emocionais no trabalho enquanto exigência laboral

Num contexto de trabalho dinâmico e mutável, como o que se verifica nas últimas décadas, não é surpresa que os trabalhadores responsáveis por determinada posição no ecossistema laboral, sejam expostos a diferentes estímulos e mudanças, às quais dificilmente poderão ser indiferentes. Estas mutações organizacionais vão, inevitavelmente, suscitar alterações na vida dos trabalhadores, dentro e/ou fora do contexto de trabalho, com consequências a serem verificadas, muitas vezes, na dimensão emocional do ser humano, se as suas necessidades não forem devidamente atendidas e reconhecidas (Frost, 2003; Härtel & Härtel, 2005). Nessa medida, as organizações, representadas pelas suas chefias, deverão dar especial atenção a determinados fatores condicionantes e promotores dessas mesmas exigências, entre os quais se destacam as interações com os clientes, colegas e superiores, a insegurança no trabalho ou o fluxo de trabalho (Grandey & Gabriel, 2015; Hakanen et al., 2006; Hochschild, 1983). Assim, o peso das exigências emocionais no trabalho, adota um caráter universal e comum a toda e qualquer atividade (Jeung et al., 2018), por ser um fenómeno extraído de diversos processos ou fatores organizacionais e relacionais, como revelam os exemplos supracitados.

Determinadas profissões exibem uma maior propensão à presença de aspetos emocionais no local de trabalho, desde logo, o setor público (Elfering et al., 2016; Hochschild, 1983, Geisler et al., 2019; Grandey & Gabriel, 2015; Jeung et al., 2018). De facto, a existência desta predisposição não exclui a permanência destes aspetos noutros setores, mas algumas características delimitam a primazia na função pública. Hochschild (1938, p. 7), sociólogo e um dos pioneiros sobre o tema, avançou com uma definição para as profissões onde as emoções são um ponto predominante: “(...) é vendido por um valor, sendo atribuído valor de troca ao mesmo.”. Assim, denominou as atividades, cuja retribuição reflete o peso das exigências emocionais, de trabalho emocional. Além disso, é comum nestas profissões que os colaboradores tenham forte aptidão para gerir as suas emoções (Jeung et al., 2018). Desta forma, o trabalho emocional continua, ainda hoje, a ser caracterizado como uma profissão onde existe uma forte experiência emocional, a vocação para a regulação das emoções e uma expressão, real ou fingida, destas (Hochschild, 1983, Grandey & Gabriel, 2015; Jeung et al., 2018), aspetos facilmente

identificáveis em atividades associadas ao setor público, com a medicina e segurança pública a servirem de exemplos recorrentemente apresentados.

De modo a melhor entender a presente secção, é fundamental clarificar o conceito de exigência emocional no trabalho. Globalmente, as exigências emocionais são situações e interações que, através da sua elevada carga emocional, despertam o lado emotivo dos trabalhadores (Heuven et al., 2006; Xanthopoulou, 2013).

Uma boa parcela dos estudos relativos ao tema, incidem sobre profissões ligadas aos serviços (Elfering et al., 2016; Geisler et al., 2019; Heuven et al., 2006; Xanthopoulou et al., 2013), pela presença dessa mesma carga emocional. No estudo desenvolvido por Elfering e colegas (2016), a amostra recorreu a enfermeiros médico-cirúrgicos, pela constante exposição e confrontação a quadros clínicos complexos e notícias duras de comunicar, por exemplo, aos familiares do paciente. Posto isto, torna-se evidente a constante associação entre uma atividade com uma elevada exigência emocional que, inserida no Modelo JD-R, toma a posição de exigência laboral, e altos níveis de stress oriundo do contexto profissional (Ahmed et al., 2017; Geisler et al., 2019), quando os recursos pessoais e laborais não equilibram a balança, com consequências a nível pessoal (e.g., autoestima) e no seu desempenho (e.g., satisfação no trabalho; Bhave & Glomb, 2016; Totterdell & Holman, 2003). Porém, alguns investigadores reclamam a atenção para o efeito inverso, onde as exigências emocionais, em interação com os recursos pessoais, poderão antecipar o *engagement* no trabalho, pelo seu carácter desafiante, se encarado dessa maneira pelos indivíduos (Bakker & Sanz-Vergel, 2013; Geisler et al., 2019; Taris & Schreurs, 2009). Aliás, uma boa parcela dos trabalhadores do setor terciário, dedicam-se à sua ocupação na procura de significado e de prestar auxílio ao próximo, algo que, por si só, já envolve um lado emocional, capitalizado positivamente para o sucesso nas suas funções (Geisler et al., 2019).

As fontes de pressão emocional, característica do conceito em análise, são diversas e não podem somente ser atribuídas ao contacto com o cliente/paciente. A raiz do problema poderá dizer respeito a aspetos organizacionais ou do trabalho como: (1) a cultura organizacional, no caso de uma organização que promove a supressão das emoções; (2) expetativas da organização, nomeadamente no que diz respeito aos padrões de produtividade; (3) ambiguidade de papéis, um exemplo clássico de uma fonte de stress e pressão emocional, promove essas mesmas consequências pelo simples facto de criar incerteza no colaborador (Grandey & Gabriel, 2015; Hakanen et al., 2006). Assim,

descarta-se um *quid pro quo* recorrente, pois, a exigência emocional poderá estar presente em qualquer que seja a atividade desempenhada, independentemente do seu caráter de serviço ao cliente, dados os diversos antecedentes que a viabilizam, desde organizacionais, interpessoais e afetos ao trabalho.

O conceito de exigência emocional é associado com frequência, de forma negativa, à saúde e ao bem-estar do trabalhador (Ahmed et al., 2017; Heuven et al., 2006; Totterdell & Holman, 2003), bem como ao *engagement* no trabalho (Hakanen et al., 2006). Não obstante, a existência de consenso face a estes resultados não se verifica. Como referido anteriormente, colaboradores que detenham, principalmente, recursos pessoais para fazer face a essas exigências, poderão motivar-se pela interpretação das mesmas enquanto um desafio (Bakker & Sanz-Vergel, 2013; Geisler et al., 2019; Taris & Schreurs, 2009). Ainda no sentido negativo das relações, as exigências emocionais são regularmente estudadas enquanto preditoras do *burnout*, baseado na perspetiva que o indivíduo terá dificuldades em gerir essas exigências (Grandey & Gabriel, 2015; Grandey et al., 2007; Jeung et al., 2018). Porém, à semelhança do *engagement* no trabalho, a abordagem poderá ser invertida, pois, a presença de uma elevada carga emocional na atividade laboral poderá, também, resultar em maior satisfação no trabalho (Bhave & Glomb, 2015; Grandey & Gabriel, 2015; Totterdell & Holman, 2003). Pela sua relação com o *burnout*, as exigências emocionais estão igualmente correlacionadas, pela positiva, com a exaustão emocional, na medida em que, esta última, atua como um antecedente do *burnout* (Jeung et al., 2018; Grandey & Gabriel, 2015; Hakanen et al., 2006; Xanthopoulou et al., 2013).

Após a análise realizada, espera-se que tenha sido esclarecedora a importância do conceito, bem como a sua ambivalência. As exigências emocionais, por si só, não acarretam necessariamente aspetos negativos, pelo que é fulcral entender a sua origem, interpretação e operacionalização para cada caso em particular (Hakanen et al., 2006; Heuven et al., 2006). Em todo o caso, a gestão emocional é uma ferramenta indispensável, especialmente para sujeitos que enfrentam contextos emocionalmente exigentes com frequência, dentro e fora do meio profissional. Ainda assim, a responsabilidade da organização não pode ser descartada. A prática e promoção de comportamentos positivos enquanto cultura organizacional e o apoio emocional são da máxima importância, de forma a garantir a saúde psicológica dos trabalhadores altamente expostos (Grandey & Gabriel, 2015; Hakanen et al., 2006).

Em seguida, o presente enquadramento teórico irá recair sobre o capital psicológico positivo (PsyCap), conceito inserido no modelo JD-R enquanto recurso pessoal, tido como uma opção de relevo para melhor combater o peso das exigências emocionais no trabalho.

1.3. O capital psicológico positivo como recurso individual

Na secção que se segue, o foco irá recair sobre as potencialidades dos recursos individuais que, em particular neste estudo, estão representadas pelo PsyCap. Com o objetivo de entender os efeitos que este poderá proporcionar aos restantes constructos, inseridos no nosso modelo teórico, segue-se, abaixo, uma análise ao conceito que lhe dá título.

1.3.1. A origem do conceito

Com a inevitabilidade das mudanças decorridas ao longo dos últimos anos, seja por avanços tecnológicos, novos paradigmas sociais ou alterações na própria perspetiva e operacionalização do trabalho, as organizações precisaram, e continuam a precisar, de se atualizar em conformidade. Conceitos como a motivação, a satisfação no trabalho e o conflito trabalho-família tornaram-se preocupações das organizações, além do leque de funções dos recursos humanos (RH), o que se tornou um grande passo para o que, hoje, é estudado na área e, acima de tudo, para a crença na capacidade dos profissionais de RH em promoverem os pontos fortes e as potencialidades dos restantes elementos da organização (Schuler & Jackson, 2014).

A simbiose entre a psicologia positiva e as organizações, bem como este paradigma e a psicologia, não foi tão cedo evidenciada. Apesar da preponderância dos estudos em Hawthorne, pioneiro em realçar a importância dos integrantes da organização, no desempenho e funcionamento da mesma (Cem et al., 2017), a afirmação desta visão não foi imediata. Quando a atividade do psicólogo começava a considerar aspetos como a identificação e potencialização dos pontos fortes e talentos individuais, inicia-se a Segunda Guerra Mundial (Boniwell, 2012; Luthans et al., 2006). Tendo em consideração a importância de fundos governamentais no desenvolvimento científico, nomeadamente nas ciências sociais, o pós-guerra não favoreceu a vertente positiva da psicologia (Boniwell, 2012).

Somente várias décadas depois, voltou a ser dada atenção às potencialidades humanas. Sobretudo através de Seligman, a ciência virou-se novamente para aquilo que a fez nascer, melhorar o mundo e as pessoas que o compõem, não somente através da cura de diversas perturbações, mas promovendo um outro lado da moeda onde se procura identificar, compreender e maximizar o que de bom há no ser humano, seja na sua vertente

pessoal (e.g., otimismo, esperança, felicidade, bondade) ou na vertente profissional (e.g., satisfação no trabalho, empenhamento, desempenho), sendo que não é possível dissociar a primeira da segunda pela sua interação e influência mútua (Boniwell, 2012; Luthans et al., 2006; Luthans et al., 2015; Viseu et al., 2012). Cameron (2008) foi mais longe, afirmando que a primazia pelo estudo de aspetos negativos pode ser explicada por quatro motivos: a intensidade dos eventos negativos; a sua frequência mais reduzida; serem um sinal de má adaptação que necessita ser corrigido; e a capacidade de afetar todo um sistema.

A maior conquista deste ramo da psicologia, a nível organizacional, foi ter alavancado a perspetiva do “capital humano”, num contexto empresarial duro, rígido e centrado no capital financeiro, tornando popular a ideia de que as pessoas que fazem a organização são uma fonte diversificada e única de diferenciação, sustentabilidade e competitividade da mesma, contrariamente à abordagem enraizada na época, puramente empreendedora, com foco no capital tecnológico, físico e financeiro (Cem et al., 2017; Luthans et al., 2006; Luthans et al., 2007; Luthans et al., 2015). Só após esta mudança de paradigma, foi possível assistir ao surgimento de correntes como o comportamento organizacional positivo (COP; Avey et al., 2011; Costa & Neves, 2017; Luthans et al., 2006, 2007, 2015). O COP é descrito, citando Luthans e colaboradores (2006, p. 26), como

o estudo e aplicação de forças e recursos positivos, orientados para o humano, bem como competências psicológicas, que podem ser medidas, desenvolvidas e eficientemente aplicadas, no sentido de melhorarem a *performance* laboral.

Por outras palavras, os constructos que pretendem integrar-se no COP, devem corresponder aos seguintes critérios: serem positivos, distintos, com sustentação teórica e empírica, mensuráveis, baseado na perspetiva estado-traço (*state-like*, distingue-se, por exemplo, do traço de personalidade por ser passível de desenvolvimento) e, por fim, relacionado com resultados desejáveis no trabalho (Alessandri et al., 2018; Luthans et al., 2006, 2007; Luthans et al., 2015; Luthans & Avolio, 2009; Peterson et al, 2011; Viseu et al, 2012). Assim, distingue-se de uma outra corrente, a *Positive Organizational Scholarship* (Cameron & Levine, 2006), focada essencialmente em aspetos positivos centrados na organização, não necessariamente no indivíduo, além de não aplicar critérios, como o carácter *state-like* que caracteriza a COP (Luthans & Avolio, 2009)

1.3.2. Definição e dimensões do *PsyCap*

O capital psicológico positivo, ou simplesmente *PsyCap*, é postulado como um estado positivo de desenvolvimento individual, passível de treino e melhorias (Costa & Neves, 2017; Luthans et al, 2006; Luthans et al., 2015), que visa promover atitudes e comportamentos positivos no contexto de trabalho, atuando como um recurso de resposta a situações desconhecidas e difíceis (Luthans et al., 2006, 2015; Viseu et al, 2020). Por ser um constructo integrativo, engloba quatro conceitos fundamentais à sua compreensão: otimismo, esperança, autoeficácia e resiliência (Luthans et al., 2006; Luthans et al., 2015). Embora estes conceitos atribuam sustentação ao *PsyCap*, este continua a ser um constructo maior, pois, estes não explicam melhor os resultados separados do que a interação entre eles, tornando o *PsyCap* um constructo de segunda-ordem, composto de quatro conceitos, designados por conceitos de primeira-ordem, descritos seguidamente (Luthans et al., 2015).

1.3.2.1. *Otimismo*

O otimismo, como perspectivado pelo senso comum, auxilia os indivíduos em manter um pensamento positivo de que vão conseguir resultados positivos nas suas diversas atividades e contextos, tanto no presente, como no futuro (Alessandri et al., 2018; Cem et al., 2017; Luthans et al., 2007; Peterson et al., 2011). Luthans e colegas (2006, 2007) foram mais longe, ao afirmar que um indivíduo otimista não é aquele que se limita a acreditar que vão ocorrer eventos positivos na sua vida, mas sim aquele que atribui motivos para a ocorrência de determinados acontecimentos, positivos ou negativos, independentemente do espaço temporal, expandindo-se também ao passado, salientando ainda que estes motivos devem ser realistas. Assim, devido a esse realismo, o otimismo acaba por se relacionar com a autoeficácia e a esperança, outros conceitos fundamentais na elaboração de expectativas e avaliação de acontecimentos de forma realista, de acordo com aquilo que se crê conseguir alcançar ou superar (Luthans et al., 2007). Seligman (1998) acrescentou ainda que, relativamente aos acontecimentos positivos, os indivíduos otimistas atribuem razões internas e estáveis, enquanto nas situações negativas, justificam com atribuições externas e instáveis.

Dessa forma e, em concordância com a literatura (Boniwell, 2012; Cem et al., 2017; Green et al, 2004; Youssef & Luthans, 2007), o otimismo, enquanto um recurso individual, relaciona-se com o trabalho através da relação positiva com aspetos como a

satisfação com o trabalho, desempenho no trabalho e empenhamento organizacional. Além disso, tem importância em diversos aspectos da vida pessoal do indivíduo, tendo sido estabelecidas relações entre o otimismo e a saúde mental, superação de eventos negativos e bem-estar (proveniente da persistência na perseguição do mesmo; Boniwell, 2012).

O otimismo, bem como os restantes elementos que compõem o PsyCap, pode ser treinado e melhorado. Ainda no século passado, foram sugeridas diversas estratégias no clássico *Learned Optimism*, de Martin Seligman (1998), como a adoção de um estilo explicativo (dos acontecimentos) positivo. Atualmente, é sugerido ainda que se adote uma postura de respeito pelo passado, enquanto o presente deve ser desfrutado de forma positiva e, por fim, o futuro, deve começar a ser construído no presente, agarrando as oportunidades que surgem na vida (Youssef & Luthans, 2007).

1.3.2.2. Esperança

A esperança e o otimismo são dois conceitos que se relacionam, mas distintos, bem como a esperança e a autoeficácia (Boniwell, 2012; Cem et al., 2017). Esta, reflete a percepção dos indivíduos relativamente às suas capacidades para conceptualizar os seus objetivos, elaborar estratégias e meios para atingir essas metas e reunir a motivação necessária para perseguir os mesmos (Boniwell, 2012; Lopez et al., 2004). Desta forma, ficam mais claras a semelhança e a diferença entre a esperança e o otimismo, sendo que a primeira está mais orientada para os resultados positivos no futuro, enquanto a segunda procura afastar as atribuições internas a eventos negativos, não apenas no futuro, ainda que a função de ambas seja afastar o indivíduo de acontecimentos e pensamentos negativos (Snyder, 2002). Ainda segundo Snyder (2002), um dos grandes responsáveis do progresso no estudo da esperança, esta deve ser entendida como um “estado motivacional” que engloba duas competências fundamentais: agência e trajetórias. A agência, como já abordado, reflete a capacidade de iniciar e direcionar a motivação para alcançar os objetivos, enquanto as trajetórias remetem para a elaboração de estratégias que facilitem esse processo e ajudem a contornar as adversidades (Boniwell, 2012; Cem et al., 2017; Lopez et al., 2004; Snyder, 2002; Snyder et al., 2002; Youssef & Luthans, 2007).

Por sua vez, a esperança obteve resultados interessantes ao promover um melhor desempenho académico (Snyder et al., 2002), melhor desempenho desportivo (Snyder,

2002) e, mais importante para a área das organizações, um melhor desempenho no trabalho, no famoso estudo de Luthans e colegas (2005) numa fábrica chinesa. Estes resultados poderão ser aplicados noutras organizações promovendo o treino da esperança (entenda-se como estado, distinguindo-se, mais uma vez, do traço): estabelecendo objetivos desafiantes e realistas, sempre com planos alternativos e abertura para os reformular, de forma a evitar falsas esperanças (Cem et al., 2017; Snyder 2002; Youssef & Luthans, 2007).

1.3.2.3. Autoeficácia

Baseado na teoria de Bandura (1997), a autoeficácia é a crença do indivíduo em conseguir direcionar a sua motivação, os recursos cognitivos à disposição e os caminhos estabelecidos para alcançar um determinado objetivo, muitas vezes de grande dificuldade e, só tornado possível, devido à sua perceção bastante positiva face à sua eficiência (Cem et al., 2017; Luthans et al., 2015; Stajkovic & Luthans, 1998). A opção por metas ambiciosas e difíceis, o prazer pelo desafio, a motivação intrínseca, o esforço e a perseverança, são algumas das características que definem um indivíduo crente na sua autoeficácia (Luthans et al., 2015) e, altos níveis de autoeficácia, estão associados a altos níveis de desempenho (Luthans et al., 2015; Stajkovic & Luthans, 1998).

