

MESTRADO
PSICOLOGIA

***Fogo que arde sem se ver:
Burnout e o conflito trabalho-família em
posições de chefia nas organizações***

Maria Tarré Ribeiro

M

2020



Fogo que arde sem se ver:
***Burnout* e o conflito trabalho-família em posições de chefia nas
organizações**

Maria Tarré Ferreira de Sousa Ribeiro

Junho de 2020

Dissertação apresentada no Mestrado Integrado em Psicologia, área de Psicologia das Organizações, Social e Trabalho, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, orientada pela Professora Doutora Cristina Queirós (FPCEUP).

AVISOS LEGAIS

Declaro que a presente dissertação é de minha autoria e não foi utilizado previamente noutro curso ou unidade curricular, desta ou de outra instituição. As referências a outros autores (afirmações, ideias, pensamentos) respeitam escrupulosamente as regras da atribuição, e encontram-se devidamente indicadas no texto e nas referências bibliográficas, de acordo com as normas de referência. Tenho consciência de que a prática de plágio e auto-plágio constitui um ilícito académico.

O conteúdo desta dissertação reflete as perspectivas, o trabalho e as interpretações do autor no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto conceptuais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela.

INFORMAÇÃO ADICIONAL

Esta dissertação foi realizada com participação de verbas do Mestrado Integrado em Psicologia, utilizadas para a inscrição num evento de carácter científico, com dados preliminares desta investigação, tendo sido produzida uma comunicação oral:

- Ribeiro, M., Queirós, C. (2019). Burnout e conflito trabalho-família em posições de chefia nas organizações. Comunicação oral no V Congresso Internacional sobre Condições de Trabalho CICOT 2019, 10-11 setembro, FLUP, Porto.

AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Cristina Queirós, pela orientação, disponibilidade, profissionalismo, apoio e compreensão e, acima de tudo, partilha de conhecimento.

Aos meus pais e ao meu irmão, pelo incentivo constante, pela dedicação, por acreditarem em mim e por serem a base e a força para todos os meus voos.

À minha família: avós, tios, primos e padrinhos, pelo carinho e compreensão, pela ajuda e por festejarem comigo todas as etapas e conquistas do meu percurso como se deles fossem - e são!

À Sara, à Filipa, às Catarina, à Sofia, à Cláudia, à Mariana e ao Jorge, pelo apoio constante, pelo acolhimento, por acompanharem todo o meu percurso, pela troca de ideias, pelo incentivo para ir sempre mais longe e ser melhor. Levo-vos sempre comigo!

À Sara, à Catarina, à Francisca, à Mitó e à Mariana, por serem parte da minha família, pelas palavras certas, pela compreensão nas ausências, por acreditarem em mim, por serem, desde sempre, um lugar de segurança e amizade.

A todos aqueles que tiveram impacto positivo no meu percurso académico e, em especial, neste trabalho, o meu sincero obrigada.

RESUMO

Atualmente vivemos numa sociedade de ritmo desenfreado, em que os vários papéis a que nos propomos, nomeadamente na esfera familiar e profissional, podem entrar em conflito pela sobrecarga e falta de recursos para dar resposta às exigências. Diversa investigação tem sido conduzida em Portugal com vários grupos de profissionais. No entanto, indivíduos que ocupam posições de chefia são, ainda, uma população pouco estudada, apesar de vulneráveis ao *burnout* e ao conflito trabalho-família por estarem permanentemente expostos ao stress no trabalho, pressão da responsabilidade, e expectativa elevada quanto à sua performance.

O presente estudo tem como objetivo conhecer os níveis de *burnout* e do conflito trabalho-família em pessoas que desempenhem cargos de chefia nas organizações, bem como perceber a sua variação em função de características sociodemográficas e profissionais. Foi aplicado um questionário sociodemográfico, o Oldenburg Burnout Inventory e o Survey Work-Home interaction NijmeGen a 215 trabalhadores portugueses com cargos de chefia.

Os resultados identificam níveis moderados de *burnout* e baixos de conflito trabalho-família, verificando-se que o sexo feminino e os pais de filhos em idade dependente apresentam níveis de burnout superiores. Observou-se, ainda, uma correlação positiva entre a síndrome de *burnout* e o conflito negativo trabalho-família. Quanto ao poder explicativo, verifica-se predição significativa da exaustão pelo conflito trabalho-família e vice-versa, bem como do conflito trabalho-família pelo desinvestimento e do desinvestimento pelo conflito família-trabalho. Acrescenta-se ainda que a idade mais jovem é também um fator significativo, tanto para o desenvolvimento da perceção de exaustão como para o conflito trabalho-família.

Os dados contribuem para sensibilizar, tanto nas organizações como nos indivíduos que as compõem, a prevenção, através de medidas e programas que capacitem o indivíduo para a adoção de estratégias funcionais para lidar com as inúmeras exigências, pressões e responsabilidades.

Palavras-chave: *Burnout*; Conflito trabalho-família; Posições de chefia; Organizações.

ABSTRACT

Currently, we live in a society of hectic pace, in which the various roles, namely family and professional spheres, may come into conflict due to the overload and lack of resources to achieve demands. Several research has been conducted in Portugal with different professional groups. However, individuals who occupy leadership positions are still a poorly studied population, despite being vulnerable to burnout and work-family conflict because they are permanently exposed to job stress, pressure of responsibility and high expectations regarding their performance.

This study aims to identify burnout and work-family conflict levels among persons who hold leadership positions in organizations, as well as to understand their variation according to sociodemographic and professional characteristics. A sociodemographic questionnaire, the Oldenburg Burnout Inventory and the Survey Work-Home interaction NijmeGen were applied to 215 Portuguese workers in managerial positions.

The results identify moderate levels of burnout and low levels of work-family conflict, verifying that women and parents of children at a dependent age have higher levels of burnout. A positive correlation between burnout and negative work-family conflict was also observed. Regarding predictive power, there is a significant prediction of exhaustion by work-family conflict and vice versa, as well as the work-family conflict by detachment and detachment by family-work conflict. Also, the younger age is also a significant factor, both for the development of the perception of exhaustion and for the work-family conflict.

The results contribute to raise awareness, both in organizations and in the individuals that compose them, about prevention, through measures and programs that enable the individual to adopt functional strategies to cope with the increased demands, pressures and responsibilities.

Keywords: Burnout; Work-family conflict; Leadership positions; Organizations.

RÉSUMÉ

Actuellement, nous vivons dans une société avec un rythme effréné, dans laquelle les différents rôles, à savoir les sphères familiale et professionnelle, peuvent entrer en conflit en raison de la surcharge et du manque de ressources pour répondre aux demandes. Plusieurs recherches ont été menées au Portugal avec des différents professionnels. Cependant, les personnes qui occupent des positions de direction restent une population peu étudiée, malgré leur vulnérabilité au épuisement professionnel, aux conflits travail-famille car elles sont exposées en permanence au stress au travail, à la pression des responsabilités et aux attentes élevées concernant leurs performances.

Cette étude veut connaître le niveau d'épuisement professionnel et du conflit travail-famille chez les personnes qui occupent des positions de direction dans les organisations, ainsi que comprendre leur variation en fonction des caractéristiques sociodémographiques et professionnelles. Un questionnaire sociodémographique, le Oldenburg Burnout Inventory et le Survey Work-Home interaction NijmeGen ont été appliqués à 215 travailleurs portugais occupant des positions de direction.

Les résultats identifient des niveaux modérés d'épuisement professionnel et de faibles niveaux de conflit travail-famille, vérifiant que le sexe féminin et les parents d'enfants à un âge dépendant, ont des niveaux d'épuisement professionnel plus élevés. Une corrélation positive entre le syndrome d'épuisement professionnel et le conflit négatif entre le travail et la famille a également été observée. Dans ce qui concerne de pouvoir prédictif, on a trouvé une prédiction importante de l'épuisement par le conflit travail-famille et inversement, ainsi que le conflit travail-famille par le désinvestissement et le désinvestissement par le conflit famille-travail. De plus, le jeune âge est également un facteur important, tant pour le développement de la perception de l'épuisement que pour le conflit travail-famille.

Les résultats contribuent à sensibiliser les organisations et les individus qui les composent, à la prévention, à travers des mesures et des programmes qui permettent à l'individu d'adopter des stratégies fonctionnelles pour faire face aux innombrables demandes, pressions et responsabilités.

Mots-clés: Épuisement professionnel; Conflit travail-famille; Positions de direction; Organisations.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. <i>Burnout</i>	2
1.2. Conflito trabalho-família	6
1.3. Posições de chefia	10
1.4. Burnout e conflito trabalho-família em posições de chefia	12
2. MÉTODO	17
2.1. Participantes	17
2.2. Materiais	18
2.3. Procedimento	18
3. RESULTADOS	20
4. DISCUSSÃO	24
5. CONCLUSÕES	28
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31

1. INTRODUÇÃO

Luís Vaz de Camões, em Sonetos (Lucas, 1995), escreve sobre o amor:“(...) *um fogo que arde sem se ver; / É ferida que dói, e não se sente; / É um contentamento descontente; / É dor que desatina sem doer./ (...) / É um andar solitário entre a gente;/ É nunca contentar-se de contente;/ É um cuidar que ganha em se perder*”. Tão impactante como o amor, o *burnout*. Assim, poderá revelar-se neste fogo que, queimando lentamente, desatina o indivíduo, o envolve num andar solitário – que o poderá afastar da sua vida - e o faz viver nunca contente.

Passando do século XVI para os dias de hoje, a síndrome de *burnout* foi considerada, em maio de 2019, como um fenómeno ocupacional pela Organização Mundial de Saúde (OMS), passando a integrar a 11ª revisão da International Classification of Diseases (ICD-11). Segundo a OMS, o *burnout* refere-se exclusivamente a fenómenos do contexto ocupacional e não deve ser aplicado para explicar diferentes disfuncionalidades em experiências noutras esferas da vida dos indivíduos (WHO, 2019).

A era em que vivemos é caracterizada por rápidas mudanças tecnológicas e sociais, pois a globalização, a privatização e liberalização a que se assiste no novo século causam inúmeras e rápidas transformações no mundo do trabalho (Robak, Słocińska & Depta, 2016), mas também profundas alterações na dinâmica familiar (Leineweber, Falkenberg & Albrecht, 2018). Consequentemente, exige-se maior flexibilidade na aprendizagem de novas competências, na adaptação a novos tipos de trabalho e uma pressão extrema para a produção e para a eficaz gestão de tempo. Estas alterações podem afetar o bem-estar psicológico e emocional do indivíduo, sobretudo quando o trabalho constitui um pilar central e fulcral na vida do ser humano, levando-o ao *burnout* (Gembalska-Kwiecień, 2019; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Schaufeli, Leiter & Maslach, 2009).