Como forma de promover a autoeficácia, as organizações devem auxiliar e promover aos seus colaboradores experiências de sucesso, feedback positivo, bem-estar, aprendizagens vicariantes, além de organizar o trabalho de forma que, tarefas complexas, se dividam em tarefas mais simples, para que os trabalhadores desenvolvam, gradualmente, a sua perceção de autoeficácia (Cem et al., 2017; Luthans et al., 2015; Stajkovic & Luthans, 1998).

1.3.2.4. Resiliência

A resiliência é definida na literatura, como a capacidade psicológica de adaptação e superação das adversidades e, um indivíduo resiliente pressupõe-se que experiencie dois fenómenos essenciais: uma situação adversa e, a outra condição, prende-se com a avaliação positiva da adaptação a essa mesma adversidade (Alessandri et al., 2018; Luthans et al., 2006; Masten, 2001). Os mesmos autores acrescentaram ainda que a resiliência permite ao sujeito adquirir consciência das consequências da adversidade, dando-lhe o tempo, a energia e os recursos necessários para ripostar perante este evento negativo, promovendo ainda uma interpretação positiva dos fatores de risco a que

determinadas pessoas estão expostas, fornecendo uma perspectiva de que esses mesmos fatores, não devem ser vistos como negativos, mas como oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem (Cem et al., 2017; Masten, 2001; Youssef & Luthans, 2007).

Este conceito, à semelhança dos restantes que compõem o *PsyCap*, é encarada como um estado-traço e, contrariamente aos traços de personalidade, é mais facilmente mutável e desenvolvido (Cem et al., 2017; Coutu, 2002; Luthans, 2006). Assim, são propostas diversas intervenções e programas de treino que visam melhorar os níveis de resiliência dos trabalhadores (Luthans et al., 2006; Luthans et al., 2015). São sugeridas intervenções baseadas em estratégias orientadas para os recursos, onde se pretende maximizar os recursos dos colaboradores seja através de educação ou atividades que promovam experiências fortalecedoras; estratégias focadas no risco, promovendo situações com certo grau de risco (e.g., promoções) que permitam evitar situações adversas no futuro; estratégias focadas no processo, onde se pretende passar alguma responsabilidade aos líderes, pois, mesmo possuindo os recursos necessários, os indivíduos poderão não conseguir aplicá-los, sem o auxílio de um líder com determinadas características (Luthans et al., 2006; Luthans et al., 2015; Masten, 2001).

Por fim, a resiliência tem sido associada a vários aspetos relacionados com o trabalho, como a satisfação no trabalho e o empenhamento organizacional (Cem et al., 2017; Coutu, 2002; Youssef & Luthans, 2007). Assim, e a par com os restantes conceitos que compõem o *PsyCap*, a resiliência tem sido descrita como um recurso importante para a extração dos melhores resultados por parte dos trabalhadores de dada organização e, dessa forma, parece certa a pertinência da sua inclusão na construção de um conceito de ordem maior como o aqui descrito.

1.3.3. *PsyCap* em relação com outros fenómenos positivos no trabalho

Apesar das dimensões que compõem o *PsyCap* atuarem como recursos individuais e estarem, por si só, relacionadas com resultados positivos no trabalho, como a satisfação no trabalho (Coutu, 2002; Youssef & Luthans, 2007), não explicam melhor os resultados enquanto conceito unidimensionais, do que integrados num constructo de segunda-ordem, no caso, o *PsyCap* (Avey et al., 2011; Luthans et al., 2006, Luthans et al., 2015). Entre as relações teóricas e estatísticas estabelecidas com o *PsyCap*, verificam-se associações positivas com a satisfação no trabalho e o empenhamento afetivo (Avey et

al., 2011; Luthans et al., 2006; Luthans et al., 2015; Ribeiro et al., 2021; Viseu et al., 2020). Um indivíduo que acredita em resultados positivos no trabalho (otimismo), elabora estratégias e acredita no seu sucesso (esperança e autoeficácia) e com maior capacidade de adaptação às situações adversas (resiliência), representa um indivíduo com elevado *PsyCap* e, conseqüentemente, com maior tendência a adotar atitudes positivas face ao trabalho (e.g., satisfação no trabalho; Avey et al., 2011; Karatepe & Karadas, 2015; Luthans et al., 2006; Paek et al., 2015; Peterson et al., 2011).

Além da satisfação no trabalho, o *PsyCap* relaciona-se com o *engagement* no trabalho, na medida em que atua como um recurso individual, com base no modelo JD-R, potencializando o *engagement* laboral nos trabalhadores (King et al., 2020; Sweetman & Luthans, 2010). Por sua vez, o *engagement* no trabalho levará o indivíduo ao sucesso nas suas funções (Bakker & Demerouti, 2008), promovendo apreciações positivas por parte dos colegas, *feedback* e suporte das chefias (Bakker & Albrecht, 2018). Inevitavelmente, o *PsyCap* atua também como mediador entre os recursos do trabalho e o *engagement* no trabalho (Luthans et al., 2008; Newman et al., 2014; Purnami & Handoyo, 2018; Xanthopoulou et al., 2009).

Entre os estudos analisados, foi possível tirar conclusões interessantes e favoráveis à importância de fomentar o *PsyCap* nos trabalhadores de diferentes setores. Num estudo com 352 participantes taiwaneses, Lin (2013) identificou um papel mediador do *PsyCap* na relação entre a percepção de suporte organizacional e o *burnout*, além de uma correlação negativa entre o *PsyCap* e o *burnout*. Diversos *outcomes* positivos relacionados ao trabalho foram relacionados com o *PsyCap*, em estudos conduzidos em empresas ou com amostras de trabalhadores, como baixos níveis de *turnover* (Bouzari & Karatepe, 2017; Celik, 2018), comportamentos de cidadania organizacional (Avey et al., 2011; Bouzari & Karatepe, 2017) e/ou o empenhamento afetivo (Clarence et al., 2021; Ribeiro et al., 2021). Ainda com todos estes resultados, destaca-se o estudo de Mathe e colegas (2014), por se centrar na experiência do cliente e no retorno que o *PsyCap* poderá trazer às empresas. Com uma amostra total de 168 trabalhadores de uma rede de restaurantes de *fast-food* norte-americana, este estudo, procurou perceber de que forma o *PsyCap* se relaciona com a qualidade do serviço, a satisfação do cliente e o lucro gerado pelos restaurantes da cadeia em questão, concluindo que este conceito estabelece uma correlação positiva com as três variáveis (Mathe et al., 2014).

Concluindo, fica sintetizado nesta secção uma série de estudos onde se formaliza a importância do capital psicológico positivo na missão de atingir resultados laborais desejáveis, bem como a preponderância do seu papel para minimizar os efeitos prejudiciais das exigências do trabalho.

1.4. *Engagement* no trabalho

Na busca incessante pela distinção e competitividade, já por várias vezes referido anteriormente como característico do mercado global, é cada vez mais evidente o quão determinante poderá ser um capital humano motivado, entusiasmado e empenhado no alcance desses marcos (Salanova & Schaufeli, 2008; Schaufeli, 2012). Ainda que o *engagement* no trabalho seja um dos constructos mais abordados na psicologia organizacional (Salanova & Schaufeli 2008; Schaufeli & Salanova, 2011), só recentemente conseguiu estabelecer algum consenso nas academias (Macey & Schneider 2008).

A fim de clarificar as incongruências e o desenvolvimento conturbado do conceito, a secção seguinte visa aprofundar alguns pontos de discórdia entre as investigações, definições e abordagens ao mesmo.

1.4.1. *Engagement* no trabalho: origem e desenvolvimento

Desde o seu surgimento que existe uma estreita ligação entre o *engagement* no trabalho e o *burnout*, normalmente analisados como opostos de um contínuo (Halbesleben, 2010; Schaufeli & Salanova, 2011). De facto, é uma perspetiva bastante abordada pelo cruzamento entre as definições e as dimensões de ambos os processos envolvidos no modelo JD-R. Schaufeli e Salanova (2011) reforçaram a possível antítese entre os dois ao evidenciarem a relação entre o vigor e a dedicação com a exaustão e o cinismo, dimensões do *engagement* no trabalho e *burnout*, respetivamente. Todavia, a investigação em torno dessa relação antagónica poderá ter atrasado o desenvolvimento de ambos os conceitos, em particular o *engagement* no trabalho, nos últimos 20 anos (Halbesleben, 2010; Schaufeli & Salanova, 2011; Taris et al., 2017). Ainda que partilhem aspetos como a energia, o envolvimento e a eficácia (Maslach & Leiter, 1997; Taris et al., 2017), pela negativa e positiva como se de um contínuo se tratasse, a comunidade científica mostra-se relutante face à certeza dessa oposição, considerando as correlações encontradas entre as dimensões dos constructos em questão, compreendidas entre -.24 e -.65, ainda distante de -1.0, valor representativo de uma antítese perfeita (Halbesleben, 2010; Schaufeli, 2012; Schaufeli & Salanova, 2011). Por esse e outros motivos, Schaufeli e Salanova (2011) defenderam que, um participante que pontue alto num instrumento que visa medir os níveis de *engagement* no trabalho (e.g., Utrecht Work Engagement Scale - WES; Schaufeli & Bakker, 2003) não tem de, necessariamente, ter um *score* reduzido

num instrumento que meça o *burnout*. Na prática, um indivíduo energético, com dedicação ao trabalho e que se sinta absorvido pelo mesmo, está também ele sujeito a fatores stressantes (e.g., não sentir retorno da organização) e, como tal, poderá experienciar *burnout*, permitindo que ambos os processos coocorram, ainda que seja por pouco tempo (Schaufeli & Salanova, 2011; Schaufeli, 2012; Taris et al., 2017).

O empenhamento organizacional, neste caso um conceito igualmente positivo, por muito tempo também se confundiu com o *engagement* no trabalho, motivo pelo qual foi importante garantir a validade discriminante deste último. De acordo com vários autores (Hallberg et al., 2006; Schaufeli & Bakker, 2010; Vecina et al., 2012), enquanto o *engagement* no trabalho reflete uma otimização funcional e um estado positivo direcionado à tarefa, o empenhamento organizacional, por sua vez, sobressai como uma atitude voltada para a organização. Sendo factual que ambos abordam aspetos positivos e emocionais, além da sua tendência para se misturar na literatura (Hallberg et al., 2006), é importante perceber como se distinguem e qual o alvo a que cada constructo aponta.

Numa situação de *engagement* no trabalho, o indivíduo apresenta-se num estado onde o esforço provém de vontade própria e compromisso, diferente será dizer que um colaborador vai além do que lhe é exigido por necessidade compulsiva, como é característico numa situação de *workaholism*, um constructo muitas vezes associado ao *engagement* (Schaufeli & Bakker, 2010). Assim sendo, devido a essa componente aditiva ao trabalho, é comum verificarem-se momentos de escalação do conflito trabalho-família, pela incapacidade de se abster das tarefas a desempenhar, contexto esse que não se verifica no caso do *engagement* no trabalho (Schaufeli et al., 2006).

Depois de uma análise à evolução do *engagement* no trabalho, a secção seguinte terá a utilidade de indagar sobre a definição que é atribuída ao mesmo, de forma a trazer clareza à compreensão deste fenómeno.

1.4.2. *Engagement* no trabalho: definição do constructo

Fruto do processo motivacional, segundo Bakker e Demerouti (2007), o *engagement* no trabalho é caracterizado por um envolvimento físico, cognitivo e emocional para com o trabalho, como originalmente defendido por Kahn (1990). Ainda que muita incerteza surja em torno deste conceito e da melhor forma de o medir (Knight et al., 2017), a abordagem de Schaufeli e colegas (2002) continua a ser a mais robusta e popular (Hakanan & Roodt, 2010). Esta, define o *engagement* no trabalho como um

estado positivo e duradouro, caracterizado por vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2002). A abordagem popularizada por Schaufeli e colaboradores (2002) baseia-se no modelo JD-R, no sentido em que o *engagement* no trabalho é enquadrado teoricamente como fruto da interação entre os recursos pessoais e do trabalho e as exigências do trabalho (Knight et al., 2017), resultando em *outcomes* laborais, como a satisfação no trabalho (Demerouti & Cropanzano, 2010; Lu et al., 2016; Yalabik et al., 2013) e a perceção de empregabilidade (De Cuyper et al., 2008; Ngo et al., 2017). Um indivíduo em estado de *engagement* será mais dedicado e competente nas tarefas de índole laboral, tornando-se capaz de subsistir perante os contratemplos, potencializando a estratégia e operação das organizações (Schaufeli, 2012; Schaufeli & Bakker, 2010). Posto isto, fica evidente a importância do *engagement* no trabalho para o sucesso da gestão, pois, é através deste estado positivo que os funcionários poderão alcançar a sua potencialidade. Um incremento no desempenho e na dedicação dos colaboradores, é provável que resulte em benefícios semelhantes para a organização.

Através dos recursos laborais e individuais surge o trabalhador *engaged*. Segundo Saks (2006), baseado nos modelos de Kahn (1990) e Maslach *et al.* (2001), as características do trabalho (e.g., autonomia, controlo e *feedback*) tornam o trabalho desafiante e com significado para quem o desempenha. A perceção de suporte organizacional e das chefias, promovem um local de trabalho de entreajuda e pautado pela compreensão. Ainda com base no estudo de Saks (2006), a justiça organizacional é determinante na missão de garantir um ambiente de igualdade e meritocracia no contexto laboral. Os recursos do trabalho referidos são alguns dos mencionados, pelo autor indicado, como sendo impulsionadores do *engagement* no trabalho, sem desconsiderar os recursos individuais, dos quais se destacam a personalidade e o *PsyCap* (Saks, 2006; Schaufeli & Taris, 2014).

Para um melhor entendimento do constructo, é fundamental uma melhor compreensão dos elementos que o compõem, que é exatamente a que se compromete o ponto seguinte.

1.4.3. *Engagement* no trabalho e as suas dimensões

No decorrer deste capítulo foi referido, por várias vezes, a existência de três dimensões na génese do *engagement* no trabalho, sendo elas o vigor, a dedicação e a absorção (Schaufeli, 2012; Schaufeli & Bakker, 2010; van den Heuvel et al., 2010). As

três características referidas são fundamentais à compreensão do constructo: o vigor remete para a capacidade do indivíduo em sentir-se energético enquanto trabalha, com habilidade para persistir nas adversidades e dispensar esforços com a finalidade de ser bem sucedido nas suas funções; a dedicação centra-se no sentimento de significado e desafio do trabalho desempenhado, que proporciona inspiração e entusiasmo, o que permite ao sujeito envolver-se na tarefa; e a absorção aponta para o estado de total concentração no trabalho, semelhante ao *flow*, caracterizado por uma perda da percepção temporal, experienciado por trabalhadores com altos níveis de *engagement* (Knight et al., 2017; Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2010; van den Heuvel et al., 2010).

1.5. Exaustão emocional

À medida que se avança neste enquadramento teórico, é perceptível que os conceitos, até agora abordados, interagem de diversas formas. Da mesma maneira, têm sido visíveis as diferentes valências que estes podem adotar. Numa conjuntura desfavorável, as exigências emocionais exercem uma força tal, que o sujeito poderá não dispor das ferramentas e dos recursos necessários para as gerir com sapiência e proatividade. Num contexto em que a inversão do panorama não fosse uma possibilidade, como foi possível perceber noutras secções, o indivíduo estaria exposto a diversos malefícios que, não só podem comprometer o seu desempenho profissional, como acarretar consequência no domínio pessoal. O stresse decorrente dessa circunstância, poderá conduzir à exaustão emocional (Jeung et al., 2018; Grandey & Gabriel, 2015; Hakanen et al., 2006; Xanthopoulou et al., 2013).

Pela pertinência do conceito de exaustão emocional para a investigação que decorre, esta secção será dedicada à análise e compreensão do mesmo.

1.5.1. Origem e definição do conceito

Ao longo das últimas décadas, a exaustão emocional tem sido estudada sem se conseguir distanciar da sua relação com o *burnout*. Demerouti e colegas (2001), defenderam que a exaustão emocional tem bastantes semelhanças com o stresse, ao nível das reações no indivíduo (e.g., ansiedade, depressão). Desta forma, o conceito em análise enquadrou-se numa forma de stresse, neste caso, relacionado ao trabalho (Coprano et al., 2003).

Desde os primeiros estudos sobre o assunto (Kahill, 1988; Maslach, 1982; Schaufeli & Van Dierendonck, 1993), a exaustão emocional é enquadrada enquanto uma dimensão de um conceito de segunda ordem (i.e., *burnout*), algo que se mantém mesmo em investigações mais recentes (Halbesleben & Bowler, 2007; Sun & Pan, 2008; Wirtz et al., 2017; Zadow et al., 2017). Porém, a sua similaridade não os torna indissociáveis. A exaustão emocional é um conceito utilizado para descrever a sensação de fadiga crónica, com efeitos nefastos ao nível físico, mas também ao nível psicológico, com a sensação de ser drenado emocionalmente pelo trabalho (Maslach, 1982; Sun & Pan, 2008; Wirtz et al., 2017; Wright & Copranzano, 1998). Por sua vez, ainda que a exaustão emocional represente a génese do *burnout*, este último é composto por outras dimensões

(e.g., despersonalização), formando um conceito mais complexo e profundo (Dishop et al., 2019; Schaufeli & van Dierendonck, 1993).