Para além das referidas exigências de flexibilidade e adaptação feitas pelas organizações, os profissionais defrontam-se com a quase inexistência de “empregos para a vida”, com cada vez menos oportunidades de carreira e uma perceção de menor segurança no trabalho (EU-OSHA, 2013; Maslach, 2017). Esta reciprocidade perante a organização, ou falta dela, quando sentida pelo trabalhador, torna-se crucial para conseguir manter o seu bem-estar (Maslach et al., 2001).

Em 2013 a European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA, 2013) revelou que 59% dos 502 portugueses inquiridos, pensa ser comum ou muito comum a

existência de stress no seu local de trabalho, sendo que os trabalhadores entre os 18 e os 34 anos foram os que revelaram uma percentagem mais significativa (64%). As duas causas mais comuns apontadas pelos trabalhadores foram a sobrecarga horária de trabalho e a insegurança sentida no mesmo, pela instabilidade causada. Desta forma, quando o trabalho não reconhece o lado humano, e há uma certa incoerência entre a natureza do mesmo e a natureza da pessoa, há um risco mais elevado de *burnout* (Maslach & Leiter, 2010).

Com a globalização, as flutuações dos mercados e inerente competição inter e intra organizações, os indivíduos que ocupam cargos de chefia nas organizações, estão mais expostos ao *stress* e, a longo prazo, ao *burnout* (Sirén et al., 2018). Não só o profissional é afetado, com várias consequências para a sua saúde, como também a organização (Pereira et al., 2014), sendo que o *burnout* leva a uma diminuição da produtividade e a uma menor qualidade dos serviços prestados (Maslach et al., 2001). Além disso, combinar as inúmeras responsabilidades laborais com a família é atualmente um problema que afeta inúmeros trabalhadores (Annink, den Dulk & Steijn, 2015). Grande parte das famílias é constituída por casais trabalhadores, por vezes com mais que um emprego, e que acumulam responsabilidades não apenas profissionais, mas também domésticas (Nilsen et al., 2017), o que poderá resultar numa sobrecarga geradora de *stress* e, a longo prazo, *burnout*.

Considerando os indivíduos que desempenham posições de liderança, verifica-se que reportam regularmente sentir-se sob *stress* (Harms et al., 2017), que enfrentam grande responsabilidades no enquadramento da sua atividade profissional (Haar, Roche & Brummelhuis, 2018) e que, não sendo chefias de topo, muitas vezes estão sob pressão dos superiores e subordinados. Sendo esta população ainda pouco estudada (Baun et al., 2019), nomeadamente no contexto português, este trabalho tem como objetivo conhecer os níveis de *burnout* e do conflito trabalho-família em pessoas que desempenhem cargos de chefia nas organizações, bem como perceber a sua variação em função de características sociodemográficas e profissionais. Desta forma, para aprofundamento das temáticas, segue-se o enquadramento sobre o *burnout*, sobre a interação trabalho-família e a caracterização das posições de chefia e a aplicação destas dimensões a este grupo profissional.

1.1. *Burnout*

O fenómeno de “queimar-se” pelo trabalho, recorrentemente conhecido como *burnout*, é cada vez mais descrito e relatado como recorrente na nossa sociedade, (Gembalska-Kwiecień, 2019).

O conceito de *burnout* define-se por uma “síndrome que se caracteriza pela exaustão emocional, despersonalização e um sentimento de realização pessoal reduzido” (Maslach, Jackson & Leiter, 1997, p.192), que ocorre como resposta a stressores profissionais crónicos ou prolongados (Maslach et al., 2001). Introduzido por Herbert Freudenberger, em 1974 no artigo *Staff Burn-out*, o autor evidenciou a exposição dos profissionais de ajuda a problemas relacionados com o trabalho num serviço de recuperação de toxicodependentes, onde se verificou exaustão emocional, perda de motivação e de empenho nestas profissões. Inicialmente, pela possibilidade de ter de assumir que os indivíduos na área da saúde poderiam agir de forma pouco profissional no desempenho do seu trabalho, a síndrome de *burnout* era vista como assunto tabu, negando-se a sua existência. Com a crescente investigação e diferentes correntes e explicações, uma nova perspetiva cresce e começa a ser dada a necessária relevância à síndrome (Maslach, 2017).

Revelando-se de forma diferente de pessoa para pessoa (Freudenberger, 1975; Koutsimani, Montgomery & Georganta, 2019), o *burnout* pode evoluir de forma gradual entre indivíduos ou ser percebido pelo sujeito em alturas diferentes. Verifica-se, então, um desajuste entre as exigências do trabalho e os recursos necessários, que se manifesta, aproximadamente, um ano depois do começo do trabalho na instituição (Freudenberger, 1975). Desta forma, o *burnout* pode ser entendido como uma síndrome que se desenrola pelo esgotar ou má utilização de estratégias de autoproteção do indivíduo enquanto trabalhador, tanto para com o cliente e os que o rodeiam como na sua relação com a organização (Schaufeli, 1999).

Segundo Freudenberger (1975) os primeiros sinais de *burnout*, de ordem física, são a exaustão, a fadiga, a falta de força física, distúrbios do sono, dores de cabeça frequentes e até alterações gastrointestinais. Ao nível comportamental, para além de alguma dificuldade em controlar sentimentos, poderá existir manifestação de frustração e irritação, bem como choro fácil (Freudenberger, 1974). Outros autores começam, mais tarde, a debruçar-se acerca do *burnout*. Schaufeli (1999) identifica cinco clusters de sintomas classificados em: afetivos, cognitivos, físicos, comportamentais e motivacionais. Sintomas de ordem afetiva observados são, por exemplo, o estado depressivo e de exaustão emocional, enquanto que os cognitivos podem revelar-se na dificuldade de concentração e os físicos em dores de cabeça e distúrbios ao nível do sono. Quanto aos sintomas comportamentais, destaca-se um mau desempenho constante do indivíduo, por exemplo, enquanto que os motivacionais se referem, entre outros, à perda da vontade de realização. Postula, ainda, que os sintomas são também verificáveis ao nível da relação interpessoal, com irritabilidade e indiferença perante os

outros. A falta de recursos emocionais pode levar à estagnação, inflexibilidade e mesmo ao corte de relações com membros do seu contexto profissional, podendo existir a ideia de que estes o pretendem de alguma forma prejudicar (Schaufeli, 1999).

Salvagioni e colaboradores (2017) destacam também algumas consequências que a síndrome acarreta ao nível físico, como releva a meta-análise realizada, como a obesidade, doenças cardiovasculares ou músculo-esqueléticas, fadiga prolongada e enxaquecas. No quadro psicológico, são comuns sintomas depressivos e distúrbios no sono, enquanto que ao nível organizacional se denota uma insatisfação geral com o trabalho, absentismo e presentismo.

Nos anos 90, o conceito de *burnout* alarga-se para novas direções, descentralizando-se das profissões relacionadas com os serviços humanos e com a educação, e assumindo uma pluralidade de ocupações tais como as ligadas à gestão, tecnologia e militares (Maslach et al., 2001; Maslach, 2017).

Desta forma, o *burnout* como era anteriormente visto, passa a ser visto de forma mais geral e ampla (Gembalska-Kwiecień, 2019). Apesar das diferentes teorias em torno da síndrome, a teoria multidimensional de *burnout* apresenta-se como a geradora de maior consenso no que concerne aos seus conceitos centrais: exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização pessoal (Maslach, 1998; Maslach & Jackson, 1981; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). A exaustão reflete-se, essencialmente, nas reações de *stress* ocupacional sentidas muito frequentemente pelos indivíduos, como a perda de energia e estado debilitado (Maslach, 2017), queixas psicossomáticas, forte tensão afetiva e cognitiva (Maslach et al., 2001). A correlação da exaustão com alguns stressores como sobrecarga de trabalho e indefinição de papéis revela-se, especialmente, nas intenções de abandono do trabalho e no absentismo. O profissional sente-se incapaz de se continuar a envolver emocionalmente com o trabalho, existindo um extremo cansaço em volta de tudo o que se relaciona. Este sentimento de exaustão e profundo cansaço é o que mais frequentemente se associa à síndrome, no entanto, não se constitui como suficiente para se afirmar que o indivíduo sofre da mesma (Maslach, 2017; Maslach et al., 2001). Por sua vez, a despersonalização manifesta-se sobretudo como alienação e falta de compromisso com a tarefa (Maslach et al., 2001), podendo observar-se mesmo um forte distanciamento psicológico, desinteresse pelo trabalho e irritação (Maslach, 2017). A diminuição da realização pessoal resume-se ao sentimento de ineficácia e de falta de produtividade por parte do indivíduo, baixa moral e incapacidade de lidar com o que os desafios que o trabalho apresenta (Maslach, 2017; Maslach et al., 2001).

Segundo Maslach (1986, p.59), o “*burnout não é um problema dos indivíduos, mas sim do ambiente social em que eles trabalham*”, pois é neste que se estabelece a forma como cada um deve interagir e corresponder no desempenho da sua atividade profissional, devendo existir coerência entre esta e a natureza da pessoa para que uma possível ambiguidade ou conflito não despolette um maior risco de *burnout*. A percepção de sobrecarga de trabalho e de estar constantemente sob pressão, o conflito e ambiguidade de papéis a desempenhar, o facto de trabalhar numa organização que disponibiliza determinados recursos e espaço que são por vezes redutores tendo em conta o necessário, leva a uma confrontação com as expectativas do profissional quanto à justiça e equidade. O ambiente organizacional e estrutura existentes moldam as relações tanto emocionais como cognitivas que os indivíduos constroem com o seu trabalho e, tal como os fatores acima mencionados, estão consistentemente relacionados com o *burnout* (Maslach et al., 2001).

Começa-se, então, a perspetivar a dimensão da realização profissional quase como uma consequência e não como ponto central da síndrome, é introduzida uma visão mais dicotómica do *burnout*: a dimensão da exaustão, muitas vezes pelo aumento de requisitos e obrigações, e o desinvestimento, pela falta de recursos (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001).

Com a polivalência de teorias, causas e consequências que ao longo dos quase últimos 50 anos se desenvolveram, começa a ser exigida, principalmente pelas organizações, uma solução para o *burnout*. É certo que não existe uma estratégia de intervenção única e eficaz, primeiro pela nossa pluralidade enquanto seres humanos e, segundo, pela multiplicidade de contextos e envolvências, mas são usualmente utilizados recursos de gestão de stress e recomendações para melhoria da condição física (Maslach & Leiter, 2015).

Quando nos centramos em formas de intervenção da síndrome, a saúde física, como referido, acaba por ser bastante relevante, permitindo que conseqüentemente, de forma mais fácil, a saúde mental esteja alinhada. Capacitar o indivíduo de estratégias de relaxamento (de retorno à calma, meditação, *biofeedback*, etc.) e de coping, de forma a estimular a pessoa a responder de forma mais ajustada aos stressores, também é de extrema importância para atenuar os efeitos do *burnout*. As políticas e o ritmo de trabalho poderão também sofrer alterações de carácter individual, como fazer mais pausas, tirar mais tempo de férias seguido e equilibrar de forma mais eficaz entre o trabalho mais pesado para o indivíduo e o que lhe dá mais motivação fazer. Ainda, o suporte social mostra-se bastante eficaz no que concerne às estratégias preventivas da síndrome, podendo revelar-se por parte de pessoas do local de

trabalho (colegas ou supervisores) ou em casa (família, amigos, vizinhos, ...) e através de reconhecimento, conforto emocional, *feedback*, entre outros (Maslach, 2017).

Reconhece-se, desta forma, que o *burnout* afeta todas as profissões (Gembalska-Kwiecień, 2019; Maslach, 2017), setores de atividade e organizações, tanto públicas como privadas (De Troyer, 2012) e trabalhadores por conta própria ou de outrem (Annink et al., 2015). Respeitando as individualidades de cada um, alguém que experiencie *burnout* sentir-se-á, à partida, constantemente sobrecarregado, incapaz de lidar e competir com as exigências que lhe são propostas, desmotivado e reagirá, recorrentemente, com atitudes negativas (Maslach, 2017).

1.2. Conflito trabalho-família

A interação entre o domínio do trabalho e a família é atualmente um assunto ao qual grande relevância tem sido dada (Powell et al., 2019), principalmente pelas gerações que predominam no mercado de trabalho. A dimensão do trabalho tem um papel preponderante na nossa vida, tal como a da família, sendo indissociáveis e compondo ambas grande parte do nosso dia (Cleveland, Byrne & Cavanagh, 2015) e, conseqüentemente, da nossa vida.

Segundo Greenhaus e Beutell (1985), o conflito trabalho-família caracteriza-se por uma interação, conflituosa, entre os papéis assumidos pela pessoa, em casa e no contexto profissional, que se tornam incompatíveis a algum nível. A gestão destes papéis leva a que, muitas vezes, os recursos indispensáveis ao desempenho dos mesmos sejam concorrentes (Geurts et al., 2005), levando a uma interferência.

O conflito entre o trabalho e a família, segundo Greenhaus e Beutell (1985), distingue-se por ter como base o tempo, as exigências e os comportamentos do indivíduo e ser bidirecional: tanto o contexto profissional pode interferir na vida pessoal como as tarefas familiares podem impactar a vida profissional. O conflito com base no tempo reflete-se, sobretudo, na gestão que é feita dos múltiplos papéis sendo que, normalmente, o tempo que dispomos num destes domínios não o está a ser gasto no outro, como por exemplo com o trabalho para além das horas estipuladas ou o elevado absentismo por motivos familiares. Quando por base na pressão ou exigências, denota-se alguma fadiga e irritabilidade por parte do indivíduo, gerando-se uma falta de recursos ou recursos desajustados: por um dos domínios exigir tanto do trabalhador, dar resposta às responsabilidades do outro é um desafio que sobrepõe a sua capacidade de o fazer. Por fim, se a pessoa mostra dificuldades em ajustar

o seu comportamento ao que é esperado de si em cada um dos seus papéis, é provável que experiencie conflito baseado no comportamento (Greenhaus & Beutell, 1985).

Com o passar dos anos, assistiu-se ao desenvolvimento de uma perspetiva de carácter mais positivo quanto a esta interferência entre os dois domínios (Geurts et al., 2005; Greenhaus & Powell, 2006; Pereira, 2009), sendo que o indivíduo pode sentir maior bem-estar e até maior satisfação e eficácia nesta interação do que apenas desempenhando um papel social. O enriquecimento de um domínio poderá refletir-se no outro quando o que foi adquirido ou vivenciado numa dimensão, quer ao nível das competências, perspetivas ou recursos, melhora o desempenho na outra (Greenhaus & Powell, 2006; Greenhaus & Powell, 2019). Deverá, então, ter-se atenção a esta dupla vivência que a pessoa poderá ter, quer como positiva quer negativa, e da direção que a interação toma.

Nas duas últimas décadas surge esta perspetiva de equilíbrio e não de conflito, em que deve existir uma gestão eficaz das responsabilidades do domínio familiar, do domínio profissional e de outros aspetos da vida do indivíduo (Greenhaus & Powell, 2019). Testemunha-se uma crescente importância dada ao trabalho, pela incerteza económica que se viveu nos últimos anos, que provocou profundas mudanças organizacionais, bem como pelo aumento da competição entre indivíduos e entre organizações (Greenhaus & Powell, 2019; Morgan, 2017). É importante também referir que, como seres únicos que somos, este equilíbrio depende da forma como os dois contextos são percebidos e da força com que as fronteiras entre domínios estão estabelecidas, se com maior permeabilidade e flexibilidade, ou com maior rigidez (Geurts et al., 2005; Morgan, 2017). A perceção que existe desta interação está também relacionada com a valorização que cada pessoa dá quer ao domínio profissional como ao familiar. A crença de que existe um papel mais prioritário ou central, de forma mais constante ou momentânea, leva a que a forma como é sentida a influência flutue. Assim, se para o indivíduo ambos os domínios se assumem como prioridade e são altamente valorizados, assume-se uma interação negativa e que pode ser bidirecional, tanto família-trabalho como trabalho-família (Carlotto & Câmara, 2017).

Conclui-se, assim, que as prioridades e valorização que temos de cada aspeto na nossa vida vão variando, tanto com as experiências que adquirimos, como com a idade. Quando existem papéis de alta responsabilidade em casa, como é o caso de assumir uma figura parental, a interação entre o trabalho e a família poderá ser percecionada muitas vezes como positiva. Os papéis desempenhados em cada um destes domínios levam os indivíduos a uma vivência mais capacitada do outro domínio: as aprendizagens que são desenvolvidas no domínio profissional, como a gestão de tempo e o cumprimento de responsabilidades

poderão ser auxiliares de uma melhor gestão do papel em casa, e vice-versa. Quando um dos contextos traz sucesso e satisfação, pessoal ou profissional, poderá levar a que exista um sentimento de competência e confiança maior no desempenho do outro papel, proporcionando um sentimento de bem-estar (Carlotto & Câmara, 2017).

Num estudo desenvolvido por Vasconcelos (2018), com uma amostra constituída por 135 famílias portuguesas com filhos adolescentes entre os 13 e os 18 anos, perfazendo um total de 405 indivíduos, avaliou-se a associação entre qualidade da relação parental e o apoio organizacional. Observa-se que, quando a cultura organizacional vivida é apoiada num equilíbrio trabalho-família positivo, isto refletir-se-á também positivamente na qualidade da relação familiar. Neste sentido, verifica-se também que não existem diferenças entre estes resultados quando percecionados pelas mães e pelos pais, o que poderá refletir a forma como hoje a sociedade vive e distribui o trabalho (Nilsen et al., 2017).

A evolução da sociedade, nomeadamente com a forte presença da mulher no mercado de trabalho (em abril de 2019, 58% das mulheres encontravam-se empregadas, segundo o INE, 2019), trouxe também alterações nas dinâmicas familiares, passando as duas figuras parentais a constituir fonte de rendimento (De Andrade, Oliveira & Hatfiel, 2017; Greenhaus & Powell, 2019; Nilsen et al., 2017). As responsabilidades e obrigações, tanto no trabalho como na família, não só aumentam como se distribuem de forma mais fluída entre os sexos (Powell et al., 2019), exigindo ao indivíduo um maior esforço, associado a elevados custos, que pode provocar desequilíbrio entre os dois domínios (Aerts, 2017).

A procura de equilíbrio entre a atividade profissional e a vida pessoal afeta todos os profissionais, independentemente da idade, sexo ou estado civil (Robak et al., 2016). Quando o indivíduo investe emocionalmente no trabalho, de forma excessiva, e este investimento se assume como negativo, poderá gerar-se um estado de exaustão física e emocional, o que leva a que o profissional não seja capaz de balançar a pressão do trabalho com as exigências familiares (Carlotto & Câmara, 2017; Chernyak-Hai & Tziner, 2016). Seguindo esta direção trabalho-família, principalmente quando existe muita pressão no primeiro domínio, gera-se uma contenção emocional que poderá levar a que o segundo domínio se revele o seu lugar seguro, de depósito de emoções (d'Almeida, 2018), tanto nas conquistas como nas frustrações.

Também a dependência dos filhos poderá ser um fator decisivo na forma como o equilíbrio é percecionado. Quando as crianças vivem em casa dos pais e se encontram em idades que requerem constante atenção e cuidado, a necessidade de cuidar do domínio familiar evidencia-se ainda mais, exigindo que os pais sejam capazes de gerir a sua vida de

forma dependente não só das crianças, mas também interdependentes com as responsabilidades do parceiro (Leineweber et al., 2018).

Segundo uma investigação com 143 trabalhadores portugueses (Dias, 2011) para compreender a relação entre o conflito trabalho-família e o bem-estar do indivíduo, concluiu-se que os dois conceitos estão negativamente associados, sendo que à medida que aumenta o conflito trabalho-família, a perceção de bem-estar do indivíduo diminui, nomeadamente a sua satisfação com a vida. Ainda, à medida que aumenta o conflito, acumulam-se sintomas psicossomáticos sentidos pelo indivíduo.

Quando as duas dimensões são vividas em desequilíbrio e os papéis competem entre si, as consequências podem afigurar-se também de carácter organizacional, como o baixo comprometimento e insatisfação com o trabalho (Kotzé, 2020). Embora algumas organizações valorizem as realizações e a vontade dos trabalhadores de ser bem-sucedidos (Cleveland et al., 2015), estudos mostram que estes aspetos podem estar relacionados com experiências de conflito trabalho-família, pois frequentemente o elevado *engagement* com o trabalho poderá deteriorar a situação do indivíduo nas restantes dimensões da sua vida familiar (Braun et al, 2019; Chernyak-Hai & Tziner, 2016). Também o uso de tecnologias e a portabilidade dos instrumentos de trabalho, como os *smartphones*, leva que exista uma maior pressão para que as fronteiras entre os dois domínios sejam mais permeáveis (Morgan, 2017). Se, por um lado, permite que o trabalho a partir de casa seja alcançado como benefício para o trabalhador, por outro, leva a quase uma exigência de estar concentrado no trabalho e no que ele exige de forma permanentemente ativa, o que poderá originar um desequilíbrio (Andrade & Rodrigues, 2017).