Ainda que os seus antecedentes tenham sido vorazmente estudados, ainda não existe consenso quanto à pertinência de determinadas conclusões. A primeira perspectiva, e a única unânime, centra-se no peso das características do trabalho e numa visão organizacional, onde a exaustão emocional provém de elevadas exigências (e.g., ambiguidade de papéis, conflito de papéis) e baixos recursos (e.g., suporte social), que interagem com consequências desastrosas para o indivíduo (Brewer & Shapard, 2004; Dishop et al., 2019; Sun & Pan, 2008; Van den Tooren & Rutte, 2016). Esta abordagem assenta numa pedra basilar consagrada pelo seu pragmatismo – a Teoria da Conservação dos Recursos (Hobfoll, 1989). Não sendo possível eliminar determinadas exigências laborais, é o papel da organização proporcionar um ambiente de trabalho onde os recursos fornecidos, aos seus trabalhadores, sejam suficientes para as colmatar. Caso contrário, os trabalhadores serão forçados a reduzir, por exemplo, o seu desempenho, de forma a equilibrar a balança e conservar os recursos que detém (Sun & Pan, 2008; Wright & Hobfoll, 2004), o que resultará em situações stressantes no contexto laboral que, num determinado espaço temporal, poderá incorrer, posteriormente, em exaustão emocional (Alonso et al., 2020; Copranzano et al., 2003; Dishop et al., 2019). Outra teoria frequentemente mencionada para suportar esta abordagem, remete para a Teoria das Trocas Sociais (TTS; Blau, 1964; Emerson, 1976). Numa ótica organizacional, esta teoria diz respeito às trocas sociais representadas entre a entidade empregadora e o trabalhador, mas também entre os próprios trabalhadores, as quais implicam custos, benefícios e recursos (Aryee et al., 2015; Colquitt et al., 2014). Através do entendimento das regras e recursos implícitos nestas trocas, a TTS explica como o indivíduo visa a supremacia dos benefícios face aos custos, na medida em que, caso este facto não se verifique, tende a retirar recursos da relação estabelecida (Blau, 1964; Copranzano et al., 2003; Emerson, 1976; Dishop et al., 2019). Com base nestas duas teorias, a importância das exigências e recursos é perceptível como uma homeostase necessária à manutenção da gestão emocional do trabalhador. No mesmo sentido, realça o papel das organizações em garantir recursos aos seus trabalhadores, de maneira que lhes seja possível corresponder às exigências no trabalho, bem como a relevância das trocas sociais entre a organização e os seus trabalhadores como forma de evitar a exaustão emocional e, em contrapartida,

fomentar o empenhamento no trabalho, resultado de uma relação social bem construída (Copranzano et al., 2003; Dishop et al., 2019; Van den Tooren & Rutte, 2016).

O segundo antecedente, menos consensual, aponta para os traços de personalidade que estabelecem relação com a exaustão emocional. Ainda que não tenha sido atribuída à personalidade a sua devida responsabilidade enquanto preditor do conceito em estudo, é inquestionável que dois indivíduos distintos, inseridos no mesmo contexto de trabalho, possam experienciar diferentes níveis de exaustão emocional (O'Neill & Xiao, 2010). Com base no modelo *The Big Five*, alguns estudos já investigaram como esses cinco traços podem estar relacionados com essa carga emocional negativa (Costa & McCrae, 1992; O'Neill & Xiao, 2010; Sosnowska et al., 2019; Welbourne et al., 2020). Porém, somente o neuroticismo e a extroversão apresentam resultados consistentes que permitam estabelecer uma relação (Sosnowka et al., 2019). O primeiro, numa dose elevada, apresenta-se em indivíduos com maior predisposição ao stresse e aos afetos negativos, enquanto a extroversão denota visões e comportamentos mais otimistas e positivos no sujeito (Bianchi, 2018; Sosnowska et al., 2019). Desta forma, é esperado que um trabalhador com propensão para o neuroticismo avalie a situação como mais stressante do que um indivíduo com uma pontuação mais reduzida nesse traço (Bianchi, 2018). Em contrapartida, altos níveis de extroversão poderão servir de salvaguarda a acontecimentos stressantes, revestindo o sujeito contra a exaustão (O'Neill & Xiao, 2010). Assim, podemos concluir que o antecedente primordial da exaustão emocional está inserido no trabalho, sendo ele as suas próprias características, ainda que, como um ser único que cada um de nós representa, não deve ser desconsiderado o papel da personalidade ao ajuizar os eventos que ocorrem.

Por fim, a pertinência da análise deste conceito prende-se, também, com as suas consequências e relações conceptuais. Na presença de exaustão emocional, são esperados diversos *outcomes* laborais com efeitos nocivos, desde logo no trabalho, nomeadamente um aumento nas intenções de *turnover*, baixo desempenho e reduzida satisfação laboral (Demerouti et al., 2001; Maslach et al., 2001; O'Neill & Xiao, 2010). A exaustão emocional mantém uma relação positiva com os acidentes de trabalho, deixando os indivíduos mais vulneráveis a estes percalços, muitas vezes por via da distração (Alonso et al., 2020). Na mesma medida, é evidenciada a sua relação para com a mortalidade (Copranzano et al., 2003), além de condições médicas adversas, como a depressão (Schonfeld & Bianchi, 2016) e/ou fadiga crónica (Hege et al., 2018), principalmente em

trabalhadores que prestam serviços ao público, devido a aspetos já abordados em secções anteriores. Ainda relacionado ao trabalho, verificaram-se alta tendência ao absentismo (Copranzano et al., 2003) e empenhamento no trabalho diminuído (Peterson et al., 2011; Van den Tooren & Rutte, 2016).

Os efeitos danosos da exaustão emocional destacam-se, igualmente, no ramo da vida pessoal. Fora os aspetos relacionados à saúde, já descritos, as consequências podem extrapolar, por exemplo, para a família (Maslach et al., 2001). Outra questão afeta ao indivíduo, remete para o consumo de substâncias ilícitas como supressor do stress constante (Maslach et al., 2001; O'Neill & Xiao, 2010).

Após considerar os tópicos abordados, prevalece a relevância deste constructo, bem como a sua capacidade de afetar o sujeito, na sua vida pessoal e profissional, mas também a organização onde se insere, consequentemente. A incompatibilidade entre a exaustão emocional e o empenho no trabalho, serve de alerta às entidades empregadoras, cuja função deverá ser mitigar a falta de recursos que possam levar o colaborador a não conseguir sustentar as exigências laborais, drenando toda a sua energia, diariamente, no exercer das suas responsabilidades. Somente adotando essa estratégia poderá ser estabelecida uma relação organização-colaborador baseada na confiança e no benefício mútuo, de forma a afastar a iminência de uma sensação de exaustão e fadiga física e mental, aliada às consequências que dela derivam.

Na secção seguinte, serão descritos os *outcomes* laborais que integram o modelo proposto no presente estudo.

1.6. Outcomes laborais: satisfação no trabalho e empenhamento afetivo

Neste último tópico do enquadramento teórico, a prioridade recai sobre os resultados laborais desejáveis, inseridos nesta investigação, como forma de concluir a composição do modelo adotado, na perspetiva de perceber as relações entre os diversos conceitos abordados.

1.6.1. Satisfação no trabalho: definição do constructo

A satisfação no trabalho tornou-se, sem sombra de dúvidas, um dos conceitos mais estudados na literatura centrada na psicologia organizacional, e não só. Todavia, apesar da vasta investigação ao redor do tema, especialmente relevante desde a década de 70 (séc. XX), não parece desgastar-se a sua pertinência e atualidade (Jagalat, 2016; Hofmans et al., 2013). Toda a atenção depositada sobre este constructo pode ser explicada pela, também extensa, lista de relações encontradas com diversos comportamentos laborais desejáveis, entre eles o *turnover*, o absentismo, e o desempenho (Dugguh & Dennis, 2014; Hofmans et al., 2013; Saygi et al., 2011; Schleicher et al., 2010). Na sua definição mais conhecida e tradicional, a satisfação no trabalho é entendida como um estado de prazer proveniente da avaliação do trabalho (Locke, 1976). Noutra perspetiva, é vista como o reflexo do bem-estar do trabalhador, no meio laboral, diferenciando-se por ser específico a esse contexto, contrariamente ao bem-estar, que se estende aos diversos cenários da vida de um indivíduo (Page & Vella-Brodrick, 2009; Wright & Bonett, 2007). Não só o bem-estar é fundamental no local de trabalho, mas também o prazer retirado da atividade, a competência na realização da mesma e a recompensa pelo esforço, são aspetos considerados por Maxwell (2007) como essenciais para a experiência de satisfação no trabalho.

Indiferente à definição adotada permanece a crença de que a satisfação no trabalho representa uma atitude no trabalho e, como tal, acarreta três componentes (Dugguh & Dennis, 2014; Kian, 2014; Weiss, 2002; Zhu, 2012): afetiva (e.g., emoções); cognitiva (e.g., opiniões, conhecimento, avaliações) e comportamental (e.g., tendência para determinada ação). As atitudes no trabalho consistem, essencialmente, de avaliações direcionadas ao trabalho que poderão adotar uma valência positiva ou negativa (Weiss, 2002; Zhu, 2012). No mesmo seguimento, a satisfação no trabalho é amplamente discutida em duas vertentes diferentes, mas indissociáveis, as dimensões afetivas e cognitivas (Hulin & Judge, 2003; Saygi et al., 2011; Thompson & Phua, 2012; Zhu,

2012). Assim, o presente constructo é interpretado como uma avaliação do trabalho consoante o que o indivíduo conhece e acredita, em grande parte devido às experiências passadas e, por outro lado, uma apreciação positiva ou negativa face ao seu local e posto de trabalho. Ainda que, segundo Weiss (2002), e em concordância com Judge e Klinger (2008), a componente cognitiva tenha maior preponderância, as duas permanecem objeto de estudo.

Por ser um conceito bastante estudado na sua relação com o desempenho laboral, vários estudos procuraram perceber os antecedentes da satisfação no trabalho (Dugguh & Dennis, 2014; Hagedorn, 2000; Yang, 2010; Zhu, 2012), nos quais se inserem, entre outras hipóteses, a justiça organizacional, o estilo de liderança, características demográficas (e.g., idade, estado cívil) ou oportunidades de carreira. Hagedorn (2000) inseriu a satisfação no trabalho num *continuum* com dois extremos (i.e., *disengagement* e *engagement* no trabalho). A literatura tem demonstrado evidências que comprovam a capacidade dos trabalhadores com maiores níveis de *engagement* no trabalho, serem também os mais satisfeitos com o seu emprego (Aziri, 2011; Radosevich et al., 2008; Saks, 2006). Contrariamente, outros estudos chegaram à conclusão de que as dimensões do *burnout* se relacionam negativamente com a satisfação no trabalho (Haydock et al., 2011; Peng et al, 2016). As organizações e chefias devem manter-se atentas ao grau em que os seus colaboradores se sentem satisfeitos, não só pelas implicações negativas para ambos os lados, dada a relação entre a satisfação no trabalho e o desempenho do trabalhador (Christen et al., 2006; Maxwell, 2007), mas também por ser da sua responsabilidade promovê-la (Maxwell, 2007).

1.6.1.1. Teorias da satisfação no trabalho

Diversas teorias têm sido desenvolvidas com o intuito de explicar a satisfação no trabalho, sendo uma das mais aclamadas a teoria bifatorial de Herzberg e colegas (1959) que procurou explicar o conceito através de fatores higiénicos e motivacionais. De acordo com estes autores, a satisfação distingue-se de insatisfação sem que tracem uma linha contínua e, dessa forma, à satisfação correspondem os fatores motivacionais, que definem se um indivíduo está satisfeito ou não-satisfeito, enquanto a insatisfação é determinada pelos fatores higiénicos que assinalam a insatisfação/não-insatisfação (Dugguh & Dennis, 2014; Hagedorn, 2000; Herzberg et al., 1959). Na prática, o autor definiu catorze fatores, oito higiénicos e seis motivacionais. Os primeiros, definem-se como os aspetos ligados ao contexto de trabalho (e.g., condições de trabalho ou relações interpessoais), já os

fatores higiénicos reúnem condições intrínsecas ao indivíduo que o motivam para o trabalho (Dugguh & Dennis, 2014; Hagedorn, 2000).

A teoria da equidade de Adams (1963) estabeleceu um *ratio* entre o que o trabalhador provém à empresa (*inputs*) e o que recebe em compensação (*output*), com a particularidade de atribuir um peso importante às recompensas materiais (Dugguh & Dennis, 2014; Hofmans et al., 2013). Naturalmente, os trabalhadores sentir-se-ão tão ou mais satisfeitos, quanto maior o equilíbrio na balança entre o seu contributo e o que recebem da organização e, no sentido oposto, irão experienciar insatisfação se o esforço empregue mostrar-se maior do que a recompensa (Kollmann et al., 2020; Hofmans et al., 2013; Jagalart, 2016). Porém, a perceção de equidade não se baseia apenas no que é oferecido e, conseqüentemente, recebido. A teoria assenta bastante na ideia da comparação social, pois, tratando-se de uma perceção, esta só pode ser desenvolvida através da realidade que observa ao seu redor, no mesmo contexto, através dos colegas (Dugguh & Dennis, 2014; Jagalart, 2016).

Outra teoria predominante remete para aspetos relacionados ao trabalho, cuja presença ou ausência determinam a satisfação do indivíduo (Ali et al., 2014; Hackman & Oldham, 1976, 1980). Este modelo teórico define características do trabalho essenciais, sendo elas: a variedade, a identidade, a autonomia, o significado e o *feedback* (Dugguh & Dennis, 2014; Hackman & Oldham, 1976, 1980). Tendo por base os estudos de Hackman e Oldham (1976, 1980), estas características nucleares definem-se da seguinte forma: a variedade diz respeito à quantidade de competências e tarefas a que o trabalhador está exposto nas suas funções; a identidade refere-se à importância da tarefa e em que medida o trabalhador acompanha o processo do início ao fim; a autonomia afirma a relevância do indivíduo ter liberdade e independência no trabalho; o significado remete para o impacto que o seu trabalho tem para a sociedade e a organização em que se insere; e, por fim, o *feedback*, defende a necessidade de informação relativamente ao trabalho realizado. Estudos posteriores destaparam a preponderância destas características na satisfação dos trabalhadores, demonstrando que, na sua presença e reunindo as condições ideais para tal, podem, de facto, fomentar uma maior satisfação nos colaboradores (Ali et al., 2014; Dugguh & Dennis, 2014; Said & Munap, 2010).

1.6.2. O empenhamento afetivo

Cada vez mais, é recorrente que o papel dos decisores organizacionais englobe a capacidade de gerir, reter e desenvolver os talentos inseridos na sua rede de trabalhadores, como forma de progresso e sustentabilidade das organizações (Mercurio, 2015). O trabalhador, como parte integrante, tem ganho espaço como um ponto distinto, único e com competências essenciais à organização que, por sua vez, investe nos mesmos, almejando potencializar e reter os talentos que a distinguem da concorrência. Aliada a esta questão dá-se, também, o surgimento de um trabalhador mais modernizado, preocupado com o seu bem-estar, com a forma como é tratado no seu local de trabalho e com a retribuição, não somente monetária, que a organização lhe atribui pelo seu serviço (Cunha et al., 2016). Na eventualidade do trabalhador ver colmatadas as suas necessidades e exigências, é provável que adote comportamentos que vão ao encontro da missão e objetivos organizacionais, através de um processo que culmina no conceito que vamos abordar ao longo desta secção (Fazio et al., 2017; Meyer et al., 2006; Solinger et al., 2008).

1.6.2.1. Origem do conceito

O conceito de empenhamento organizacional (EO) desenvolveu-se ao longo de décadas, com estudos e propostas diversificadas que lhe trouxeram robustez e alternativas à sua exploração. Desde cedo, começou-se por entender o EO como um fenómeno no qual os colaboradores partilhariam dos valores da organização, operacionalizando-os num esforço ativo em prol da mesma, como forma de manterem o elo e o seu lugar na entidade (Guzeller & Celiker, 2019; Steers, 1977). Até aqui, as similaridades com uma definição contemporânea são bastantes. Porém, numa fase inicial, o conceito esteve consideravelmente associado à TTS (Blau, 1964; Emerson 1976), o que levou a uma interpretação das motivações do colaborador baseadas em *inputs* e *outputs* (LaLopa, 1997). Desta forma, o EO estaria dependente do quão satisfeito o colaborador está com o seu papel na organização e o que isso lhe atribuiria em benefícios pessoais (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019), valorizados pelo próprio, numa teoria do empenhamento conhecido como *side-bet*, introduzida por Becker (1960). Assim, a lealdade à organização estará presente, única e exclusivamente, se a perceção do sujeito face à sua condição na instituição for positiva (Becker, 1960; Cohen, 2007; Singh & Gupta, 2015; Somers, 1995). Posteriormente, esta abordagem unidimensional perdeu espaço na literatura referente ao empenhamento organizacional, restando a sua influência nas teorias que a sucederam.

Com o avanço dos estudos relativos ao tema, surge uma visão com o enfoque a incidir sobre os aspetos psicológicos e atitudinais (Allen & Meyer, 1990; LaLopa, 1994; Mowday et al., 1982; Porter et al., 1974). Nesta perspetiva, é expectável que um colaborador cujo empenhamento organizacional seja elevado, sinta que a organização o representa no que concerne aos seus valores e ideais, verificando-se assim, uma identificação para com a mesma (Allen & Meyer, 1990; Mowday et al., 1982; Porter et al., 1974). De facto, é extremamente considerada a ideia de que, só com base na identificação e no envolvimento do indivíduo na organização, é possível retirar o máximo de cada um dos talentos que a compõe (Allen & Meyer, 1990; Devece et al., 2016). Aliás, foi exatamente dessa forma que, nesta segunda grande corrente do constructo, os autores mais proeminentes o definiram como: “a força relativa da identificação do indivíduo para com a organização e o seu envolvimento na mesma” (Mowday et al., 1979; p. 226).

Numa terceira fase, mais resistente à ação do tempo, o empenhamento organizacional afirmou-se, definitivamente, como um conceito multidimensional, sobretudo através do modelo explicativo proposto por Meyer e Allen (1984; 1991). Na secção que se segue, será abordado e esclarecido o modelo citado.

1.6.2.2. O modelo tridimensional de Meyer e Allen

A abordagem predominante sobre o conceito em estudo obedece a um prisma multidimensional, onde o EO não é analisado somente como estando, ou não, presente, mas sim, através da sua origem e dos alicerces que o sustentam (Meyer & Allen, 1984; 1991; Singh & Gupta, 2015). Todavia, este não foi o único modelo baseado em diversas dimensões. Outra perspetiva aclamada na literatura foi proposta por O’Reilly e Chatman (1986), com particularidades que o diferem do modelo de Meyer e Allen, porém, cruzam-se em duas características onde foram inovadores: (1) a importância atribuída à compreensão dos antecedentes e consequentes do EO; e (2) a adoção do conceito baseado em diferentes formas de EO (Cohen, 2007; Mercurio, 2015).

Baseado nos fundamentos de O’Reilly e Chatman (1986), o EO depende do quão internalizadas estão as características da organização no indivíduo, sendo que, somente com uma forte internalização, é possível o surgimento de um apego psicológico, que define o constructo (Cohen, 2007; Meyer & Herscovitch, 2001; O’Reilly & Chatman, 1986). Este apego psicológico é determinado por três fatores independentes (Cohen, 2007; O’Reilly & Chatman, 1986): (1) a conformidade, uma forma de envolvimento meramente

instrumental, suportado por recompensas; (2) a identificação, que reflete um envolvimento com base no desejo de pertença e afiliação à organização; e (3) a internalização, um estado onde o sujeito e a organização atingem uma conexão por via da partilha de valores e objetivos. Estes fatores, consoante cada caso em particular, vão determinar a relação e a forma de empenhamento organizacional que um colaborador irá experienciar, uns mais profundos (i.e., identificação e internalização), outro mais frágil e superficial (i.e., conformidade; Cohen, 2007; O'Reilly & Chatman 1986). Esta abordagem permitiu a estes autores, bem como aos que estudaram posteriormente o constructo, uma análise sobre o EO sem incidir sobre o *turnover*, prática que vinha sendo recorrente até então, direcionando o seu estudo para outras relações conceituais, como a relação com os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) ou com o desempenho laboral (Cohen, 2007; Meyer & Herscovitch, 2001).