É, pois, importante que a organização reconheça a necessidade de harmonia nesta relação para que os indivíduos consigam manter-se produtivos e ambiciosos, equilibrando os desafios existentes no trabalho e as exigências da vida familiar (Chernyak-Hai & Tziner, 2016). A organização poderá ser decisiva no que se refere a esta vivência de forma equilibrada por parte dos indivíduos. Embora não seja comum esta análise nas inúmeras investigações, deverá ter-se em atenção quando a interação entre ambos os domínios não está a ser percecionada como equilibrada por parte da maioria da equipa ou mesmo da organização. Uma vez elaborada uma análise ao nível de equipa, é perceptível que quanto maior a sobrecarga de tarefas e obrigações e o número de horas despendidos no domínio profissional, maiores médias de conflito trabalho-família são reportadas no grupo. Refletindo sobre esta perspetiva, maior apoio por parte dos pares, da supervisão e da organização como um todo, e melhores condições de trabalho, por exemplo com horários de

trabalho mais flexíveis, levará a uma interação mais positiva dos domínios (Moen et al., 2015), e conseqüentemente, melhores resultados ao nível organizacional.

1.3. Posições de Chefia

A profissão de gestão, especialmente quando predomina a gestão de pessoas ou se é o centro de decisão, implica, de forma prática, um conjunto de comportamentos que variam entre a gestão dos mais diversos papéis e personalidades e a responsabilidade pelos seus subordinados. No entanto, gerir pessoas envolve também outros fatores como a motivação dos colaboradores, o desenvolvimento da capacidade de liderança, quer formal quer informal, a perceção do que nos rodeia e a capacidade de tomar decisões de forma consciente (Sirén et al., 2018).

As pessoas que ocupam posições de chefia, por um lado, eventualmente obtêm a realização profissional que sempre desejaram, mais autonomia, *status* e influência ou até um salário mais elevado. No entanto, passam a existir maiores desafios na gestão do tempo, o *stress* e peso da responsabilidade aumentam e, mesmo as relações sociais no trabalho se podem perder, tornando a posição de chefia mais solitária. Tudo isto terá impacto na satisfação do líder para consigo, com o trabalho e com a vida (Abele, Hagmaier & Spurk, 2015).

Relativamente a este fenómeno ocupacional e ao conflito trabalho-família, muita investigação tem sido conduzida em trabalhadores subordinados (Sirén et al., 2018). No entanto, a gestão de topo e intermédia enfrenta desafios significativos (Haar, Roche & Brummelhuis, 2018), tais como a sobrecarga de trabalho e a intensidade do mesmo, a decisão e responsabilidade estratégica da organização e outras tarefas da gestão, que podem gerar *burnout*. Para além disso, e essencialmente em cargos de CEO, sendo a figura principal da organização, exige-se que os trabalhadores sejam a face e cérebro da empresa, o que afeta negativamente, quando em *burnout*, a performance da organização, os seus trabalhadores e a comunidade envolvente (Sirén et al., 2018).

As decisões a serem tomadas diariamente por indivíduos que ocupam posições de chefia trazem conseqüências a um grande número de pessoas (Harms et al., 2017), quer sejam de teor organizacional como decisões pessoais, como por exemplo ficar ou sair da empresa. Estas decisões são pensadas e reflexo das atitudes, motivação e satisfação que o executivo tem para com o seu trabalho e a vida. Em indivíduos com uma carreira bem-sucedida, ou seja, com status de responsabilidade, o impacto do trabalho na satisfação com a vida será ainda mais significativo (Abele, Hagmaier & Spurk, 2015). Quando a insatisfação

predomina, trará consequências para os que o rodeiam, tanto pela influência junto dos restantes colaboradores como por, possivelmente, o líder assumir um papel de ser forte contribuição para o orçamento familiar (Annink, den Dulk & Steijn, 2015).

Para além do trabalho que a si lhe compete, uma posição de chefia tem ainda de conciliar o papel de gestor de pessoas, o que não é, na maioria das vezes, fácil. Nesta vertente, exige-se do superior uma capacidade de adaptação a cada um dos subordinados ao invés de uma abordagem “*one size fits all*”, uma abordagem em que se exige ao gestor que zele pelo bem-estar dos seus colaboradores, adaptando-se a cada um e utilizando diferentes táticas (Bélanger et al., 2015). Alguns dos desafios deste papel de líder, e que muitas vezes ativam o seu sistema de autodefesa, são as expectativas definidas, tanto pelos subordinados como por si mesmo, o envolvimento dos que o rodeiam, a incerteza e a possibilidade de errar, a implementação de mudanças e os conflitos no trabalho (d’Almeida, 2018).

Depreendendo-se então que existe esta necessidade de percebermos o fenómeno do *burnout* associado às diferentes posições numa organização, surge, no final do século XX, um conceito de *burnout* redefinido, passando-se a perspetivar uma orientação também para as relações laborais e para as crises de relações de trabalho e exigências do mesmo, e não só para o contexto de contacto contínuo com o cliente ou paciente (Maslach, 2017). Os autores identificaram relação entre as características do trabalhador, o contexto de trabalho, a dinâmica da organização em que este se insere e aspetos socioculturais, podendo os vários fatores potenciar a emergência de *burnout*. Torna-se, portanto, mais uma vez, pertinente ter em conta especificidades do trabalho dos indivíduos, tais como o volume e diversidade de tarefas, os valores e objetivos do trabalhador, condições de trabalho e desempenho (Maslach et al., 2001).

Maslach e colaboradores (2001) referem que pessoas com grau académico superior, ou que ocupem profissões de maior responsabilidade, possuem consequentemente expectativas mais elevadas relativas à sua atividade profissional e, desta forma, tornam-se mais suscetíveis à síndrome. Principalmente no início ou no meio da carreira, os indivíduos com estas prospeções, focam-se no trabalho de forma a aumentar as probabilidades de uma carreira bem-sucedida e que os leve a uma posição de chefia (Shane & Heckhausen, 2019). Deverá, também, ter-se em atenção o caminho que um trabalhador que ocupa atualmente uma posição de chefia percorreu. Normalmente, existe um investimento emocional muito grande que, ao permitir o acesso a uma posição de chefia, poderá afastar os recursos motivacionais necessários para outras áreas da vida, tais como as relações sociais. Estar numa posição de reconhecimento mais elevado poderá, portanto, levar a que o indivíduo

descure outras áreas da vida, sendo mais árduo encontrar o equilíbrio e a satisfação nas mesmas (Shane & Heckhausen, 2019).

Segundo Freudenberger (1975), a sobrecarga de trabalho em posições de administração, com todas as solicitações e flexibilidade de horários exigida, gera uma rotina que cria extremo cansaço. O gestor vê-se obrigado a constantemente assumir diferentes facetas, padrões de comunicação e até diferente aparência consoante está dentro da organização com os restantes trabalhadores, com os seus patrocinadores e superiores, com pessoas externas à organização, entre outros. Este constante jogo de emoções e de ações a ser tidas em conta cria também alguma desorientação e mais rapidamente exaustão, o que, quando levado ao seu expoente máximo, torna a pessoa em posição de chefia mais predisposta ao *burnout*.

O dia-a-dia traz ainda “fogos” para apagar, corridas entre inúmeras reuniões em horários quase sobrepostos, uma lista infindável de *emails* para dar resposta e, quando se aproxima a hora de fechar mais um dia de trabalho, o indivíduo começa a assimilar que ainda não começou a trabalhar no que realmente estaria planeado. Os líderes, embora defendam e muitas vezes desejem para si um maior equilíbrio, acabam muitas vezes por serem aqueles que não dão o exemplo com *emails* após o horário normal de trabalho ou que pressionam inconscientemente, para que outros o façam. Desenvolve-se uma cultura de sobrecarga em que se exige constante conexão, resposta rápida e flexível, uma cultura em que quem trabalha mais e mais horas é quase visto como o mais respeitado, com a melhor performance ou capacidade de liderar mais e melhor (Schulte, 2019), e estes aspetos requerem uma atenção redobrada no caminho para a saúde mental.

1.4. *Burnout* e conflito trabalho-família em posições de chefia

Construir uma carreira, nomeadamente quando como objetivo existe o alcance de uma posição de liderança, exige ao indivíduo uma maior responsabilidade no equilíbrio da sua saúde física e mental. A direção que o indivíduo persegue enquanto profissional, a sua resposta às mais variadas exigências e o alinhamento com as suas necessidades físicas e psicológicas são fatores cruciais e com grande impacto na vida do indivíduo. Este, torna-se assim responsável pelo seu próprio desenvolvimento e atualização num mercado permanentemente em mudança e em que é necessário mostrar constante motivação e capacidade de dar resposta às exigências que vão rapidamente surgindo (De Hauw & Greenhaus, 2015).

No caso de pessoas em cargos de liderança, o *burnout* revela-se quando existem padrões recorrentes que causam *stress* ao indivíduo e ainda outros fatores externos como as expectativas dos outros, elevadas exigências, acréscimos de responsabilidade, alteração da performance da organização ou até a mudança nas suas relações (Sirén et al., 2018).

O conflito trabalho família apresenta-se como forte preditor da exaustão (Leineweber et al., 2018). Atualmente, é um desafio equilibrar a relação entre o trabalho e a vida pessoal, nomeadamente, como já verificado, devido à globalização, à crescente pressão competitiva, à desregulação do mercado de trabalho e, principalmente, devido ao frenético desenvolvimento tecnológico (Robak et al., 2016). Decorrente destas configurações, e quando estes desafios começam a gerar stress prolongado ao indivíduo, pode despoletar o *burnout*.

Num estudo de Annink e colegas (2015), com 6192 colaboradores por conta própria ou de outrem, atribui-se à supervisão a responsabilidade mais “pesada” a seu cargo, refletindo-se negativamente no conflito que sentem entre os domínios na sua vida. Para além disso, o trabalho extra sem aviso prévio constituiu a maior causa para um declínio do equilíbrio na interação trabalho-família. Como estratégia para lidar com a pressão e a responsabilidade associada, os líderes utilizam frequentemente o suporte social, tanto por parte dos amigos e pares, principalmente quando em idades mais jovens, como por parte da família, com o avançar da idade. Na atividade de chefia, é frequente existirem momentos de tensão e pressão, que levam inevitavelmente à experiência de várias emoções. Sendo que o contexto do trabalho exige por vezes uma maior contenção e regulação emocional, o suporte na dimensão pessoal acaba por ser maior e tido como seguro. No entanto, é necessário estar-se atento para que a ponderação que é tida no trabalho pelo indivíduo não leve a uma descompensação no contexto pessoal, construindo-se soluções ajustadas (Cleveland et al., 2015; d’Almeida, 2018).