Além da perspetiva exposta no parágrafo anterior, várias outras propostas tiveram o seu destaque (e.g., Jaros et al., 1993; Vandenberg & Self, 1993), mas nenhuma se estabeleceu com tamanha imponente como o Modelo Tridimensional de Meyer e Allen (1984). Estes autores propuseram um modelo explicativo que integra, em complementaridade, as abordagens atitudinais e comportamentais, unindo a teoria de *side-bet* de Becker (1960), aos avanços já realizados à época, referentes aos aspetos psicológicos do EO (Aranki et al. 2019, Cohen, 2007; Mercurio, 2015; Meyer & Allen, 1991). Assim, afirmaram que as teorias sobre este constructo não deveriam ser tidas como opostas e explicativas do fenómeno num todo, mas integradas enquanto componentes do EO, de forma a entendê-lo corretamente (Mercurio, 2015; Meyer & Allen, 1991). Desta forma, elaboraram três componentes do modelo tridimensional, que o sujeito poderá experienciar simultaneamente, sendo elas: o empenhamento afetivo, o empenhamento de continuidade e empenhamento normativo (Aranki et al., 2019; Cohen, 2007; Mercurio, 2015; Meyer & Allen, 1984, 1991; Singh & Gupta, 2015). A primeira componente mencionada, o empenhamento afetivo, é onde se foca grande parte dos estudos sobre o tema (Aranki et al., 2019), e é mencionada como uma ligação emocional e de envolvimento do indivíduo perante a organização (Aranki et al., 2019; Cohen, 2007; Mercurio, 2015). Um indivíduo que experiencia um elevado grau desta dimensão, mantém-se na organização por desejo próprio (Mercurio, 2015; Meyer & Allen, 1991). A segunda componente, o empenhamento de conformidade, é a que mais vai ao encontro da teoria *side-bet* de Becker (1960), promovendo uma permanência na organização devido ao peso dos custos que a saída

acarreta (Aranki et al., 2019; Cohen, 2007; Meyer & Allen, 1991). Esses custos refletem-se de várias maneiras (e.g., tempo, esforço, formação), nomeadamente em forma de investimentos que o indivíduo realizou desde a sua chega à organização e que, com a sua saída, serão perdidos (Mercurio, 2015; Meyer & Allen, 1984;1991). Assim, com a mis-siva de evitar essas perdas, o sujeito permanece na organização por um período que se estende além da sua vontade, de modo a contornar uma situação de procura de emprego, por exemplo, deixando para trás tudo o que havia depositado na sua entidade empregadora (Aranki et al., 2019). A terceira e última dimensão, o empenhamento normativo, provém de estudos anteriores de Wiener (1982), nos quais o autor defendeu a tese de que o EO se alicerçava numa postura e visão normativas. Meyer e Allen, fundados nesta proposta, postularam o empenhamento normativo como um sentido de obrigação ou dever, percebido pelo sujeito, de prosseguir na organização (Aranki et al., 2019; Cohen, 2007; Mercurio, 2015; Meyer & Allen, 1991). Nesta circunstância, a moral destaca-se e reflete-se num esforço acrescido suportado pela crença de que esse é o comportamento certo para com a organização (Aranki et al., 2019), o que encontra correspondência nos estudos de Wiener (1982).

Seguidamente, o foco desta revisão irá incidir somente sobre o empenhamento afetivo, devido à sua relevância para o presente estudo e com o propósito de fortalecer a análise já iniciada nesta secção.

1.6.2.3. “A melhor forma” de empenhamento

Segundo Meyer e Allen (1991), a componente que dá título a esta secção deve ser entendida como um vínculo emocional, entre colaborador e organização, estabelecido por via da identificação de valores e do envolvimento voluntário do colaborador, através dos quais o sujeito afirma a sua filiação à entidade empregadora. Por consequência, esta dimensão destaca-se das restantes através do seu carácter arbitrário que, contrariamente às formas de empenhamento de conformidade e normativo, sugere a vontade própria do sujeito em prolongar a sua ligação à organização onde está inserido (Fazio et al., 2017; Meyer & Allen, 1991; Mowday et al., 1982; Singh & Gupta, 2015). Assim, na mesma medida em que o empenhamento deve ser entendido como a vontade de manter vivo o vínculo à organização (Morgan & Hunt, 1994), o empenhamento afetivo acrescenta a identificação e o envolvimento como a fonte dessa vontade (Meyer & Allen, 1991). Deste modo, o empenhamento afetivo é tão mais forte quanto maior for o grau de identificação e envolvimento do colaborador (Faloye, 2014). Porém, estes dois momentos não ocorrem

aleatoriamente, pois, só após um período de identificação com os objetivos e valores vigentes na organização, ocorre o fenómeno de envolvimento, através do qual se dá a internalização desses mesmos aspetos, permitindo uma maior participação na cultura, política e socialização no seio da organização (Meyer & Allen, 1991; Singh & Gupta, 2015).

Esta forma de empenhamento, descrita com maior precisão no parágrafo acima, tem sido estudada pela sua natureza positiva e pelos efeitos positivos que estimula (Aranki et al, 2019; Singh & Gutpa, 2015). Contrariamente às outras dimensões do modelo tridimensional, o carácter voluntário do vínculo estabelecido entre ambas as partes, promove comportamentos desejados para o sucesso organizacional, mas, também, para o sucesso e saúde do trabalhador (Aranki et al., 2019; Meyer & Allen, 1984, 1991; Singh & Gupta, 2015; Tornikoski, 2011). Além da já esclarecida relação entre o EO e o *turnover*, posteriormente aos avanços de O'Reilly e Chatman (1986), começou-se a perceber outras implicações do constructo, nomeadamente, do empenhamento afetivo, visto como a melhor e a mais valiosa forma de empenhamento, numa perspetiva da organização (Iverson & Buttigieg, 1999). Entre alguns dos comportamentos desejados que surgem positivamente associados ao empenhamento afetivo estão os CCO (Cohen, 2007; Vandenberghe et al., 2004) ou o desempenho (Meyer & Herscovitch, 2001), enquanto, numa relação negativa, destacam-se o absentismo, stresse ocupacional e *turnover* (Iverson & Buttigieg, 1999; Meyer & Herscovitch, 2001; Vandenberghe et al., 2004).

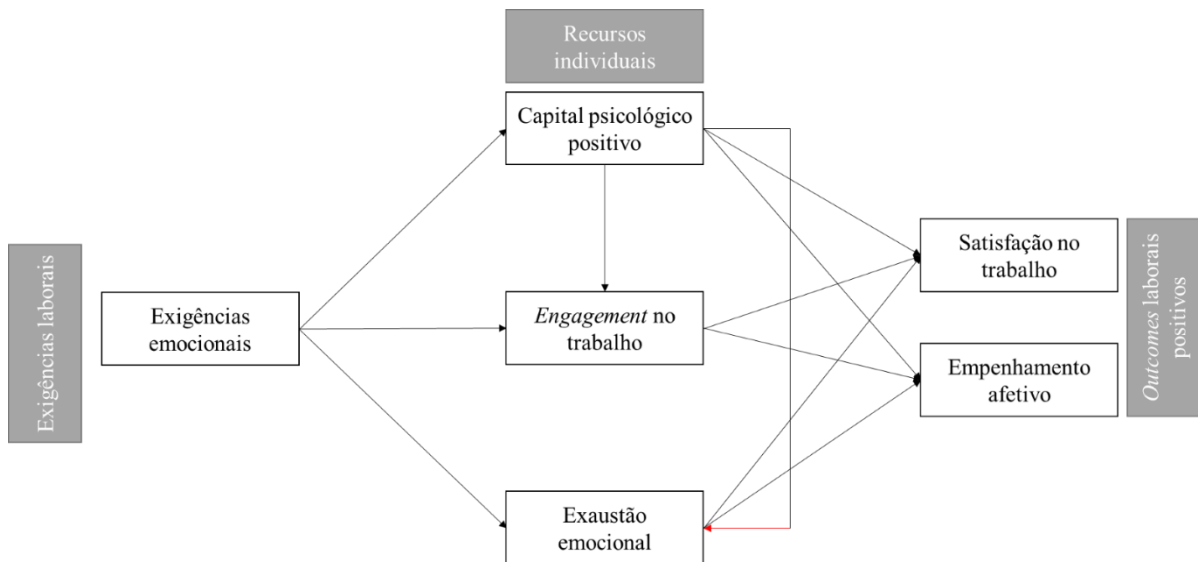
Em jeito de conclusão, destaca-se a importância deste conceito maior, o empenhamento organizacional, especialmente naquela que é entendida como a sua melhor forma, o empenhamento afetivo (Iverson & Buttigieg, 1999; Meyer & Allen, 1991). Não só pelos inúmeros benefícios de carácter comportamental que poderá acrescentar tanto à organização, quanto aos trabalhadores da mesma, mas de igual forma pela possibilidade de evitar uma enorme fonte de stresse, face a uma situação de obrigação em permanecer no mesmo emprego (Fazio et al., 2017; Mowday et al., 1982). Por fim, é consensual que o EO é um dos maiores *jokers* do ramo da psicologia organizacional e da gestão, pela sua capacidade de ter penetrado na rígida cultura organizacional, tendo-se afirmado como um dos grandes desejos das organizações e dos seus gestores.

Ao longo da presente secção foram apresentados os diferentes conceitos que compõem a presente investigação. Após esta abordagem, é importante referir a principal meta a alcançar. Este estudo procurou testar mecanismos moderadores que intervêm na relação entre as exigências emocionais (exigências laborais) e os resultados de trabalho positivos

(satisfação no trabalho e empenhamento afetivo), seguindo dos pressupostos do modelo JD-R e utilizando uma amostra de trabalhadores portugueses. Mais concretamente, procurou-se (1) aferir o efeito direto das exigências emocionais no PsyCap (recurso individual), no *engagement* no trabalho e na exaustão emocional; (2) avaliar o papel moderador do PsyCap (recurso individual) na relação entre as exigências emocionais (exigência laboral) e o *engagement* no trabalho e entre as exigências emocionais (exigência laboral) e a exaustão emocional; e (3) examinar o efeito direto do PsyCap, do *engagement* no trabalho e da exaustão emocional na satisfação no trabalho e no empenhamento afetivo. Para tal, delineou-se o seguinte modelo teórico (Figura 1):

Figura 1

Modelo Teórico de Investigação



Com base neste modelo foram definidas as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1 (H1): As exigências emocionais (exigência laboral) relacionam-se de forma negativa com o PsyCap (recurso individual).

Hipótese 2 (H2): As exigências emocionais (exigência laboral) relacionam-se de forma negativa com o *engagement* no trabalho.

Hipótese 3 (H3): As exigências emocionais (exigência laboral) relacionam-se de forma positiva com a exaustão emocional.

Hipótese 4 (H4): O PsyCap (recurso individual) modera a relação entre as exigências emocionais (exigência laboral) e a exaustão emocional.

Hipótese 5 (H5): O PsyCap (recurso individual) modera a relação entre as exigências emocionais (exigência laboral) e o *engagement* no trabalho.

Hipótese 6 (H6): O PsyCap (recurso individual) relaciona-se de forma positiva com a satisfação no trabalho e o empenhamento afetivo (resultados de trabalho).

Hipótese 7 (H7): O *engagement* no trabalho relaciona-se de forma positiva com a satisfação no trabalho e o empenhamento afetivo (resultados de trabalho).

Hipótese 8 (H8): A exaustão emocional relaciona-se de forma negativa com a satisfação no trabalho e o empenhamento afetivo (resultados de trabalho).

2. Metodologia

2.1. Caracterização da amostra

A amostra recolhida totalizou 507 trabalhadores, os quais exerciam funções no setor de atividade económica primário ($n = 28$; 5.5%), secundário ($n = 41$; 8.1%) e terciário ($n = 406$; 80.1%). Relativamente ao vínculo contratual estabelecido com a entidade empregadora, uma larga maioria detinha um contrato sem termo ($n = 335$; 66.1%), com os restantes a apresentarem contrato a termo ($n = 90$; 17.8%), trabalho independente ($n = 56$; 11%) ou outras formas de contrato ($n = 16$; 3.2%), no momento do preenchimento do protocolo de investigação. Face ao tempo de trabalho na organização atual, em média, os participantes situaram-se nos 9 anos ($M=9.33$; $DP=9.59$; $Min.=0$; $Max.=49$).

Ao nível da formação, somente uma pequena margem dos inquiridos detinha o grau de ensino básico ($n = 12$; 2.4%), enquanto uma boa parte possuía já o ensino secundário ($n = 150$; 29.6%). Os restantes representam os vários graus do ensino superior, com a maioria dos respondentes abrangidos pelo grau de licenciatura ($n = 191$; 37.7%) e, em menor escala, o grau de mestrado ($n = 80$; 15.8%). Em menor dimensão, estão os detentores do grau de doutoramento ($n = 6$; 1.2%), pós-graduação ($n = 48$; 9.5%) ou outro nível de educação ($n = 12$; 2.4%).

No que diz respeito ao género, das 499 respostas válidas, uma grande parte representava o género feminino ($n = 344$; 67.9%), enquanto cerca de 30% pertencia ao género masculino ($n = 153$; 30.2%) e menos de 1% representa o género não-binário ($n = 2$; .2%). Sobre o estado civil, a maioria dos sujeitos eram casados(as) ou unidos(as) de facto ($n = 282$; 55.6%), enquanto os viúvos(as) se encontravam em menor presença ($n = 10$; 2%). Entre estes dois polos, encontravam-se os(as) solteiros(as) ($n = 163$; 32.1%) e os(as) separados(as)/divorciados(as) ($n = 44$; 8.7%). No que à idade diz respeito, a média dos participantes ficou estabelecida nos 40 anos ($M=39.87$; $DP=9.96$; $Min.=19$; $Max.=79$).

Por terem sido consideradas inválidas ou impercetíveis, algumas respostas não foram contabilizadas na descrição acima, estando somente assinalados os valores correspondentes às respostas devidamente validadas.

2.2. Instrumentos

De forma a mensurar e viabilizar os objetivos já citados, recorreremos à aplicação de diversos instrumentos de autorresposta, seguidamente descritos.

O *Carga Mental Questionnaire* (CarMen-Q; Rubio Valdehita et al., 2017) é um instrumento que procura aferir diversas dimensões, porém, utilizámos apenas os itens referentes à dimensão das exigências emocionais, totalizando oito itens, relacionados com situações e emoções no trabalho (e.g., “O meu trabalho afeta-me emocionalmente”). Os itens em questão fazem uso de uma escala de resposta de quatro pontos (0 – *Nunca*; 3 – *Sempre*).

Optimismo, Resiliencia, Esperanza e Autoeficacia (OREA; Meseguer-de Pedro et al., 2017) visa mensurar as diferentes dimensões do *PsyCap*, de forma mais simplificada comparativamente a outros instrumentos semelhantes. Este instrumento totaliza doze itens, dispostos em grupos de três, correspondentes às quatro dimensões do constructo que afere. A dimensão do otimismo é analisada pela forma como o otimismo está presente no indivíduo, no seu dia-a-dia (e.g., “Em tempos difíceis, costumo esperar o melhor”). Os itens referentes à resiliência procuram perceber a capacidade do sujeito de persistir perante as dificuldades (e.g., “Mesmo que as coisas me corram mal, não me rendo”). A subescala da esperança, afere em que medida o indivíduo se mantém esperançoso (e.g., “Penso que a minha vida tem sentido”). Por fim, a autoeficácia é avaliada com base em itens cujo foco é verificar a sua presença no sujeito (e.g., “Posso resolver a maioria dos problemas se me esforçar para isso”). Todas as subescalas estão dispostas em escalas de *Likert*, com cinco opções de resposta (0 - *Discordo totalmente*; 4 - *Concordo totalmente*).

O *engagement* no trabalho foi mensurado através da *Utrecht Work Engagement Scale 3 item version* (UWES-3; Schaufeli et al., 2017), um instrumento baseado nas propostas de Schaufeli e Bakker (2003), cujos estudos posteriores viabilizaram a versão reduzida de três itens (e.g., “estou imerso no meu trabalho”), mantendo a sua qualidade psicométrica. Os itens estão dispostos numa escala de *Likert* de sete pontos (0 – *Nunca*; 6 – *Sempre*).

O constructo da exaustão emocional foi avaliado com base na *Oldenburg Burnout Inventory* (OLBI; Bakker et al., 2004; Sinval et al., 2019), que procura medir o *disengagement* e a exaustão emocional, tendo sido utilizada apenas a subescala desta

última. A OLBI possui oito itens (e.g., “Há dias em que me sinto cansado antes mesmo de chegar ao trabalho”), quatro deles com classificação invertida, dispostos numa escala de *Likert* de cinco respostas (1 – *Discordo totalmente*; 5 – *Concordo totalmente*).

Para o empenhamento afetivo foi utilizado o *Questionário de Empenhamento Organizacional* (Rego & Souto, 2004), com teoria assente nos trabalhos de Meyer e Allen (1991), no sentido de aferir somente esta dimensão, ainda que seja uma medida multidimensional, para a qual são atribuídos cinco itens (e.g., “Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização”), organizados numa escala de *Likert* de sete pontos (1 – *A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim*; 7 – *A afirmação aplica-se completamente a mim*).

Finalmente, no que diz respeito à satisfação no trabalho, procedeu-se a aplicação da *Escala da Satisfação no Trabalho* (Lima et al., 1995), focada em avaliar em que medida o colaborador se sente satisfeito na sua atividade profissional. Com oito itens na sua composição (e.g., “Em relação à sua colaboração e clima de com os seus colegas de trabalho, diria que está:”), organizados através de uma escala de *Likert* de sete pontos (1 – *Extremamente insatisfeito*; 7 – *Extremamente satisfeito*).

Sendo a consistência interna um fator preponderante na ponderação dos instrumentos utilizados, é de extrema relevância referir que todos apresentaram valores ajustados (i.e., $\alpha > .70$), além de terem sido utilizadas versões adaptadas à população portuguesa.

Além dos instrumentos já descritos, foi também incluído no protocolo de investigação um questionário sociodemográfico, que visava a recolha de informações relativas ao género, idade, habilitações literárias, estado civil, tempo de trabalho na organização atual, tipo de vínculo contratual e setor de atividade económica.