Quando existem este tipo de exigências, associadas a profissionais por conta própria ou em cargos de liderança, tais como demasiadas horas de trabalho, trabalho extra sem aviso prévio à família, insegurança e constante responsabilidade de supervisionar e gerir outros, é necessário por parte do indivíduo um esforço psicológico maior. Quando existe um padrão frequente e este esforço começa a ser difícil de gerir, o indivíduo começa a sentir exaustão e poderá ter um impacto negativo em ambos os domínios (Annink et al., 2015).

A investigação ao nível do *burnout* faz permanentemente uma forte associação com as áreas mais importantes e centrais da vida do indivíduo no trabalho. Quando esta experiência desânimo, cinismo e exaustão neste domínio, existe uma forte tendência para

que encontre profundas dificuldades em voltar ao equilíbrio e, normalmente, identifica-se uma forte resistência à mudança (Maslach & Leiter, 2015). No meio organizacional, a síndrome ocorre essencialmente quando o trabalhador enfrenta a incapacidade de fazer o seu trabalho da forma que gostaria, tanto por constrangimentos, tais como sobrecarga de trabalho ou imposição de metas irrealistas, falta de reconhecimento, ou simplesmente pela diferença entre o trabalho por si idealizado e o que realmente executa e a falta de recursos para tal (De Troyer, 2012).

Desta forma, enquanto trabalhadores, os indivíduos enfrentam ao longo da sua carreira os mais diversos desafios e decisões, em que devem considerar não só os seus interesses como as suas capacidades e as oportunidades que surgem. Esta conjuntura poderá competir ou coincidir com os restantes domínios da sua vida, produzindo mais ou menos congruência com os mesmos, e o que levará a uma melhor ou pior adaptação e consequente motivação com o mundo profissional (Shane & Heckhausen, 2019).

Maslach e Leiter (2010) identificaram seis domínios geradores de desequilíbrio no profissional, sendo eles: os valores, o espírito de grupo, a remuneração, a controlo e carga de trabalho e a equidade. Este desequilíbrio, quando prolongado, poderá levar ao *burnout* (Brom et al., 2015). Apesar dos seis domínios estarem relacionados, cada um deles traz uma perspetiva diferente e impacta o ser humano no contexto organizacional de diferente forma (Maslach et al., 1997; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Os valores constituem uma área de extrema importância e o desequilíbrio é sentido quando o trabalhador percebe a tarefa como não ética ou contra os seus valores pessoais. Esta discrepância pode revelar-se, também, quando os valores da organização não se coadunam com as aspirações pessoais, por exemplo, do líder, encontrando-se este numa situação de conflito. A incompatibilidade na dimensão do espírito de grupo acontece quando o sujeito perde a conexão positiva com os que o rodeiam na vida organizacional, produzindo sentimento de frustração e hostilidade. Também a falta de suporte social poderá ser uma fonte de desequilíbrio nesta dimensão, o que poderá afetar especialmente a administração de topo (Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 2008), sendo cargos normalmente mais solitários (Freudenberger, 1975). A remuneração constitui uma dimensão de desequilíbrio quando o indivíduo sente que não recebe financeiramente aquilo que considera proporcional ao seu esforço e sucesso, podendo gerar um sentimento de ineficácia. O controlo do próprio trabalho, relaciona-se na maioria das vezes com o sentimento de falta de controlo ou de autoridade para executar as próprias funções, o que pode resultar num elevado nível de *stress* em pessoas que possuem elevadas responsabilidades, mas que não têm a oportunidade para

desempenhar o trabalho da forma que gostariam. A sobrecarga de trabalho revela uma quantidade de exigências superior às que o indivíduo consegue lidar, o que é provável de se verificar em indivíduos que ocupem posições de elevada responsabilidade. Por fim, a dimensão da equidade revela-se preponderante para o indivíduo quando este sente alguma injustiça no seu local de trabalho, quando não existe transparência, podendo desenvolver cinismo em relação à organização (Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 2008).

Segundo uma investigação conduzida por Aerts (2017), com 353 profissionais das mais diversas organizações, os sujeitos que registaram valores mais elevados no conflito trabalho-família pontuaram também de forma significativamente mais elevada no *burnout*, o que mostra a forte relação entre estes dois conceitos. Como referido por Freudenberger (1975), quando há envolvimento com o trabalho que vai para além do estipulado, é necessário prestar-se atenção e encarar como um sinal de alerta, podendo significar que o sujeito não encontra significado noutras atividades externas à sua atividade profissional ou mesmo nas suas relações com o outro, provocando instabilidade nos vários domínios da sua vida.

Vários estudos reportam esta acentuada relação entre o *burnout* e o conflito trabalho-família, concluindo-se que a perceção da elevada responsabilidade familiar se encontra positivamente relacionada com a exaustão emocional e com o conflito entre o domínio profissional e a vida pessoal (Trzebiatowski & Triana, 2018). Considerando 275 executivos brasileiros e com o objetivo de perceber de que forma o conflito trabalho-família se relaciona com o investimento no trabalho e a intenção de deixar a organização, Braun e colaboradores (2019) revelam que, quando o indivíduo sente este conflito, normalmente experiencia também menos comprometimento e investimento com a organização e maior vontade de abandonar, por não conseguir corresponder de certa forma às exigências colocadas e não encontrar o equilíbrio desejado. Quando sente que existem várias tarefas acumuladas, um ambiente pouco saudável e um conseqüente esforço extremo para o cumprimento do seu trabalho, resultando em carga excessiva, o conflito trabalho-família aumenta e investimento para com o trabalho e a organização diminuem.

Atualmente, e em parte pelas preocupações relacionadas com o bem-estar que as novas gerações no mercado de trabalho apresentam neste sentido, as organizações começam a competir entre si para reter os seus colaboradores (Powell & Greenhaus, 2019). Devido à importância do domínio familiar e ao equilíbrio desejado com o mundo profissional, tem-se verificado recentemente a aposta das entidades empregadoras em iniciativas e medidas que proporcionem este balanço (Cleveland et al., 2015; Powell & Greenhaus, 2019). É

importante que seja dada relevância ao fator ambiental, contexto e situação, e não apenas ao indivíduo versus tarefa, sendo que as organizações permitem agir na perspectiva de prevenção e intervenção (Maslach, 2017). As organizações devem então apoiar os seus colaboradores na gestão do *stress*, não estigmatizando como sinal de fraqueza ou incompetência (Maslach, 2017), e do conflito trabalho-família através de políticas e práticas bem definidas que incitem ao equilíbrio e à criação de estratégias de coping eficazes (Kotzé, 2020).

2. MÉTODO

Este estudo tem como objetivo conhecer os níveis de *burnout* e do conflito trabalho-família em pessoas que desempenhem cargos de chefia nas organizações, bem como perceber a sua variação em função de características sociodemográficas e profissionais. É um estudo de carácter quantitativo e transversal e foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação:

H1: Pessoas que desempenham posições de chefia apresentam níveis elevados de *burnout* e de conflito trabalho-família.

H2: Existem diferenças nos níveis de *burnout* e conflito trabalho-família em função das variáveis sociodemográficas e profissionais.

H3: Existe uma correlação positiva entre *burnout* e conflito trabalho-família.

H4: O *burnout* é preditor do conflito trabalho-família, e vice-versa.

2.1. Participantes

Foi selecionada uma amostra por conveniência, não probabilística, obtida em formato bola de neve. Como critérios de inclusão identificamos o profissional trabalhar num contexto organizacional e ser uma chefia de topo (como chefe executivo) ou intermédia (coordenador, diretor, supervisor, ...). Partindo de aproximadamente 210 contactos pessoais, e não sendo possível calcular o universo total devido ao método escolhido, foram devolvidos questionários de 224 participantes. Pelo facto de alguns dos mesmos se encontrarem incompletos, a amostra total é de 215 participantes, com idades compreendidas entre os 21 e os 67 anos ($M=46.28$, $DP=9.57$), sendo a maioria do sexo masculino (58%). Relativamente às pessoas com quem coabitam, a maioria vive com parceiro e filhos (56%), 6% vive sozinho, 16% referiu que vive com parceiro, 14% vive com filhos e menos de 2% vive com outros, com parceiro, filhos e outros familiares ou com filhos e outros familiares.

Quanto à idade dos filhos, considerando que 83% da amostra tem filhos, 3% refere ter filhos entre os 0 e o 1 ano, 14% entre os 2 e os 5 anos, 30% entre os 6 e os 12 anos, 32% entre os 13-18 e 37% tem filhos já adultos. Desta forma, e considerando as idades anteriores, 43% tem filhos apenas dependentes, 13% tem filhos dependentes e independentes e 23% tem filhos apenas independentes (>18 anos), sendo que os restantes não têm filhos.

Em relação aos anos de experiência na função atual, verificou-se que a média de anos de experiência na função atual é de 11 anos ($DP=8.94$). Por último, quanto ao distrito onde se localiza a organização, a maioria pertence ao Porto (57%), seguido de Lisboa (31%), 5%

pertence a Aveiro, 3% aos Açores e 2% a Braga, enquanto que Setúbal, Vila Real e Madeira perfazem menos de 2%, existindo representatividade de várias zonas do país, nomeadamente dos maiores centros empresariais- Porto e Lisboa.

2.2. Materiais

Foi utilizado um questionário online que incluiu, no Grupo I, uma breve caracterização sociodemográfica e da situação profissional do participante, nomeadamente inquirindo sobre sexo, idade, pessoas com quem vive, idade dos filhos, anos de atividade na função atual e localização por distrito da organização em que atualmente exerce.

O Grupo II avaliou o *burnout* através do Oldenburg Burnout Inventory (OLBI, Halbesleben & Demerouti, 2005) adaptado para a população portuguesa (Sinval et al., 2019), organizando-se em duas dimensões e avaliado através de uma escala que varia entre discordo totalmente (1) e concordo totalmente (5). A primeira dimensão é a exaustão emocional e avalia o sentimento de vazio, o sentimento de excesso de carga de trabalho, exaustão física, emocional e cognitiva, entre outros (ex: Durante o meu trabalho, muitas vezes sinto-me emocionalmente esgotado). A segunda dimensão é o desinvestimento e mede o distanciamento do sujeito relativamente ao trabalho, alguns dos seus comportamentos negativos e atitudes em relação ao seu trabalho (ex: Com o passar do tempo, sinto-me desligado do meu trabalho). Acrescenta-se que o OLBI apresenta como vantagem o facto de avaliar não só a componente cognitiva como a componente física da exaustão (Halbesleben & Demerouti, 2005; Sinval et al., 2019), o que poderá facilitar a aplicação em profissionais de diferentes áreas de atividade.