2.3. Procedimento de análise de dados

O primeiro passo da análise foi a realização de uma análise estatística descritiva, mais concretamente dos valores de média (M), desvio-padrão (DP), mínimo (Min.) e máximo (Máx.). Além disso, foi igualmente efetuada uma avaliação da consistência interna, tendo-se recorrido ao coeficiente alfa de Cronbach (α). Estes procedimentos foram conduzidos para todos os constructos latentes que integram o presente estudo e foram executados através do *software* de análise estatística *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 20.

Subsequentemente, os dados obtidos foram examinados com recurso a um modelo de equações estruturais utilizando-se, para tal, o *software* estatístico *Analysis of Moment Structures* (AMOS) versão 20. No entanto, a avaliação de um modelo de equações estruturais deve obedecer a alguns pressupostos que devem ser testados *a priori*. A literatura apresenta argumentos contraditórios relativamente ao pressuposto de distribuição normal multivariada, uma vez que os autores não são consensuais quanto aos valores de assimetria ($|sk|$) e de curtose ($|ku|$) que indicam a existência de uma distribuição normal. Porém, Curran et al. (1996) indicaram que para o método de máxima verosimilhança, um dos mais comuns no âmbito dos modelos de equações estruturais, valores de $|sk| \leq 2$ e de $|ku| \leq 7$ apontam para um respeito deste pressuposto.

Após a verificação da normalidade da distribuição, é necessário obter um modelo de qualidade. De acordo com Hair et al. (2014), a obtenção de um modelo ajustado passa pela avaliação de um conjunto de índices, nomeadamente, absolutos, incrementais e de parcimónia. Numa primeira fase foi testado o valor do teste de qui-quadrado de bondade do ajustamento (χ^2). Este teste deve registar valores de p superiores a .05, contudo, é possível observarem-se valores estatisticamente significativos ($p < .05$) na presença de amostras com um elevado número de participantes (Anderson & Gerbing, 1982). Foram selecionados como índices absolutos: (a) *Goodness of Fit Index* (GFI), valores entre .90-.95 apontam para um bom ajuste e superiores a .95 apontam para um ajustamento muito bom; (b) *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), valores entre .05-.10 indicam um ajustamento aceitável e inferiores a .05 indicam um ajuste muito bom; (c) intervalo de confiança de 90% para o índice RMSEA (90%IC RMSEA); e (d) *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), valores entre .05-.08 traduzem um ajustamento aceitável e valores menores do que .05 traduzem um bom ajustamento (Byrne, 2010; Hu

& Bentler, 1999; Marôco, 2021). Por sua vez, os índices incrementais definidos foram os *Comparative Fit Index* (CFI), *Normed Fit Index* (NFI), *Tucker-Lewis Index* (TLI) e *Incremental Fit Index* (IFI), estes apresentam a mesma classificação para os seus valores de corte: (a) resultados entre .90-.95 apontam para um ajustamento bom; e (b) resultados superiores a .95 apontam para um ajuste muito bom (Marôco, 2021). Por fim, o *Parsimony Comparative Fit Index* (PCFI), *Parsimony Normed Fit Index* (PNFI) e χ^2/df foram selecionados como índices de parcimónia. Quando o PCFI e PNFI obtêm valores entre .60-.80 está-se na presença de um ajuste aceitável e quando os valores obtidos são superiores a .80 está-se na presença de um bom ajustamento (Marôco, 2021). O índice χ^2/df é classificado de forma diferente, valores menores do que dois salientam um bom ajuste e valores iguais ou inferiores a cinco salientam um ajustamento aceitável (Byrne, 2010).

Além da qualidade do modelo, é igualmente necessário que este apresente propriedades psicométricas adequadas, nomeadamente ao nível da validade e da fidelidade (Anderson & Gerbing, 1982). A validade foi aferida de três formas: (a) fatorial, os valores das cargas fatoriais padronizadas dos itens devem ser iguais ou superiores a .50; (b) convergente, devem ser obtidos valores iguais ou superiores a .50 para o coeficiente *Average Variance Extracted* (AVE); e (c) discriminante, comparação entre os valores do coeficiente de correlação (r) ao quadrado dos constructos latentes e os valores de AVE (Bagozzi & Yi, 1988; Fornell & Larcker, 1981; Marôco, 2021; Sharma, 1996). No que respeita à fidelidade, foram definidos dois indicadores, alfa de Cronbach (α) e *Composite Reliability* (CR), devendo-se obter valores iguais ou superiores a .70 (Hair et al., 2014).

A realização de estudos com um *design* transversal, como o presente, aumenta a probabilidade de existência de variância do método comum, i.e., os resultados obtidos podem-se dever à forma como os dados foram recolhidos e às relações entre as variáveis (Podsakoff et al., 2003). Para despistar a existência deste viés foi utilizado o *Harman's Single Factor test*, onde os itens do modelo são testados através de uma análise fatorial exploratória forçada a um fator, devendo-se obter uma variância total explicada inferior a 50% (Podsakoff et al., 2003).

Em último lugar, foram aferidas as hipóteses de investigação sendo estas analisadas a partir do sinal e da significância estatística (p -value). O efeito de moderação foi avaliado através do método de pares combinados (Collier, 2020). Este método supera algumas das limitações apontadas a outros métodos de teste da moderação, uma vez que os itens das variáveis independentes e moderadoras são considerados para criar o efeito de interação e não pode haver repetições de itens (Marsh et al., 2004). O efeito de interação

é criado a partir dos itens com uma carga fatorial mais elevada, sendo estes transformados em *Z-scores*, i.e., padronizados (Collier, 2020). Devem ser reportados os resultados das estimativas não padronizadas, os valores do teste *t* e a significância estatística (Collier, 2020).

2.4. Procedimento de recolha de dados

Inicialmente, foram definidos dois critérios de inclusão para a participação neste estudo, ter 18 ou mais anos de idade à data da resposta ao protocolo de investigação e estar numa situação laboral ativa. A participação neste estudo foi voluntária, i.e., cada respondente foi livre de interromper o preenchimento do protocolo em qualquer momento, não havendo prejuízos para nenhuma das partes. Além disso, foi salientado aos potenciais participantes de que a participação neste estudo não estava associada ao recebimento de quaisquer recompensas. Antes de iniciar o preenchimento do protocolo, cada participante leu e concordou com um documento de consentimento informado, que garantia o respeito pelos princípios de anonimato e confidencialidade.

Esta investigação seguiu uma metodologia quantitativa e apresentou um *design* de investigação transversal, ou seja, os dados foram recolhidos num único momento. A recolha da amostra decorreu através de uma plataforma *online*. Foi seguida uma técnica de amostragem não-probabilística, por conveniência do investigador e em bola de neve.

2.5. Resultados

2.5.1. Ajustamento global do modelo

Antes de avaliar a qualidade do modelo, através dos índices definidos, foram analisados os valores de assimetria e de curtose para observar se o pressuposto de distribuição normal multivariada era respeitado. Os resultados obtidos estavam de acordo com os valores de corte definidos pela literatura ($|sk| \leq 2$; $|ku| \leq 7$), pelo que foi possível continuar a análise através do método de máxima verosimilhança.

O teste de qui quadrado de bondade do ajustamento χ^2 alcançou o resultado estatisticamente significativo, facto justificado pelo tamanho da amostra recolhida ($N=507$). O ajustamento para os índices propostos variou entre o aceitável e o muito bom.

Tabela 1

Índices de Ajustamento do Modelo

Índices de ajustamento	Resultado obtido	Comentário
χ^2	881.714***	
Absolutos		
GFI	.906	Bom
RMSEA	.044	Muito bom
90%IC RMSEA	[.039-.048]	NA
SRMR	.072	Aceitável
Incrementais		
CFI	.950	Muito bom
NFI	.903	Bom
TLI	.945	Bom
IFI	.950	Muito bom
Parcimónia		
PCFI	.862	Bom
PNFI	.820	Bom
χ^2/df	1.959	Bom

Nota. *** $p < .001$; GFI= *Goodness of Fit Index*; RMSEA= *Root Mean Square Error of Approximation*; SRMR= *Standardized Root Mean Square Residual*; CFI= *Comparative Fit Index*; NFI= *Normed Fit Index*; TLI= *Tucker-Lewis Index*; IFI= *Incremental Fit Index*; PCFI= *Parsimony Comparative Fit Index*; PNFI= *Parsimony Normed Fit Index*; df= Graus de liberdade; NA= Não aplicável.

2.5.2. Ajustamento do modelo de medida

O modelo inicialmente proposto sofreu algumas alterações, dado que havia itens que estavam a comprometer as qualidades psicométricas do mesmo. Na Tabela 2 podem ser encontrados os itens que compuseram o modelo final e que serviram de base para o cálculo das hipóteses de investigação.

O modelo final apresentou evidência de validade fatorial, uma vez que as cargas fatoriais padronizadas dos itens se situaram acima do valor de corte definido pela literatura, .50, e foram estatisticamente significativas. Quanto à validade convergente, a maioria dos constructos latentes apresentou valores de AVE superiores a .50, à exceção do PsyCap que se obteve um valor marginalmente inferior. No que diz respeito à fidelidade, aferida através de dois coeficientes, foram registados superiores a .70.

Tabela 2*Resultados de Validade Fatorial, Validade Convergente e Fidelidade*

Constructos, dimensões e itens do modelo	Cargas fatoriais padronizadas *	Alfa/CR	AVE
Exigências emocionais		.895/.891	.579
2. Consigo alcançar os meus objetivos mesmo que existam obstáculos.	.713		
3. O meu trabalho está a afetar as minhas relações pessoais (família, amigos...).	.724		
4. Sinto-me muito cansado(a), fadigado(a) fisicamente.	.718		
5. O meu trabalho afeta-me muito emocionalmente.	.836		
6. Quando termino o meu dia de trabalho, sinto-me esgotado(a) fisicamente.	.718		
7. O meu trabalho está a afetar a minha saúde.	.843		
Capital psicológico positivo (PsyCap)		.870/.869	.426
3. Penso que a minha vida tem sentido.	.555		
4. Sinto-me confiante para lidar eficientemente com acontecimentos inesperados.	.680		
5. Sou sempre otimista ao pensar no meu futuro.	.696		
6. Mesmo que algo esteja a correr mal, não desisto.	.679		
7. Acredito que cada dia é valioso.	.628		
8. No geral, consigo lidar com tudo, venha o que vier.	.717		
9. Normalmente, espero que me aconteçam mais coisas positivas do que negativas.	.613		

10. Sou capaz de tomar decisões difíceis.	.641		
12. Se aplicar o esforço necessário, consigo resolver a maioria dos problemas.	.648		
<i>Engagement no trabalho</i>		.822/.836	.638
1. Sinto-me cheio(a) de energia no meu trabalho.	.857		
2. Sinto-me entusiasmado(a) com o meu trabalho.	.922		
3. Fico absorvido(a) com o meu trabalho.	.573		
<i>Exaustão emocional</i>		.841/.832	.558
1. Há dias em que me sinto cansado(a) antes mesmo de chegar ao trabalho.	.604		
2. Depois do trabalho, preciso de mais tempo para relaxar e sentir-me melhor do que precisava antigamente.	.710		
4. Durante o meu trabalho, muitas vezes sinto-me emocionalmente esgotado(a).	.787		
6. Depois do trabalho, sinto-me cansado(a) e sem energia.	.862		
<i>Satisfação no trabalho</i>		.857/.859	.552
1. Em relação às suas perspectivas de promoção, diria que está:	.721		
2. Em relação à organização e funcionamento do departamento onde trabalha, diria que está:	.870		
3. Em relação à colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho, diria que está:	.664		

5. Em relação à competência e funcionamento do seu superior imediato, diria que está:	.734		
6. Em relação ao trabalho que realiza, diria que está:	.709		
Empenhamento afetivo		.930/.924	.709
1. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização.	.883		
2. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.	.964		
3. Importo-me realmente com o destino da minha organização.	.794		
4. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	.788		
5. Sinto-me “parte da família” da minha organização.	.764		

Nota. * $p < .05$; Alfa=Coeficiente Alfa de Cronbach; CR=Coeficiente *Composite Reliability*; AVE=*Average Variance Extracted*.

De acordo com o critério de Fornell e Larcker (1981), os resultados de AVE foram superiores ao coeficiente de correlação (r) ao quadrado. Logo, pode-se afirmar que existe evidência de validade discriminante.

Tabela 3

Análise da Validade Discriminante

Conceitos	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Exigências emocionais	.579					
2. PsyCap	.075	.426				
3. <i>Engagement</i> no trabalho	.047	.167	.638			
4. Exaustão emocional	.001	.022	.023	.558		
5. Satisfação no trabalho	.063	.084	.194	.000	.552	
6. Empenhamento afetivo	.000	.005	.019	.121	.001	.709

Nota. A negrito encontram-se os valores de AVE.

2.5.3. Variância do método comum

O *Harman's Single Factor test* indicou que os itens constantes do modelo final explicavam 21.755% da variância total. Este valor é inferior ao valor de corte de 50%, pelo que se pode afirmar que, apesar de existir influência da variância do método comum, esta é insuficiente para impactar negativamente a qualidade do modelo.

2.5.4. Análise das hipóteses de investigação

Das hipóteses de investigação propostas seis foram corroboradas e cinco foram infirmadas (Tabela 4). No que diz respeito às hipóteses de investigação que apontam para a existência de efeitos diretos: (a) as exigências emocionais estabelecem uma associação negativa com o PsyCap e o *engagement* no trabalho (H1 e H2); (b) o PsyCap associa-se de forma positiva com a satisfação no trabalho (H6a); (c) o *engagement* no trabalho estabelece uma relação positiva com a satisfação no trabalho (H7a); e (d) a exaustão emocional relaciona-se de forma negativa com o empenhamento afetivo. Por sua vez, observou-se que o PsyCap moderou a relação entre as exigências emocionais e o *engagement* no trabalho (H5). Na hipótese de investigação H2 registou-se que as exigências emocionais estabeleceram uma associação negativa com o *engagement* no trabalho, porém, na presença de uma variável moderadora, neste caso o PsyCap, o sinal desta hipótese de investigação modificou-se, passando de negativo para positivo. Assim, pode-se afirmar que houve um efeito de moderação.

Tabela 4

Resultados das Hipóteses de Investigação

Hipóteses de investigação	Estimativas não padronizadas	Valores do teste <i>t</i>	Hipótese
Efeito direto			
H1: Exigências emocionais → PsyCap	-.203	-5.772***	Corroborada
H2: Exigências emocionais → <i>Engagement</i> no trabalho	-.638	-6.901***	Corroborada
H3: Exigências emocionais → Exaustão emocional	-.066	-.098	Não corroborada

H6a: PsyCap → Satisfação no trabalho	.397	2.558*	Corroborada
H6b: Psycap → Empenhamento Afetivo	.016	.083	Não corroborada
H7a: <i>Engagement</i> no trabalho → Satisfação no trabalho	.571	9.577***	Corroborada
H7b: <i>Engagement</i> no trabalho → Empenhamento Afetivo	.122	1.900	Não corroborada
H8a: Exaustão emocional → Satisfação no trabalho	.127	1.448	Não corroborada
H8b: Exaustão emocional → Empenhamento afetivo	-.461	-4.101***	Corroborada
<hr/> Efeito de moderação <hr/>			
H4: Exigências emocionais*PsyCap → Exaustão emocional	-.180	-1.677	Não corroborada
H5: Exigências emocionais*PsyCap → <i>Engagement</i> no trabalho	.407	2.421	Corroborada

Nota. * $p < .05$; *** $p < .001$.

3. Discussão

Face aos desafios e precariedade inerentes ao contexto laboral atual, saturado de diferentes manifestações das exigências emocionais, torna-se perentória a análise, fundamentada na investigação científica, sobre a presente temática. No seguimento dessa necessidade, foi elaborado este manuscrito e conduzida a respetiva investigação, com o propósito de testar os mecanismos moderadores que atuam e orientam a relação entre as exigências emocionais e os resultados de trabalho positivos, considerando o modelo JD-R como guia na orientação de todo processo. De forma sumária, o foco da investigação recaiu sempre sobre os efeitos proporcionados pelo PsyCap, na relação entre as exigências emocionais e os resultados do trabalho, desde a forma como este conceito pode moderar os efeitos de outros fenómenos, ao seu efeito direto nos mesmos. Assim, assente nesta ideia, foram estabelecidos os objetivos principal e específicos do estudo, assegurando o trajeto a seguir no seu desenvolvimento.

Atualmente, as práticas fundamentadas no campo da segurança e saúde no trabalho, estão muito mais solidificadas nas empresas de maior envergadura, em detrimento das pequenas e médias empresas (PME), em maioria no nosso país. Consequentemente, ainda que com um forte crescimento na aplicação de boas práticas de segurança e saúde no trabalho (Jemai et al., 2021), é nestas empresas que se verificam uma maior incidência de acidentes ou danos à saúde dos colaboradores (Tremblay & Badri, 2018). Portugal não foge à regra e, apesar das inúmeras entidades e legislatura que visam inspecionar e salvar os trabalhadores, é prática recorrente que as falhas sejam camufladas, além da dificuldade de aceder aos transtornos diários dos trabalhadores e, acima de tudo, possíveis fontes de stress. Ao redor do mundo, muitos são os contributos para uma compreensão mais eficiente desta questão, ainda que, recorrentemente, incidam na relação entre as exigências emocionais e os seus efeitos nos resultados laborais (e.g., Ahmed et al., 2017; Heuven et al., 2006; Totterdell & Holman, 2003). Desta forma, tem sido fácil reconhecer os efeitos nefastos do stress na saúde e no desempenho do colaborador, em oposição às soluções para este constrangimento. Uma das prioridades na investigação conduzida foi, precisamente, realçar os aspetos que atuam e moderam a forma como as variadas consequências das exigências emocionais impactam os resultados positivos no trabalho. O nosso principal contributo reflete-se na inclusão do PsyCap e da exaustão emocional nesta relação, na expectativa de destacar o papel e a importância de melhor compreender a forma como, por exemplo, os recursos individuais podem ser determinantes para o fenómeno referido por alguns autores (Bhave & Glomb, 2015; Grandey & Gabriel, 2015), em que as exigências emocionais eram capitalizadas de forma positiva e encaradas como um desafio.