O Grupo III avalia o conflito trabalho-família através do *Survey Work-Home interaction NijmeGen* (SWING, Geurts et al., 2005; Pereira et al., 2014), medindo de forma bidirecional a interação entre o trabalho e família (trabalho-família e família-trabalho) na sua dimensão positiva e negativa. Avalia, assim, em quatro subescalas: trabalho-família negativa, família-trabalho negativa, trabalho-família positiva e família-trabalho positiva. O questionário avalia numa escala que varia entre Nunca (0) e Sempre (3) e apresenta-se como um forte instrumento para a avaliação da interação entre as duas dimensões visto que possibilita a distinção quer em termos da qualidade da influência como da direção da mesma.

2.3. Procedimento

A recolha de dados ocorreu em dois períodos distintos, entre março e junho de 2019 e entre novembro de 2019 e janeiro de 2020, tendo os resultados sido recolhidos nestes

momentos de forma a refletirem períodos de trabalho efetivo para a maioria dos profissionais e não do período de férias de verão. A amostra, recolhida em formato bola de neve, partiu de contactos pessoais, sendo enviado a pessoas que trabalham em diversas empresas ou de pessoas que efetivamente desempenham posições de chefia. Embora os questionários tenham sido enviados apenas por email, através de um link, o que possibilitou um maior controlo sobre a amostra, o apelo e convite para a participação no estudo foi divulgado também com recurso às redes sociais, *Facebook e Instagram*, em janeiro de 2020.

Os dados foram recolhidos através do questionário *online* *Google forms* e processados e analisados no SPSS versão 26 (*Statistical Package for the Social Sciences*), recorrendo-se a análises descritivas, Teste *t-Student* para amostras independentes, *One-Way ANOVA*, Coeficiente de Correlação R de *Pearson* e Regressão linear múltipla (método *enter* e método *stepwise*).

3. RESULTADOS

A análise descritiva das dimensões da escala OLBI e da escala SWING (Quadro 1) demonstrou que a média de exaustão e de desinvestimento são moderadas. Quanto às variáveis que correspondem ao SWING, a média do conflito, tanto positivo como negativo, na direção trabalho-família e família-trabalho é baixa, sendo que numa escala de 0 a 3, os valores médios rondam 1.

Quadro 1. Análise descritiva das dimensões do SWING e OLBI

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Exaustão (OLBI) (1-5)	1	5	2,82	,63
Desinvestimento (OLBI) (1-5)	1,00	5	2,49	,65
Trabalho-família negativo (0-3)	0	3	1,09	,49
Família-trabalho negativo	0	3	,57	,50
Trabalho-família positivo	0	3	1,16	,58
Família-trabalho positivo	0	3	1,24	,61

Analisando as variáveis em estudo com função da sociodemográfica sexo (Quadro 2), foram encontradas diferenças significativas na variável exaustão, com as mulheres a apresentarem valores médios superiores aos dos homens. Na comparação para as restantes variáveis não existem diferenças significativas entre sexo feminino e masculino.

Quadro 2. Comparação de médias em função do sexo

	Masculino N=124	Feminino N=91	<i>t student</i>	Sig
Exaustão (OLBI) (1-5)	2,72	2,97	-.278	,006*
Desinvestimento (OLBI) (1-5)	2,44	2,56	-1,293	,197
Trabalho-família negativo (0-3)	1,04	1,16	-1,711	,089
Família-trabalho negativo (0-3)	,55	,58	-.431	,667
Trabalho-família positivo (0-3)	,20	,11	1,233	,219
Família-trabalho positivo (0-3)	,23	,25	-.324	,746

*p < 0.050

No que diz respeito à variável ter filhos não foram encontradas diferenças significativas comparando quem tem e quem não tem filhos. No entanto, para verificar a existência de diferenças em função do grau de dependência dos filhos nas variáveis estudadas (*burnout* e conflito), realizou-se uma ANOVA (Quadro 3), tendo considerado três categorias do grau de dependência: quem tem filhos apenas dependentes (filhos menores de 18 anos), dependentes e independentes (quem tem filhos menores e maiores de 18 anos) ou só filhos independentes (quem apenas tem filhos maiores de 18 anos). Verificaram-se diferenças significativas na exaustão, conflito trabalho-família negativo e conflito família-trabalho positivo entre quem tem apenas filhos dependentes e apenas filhos independentes,

sendo que quem tem filhos apenas dependentes apresenta médias significativamente elevadas para a exaustão e para ambos os conflitos.

Quadro 3. Comparação de médias em função da dependência dos filhos

Dimensões	Dependente N=97	Dependente e Independente N=29	Independente N=51	<i>F One way Anova</i>	Sig
Exaustão (1-5)	2,89	2,80	2,63	3,068	,049*
Desinvestimento	2,44	2,56	2,50	,401	,670
Trabalho-família negativo (0-3)	1,18	1,06	,94	3,751	,025*
Família-trabalho negativo	,57	,60	,56	,072	,930
Trabalho-família positivo	1,24	1,14	1,05	1,675	,190
Família-trabalho positivo	1,30	1,34	1,04	3,797	,024*

*p < 0.050

Quanto à análise das correlações (Quadro 4), a idade apresenta uma correlação negativa fraca com o conflito trabalho-família e com as duas direções de conflito positivo e a exaustão. Por sua vez, o conflito trabalho-família negativo apresenta uma correlação positiva fraca com o conflito família-trabalho negativo, uma correlação positiva fraca com o desinvestimento e uma correlação negativa fraca com a idade. Com a exaustão, o conflito trabalho-família assume uma correlação positiva moderada. Na direção família-trabalho, o conflito negativo revelou uma correlação positiva fraca com o conflito trabalho-família e família-trabalho, bem como com a exaustão e desinvestimento. O conflito trabalho-família positivo, na sua correlação com o conflito família-trabalho positivo, revelou-se positivo e moderado enquanto que com a exaustão é negativa fraca. Por sua vez, a dimensão positiva do conflito na sua direção família-trabalho apresenta uma correlação também ela negativa e fraca com a exaustão. Por último, a exaustão e o desinvestimento correlacionam-se de forma moderada e positiva.

Quadro 4. Correlações da idade e anos de experiência com o *burnout* e conflito

	Idade	Anos Experiência	Trab-fam negativo	Fam-trab negativo	Trab-fam positivo	Fam-trab positivo	Exaustão
Trab-fam negativo	-,171*	-,071					
Fam-trab negativo	-,032	,091	,354**				
Trab-fam positivo	-,170*	,054	,036	,213**			
Fam-trab positivo	-,170*	,032	,116	,206**	,574**		
Exaustão	-,176**	-0,055	,609**	,175*	-,155*	-,051	
Desinvestimento	-,044	-,029	,301**	,226**	-,107	-,155*	,495**

*p < 0.050 ** p < 0.010

A regressão linear múltipla (Quadro 5) efetuada permitiu verificar o valor preditivo das variáveis sociodemográficas e profissionais, bem como do conflito entre a esfera familiar e profissional dos indivíduos em posições de chefia, quanto ao *burnout*. Recorrendo-se ao método *Enter*, foram incluídas, no primeiro bloco, as variáveis de cariz sociodemográfico, nomeadamente o sexo, idade, as pessoas com quem coabita e ter ou não ter filhos. O segundo bloco, por sua vez, compõe-se pelos anos de experiência profissional enquanto o último inclui as 4 componentes da dimensão de conflito. Na análise dos preditores do conflito negativo trabalho-família e família-trabalho o último bloco é o *burnout*. Os resultados mostram que a exaustão é explicada em 37% pelo conflito e em aproximadamente 6% pelas variáveis sociodemográficas ou individuais. O desinvestimento, por sua vez, é explicado em 15% pelo conflito, não existindo outros valores significativos a reportar. É relevante mencionar ainda que o conflito trabalho-família negativo é predito em 34% pelo *burnout* enquanto o conflito família-trabalho apenas é explicado pelo *burnout* em 5%.

Quadro 5. Regressão Múltipla (método Enter) das variáveis sociodemográficas e laborais e do conflito como preditores do *burnout* e do *burnout* como preditor do conflito

Variável dependente	Preditor	R ²	R ² change	F	P
Exaustão	Sociodemográficas	,064	,064	3,533	,008*
	Laborais	,067	,003	,668	,415
	Conflito	,435	,368	32,891	,000*
Desinvestimento	Sociodemográficas	,010	,010	,527	,715
	Laborais	,010	,000	,002	,966
	Conflito	,162	,152	9,147	,000*
Conflito negativo trab-fam	Sociodemográficas	,050	,050	2,717	,031*
	Laborais	,051	,001	,139	,710
	<i>Burnout</i>	,391	,340	57,015	,000*
Conflito negativo fam-trab	Sociodemográficas	,006	,006	,316	,867
	Laborais	,022	,016	3,362	,068
	<i>Burnout</i>	,075	,053	5,892	,003*

*p < 0.050

Existindo resultados significativos, foi efetuada uma análise pelo método *Stepwise*, para que fosse possível perceber quais as variáveis específicas que contribuem para esta predição. Desta forma, é possível verificar (Quadro 6) que, para a exaustão, constituem preditores significativos o sexo, com 4% (influencia o facto de ser do sexo feminino), a idade com aproximadamente 2% (influencia o facto de ser mais novo) e o conflito trabalho-família negativo, que explica sensivelmente 37%. Quanto ao desinvestimento, o conflito negativo trabalho-família predi-lo aproximadamente em 9%. Olhando para a perspetiva negativa do conflito, a direção trabalho-família revela uma influência da idade mais jovem (correlação negativa que revela que quanto mais conflito menos idade, ou seja, mais jovem), sendo

predito em sensivelmente 3% enquanto a exaustão assume um papel de predição preponderante de 37%. Na direção oposta, família-trabalho, o desinvestimento verifica-se como o preditor significativo, com aproximadamente 5%

Quadro 6. Regressão Múltipla (método *stepwise*) das variáveis sociodemográficas e laborais e do conflito como preditores do *burnout* e do *burnout* como preditor do conflito

Variável dependente	Preditor		R^2	R^2 change	B	F	P
Exaustão	Sociodemográficas	Sexo	,040	,040	,181	8,888	,003*
		Idade	,059	,018	,137	4,083	,045*
	Conflito	Conflito neg. trab-fam.	,371	,371	,609	125,807	,000*
Desinvestimento	Conflito	Conflito neg. trab-fam.	,091	,091	,301	21,263	,000*
Conflito negativo trab-fam	Sociodemográficas	Idade	,028	,028	,168	6,110	,014*
	<i>Burnout</i>	Exaustão	,371	,371	,609	125,807	,000*
Conflito negativo fam-trab	<i>Burnout</i>	Desinvestimento	,051	,051	,226	11,413	,001*

* $p < 0.050$

Terminada a apresentação dos resultados, segue-se a sua discussão.

4. DISCUSSÃO

Os resultados obtidos para a presente amostra sugerem valores moderados de exaustão e de desinvestimento e valores baixos para as dimensões do conflito, verificando-se a tendência existente em estudos anteriores, nas mais diversas populações e profissões (Carlotto & Câmara, 2017; Geurts et al., 2005; Pereira et al., 2014; Trzebiatowski & Triana, 2018). Este tipo de resultados poderá justificar-se pelo facto de os participantes serem voluntários, aliado ao mito do trabalhador saudável, em que os trabalhadores que eventualmente possam encontrar-se com a saúde mental agravada, não estando a trabalhar, optam mais facilmente por não responder aos estudos ou não lhes chega essa oportunidade (Chowdhury, Shah & Payal, 2017). Os valores baixos para o conflito podem ainda estar relacionados com o facto de os trabalhadores conseguirem regular as suas exigências familiares e profissionais (Geurts et al., 2005), o que poderá acontecer nas posições de chefia. Existindo esta capacidade de regular, será mais fácil alinhar o seu comportamento, desencadeando-se menos reações negativas, e levando a que o funcionamento no trabalho seja menos impedido por experiências negativas em casa e vice-versa (Geurts et al., 2005). No entanto, no que respeita à pontuação moderada para as dimensões do *burnout*, e considerando que valores moderados foram também verificados por Sinval e colegas (2019) e outros estudos semelhantes, deverá constituir-se como sinal de alerta. Deve-se considerar a prevenção do agravamento da situação, sendo que tipicamente as posições de chefia poderão ser um grupo de risco devido às múltiplas pressões de que são alvo, tanto de hierarquias inferiores como superiores, bem como pela pressão da responsabilidade pelo outro e pelo seu trabalho (Sirén et al., 2018).

No que se refere à variação em função de variáveis sociodemográficas, é pertinente explorar a exaustão, associada frequentemente ao sexo feminino. Em 2001, Maslach e colaboradores defendiam que em vários estudos as mulheres revelavam valores médios mais elevados que os homens, sendo que, já em 1981, Maslach e Jackson encontravam diferenças significativas entre sexos. Em consonância, os resultados aqui apresentados evidenciam também diferenças significativas quanto à exaustão emocional entre o sexo masculino e feminino, sendo que as mulheres apresentam também uma perceção da exaustão mais elevada que os homens. Sendo que esta tendência continua a apresentar-se como frequente em vários estudos (Leineweber et al., 2018; Nilsen et al., 2017; Purvanova & Muros, 2010; Trzebiatowski & Triana, 2018), e apesar de atualmente os homens assumirem um papel mais ativo em casa, as mulheres continuam a responsabilizar-se pela maioria das tarefas domésticas. Percecionando a vida em casa quase como um segundo emprego, as mulheres

podem viver mais facilmente a gestão entre vida profissional e pessoal como um fardo, aumentando a tensão entre estes dois domínios e produzindo resultados adversos ao nível da exaustão (Nilsen et al., 2017).

Quando analisada a dependência dos filhos, os resultados demonstram que indivíduos com filhos apenas em idade dependente apresentam valores mais elevados de exaustão emocional, conflito negativo trabalho-família e conflito positivo família-trabalho. A idade mais jovem dos filhos introduz inúmeros desafios no desenvolvimento, que afetam indiscutivelmente, de forma positiva ou negativa, a vida dos pais (Allen & Finkelstein, 2014; Vigouroux & Scola, 2018). A literatura evidencia que pais com filhos mais novos apresentam mais frequentemente maior exaustão emocional (Vigouroux & Scola, 2018), sugerindo-se a relação de estarem simultaneamente no pico da sua carreira, o que perspetiva maiores dificuldades e responsabilidades. Quando não existem recursos para lidar com a exaustão que é sentida pelo trabalho, esse conflito é trazido para a esfera familiar (Allen & Finkelstein, 2014). Em linha com a perceção de exaustão sentida pelos pais com filhos dependentes, verifica-se que, quando existe menor flexibilidade no trabalho ou por parte do parceiro na conciliação das duas esferas, a exaustão é sentida de forma significativa pelo outro, tanto pelo pai como pela mãe (Leineweber et al., 2018). Por sua vez, identifica-se que, quando com o “ninho vazio”, existe uma diminuição do conflito positivo família-trabalho. Muitas vezes, pelo papel de alta responsabilidade inerente aos pais de filhos mais jovens, este pode ser percecionado como extremamente positivo pelo desenvolvimento de capacidades que proporciona, que são facilmente transferidas para o contexto profissional (Allen & Finkelstein, 2014; Carlotto & Câmara, 2017).

Verificando-se, frequentemente, a relação entre o *burnout* e o conflito negativo trabalho-família, a análise dos resultados mostra que se encontram correlacionados positivamente, o que vai de encontro a resultados encontrados para outras populações (Aerts, 2017; Chernyak-Hai & Tziner, 2016; Guerts et al., 2005). Quando o indivíduo se revela emocionalmente exausto, aliado a um elevado comprometimento com o domínio profissional, a sua capacidade para lidar com a pressão e as responsabilidades familiares poderá ser gravemente afetada, sendo difícil reencontrar o equilíbrio (Chernyak-Hai & Tziner, 2016). Possivelmente, pelo trabalho ter objetivos mais estruturados e existirem barreiras bem definidas, é mais comum observar a interferência negativa do trabalho na família, enquanto que o domínio pessoal permite maior flexibilidade e ajuste, sendo o mais prejudicado (Guerts et al., 2005). Existe ainda uma bidirecionalidade na forma como o conflito é vivido, tanto na sua valência positiva como negativa, sendo que valores mais

elevados para o conflito trabalho-família negativo, correlacionam-se com valores mais elevados para a direção família-trabalho, tal como demonstrado por Guerts e colaboradores (2005) e Pereira e colaboradores (2014).

A elevada responsabilidade e pressão no trabalho, bem como a percepção de diminuto suporte são também frequentemente relacionadas com uma maior interferência negativa do trabalho na vida pessoal (Braun et al., 2019; Trzebiatowski & Triana, 2018). As reações que se desenvolvem no trabalho são muitas vezes levadas para casa, afetando a vivência do domínio familiar (Geurts et al., 2005; Trzebiatowski & Triana, 2018). Constituem-se como preditores significativos da exaustão pertencer ao sexo feminino, como explorado anteriormente, e o indivíduo perceber-se numa situação negativa de conflito trabalho-família, sendo que quanto mais jovem é, maior probabilidade de sentir exaustão.

O conflito negativo trabalho-família prediz ainda, de forma significativa, o desinvestimento, sendo que existe um distanciamento do trabalho, podendo gerar-se atitudes negativas relativamente ao mesmo (Braun et al., 2019) e que, afetando o comprometimento e a satisfação com o trabalho, levam ao conflito na vida familiar (Kotzé, 2020). Conclui-se assim que, em posições de chefia, e em consonância com a literatura, o conflito trabalho-família é preditor do *burnout* (Haar et al., 2017; Kotzé, 2020), tanto para a exaustão como para o desinvestimento. Os resultados reportam ainda que o desinvestimento prediz significativamente o conflito negativo entre a família e o trabalho. Possivelmente pela falta de motivação e alienação perante o trabalho (Braun et al., 2019), o indivíduo utiliza recursos necessários ao domínio familiar para lidar com as exigências e tarefas no trabalho.

Embora outros estudos (Chernyak-Hai & Tziner, 2016) revelem que o *burnout* prediz o conflito trabalho-família negativo e, ainda, apresentarmos predição significativa deste conflito em relação ao *burnout*, apenas a exaustão se revelou preditor significativo do mesmo. Analisando o fator da idade, a interação negativa entre o domínio do trabalho e o familiar revela-se também predominante em indivíduos mais jovens. O facto de pessoas em cargos de liderança se sentirem frequentemente exaustas, devido à sua atividade profissional, leva a que mais facilmente se assista ao impacto negativo na vida pessoal (Haar et al., 2017), bem como nos casos de elevadas exigências no trabalho, trabalho em excesso ou adição (Carlotto & Câmara, 2017).

A idade revela-se um fator relevante para a capacidade preditiva quanto à exaustão e quanto ao conflito negativo trabalho-família, perspetivando-se que indivíduos mais novos experienciam valores mais elevados para estas duas dimensões. Com o decorrer do tempo e o aumentar da experiência de vida, o ser humano desenvolve estratégias de coping que lhe

permitem lidar com a coordenação das várias áreas da sua vida, bem como uma crescente capacidade para lidar com desafios emocionais (Aerts, 2017).

Conclui-se assim que a exaustão e o conflito negativo trabalho-família surgem interligados e com o mesmo grau de explicação mútua (37%) para os indivíduos que ocupam posições de chefia, sugerindo uma influência que prejudica essencialmente a família pelas vivências negativas no trabalho (Shane & Heckhausen, 2019). De facto, quando existe percepção de que se sente exausto e se vive o conflito entre o trabalho e a vida pessoal, a satisfação com a vida diminui, destacando-se assim a influência que as variáveis têm uma sobre a outra (Kotzé, 2020). Por sua vez, o conflito negativo família-trabalho apresenta um grau de explicação de 9% sobre o desinvestimento e este um grau de explicação de 5% sobre o conflito família-trabalho, sugerindo que o indivíduo, sentindo-se desinvestido no seu trabalho, desencadeia um sentimento de mal-estar geral no domínio pessoal, que prejudica a sua vida profissional e vice-versa. Quando todas estas exigências dividem a atenção e o sujeito não as consegue priorizar, valorizando-as de forma equivalente, gera-se um profundo conflito (Carlotto & Câmara, 2017), que é sentido essencialmente pelo *stress* gerado por utilizar os recursos necessários num domínio, para compensar o outro (Aerts, 2017).