O modelo resultante da análise conduzida mostrou resultados satisfatórios nos diversos testes à sua validade, denotando propriedades psicométricas adequadas. A validade fatorial ofereceu-nos a possibilidade de presumir que o instrumento utilizado é adequado, por via das cargas fatoriais padronizadas obtidas para cada item, todas superiores a .50, como pretendido (Marôco, 2021). Na mesma medida, a validade convergente foi confirmada em quase todos os constructos, com exceção do PsyCap, cujo valor de corte da AVE se situou ligeiramente abaixo do que é estabelecido pela literatura adotada no estudo (Bagozzi & Yi, 1988; Marôco, 2021; Sharma 1996), presumivelmente, devido a itens com cargas fatoriais padronizadas homogêneas, visto serem, tendencialmente, prejudicados por este coeficiente, contrariamente às cargas fatoriais heterogêneas, cuja tendência

aponta para a sobrevalorização (Valentini & Damásio, 2016). No entanto, a forte correlação entre os itens analisados é um indicador positivo da validade convergente (Campbell & Fiske, 1959; Marôco, 2021). Finalmente, ao nível da validade discriminante, os diferentes constructos podem ser discriminados, considerados os valores obtidos. O cálculo partiu da comparação entre os valores da AVE e os valores do coeficiente de correlação (r) ao quadrado dos constructos (Fornell & Larcker, 1981). A análise destes conceitos psicométricos é fundamental à realização do estudo, na medida em que a validade dos testes é preponderante na confirmação de inferências teóricas que não podem ser observadas, como é recorrente em constructos psicológicos (Messick, 1989).

Face à adoção do modelo de equações estruturais, a fidelidade foi medida com base em dois indicadores, de modo a tornar mais precisa a análise da consistência interna dos instrumentos utilizados. Primeiramente, o valor do alfa de Cronbach, estabelecido em .70 de forma a ser assegurada a sua fidelidade (Hair et al., 2014), foi verificado em todas as escalas avaliadas, mesmo naquelas que, por serem compostas por um menor número de itens, são mais vulneráveis (Marôco, 2021; Peterson & Kai, 2013). No mesmo sentido, o *Composite Reliability* (CR), teoricamente mais robusto e necessário neste tipo de estudo (Peterson & Kai, 2013), revelou valores satisfatórios generalizados a todas as escalas (i.e., $\geq .70$; Hair et al., 2014). O contributo de ambos os coeficientes calculados permitem-nos assegurar a fidelidade dos instrumentos utilizados na condução desta investigação, com a crença de que, futuramente, estes resultados poderão ser replicados, em condições similares, noutros estudos.

Em conformidade com as relações teóricas estabelecidas ao longo da revisão da literatura, as hipóteses de investigação, previamente estabelecidas, foram alvo de uma escrutinada análise, de forma a apurar a sua corroboração ou refutação. No que concerne às relações diretas, as exigências emocionais estabeleceram relações negativas com o PsyCap, bem como com o *engagement* no trabalho. Segundo a literatura, ambos os fenómenos podem atuar como supressores dos efeitos negativos das exigências emocionais no trabalho (Bakker & Sanz-Vergel, 2013; Geisler et al., 2019; Hakanen et al., 2006; Taris & Schreurs, 2009). O primeiro, por dotar o indivíduo de recursos pessoais e crenças positivas a seu próprio respeito, tornando-o mais capacitado para lidar com esses desafios e impermeável aos seus efeitos (Geisler et al., 2019; Hur et al., 2015; López-Núñez et al., 2020). Contra as expectativas iniciais, as exigências emocionais no trabalho não demonstraram uma associação positiva com a exaustão emocional, ainda que seja uma aposta, superficialmente, consensual na literatura (Bhave & Glomb, 2015; Grandey & Gabriel,

2015). Todavia, é na exploração de outras ramificações do conceito de exigências emocionais no trabalho que poderá estar a explicação. Desde a década de 80 (Hochschild, 1983) que se discute as formas como o colaborador acede as exigências emocionais nas suas funções, com a conotação dos termos “*surface acting*” e “*deep acting*”. O primeiro, entendido como uma forma quase fictícia de prestar auxílio, recorrendo a um ajustamento da postura e emoções extrínseco, não pela intenção e compaixão para com o cliente, mas por ser parte do seu trabalho (Grandey, 2003; Hur et al., 2015). No sentido inverso, o “*deep acting*”, verifica-se quando a empatia está presente no colaborador, capacitado de se colocar no lugar do outro e, com autenticidade, auxiliá-lo (Grandey, 2003; Hur et al., 2015; Rathi et al., 2013). A discriminação da forma como são experienciadas as exigências emocionais no trabalho, poderá ser pertinente em estudos futuros, clarificando as diferentes relações estabelecidas entre os dois conceitos acima descritos, face à exaustão emocional.

As relações diretas estabelecidas entre o PsyCap e os resultados laborais positivos foram, também, alvo de averiguação. Primeiramente, foi possível corroborar, a já longa relação, entre o PsyCap e a satisfação laboral. As atitudes laborais promovidas pelo PsyCap são, neste tipo de estudos, retratadas sucessivamente (Avey et al., 2011; Karatepe & Karadas, 2015; Luthans et al., 2006; Paek et al., 2015; Peterson et al., 2011), o que revela a propensão, de trabalhadores dotados deste recurso pessoal, se sentirem satisfeitos com o seu trabalho, alimentados pela crença de que são capazes e a habilidade de desenharem alternativas perante os desafios, superando-os ou integrando a aprendizagem proveniente dos fracassos. Ainda que, na literatura, seja comum uma relação positiva significativa entre o PsyCap e o empenhamento afetivo (Clarence et al., 2021; Jain & Kumar, 2017; Ribeiro et al., 2021), a mesma não se revelou significativa nesta investigação. Ribeiro e colegas (2021) identificaram que, apesar da associação se verificar, esta apenas acontecia devido à mediação de determinadas variáveis, por via da dimensão da esperança. Shahwanaz e Jafri (2009), sugeriram que a relação entre o PsyCap e o empenhamento afetivo pode estar sujeita à existência de terceiras partes que afetam a magnitude e significância desta relação. Nesse sentido, e em concordância com Ribeiro e colegas (2021), ainda que sejam muitos os estudos que apontam para a existência desta relação, são muito residuais os que explicam a forma como ela ocorre, o que deverá ser uma aposta para futuras investigações.

O *engagement* no trabalho assinalou uma associação positiva com a satisfação no trabalho, esperada a nível teórico tendo em conta a literatura (Demerouti & Cropanzano,

2010; Lu et al., 2016; Yalabik et al., 2013). Trabalhadores com elevados níveis de vigor, absorção e dedicação, facilmente se sentirão satisfeitos no exercer das suas funções. Por sua vez, entre o *engagement* no trabalho e o empenhamento afetivo não se estabeleceu uma relação estatisticamente significativa. Estas evidências vão ao encontro das conclusões de Gokul e colegas (2012), ao apontarem a parca influência do vigor e da absorção no empenhamento afetivo, sugerindo que, apenas a dedicação, no espectro das dimensões do *engagement* no trabalho, demonstrou uma relação estatisticamente significativa. À semelhança dos nossos resultados, também no estudo referido não se observou uma associação significativa entre o *engagement* no trabalho e o empenhamento afetivo. Ainda assim, a relação entre estes dois constructos tem sido descrita, frequentemente, como positiva e significativa (Hakanen et al. 2006; Llorens et al., 2006).

A exaustão emocional não se relacionou de forma estatisticamente significativa com a satisfação profissional, o que poderá indicar que os participantes neste estudo não apresentam níveis de exaustão elevados, facto que pode explicar a ausência de qualquer efeito na satisfação profissional. Por outro lado, a exaustão emocional demonstrou uma relação negativa e significativa com o empenhamento afetivo, o que revela consistência face à literatura analisada (Peterson et al., 2011; Van den Tooren & Rutte, 2016), e que poderá ser explicado pela perda de recursos perante uma situação de exaustão emocional. Nessa situação, é de esperar que o colaborador, ao sentir-se com menos recursos para atenuar os efeitos negativos, deixe atenuar o vínculo emocional que o liga à organização, afetando o seu empenhamento afetivo (Thanacoody et al., 2014).

Por fim, testou-se o efeito moderador do PsyCap na relação entre as exigências emocionais e a exaustão emocional (H4) e na relação entre as exigências emocionais e *engagement* no trabalho (H5). Para a primeira, é importante referir, como feito anteriormente, que as exigências emocionais variam nos seus efeitos consoante o setor de trabalho e a necessidade da demonstração e regulação de emoções, podendo manifestar-se enquanto “*surface acting*” e “*deep acting*” (Grandey, 2003; Hur et al., 2015; Rathi et al., 2013). Por sua vez, o PsyCap tem sido associado, por força da sua vertente positiva, como um caminho viável para reduzir o efeito negativo de diversos fenómenos (López-Núñez et al., 2020; Yin et al., 2018). Ainda que escassos, alguns estudos exploraram os efeitos moderadores do PsyCap, na mesma relação que aqui se estudou (Aziz et al., 2018; Cheung et al., 2011), ou com o *burnout* no lugar da exaustão emocional, sendo esta última uma componente da primeira, extraindo efeitos significativos. O PsyCap consagrou-se na aca-

demia pela sua vertente *state-like*, passível de treino e que pode ser incrementada e desenvolvida nos colaboradores, capacitando-os de autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência, o que lhes permite sobressair na adversidade. Porém, neste estudo não se verificou tal efeito, de forma estatisticamente significativa. A diferença para os estudos referidos pode situar-se na amostra, mais concretamente nas funções desempenhadas, pelos participantes, nas suas profissões. Yin e colegas (2018), discriminaram os efeitos moderadores do PsyCap em colaboradores que adotavam uma postura “*surface acting*”, onde os efeitos da exaustão emocional eram maiores, e “*deep acting*”, onde não se verificou que os participantes sofressem dessa mesma exaustão, na presença de uma elevada pontuação no PsyCap. Assim, a amostra poderá ter uma forte influência nos resultados, considerando que não exista discriminação na forma as exigências emocionais se podem manifestar. Quanto ao efeito de moderação do PsyCap na associação entre as exigências emocionais e o *engagement* no trabalho, a mesma foi corroborada nesta investigação. Ainda que, do nosso conhecimento, nenhum estudo tenha testado esta relação entre as três variáveis, dado o conhecimento teórico abordado ao longo deste manuscrito, é fácil depreender de que forma a mesma se estabelece. Indivíduos com elevado PsyCap são capazes de uma melhor gestão e superação dos efeitos negativos das exigências emocionais, mitigando-os e viabilizando o *engagement* no trabalho. Assim, perante este efeito moderador, as exigências emocionais vão afetar, mais ou menos, o *engagement* no trabalho, consoante os níveis de PsyCap do colaborador.

Por fim, poderemos concluir que certos aspetos no trabalho devem ser trabalhados, de forma a reduzir os fenómenos prejudiciais e potencializar os benéficos, com o objetivo de equilibrar a balança e fazer florescer resultados positivos no contexto laboral. Ao longo do documento, foram enunciadas algumas estratégias que viabilizam essa proposta, nomeadamente referentes ao reforço dos recursos pessoais, neste estudo em particular, o PsyCap, devido ao seu efeito amortecedor nas exigências laborais. O fortalecimento do PsyCap dos trabalhadores poderá ser alcançado por via do treino de cada uma das suas dimensões, todos passíveis de treino (Costa & Neves, 2017; Luthans et al, 2006; Luthans et al., 2015). Seligman (1998) defendeu a adoção de um sistema explicativo positivo perante os acontecimentos no trabalho e vida pessoal, onde os indivíduos devem esforçar-se por encontrar motivos favoráveis em situações desfavoráveis, adotando uma postura otimista perante o passado. A esperança, por sua vez, deve ser incrementada nas organizações por via da adoção de uma estratégia de objetivos realistas e alcançáveis, de forma a contornar falsas esperanças e possibilitar ao colaborador o alcance das suas metas

(Cem et al., 2017; Snyder 2002; Youssef & Luthans, 2007). O treino da autoeficácia passa por proporcionar aos colaboradores experiências positivas e *feedback* recorrente, relativo ao seu desempenho. Para isso, é necessária uma atuação próxima dos supervisores, promovendo, igualmente, o bem-estar dos funcionários inseridos na organização (Cem et al., 2017; Snyder 2002; Youssef & Luthans, 2007). Quanto à resiliência, o seu treino poderá passar pela maximização dos recursos do indivíduo, a exposição ocasional a situações com um dado nível de risco e a presença assídua de um líder que se mostre presente no auxílio aos colaboradores, principalmente em situações adversas (Luthans et al., 2006; Luthans et al., 2015; Masten, 2001). Assim, o sujeito poderá dotar-se de alternativas para lidar com os desafios e superar o fracasso da melhor maneira possível.

No que diz respeito ao *engagement* no trabalho, a missão das organizações deve passar, primeiramente, pela integração de um pensamento unificador, onde o sucesso do colaborador corresponderá ao sucesso da organização. Assim, através de um trabalhador *engaged*, a entidade empregadora poderá extrair o máximo potencial do mesmo, na mesma medida em que, por consequência, a própria irá beneficiar deste fenómeno. Posteriormente, parte da organização viabilizar autonomia, controlo e *feedback* aos trabalhadores, no exercício das suas funções, além de uma postura de suporte e justiça organizacional, que se estenda à perceção dos colaboradores (Saks, 2006). Neste seguimento, é fundamental fomentar os recursos pessoais dos funcionários para que possam manter a resistência às inevitáveis exigências do trabalho (Saks, 2006). De forma semelhante e, baseado nas características do trabalho, é possível promover a satisfação no trabalho. A autonomia e o *feedback* podem, também, contribuir para o fomento deste fenómeno, associados à variedade, identidade e significado (Dugguh & Dennis, 2014; Hackman & Oldham, 1976, 1980). Com base na crença das características do trabalho como alicerce da satisfação no trabalho, um trabalho com tarefas distintas e menos monótonas (variedade), com liberdade de execução (autonomia) e constante informação relativa ao desempenho (*feedback*), onde o processo é acompanhado pelo trabalhador (identidade) e entendido como significativo para os demais (significado), pode ser a chave para uma organização onde impera a satisfação (Dugguh & Dennis, 2014; Hackman & Oldham, 1976, 1980). Relativamente ao empenhamento afetivo, muitas vezes associado à satisfação no trabalho, é um dos fenómenos mais desejados pelas organizações, visto estar associado a uma vertente comportamental positiva. Como forma de estimulá-lo, é importante uma atuação desde o primeiro dia, dada a importância que recai sobre o processo de socialização organizacional, bem como o devido acompanhamento e

investimento nos colaboradores, através de formações, avaliações de desempenho e suporte (Cunha et al., 2016; Morrow, 2011). Por sua vez, o respeito e inclusão em processos de mudança organizacional e a aposta na liderança e relações humanas, são pontos que devem ser considerados pelas organizações que visam este objetivo (Cunha et al., 2016; Morrow, 2011).

Assim sendo, ao conciliar e fomentar estes atributos, será possível amenizar os efeitos das exigências emocionais e exaustão emocional, visto serem aspetos que dotam o indivíduo de barreiras e resistência às consequências negativas dos mesmos. Ao garantir recursos como o suporte e justiça organizacional, os indivíduos poderão atuar com os recursos que possuem, sem ter de abdicar do seu desempenho, como forma de preservar recursos (Dishop et al., 2019; Hobfoll, 1989; Sun & Pan, 2008; Van den Tooren & Rutte, 2016). Posto isto, mesmo com elevadas exigências emocionais, é possível mitigar os seus efeitos, garantindo um contexto laboral sustentável, ao nível da manutenção e desenvolvimento dos colaboradores.

3.1. Principais limitações e estudos futuros

No curso da construção deste estudo, ocorreu a constatação de algumas limitações que poderão ter determinado o rumo dos resultados. Desde logo, o *design* transversal do estudo, uma forma mais rápida e útil de gerar hipóteses, permitiu a conclusão desta investigação no espaço temporal concedido (Robinson et al., 2008). Ademais, o grande contributo dos estudos transversais é, precisamente, abrir caminho para investigações mais exaustivas e dispendiosas, com *design* longitudinal. Somente desta forma é possível inferir causalidade e medir os efeitos do tempo, algo que não ocorre em estudos transversais (Robinson et al., 2008). Outra limitação encontra-se na aplicação do protocolo de investigação, onde algumas estratégias deveriam ter sido aplicadas de forma a reduzir a probabilidade de variância do método comum. Uma das principais causas para este efeito, provém da utilização do mesmo protocolo de investigação e formato de aplicação (e.g., intervalos, ordem das perguntas) para todos os participantes, além da adoção de um *design* transversal (Podsakoff et al., 2003; Rodríguez-Ardura & Meseguer-Artola, 2020; Schaller et al., 2015). Por último, existiu alguma resistência em garantir a validade convergente da medida utilizada para o PsyCap. Fornell e Larcker (1981), definiram o valor de corte .50 na interpretação da AVE, valor que não foi atingido pela medida do PsyCap, estabelecendo-se em .426. Porém, ainda que não seja suficiente para assegurar a validade convergente, os valores das cargas fatoriais e do *Composite*

Reliability foram favoráveis à medida adotada, além de um valor de AVE próximo ao valor de corte, motivos pelos quais não se considerou um transtorno substancial para o estudo (Cheung et al., 2023; Dunn et al., 1994). Desta forma, estudos posteriores devem procurar colmatar estas limitações apresentadas, desde logo, adotando um *design* longitudinal, mais robusto e com a particularidade de permitir analisar relações de causalidade, além de reduzir a variância do método comum (Robinson et al., 2008; Schaller et al., 2015). Outra prioridade deve ser uma maior compreensão de certos constructos, de forma a adotar a melhor forma de os medir, eliminando as dúvidas que ficaram em aberto neste estudo, nomeadamente, relativas às diferenças práticas entre os conceitos de “*deep acting*” e “*surface acting*”.

4. Referências bibliográficas

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Ahmed, U., Shah, M. H., Siddiqui, B. A., Shah, S. A., Dahri, A. S., & Qureshi, M. A. (2017). Troubling job demands at work: Examining the deleterious impact of workload and emotional demands on work engagement. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(6). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i6/2949>
- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., & Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*, 23(1), 33–47. <https://doi.org/10.1108/cdi-11-2016-0210>
- Ali, S. A. M., Said, N. A., Yunus, N. M., Kader, S. F. A., Latif, D. S. A., & Munap, R. (2014). Hackman and oldham's job characteristics model to job satisfaction. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 129, 46–52. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.646>
- Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational commitment: A review of the conceptual and empirical literature and a research agenda. *International Leadership Journal*. 11(1), 78-119.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Alonso, F., Esteban, C., Gonzalez-Marin, A., Alfaro, E., & Useche, S. A. (2020). Job stress and emotional exhaustion at work in Spanish workers: Does unhealthy work affect the decision to drive? *PloS One*, 15(1). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0227328>
- Aranki, D. H., Suifan, T. S., & Sweis, R. J. (2019). The relationship between organizational culture and organizational commitment. *Modern Applied Science*, 13(4), 137. <https://doi.org/10.5539/mas.v13n4p137>

- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction, a literature review. *Management research and practice*, 3, 77-86.
- Aziz, S., Widis, A., & Wuensch, K. (2018). The association between emotional labor and burnout: The moderating role of psychological capital. *Occupational Health Science*, 2(4), 365–383. <https://doi.org/10.1007/s41542-018-0029-1>
- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bailey, T. S., Dollard, M. F., & Richards, P. A. M. (2015). A national standard for psychosocial safety climate (PSC): PSC 41 as the benchmark for low risk of job strain and depressive symptoms. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(1), 15–26. <https://doi.org/10.1037/a0038166>
- Bakker, A. B. (2015). A job demands-resources approach to public service motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 723–732. <https://doi.org/10.1111/puar.12388>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. In *Wellbeing* (pp. 1–28). Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273– 285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Eds.). (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Bakker, A. B., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 397–409. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.008>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-s](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-s)
- Baum, T., & Hai, N. T. T. (2020). Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2397–2407. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0242>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Benight, C. C., & Bandura, A. (2004). Social cognitive theory of posttraumatic recovery: the role of perceived self-efficacy. *Behaviour Research and Therapy*, 42(10), 1129–1148. <https://doi.org/10.1016/j.brat.2003.08.008>
- Bhave, D. P., & Glomb, T. M. (2016). The role of occupational emotional labor requirements on the surface acting–job satisfaction relationship. *Journal of Management*, 42(3), 722–741. <https://doi.org/10.1177/0149206313498900>
- Bianchi, M. A. (2018). De l'émotion dans la conversion. Interactions émotionnelles et apprentissage au sein du bouddhisme dzogchen occidentalisé. *Social Compass*, 65(3), 378–394. <https://doi.org/10.1177/0037768618772971>
- Blau, G., & Boal, K. (1989). Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover. *Journal of Management*, 15(1), 115–127. <https://doi.org/10.1177/014920638901500110>
- Blau, P. M. (1964a). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.

- Blau, P. M. (1964b). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206.
<https://doi.org/10.1111/j.1475-682x.1964.tb00583.x>
- Boniwell, I. (2012). *Positive psychology in a nutshell: The science of happiness* (3.^a ed.). Open University Press.
- Borst, R. T., Kruyen, P. M., & Lako, C. J. (2019). Exploring the job demands–resources model of work engagement in government: Bringing in a psychological perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 372–397.
<https://doi.org/10.1177/0734371x17729870>
- Bouzari, M., & Karatepe, O. M. (2017). Test of a mediation model of psychological capital among hotel salespeople. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(8), 2178–2197. <https://doi.org/10.1108/ijchm-01-2016-0022>
- Brenninkmeijer, V., Demerouti, E., Le Blanc, P., & Van Emmerik, H. (2010). Regulatory focus at work: The moderating role of regulatory focus in the job demands–resources model. *Career Development International*, 15(1), 708–728.
<https://doi.org/10.1108/13620431011094096>
- Brewer, E. W., & Shapard, L. (2004). Employee burnout: A meta-analysis of the relationship between age or years of experience. *Human Resource Development Review*, 3(2), 102–123. <https://doi.org/10.1177/1534484304263335>
- Brown, N. A., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C., & Johnston, D. (2017). Exploring disaster resilience within the hotel sector: A systematic review of literature. *International Journal of Disaster Risk Reduction: IJDRR*, 22, 362–370.
<https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2017.02.005>
- Byrne, B. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, application, and programing* (2nd Ed.). Routledge.
- Cameron, K. S. (2008). Paradox in positive organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 7–24.
<https://doi.org/10.1177/0021886308314703>
- Cameron, K., & Levine, M. (2006). *Making the impossible possible*. San Francisco: Berrett-Koehler

- Çelik, M. (2018). The effect of psychological capital level of employees on workplace stress and employee turnover intention. *Innovar*, 28(68), 67–75. <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n68.70472>
- Cem, Ş., Mert, İ., & Aydin, O. (2017). The Effects of Positive Psychological Capital on Employee's Job Satisfaction, Organizational Commitment and Ability Coping With Stress. *Journal of Academic Research in Economics*, 9(2), 164-184.
- Charoensukmongkol, P., Moqbel, M., & Gutierrez-Wirsching, S. (2016). *The role of coworker and supervisor support on job burnout and job satisfaction*. *Journal of Advances in Management Research*, 13(1), 4–22. 10.1108/jamr-06-2014-0037
- Cheung, G. W., Cooper-Thomas, H. D., Lau, R. S., & Wang, L. C. (2023). Reporting reliability, convergent and discriminant validity with structural equation modeling: A review and best-practice recommendations. *Asia Pacific Journal of Management*. <https://doi.org/10.1007/s10490-023-09871-y>
- Cho, Y. J., & Park, H. (2011). Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitment. *Public Management Review*, 13(4), 551–573. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.525033>
- Choi, S., Lee, J., & Park, H. (2015). The effects of psychosocial problems on employees' stress, self-esteem, and organizational commitment: The case of south Korean workplaces. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 30(1–2), 179–190. <https://doi.org/10.1080/15555240.2015.1000165>
- Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory. *Journal of Marketing*, 70(1), 137–150. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.1.137.qxd>
- Clarence, M., Devassy, V. P., Jena, L. K., & George, T. S. (2021). The effect of servant leadership on ad hoc schoolteachers' affective commitment and psychological well-being: The mediating role of psychological capital. *International Review of Education*, 67(3), 305–331. <https://doi.org/10.1007/s11159-020-09856-9>
- Collier, J. (2020). *Applied structural equation modeling using AMOS: Basic to advanced techniques*. Routledge

- Costa, L.S., & Santos, M. (2013). Factores psicossociais de risco no trabalho: uma problemática, diferentes abordagens. In *International Congress on safety and labour market: book at abstracts*, Covilhã, 8-9 Maio.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, *13*(6), 653–665. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(92\)90236-i](https://doi.org/10.1016/0191-8869(92)90236-i)
- Costa, S., & Neves, P. (2017). Job insecurity and work outcomes: The role of psychological contract breach and positive psychological capital. *Work and Stress*, *31*(4), 375–394. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1330781>,
- Coutu D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, *80*(5).
- Cox, T., Griffiths, A., & Leka, S. (2008). Work organization and work-related stress. In *Occupational Hygiene* (pp. 421–432). Blackwell Publishing Ltd.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Applied Psychology*, *88*(1), 160–169. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.160>
- Curran, P., West, S., & Finch, J. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, *1*, 16-29. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.1.1.16>
- De Cuyper, N., & Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *79*(3), 395–409. <https://doi.org/10.1348/096317905x53660>
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., Witte, H. D., & Alarco, B. (2008). Employability and employees' well-being: Mediation by job insecurity. *Psychologie Appliquee [Applied Psychology]*, *57*(3), 488–509. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00332.x>
- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. In *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 147–163). Psychology Press.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *The Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Devece, C., Palacios-Marqués, D., & Pilar Alguacil, M. (2016). Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment. *Journal of Business Research*, *69*(5), 1857–1861. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.069>
- Dishop, C. R., Green, A. E., Torres, E., & Aarons, G. A. (2019). Predicting turnover: The moderating effect of functional climates on emotional exhaustion and work attitudes. *Community Mental Health Journal*, *55*(5), 733–741. <https://doi.org/10.1007/s10597-019-00407-7>
- Dugguh, S, & Dennis, A. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *IOSR journal of business and management*, *16*(5), 11–18. <https://doi.org/10.9790/487x-16511118>
- Dunn, S. C., Seaker, R. F., & Waller, M. A. (1994). Latent variables in business logistics research: Scale development and validation. *Journal of Business Logistics*, *15*, 145–172.
- Ehtiyar, R. (1996). Job satisfaction of personnel working in hotels and a research done in Antalya region. *Productivity Journal*, *96*(4), 109–122.
- Elfering, A., Odoni, M., & Meier, L. L. (2016). Today’s work experience: Precursors of both how I feel and how I think about my job? *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, *32*(1), 11–16. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.11.001>
- Elshaer, N. S. M., Moustafa, M. S. A., Aiad, M. W., & Ramadan, M. I. E. (2018). Job stress and burnout syndrome among critical care healthcare workers. *Alexandria Journal of Medicine*, *54*(3), 273–277. <https://doi.org/10.1016/j.ajme.2017.06.004>
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, *2*(1), 335–362. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.002003>

- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *Journal of Management Development*, 27(7), 708–726. <https://doi.org/10.1108/02621710810883616>
- Eshghi, K., & Larson, R. C. (2008). Disasters: lessons from the past 105 years. *Disaster Prevention and Management*, 17(1), 62–82. <https://doi.org/10.1108/09653560810855883>
- Faloye, D. O. (2014). Organizational commitment and turnover intentions: Evidence from Nigerian paramilitary organization. *International Journal of Business & Economic Development*, 2(3), 23–34.
- Faria, J., Veiga, P., & Ribeiro, J. (2020). Riscos Psicossociais, Saúde e Bem-estar: análise de uma empresa de Cablagem em Portugal. *Revista Portuguesa de Saúde Ocupacional*, 9, 39–52. <https://doi.org/10.31252/rpso.30.05.2020>
- Fazio, J., Gong, B., Sims, R., & Yurova, Y. (2017). The role of affective commitment in the relationship between social support and turnover intention. *Management Decision*, 55(3), 512–525. <https://doi.org/10.1108/md-05-2016-0338>
- Fernandes, C., & Pereira, A. (2016). Exposure to psychosocial risk factors in the context of work: a systematic review. *Revista de Saúde Pública*, 50(0), 24. <https://doi.org/10.1590/S1518-8787.2016050006129>
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International journal of human resources development and management*, 3(2), 102. <https://doi.org/10.1504/ijhrdm.2003.002414>
- Forrier, A., Sels, L., & Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 739–759. <https://doi.org/10.1348/096317909x470933>
- Frost, P. J. (2003). *Toxic emotions at work: How compassionate companies handle pain and conflict*. Harvard Business Review Press.

- Gazier, B. (1999). "Employability: An evolutionary notion, an interactive concept". In Gazier B. (ed.): *Employability: Concepts and policies*. Berlin, Institute for Applied Socio-Economics, 37-67
- Geisler, M., Buratti, S., & Allwood, C. M. (2019). The complex interplay between emotion regulation and work rumination on exhaustion. *Frontiers in Psychology*, *10*, Article 1978. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01978>
- Gilbert, S., Laschinger, H. K. S., & Leiter, M. (2010). The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours: Structural empowerment and organizational citizenship behaviours. *Journal of Nursing Management*, *18*(3), 339–348. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01074.x>
- Giménez-Espert, M. D. C., Prado-Gascó, V., & Soto-Rubio, A. (2020). Psychosocial risks, work engagement, and job satisfaction of nurses during COVID-19 pandemic. *Frontiers in Public Health*, *8*, 566896. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.566896>
- Giorgi, G., Shoss, M. K., & Leon-Perez, J. M. (2015). Going beyond workplace stressors: Economic crisis and perceived employability in relation to psychological distress and job dissatisfaction. *International Journal of Stress Management*, *22*(2), 137–158. <https://doi.org/10.1037/a0038900>
- Gokul, A., Sridevi, G., & Srinivasan, P. T. (2012). The Relationship between Perceived Organizational Support, Work Engagement and Affective Commitment. *AMET International Journal of Management*, 29–37.
- Grandey, A. A., & Gabriel, A. S. (2015). Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *2*(1), 323–349. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111400>
- Grandey, A. A., Kern, J. H., & Frone, M. R. (2007). Verbal abuse from outsiders versus insiders: comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, *12*(1), 63–79. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.63>

- Green, K.W., Medlin, B., & Whitten, D. (2004). Developing optimism to improve performance: an approach for the manufacturing sector, *Industrial Management & Data Systems*, *104*(2), 106-114. [10.1108/02635570410522071](https://doi.org/10.1108/02635570410522071)
- Guadix, J., Carrillo-Castrillo, J., Onieva, L., & Lucena, D. (2015). Strategies for psychosocial risk management in manufacturing. *Journal of Business Research*, *68*(7), 1475–1480. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.037>
- Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2019). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture Tourism and Hospitality Research*, *14*(1), 102–120. <https://doi.org/10.1108/ijcthr-05-2019-0094>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Hagedorn, L. S. (2000). Conceptualizing faculty job satisfaction: Components, theories, and outcomes. *New directions for institutional research*, *2000*(105), 5–20. <https://doi.org/10.1002/ir.10501>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, *43*(6), 495–513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102–117). Psychology Press.
- Halbesleben, J. R. B., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of motivation. *The Journal of Applied Psychology*, *92*(1), 93–106. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.93>
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). “same same” but different?: Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, *11*(2), 119–127. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.11.2.119>

- Härtel, C. E. J., & Härtel, G. F. (2005). Cross-cultural differences in emotions: the why and how. *Social Sciences Information*, 44(4), 683–693. <https://doi.org/10.1177/0539018405058212>
- Haydock, D., Mannix, J. & Gidman, J. (2011) CPTs' perceptions of their role satisfaction and levels of professional burnout. *Community Practitioner* 84: 19–23.
- Hege, A., Lemke, M. K., Apostolopoulos, Y., & Sönmez, S. (2018). Occupational health disparities among U.S. long-haul truck drivers: the influence of work organization and sleep on cardiovascular and metabolic disease risk. *PloS One*, 13(11). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0207322>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley.
- Heuven, E., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Huisman, N. (2006). The role of self-efficacy in performing emotion work. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 222–235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.03.002>
- Hill, M., & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário* (2.^a Ed.). Edições Sílabo
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *The American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Hochschild, A. (1983). Comment on kemper's "social constructionist and positivist approaches to the sociology of emotions." *American Journal of Sociology*, 89(2), 432–434. <https://doi.org/10.1086/227874>
- Hofmans, J., De Gieter, S., & Pepermans, R. (2013). Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.06.007>
- Hu, L.-T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>

- Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). Job attitudes. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, (pp. 255–276). John Wiley & Sons Inc. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1211>
- Hur, W.-M., Rhee, S.-Y., & Ahn, K.-H. (2016). Positive psychological capital and emotional labor in Korea: the job demands-resources approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(5), 477–500. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1020445>
- Ilić, I. M., Arandjelović, M. Ž., Jovanović, J. M., & Nešić, M. M. (2017). Relationships of work-related psychosocial risks, stress, individual factors and burnout - Questionnaire survey among emergency physicians and nurses. *Medycyna Pracy*, 68(2), 167–178. <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00516>
- Inoue, A., Kawakami, N., Tsuno, K., Tomioka, K., & Nakanishi, M. (2013). Organizational justice and psychological distress among permanent and non-permanent employees in Japan: a prospective cohort study. *International Journal of Behavioral Medicine*, 20(2), 265–276. <https://doi.org/10.1007/s12529-012-9224-7>
- Jain, S., & Kumar, S. (2017). Examining organizational commitment and psychological capital in Indian bank employees. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 22(06), 14–22. <https://doi.org/10.9790/0837-2206111422>
- Jalagat, R. (2016). Job Performance, Job Satisfaction, and Motivation: A Critical Review of their Relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 5, 36. www.managementjournal.info
- Jang, J., & George, R. T. (2012). Understanding the influence of polychronicity on job satisfaction and turnover intention: A study of non-supervisory hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 588–595. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.08.004>
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951–995. <https://doi.org/10.2307/256642>

- Jemai, H., Badri, A., & Ben Fredj, N. (2021). State of the art and challenges for occupational health and safety performance evaluation tools. *Safety*, 7(3), 64. <https://doi.org/10.3390/safety7030064>
- Jeung, D.-Y., Kim, C., & Chang, S.-J. (2018). Emotional labor and burnout: A review of the literature. *Yonsei Medical Journal*, 59(2), 187. <https://doi.org/10.3349/ymj.2018.59.2.187>
- 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). Guilford Press.
- Jung, H. S., Jung, Y. S., & Yoon, H. H. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102703.
- Kahill, S. (1988). Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. *Psychologie Canadienne*, 29(3), 284–297. <https://doi.org/10.1037/h0079772>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kalleberg, A. L. (2018). *Precarious lives: Job insecurity and well-being in rich democracies*. Polity Press.
- 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>
- Karasek, R. A., Triantis, K. P., & Chaudhry, S. S. (1982). Coworker and supervisor support as moderators of associations between task characteristics and mental strain. *Journal of Organizational Behavior*, 3(2), 181–200. <https://doi.org/10.1002/job.4030030205>
- Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2015). Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction?: A study in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1254–1278. <https://doi.org/10.1108/ijchm-01-2014-0028>

- Kian, T. S., Yusoff, W. F., & Rajah, S. (2014). Job satisfaction and motivation: What are the differences among these two? *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(2), 94–102
- Kim, H., & Qu, H. (2020). The mediating roles of gratitude and obligation to link employees' social exchange relationships and prosocial behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 644–664.
- King, R. B., Pitliya, R. J., & Datu, J. A. (2020). Psychological capital drives optimal engagement via positive emotions in work and school contexts. *Asian Journal of Social Psychology*, 10.1111/ajsp.12421.
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions: Effectiveness of Work Engagement Interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 792–812.
- Kollmann, T., Stöckmann, C., Kensbock, J. M., & Peschl, A. (2020). What satisfies younger versus older employees, and why? An aging perspective on equity theory to explain interactive effects of employee age, monetary rewards, and task contributions on job satisfaction. *Human Resource Management*, 59(1), 101–115. <https://doi.org/10.1002/hrm.21981>
- Kristensen, T., Hannerz, H., Hogh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire: A tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 31, 438-449. <https://doi.org/10.5271/sjweh.948>
- LaLopa, J. M. (1997). Commitment and turnover in resort jobs. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 21(2), 11–26. <https://doi.org/10.1177/109634809702100202>
- Leka, S., Zwetsloot, G., & Jain, A. (2010). Corporate Social Responsibility and Psychosocial Risk Management. In *Contemporary Occupational Health Psychology* (pp. 314–328). Wiley-Blackwell.
- Li, J., Fu, H., Hu, Y., Shang, L., Wu, Y., Kristensen, T. S., Mueller, B. H., & Hasselhorn, H. M. (2010). Psychosocial work environment and intention to leave the nursing profession: results from the longitudinal Chinese NEXT study. *Scandinavian*

Journal of Public Health, 38(3 Suppl), 69–80.
<https://doi.org/10.1177/1403494809354361>

- Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1995). A satisfação organizacional. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima, & A. Caetano. *Psicologia social das organizações: Estudos em empresas portuguesas* (2^a ed.). 101-122. Celta Editora.
- Lin, T. L. (2013). The relationships among perceived organization support, psychological capital and employees' job burnout in international tourist hotels. *Life Science Journal*, 10(3), 2104-2112.
- Lippel, K., & Quinlan, M. (2011). Regulation of psychosocial risk factors at work: An international overview. *Safety Science*, 49(4), 543–546.
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2010.09.015>
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378–391. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.3.378>
- Lopez, S. J., Snyder, C. R., Magyar-Moe, J. L., Edwards, L. M., Pedrotti, J. T., Janowski, K., Turner, J. L., & Pressgrove, C. (2004). Strategies for accentuating hope. In *Positive Psychology in Practice* (pp. 388–404). John Wiley & Sons, Inc.
- López-Cabarcos, M. Á., Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho, A. I., & Vázquez-Rodríguez, P. (2015). The influence of organizational justice and job satisfaction on organizational commitment in Portugal's hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(3), 258–272. <https://doi.org/10.1177/1938965514545680>
- López-Núñez, M. I., Rubio-Valdehita, S., Diaz-Ramiro, E. M., & Aparicio-García, M. E. (2020). Psychological capital, workload, and burnout: What's new? The impact of personal accomplishment to promote sustainable working conditions. *Sustainability*, 12(19), 8124. <https://doi.org/10.3390/su12198124>
- Lorenz, T., Beer, C., & Heinritz, K. (2016). Measuring psychological capital: Construction and validation of the Compound Pscap Scale (CPC-12). *PLOS ONE*, 11, e0152892. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0152892>

- Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D., & Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737–761. 10.1108/ijchm-07-2014-0360
- Luthans F, Youssef-Morgan CM, Avolio B. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. New York: Oxford Univ. Press.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 291–307. <https://doi.org/10.1002/job.589>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25–44. 10.1177/1534484305285335
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Magnusson Hanson, L. L., Theorell, T., Oxenstierna, G., Hyde, M., & Westerlund, H. (2008). Demand, control and social climate as predictors of emotional exhaustion symptoms in working Swedish men and women. *Scandinavian Journal of Public Health*, 36(7), 737–743. <https://doi.org/10.1177/1403494808090164>
- Mao, Y., He, J., Morrison, A. M., & Andres Coca-Stefaniak, J. (2020). Effects of tourism CSR on employee psychological capital in the COVID-19 crisis: from the perspective of conservation of resources theory. *Current Issues in Tourism*, 1–19. <http://dx.doi.org/10.1080/13683500.2020.1770706>
- Marôco, J. (2021). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações* (3^a. ed). ReportNumber.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslach, C. (1982). *Burnout cost of caring*. Prentice Hall.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>
- Mathe, K., Scott-Halsell, S., Kim, S., & Krawczyk, M. (2014). Psychological capital in the quick service restaurant industry: A study of unit-level performance. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 41(7), 823–845. <https://doi.org/10.1177/1096348014550923>
- Maxwell, G. W. (2007). Job satisfaction. In B. S. Kaliski (Ed.), *Encyclopedia of business and finance*, 2, 446-447. Detroit, MI: Macmillan.
- Mazzei, A., & Ravazzani, S. (2011). Manager-employee communication during a crisis: the missing link. *Corporate Communications An International Journal*, 16(3), 243–254. <https://doi.org/10.1108/135632811111156899>
- McFarlane, A. C., & Norris, F. H. (2006). Definitions and Concepts in Disaster Research. In F. H. Norris, S. Galea, M. J. Friedman, & P. J. Watson (Eds.), *Methods for disaster mental health research* (pp. 3–19). The Guilford Press.
- McQuaid, R. W., & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies* 42(2), 197–219. <https://doi.org/10.1080/0042098042000316100>
- Meseguer-de Pedro, M., Soler-Sánchez, M. I., Fernández-Valera, M.-M., & García-Izquierdo, M. (2017). Evaluación del Capital Psicológico en trabajadores españoles: diseño y estructura empírica del cuestionario OREA. *Anales de Psicología*, 33(3), 713. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.3.261741>
- Messick, S. (1989). Validity. In R. L. Linn (Ed.), *Educational measurement* (pp. 13–103). Macmillan Publishing Co, Inc; American Council on Education.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *The Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(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., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, *11*(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(00\)00053-x](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(00)00053-x)
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, *27*(5), 665–683. <https://doi.org/10.1002/job.383>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, *58*(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee—Organization Linkages: An Introduction. In *Employee—Organization Linkages* (pp. 1–17). Elsevier.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *14*(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nam, T. (2019). Technology usage, expected job sustainability, and perceived job insecurity. *Technological Forecasting and Social Change*, *138*, 155–165. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.08.017>
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(1), 120–138. <https://doi.org/10.1002/job.1916>
- Ngo, H.-Y., Liu, H., & Cheung, F. (2017). Perceived employability of Hong Kong employees: its antecedents, moderator and outcomes. *Personnel Review*, *46*(1), 17–35.
- Nieuwenhuijsen, K., Bruinvels, D., & Frings-Dresen, M. (2010). Psychosocial work environment and stress-related disorders, a systematic review. *Occupational Medicine* *60*(4), 277–286. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqq081>

- Niu, H.-J. (2010). Investigating the effects of self-efficacy on foodservice industry employees' career commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 743–750. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.03.006>
- Nolan, P., & Wood, S. (2003). Mapping the future of work. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 165–174. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00267>
- O'Neill, J. W., & Xiao, Q. (2010). Effects of organizational/occupational characteristics and personality traits on hotel manager emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 652–658. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.12.004>
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *The Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T., & Lee, G. (2015). Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 9–26.
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The 'what', 'why' and 'how' of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441–458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Pais-Ribeiro, J. (2008). *Metodologia de investigação em psicologia e saúde* (2.^a Ed.). Legis editora/Livpsic
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 59–76. <https://doi.org/10.2307/259099>
- Peng, J., Li, D., Zhang, Z., Tian, Y., Miao, D., Xiao, W., & Zhang, J. (2016). How can core self-evaluations influence job burnout? The key roles of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Health Psychology*, 21(1), 50–59. <https://doi.org/10.1177/1359105314521478>

- Peterson, R. A., & Kim, Y. (2013). On the relationship between coefficient alpha and composite reliability. *The Journal of Applied Psychology*, 98(1), 194–198. <https://doi.org/10.1037/a0030767>
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64(2), 427–450.
- Petty, R. E., Wegener, D. T., & Fabrigar, L. R. (1997). Attitudes and attitude change. *Annual Review of Psychology*, 48(1), 609–647. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.48.1.609>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *The Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- ~~Psychosocial factors at work: recognition and control, report of the Joint ILO/WHO Committee on Occupational Health, ninth session, Geneva, 18-24 September 1984.—~~
- Purnami, N. W., & Handoyo, S. (2018). The moderating effect of job demands on relationship between perceived organizational support and psychological capital to work engagement. *Proceedings of the 2nd International Conference Postgraduate School*.
- Radosevich, D.J., Radosevich, D.M., Riddle, M.R. and Hughes, P.A. (2008), “Goal orientation as a predictor of cognitive engagement, performance, and satisfaction”. *Journal of the Academy of Business & Economics*, 8(3), 46-55.
- Rayton, B.A. (2006). Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: an application of the bivariate probit model. *The International Journal of Human Resource Management* 17(1), 139–154.

- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020040003000004>
- Ribeiro, N., Gupta, M., Gomes, D., & Alexandre, N. (2021). Impact of psychological capital (PsyCap) on affective commitment: mediating role of affective well-being. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 1015–1029. <https://doi.org/10.1108/ijoa-04-2020-2122>
- Robinson, K., Schmidt, T., & Teti, D. M. (2008). Issues in the use of longitudinal and cross-sectional designs. In *Handbook of Research Methods in Developmental Science* (pp. 1–20). Blackwell Publishing Ltd.
- Rodríguez-Ardura, I., & Meseguer-Artola, A. (2020). Editorial: How to prevent, detect and control common method variance in electronic commerce research. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 15(2). <https://doi.org/10.4067/s0718-18762020000200101>
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23–41. <https://doi.org/10.1108/00483480710716704>
- Rothwell, A., Jewell, S., & Hardie, M. (2009). Self-perceived employability: Investigating the responses of post-graduate students. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 152–161. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.05.002>
- Rubio-Valdehita, S., López-Núñez, M., López-Higes, R., & Díaz-Ramiro, E. (2017). Development of the CarMen-Q Questionnaire for mental workload assessment. *Psicothema*, 29(4), 570-576. <https://doi.org/psicothema2017.151>
- Said, N. A., & Munap, R. (2010). Job characteristics and job satisfaction: A relationship study on supervisors performance. *2010 IEEE International Conference on Management of Innovation & Technology*.
- Saks, A. M. (2006), “Antecedents and consequences of employee engagement”, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International*

Journal of Human Resource Management, 19(1), 116–131. <https://doi.org/10.1080/09585190701763982>

Saygi, H., Tolon, T., & Tekogul, H. (2011). Job satisfaction among academic staff in fisheries faculties at Turkish universities. *Social Behavior and Personality*, 39(10), 1395–1402. <https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.10.1395>

Schaller, T. K., Patil, A., & Malhotra, N. K. (2015). Alternative techniques for assessing common method variance: An analysis of the theory of planned behavior research. *Organizational Research Methods*, 18(2), 177–206. <https://doi.org/10.1177/1094428114554398>

Schaufeli, W. (2012). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? Work Engagement in Everyday Life, Business, and Academia. *Romanian Journal of Applied Psychology*. 14. 3-10.

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual*. Utrecht, Holland: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10–24). Psychology Press.

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In *Bridging Occupational, Organizational and Public Health*, 43–68. Dordrecht: Springer Netherlands.

Schaufeli, W. B., & Van Dierendonck, D. (1993). The construct validity of two burnout measures. *Journal of Organizational Behavior*, 14(7), 631–647. <https://doi.org/10.1002/job.4030140703>

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. 10.1023/a:1015630930326

- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European journal of work and organizational psychology, 20*(1), 39–46. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2010.515981>
- Schaufeli, W., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2017). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment, 35*(4), 577-591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., & Bakker, A. (2006). Dr Jekyll and Mr Hide: On the differences between work engagement and workaholism. In R.J. Burke (Ed.), *Research companion to working time and work addiction*, 139–252. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Schleicher, D. J., Hansen, S. D., & Fox, K. (2010). Job attitudes and work values. In S. Zedeck (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 137–189). Washington, DC: American Psychological Association.
- Schofield, T. P., Haslam, N., & Butterworth, P. (2019). The persistence of welfare stigma: Does the passing of time and subsequent employment moderate the negative perceptions associated with unemployment benefit receipt? *Journal of Applied Social Psychology, 49*(9), 563–574. <https://doi.org/10.1111/jasp.12616>
- Schonfeld, I. S., & Bianchi, R. (2016). Burnout in firefighters: a word on methodology. *Occupational Medicine 66*(1), 79. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqv184>
- Schuler, R., & E. Jackson, S. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness People and Performance, 1*(1), 35–55. <https://doi.org/10.1108/joepp-01-2014-0003>
- Seidler, A., Thinschmidt, M., Deckert, S., Then, F., Hegewald, J., Nieuwenhuijsen, K., & Riedel-Heller, S. G. (2014). The role of psychosocial working conditions on burnout and its core component emotional exhaustion - a systematic review. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology 9*(1), 10. <https://doi.org/10.1186/1745-6673-9-10>
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books

- Shahnawaz, M. G., & Jafri, M. H. (2009). Psychological capital as predictors of organizational commitment and organizational citizenship behaviour. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35, 78–84.
- Sharma, S. (1996). *Applied multivariate techniques*. John Wiley and Sons Inc
- Singh, A., & Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment: A study of generational diversity. *Benchmarking An International Journal*, 22(6), 1192–1211. <https://doi.org/10.1108/bij-01-2014-0007>
- Sinval, J., Queirós, C., Pasian, S., & Marôco, J. (2019). Transcultural adaptation of the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) for Brazil and Portugal. *Frontiers in Psychology*, 10, 338. <https://doi.org/fpsyg.2019.00338>
- Snyder, C. R. (1994). *The psychology of hope: You can get there from here*. Simon and Schuster.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249–275.
- Snyder, C. R., Rand, K. L., & Sigmon, D. R. (2002). Hope theory: A member of the positive psychology family. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 257–276). Oxford University Press.
- Solinger, O. N., van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *The Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70–83. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 49–58. <https://doi.org/10.1002/job.4030160107>
- Sosnowska, J., De Fruyt, F., & Hofmans, J. (2019). Relating neuroticism to emotional exhaustion: A dynamic approach to personality. *Frontiers in Psychology*, 10, 2264. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02264>
- Spector, P. E. (1987). Method variance as an artifact in self-reported affect and perceptions at work: Myth or significant problem? *The Journal of Applied Psychology*, 72(3), 438–443. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.3.438>

- Stajkovic A.D. & Luthans F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: a metaanalysis. *Psychol. Bull.* 124:240–61
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56. <https://doi.org/10.2307/2391745>
- Sun, L.-Y., & Pan, W. (2008). HR practices perceptions, emotional exhaustion, and work outcomes: A conservation-of-resources theory in the Chinese context. *Human Resource Development Quarterly*, 19(1), 55–74. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1225>
- Sweetman, D., & Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 54–68). Psychology Press.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(1), 4–13. <https://doi.org/10.1002/cjas.175>
- Talavera-Velasco, B., Luceño-Moreno, L., Martín-García, J., & García-Albuerne, Y. (2018). Psychosocial risk factors, burnout and hardy personality as variables associated with mental health in police officers. *Frontiers in Psychology*, 9, 1478. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01478>
- Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. (2009). Explaining worker strain and learning: how important are emotional job demands? *Anxiety, Stress, and Coping*, 22(3), 245–262. <https://doi.org/10.1080/10615800802460401>
- Taris, T. W., Ybema, J. F., & van Beek, I. (2017). Burnout and engagement: Identical twins or just close relatives? *Burnout research*, 5, 3–11. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.05.002>
- Teo, S. T. T., Bentley, T., & Nguyen, D. (2020). Psychosocial work environment, work engagement, and employee commitment: A moderated, mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 88(102415), 102415. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102415>

- Thanacoody, P. R., Newman, A., & Fuchs, S. (2014). Affective commitment and turnover intentions among healthcare professionals: the role of emotional exhaustion and disengagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1841–1857. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.860389>
- Thompson, E. R., & Phua, F. T. T. (2012). A Brief Index of Affective Job Satisfaction. *Group & Organization Management*, 37(3), 275–307. <https://doi.org/10.1177/1059601111434201>
- Totterdell, P., & Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: testing a model of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(1), 55–73. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.8.1.55>
- Tremblay, A., & Badri, A. (2018). Assessment of occupational health and safety performance evaluation tools: State of the art and challenges for small and medium-sized enterprises. *Safety Science*, 101, 260–267. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.09.016>
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Personal resources and work engagement in the face of change. In J. Houdmont & S. Leka (Eds.), *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice*, 1, 124–150. Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9780470661550.ch7>
- van den Tooren, M., & Rutte, C. (2016). Explaining emotional exhaustion and work engagement: The role of job demands-resources and Type D personality. *International Journal of Stress Management*, 23(2), 147–166. <https://doi.org/10.1037/a0039754>
- van der Molen, H. F., Nieuwenhuijsen, K., Frings-Dresen, M. H. W., & de Groene, G. (2020). Work-related psychosocial risk factors for stress-related mental disorders: an updated systematic review and meta-analysis. *BMJ Open*, 10(7), e034849. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-034849>
- Vandenberg, R. J., & Self, R. M. (1993). Assessing newcomers' changing commitments to the organization during the first 6 months of work. *The Journal of Applied Psychology*, 78(4), 557–568. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.557>

- Vanhercke, D., De Cuyper, N., & De Witte, H. (2016). Perceived employability and well-being: An overview. *Psihologia Resurselor Umane Revista Asociației de Psihologie Industrială și Organizațională*, 14(1), 8–18.
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., & Witte, H. D. (2014). Defining perceived employability: A psychological approach. *Personnel Review*, 43(4), 592–605. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2012-0110>
- Vecina, M. L., Chacón, F., Sueiro, M., & Barrón, A. (2012). Volunteer Engagement: Does Engagement Predict the Degree of Satisfaction among New Volunteers and the Commitment of Those who have been Active Longer? *Applied Psychology*, 61(1), 130–148. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00460.x>
- Viseu, J., Jesus, S.N., Rus, C., Nunes, H., Lobo, P. & Cara-Linda, I. (2012) Capital psicológico e sua avaliação com o PCQ-12 [Psychological capital and its' assessment with PCQ-12] *ECOS. – Estudos Contemporâneos de Subjetividade* 2, 4–17.
- Viseu, J., Pinto, P., Borralha, S., & de Jesus, S. N. (2020). Role of individual and organizational variables as predictors of job satisfaction among hotel employees. *Tourism and Hospitality Research*, 20(4), 466–480
- Watanabe, M., & Yamauchi, K. (2019). Subtypes of overtime work and nurses' fatigue, mental status, and work engagement: A latent class analysis of Japanese hospital nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 75(10), 2122–2132. <https://doi.org/10.1111/jan.13991>
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173–194. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)
- Welbourne, J. L., Miranda, G., & Gangadharan, A. (2020). Effects of employee personality on the relationships between experienced incivility, emotional exhaustion, and perpetrated incivility. *International Journal of Stress Management*, 27(4), 335–345. <https://doi.org/10.1037/str0000160>
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>

- Wirtz, N., Rigotti, T., Otto, K., & Loeb, C. (2017). What about the leader? Crossover of emotional exhaustion and work engagement from followers to leaders. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(1), 86–97. <https://doi.org/10.1037/ocp0000024>
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management, 33*(2), 141–160. <https://doi.org/10.1177/0149206306297582>
- Wright, T. A., & Hobfoll, S. (2004). Commitment, psychological well-being and job performance: An examination of conservation of resources (COR) theory and job burnout. *Journal of Business and Management, 9*, 389–406.
- Wright, Thomas A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *The Journal of Applied Psychology, 83*(3), 486–493. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.486>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Fischbach, A. (2013). Work engagement among employees facing emotional demands: The role of personal resources. *Journal of Personnel Psychology, 12*(2), 74–84. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000085>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 14*(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior, 74*(3), 235–244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., & Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(14), 2799–2823. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763844>
- Yang, J.-T. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management, 29*(4), 609–619. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.11.002>

- Yin, H., Wang, W., Huang, S., & Li, H. (2018). Psychological capital, emotional labor and exhaustion: Examining mediating and moderating models. *Current Psychology*, 37(1), 343–356. <https://doi.org/10.1007/s12144-016-9518-z>
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774–800.
- Zadow, A. J., Dollard, M. F., Mclinton, S. S., Lawrence, P., & Tuckey, M. R. (2017). Psychosocial safety climate, emotional exhaustion, and work injuries in healthcare workplaces. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 33(5), 558–569. <https://doi.org/10.1002/smi.2740>
- Zhu, Y. (2012). A Review of Job Satisfaction. *Asian social science*, 9(1). <https://doi.org/10.5539/ass.v9n1p293>