5. CONCLUSÕES

O presente estudo procurou conhecer os níveis de *burnout* e do conflito trabalho-família em pessoas que desempenhem cargos de chefia nas organizações, bem como perceber a sua variação em função de características sociodemográficas e profissionais, tendo sido formuladas quatro hipóteses:

Considerando a **Hipótese 1** (pessoas que desempenham posições de chefia apresentam níveis elevados de *burnout* e de conflito trabalho-família), verifica-se que foi parcialmente confirmada, sendo que os níveis reportados para o conflito negativo são baixos. No entanto, e de acordo com os resultados de estudos similares, a síndrome de *burnout* apresentou, para as posições de chefia, valores moderados, o que deverá alertar para a prevenção. A prevenção centrada no indivíduo poderá passar pela estimulação da sua saúde física, tornando os indivíduos mais capazes de lidar com experiências stressantes, o incentivo ao treino de estratégias de relaxamento e à aprendizagem de estratégias de coping. Ainda, a alteração de padrões de trabalho disfuncionais e recorrer ao suporte de outros poderá ser importante para manter a estabilidade emocional.

Quanto à **Hipótese 2** (existem diferenças nos níveis de *burnout* e conflito trabalho-família em função das variáveis sociodemográficas e profissionais), considera-se também parcialmente confirmada sendo que embora sejam reportadas diferenças nos níveis de *burnout* e conflito trabalho-família em função de variáveis sociodemográficas e profissionais, não se verificam diferenças significativas em todas estas variáveis. Assim, existem diferenças exaustão, sendo que o sexo feminino, possivelmente pelo papel de responsabilidade dupla que muitas vezes ainda desempenha, no domínio profissional e no pessoal, apresenta valores significativamente superiores relativamente ao masculino. Destaca-se ainda a diferença em função da dependência dos filhos, sendo que quem tem filhos apenas dependentes apresenta níveis mais elevados de exaustão, de conflito trabalho-família negativo e conflito família-trabalho positivo do que quem tem filhos apenas maiores de idade. A idade mais jovem dos filhos desencadeia os mais diversos desafios ao nível do desenvolvimento dos mesmos, bem como a maior necessidade de atenção e, assim, poderá significar um também maior impacto na saúde mental e na forma como é gerida a vida do adulto.

A **Hipótese 3** (existe correlação positiva entre o *burnout* e o conflito trabalho-família) foi confirmada, pois foi encontrada uma correlação positiva significativa para ambas as dimensões do *burnout* com o conflito trabalho-família, embora a exaustão apresente uma correlação mais intensa do que o desinvestimento.

Analisando a **Hipótese 4** (o burnout é preditor do conflito trabalho família, e vice-versa) confirma-se que a exaustão prediz o conflito trabalho-família negativo em (37%) e o conflito trabalho-família prediz a exaustão (37%), bem como se encontra poder explicativo do conflito sobre o desinvestimento (9%). Embora o conflito família-trabalho seja também explicado pelo desinvestimento (5%), o mesmo não se pode constatar quanto ao conflito trabalho-família, o que confirma apenas parcialmente a nossa hipótese. Quanto à exaustão, o sexo explica em 4% estando o sexo feminino associado a maior exaustão.

Este estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente quanto ao método de recolha, que não permite precisar a ocupação laboral do participante, se este desempenha funções de chefia de topo ou intermédia, nem o número de filhos. Estes dados permitiriam uma exploração mais aprofundada sobre o *burnout* e conflito trabalho-família. Ainda, a amostra, recolhida pelo método bola de neve, é constituída apenas por voluntários, tornando as conclusões menos generalizáveis à população.

Sugere-se que, no futuro, se explorem as possíveis diferenças entre ser chefia intermédia ou de topo, bem como a relação com o número de horas de trabalho semanais e a satisfação do indivíduo com a vida. Seria também interessante realizar este estudo com uma amostra maior e com recurso a heteroavaliação, para explorar de forma mais significativa o impacto sentido na família.

Concluindo, esta investigação permite-nos obter maior conhecimento acerca de uma temática bastante estudada, mas numa população que por vezes é subestimada quanto à possibilidade de vivenciar *burnout* ou *stress*. Tratando-se de profissões de elevada responsabilidade e grande pressão, possibilita-nos perceber a importância de focar na prevenção do *stress* ocupacional e do *burnout* e em formas de potenciar o equilíbrio na interação trabalho-família.

A prevenção revela-se extremamente importante e urgente. Embora os níveis de *burnout* encontrados sejam ainda moderados, denota-se uma possível dificuldade de adaptação à tarefa por parte da população mais jovem. Será esta a maioria da população ativa dos próximos anos e na qual se tem denotado níveis superiores de *burnout*, pelo que deve ser tida em conta a prevenção. Ao nível organizacional, e inclusive verificando-se que o *burnout* em posições de chefia está associado à baixa performance da organização (Sirén et al.,2018), deverá existir uma forte aposta em programas que se foquem no bem-estar dos indivíduos bem como em políticas que permitam um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do mesmo (Maslach, 2017).

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abele, A. E., Hagmaier, T., & Spurk, D. (2015). Does Career Success Make You Happy? The Mediating Role of Multiple Subjective Success Evaluations. *Journal of Happiness Studies*, 17(4), 1615–1633. doi:10.1007/s10902-015-9662-4
- Aerts, C. (2017). *The relationship between Work Family Conflict and Burnout and the moderating role of Age and Gender: A secundaire data analysis*. Tese de Licenciatura em Recursos Humanos. Tilburg: Tilburg University,
- Allen, T. D., & Finkelstein, L. M. (2014). Work–family conflict among members of full-time dual-earner couples: An examination of family life stage, gender, and age. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(3), 376–384. doi:10.1037/a0036941
- Andrade, C., & Rodrigues, A. (2017). Smartphone, spillover trabalho-família e preferência pela segmentação: o papel das dimensões profissionais e individuais. *International Journal on Working Conditions*, 13, 68–83.
- Annink, A., den Dulk, L., & Steijn, B. (2015). Work–Family Conflict Among Employees and the Self-Employed Across Europe. *Social Indicators Research*, 126(2), 571–593. doi:10.1007/s11205-015-0899-4
- Bélangier, J. J., Pierro, A., Barbieri, B., De Carlo, N. A., Falco, A., & Kruglanski, A. W. (2015). One size doesn't fit all: the influence of supervisors' power tactics and subordinates' need for cognitive closure on burnout and stress. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(2), 287–300. doi:10.1080/1359432x.2015.1061999
- Barling, J., Kelloway, E.K. & Frone, M.R. (2005) *Handbook of work stress*. doi:10.4135/9781412975995
- Braun, A. C., Machado, W. de L., Andrade, A. L. de, & Oliveira, M. Z. de. (2019). Why work-family conflict can drive your executives away? *Revista de Psicología*, 37(1), 251–278. doi:10.18800/psico.201901.009
- Brom, S. S., Buruck, G., Horváth, I., Richter, P., & Leiter, M. P. (2015). Areas of worklife as predictors of occupational health – A validation study in two German samples. *Burnout Research*, 2(2-3), 60–70. doi:10.1016/j.burn.2015.05.001
- Carlotto, M. S., & Câmara, S. G. (2017). Preditores individuais e ocupacionais da Interação Trabalho-Família e Família-Trabalho. *PSIENCIA. Revista Latinoamericana de Ciencia Psicológica*, 9, doi:10.5872/psiencia/9.1.22

- Carneiro, B. (2016). Burnout e Políticas de Gestão de Recursos Humanos. Análise de uma PME do setor industrial. Dissertação de Mestrado em Gestão. Porto: Católica Porto Business School.
- Chernyak-Hai, L., & Tziner, A. (2016). The “I believe” and the “I invest” of Work-Family Balance: The indirect influences of personal values and work engagement via perceived organizational climate and workplace burnout. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 32(1), 1–10. doi:10.1016/j.rpto.2015.11.004.
- Chowdhury, R., Shah, D., & Payal, A. (2017). Healthy worker effect phenomenon: Revisited with emphasis on statistical methods – A review. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 21(1), 2. doi:10.4103/ijoem.ijoem_53_16
- Cleveland, J. N., Byrne, Z. S., & Cavanagh, T. M. (2015). The future of HR is RH: Respect for humanity at work. *Human Resource Management Review*, 25(2), 146–161. doi:10.1016/j.hrmr.2015.01.005
- d’Almeida, B. (2018). Liderança e desafios: Ativação do sistema de autodefesa no processo de transição para uma posição de liderança. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Porto: FPCEUP.
- De Andrade, A. L., Oliveira, M. Z., & Hatfiel, E. (2017). Conflito trabalho-família: Um estudo com brasileiros e norte-americanos. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(2), 106-113. doi: 10.17652/rpot/2017.2.12738
- De Hauw, S., & Greenhaus, J. H. (2015). *Building a sustainable career: the role of work-home balance in career decision making*. Handbook of Research on Sustainable Careers, 223–238. doi:10.4337/9781782547037.00020
- De Troyer, M. (2012). O DICIONÁRIO: Burnout. *Laboreal*. Vol. VIII (2), pp. 115-118
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499
- Dias, A. (2011). Impacto do Conflito Trabalho-família no Bem-estar do Indivíduo: O Papel Mediador da Diminuição dos Recursos Energéticos. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: ISCTE-IUL.
- EU-OSHA, European Agency for Safety and Health at Work (2013). Psychosocial risks and workers health. https://oshwiki.eu/index.php?title=Psychosocial_risks_and_workers_health&oldid=239113

- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165. doi:10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x
- Freudenberger, H. J. (1975). The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 12(1), 73–82. doi:10.1037/h0086411
- Gembalska-kwiecień, A. (2019). Occupational burnout – characteristics of the phenomenon and methods of counteracting. Scientific Papers of Silesian University of Technology. *Organization and Management Series*, 2019(134), 31–45. doi:10.29119/1641-3466.2019.134.3
- Geurts, S., Taris, T., Kompier, M., Dijkers, J., Hoof, M., & Kinnunen, U. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work & Stress*, 19(4), 319-339. doi: 10.1080/02678370500410208
- Greenhaus, J. & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10 (1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When Work And Family Are Allies: A Theory Of Work-Family Enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92. doi:10.5465/amr.2006.19379625
- Haar, J. M., Roche, M., & ten Brummelhuis, L. (2017). A daily diary study of work-life balance in managers: utilizing a daily process model. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(18), 2659–2681. doi:10.1080/09585192.2017.1314311
- Halbesleben, B., & Demerouti, E. (2005). The construct validity of an alternative measure of burnout: investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory. *Work and Stress*, 19, 208-220.
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178–194. doi:10.1016/j.leaqua.2016.10.006
- Kotzé, M. (2020). Components of burnout as mediators of the influence of work-home conflict on organisational commitment and satisfaction with life. *Management Dynamics*, 29 (1), 17-29
- Koutsimani, P., Montgomery, A., & Georganta, K. (2019). The Relationship Between Burnout, Depression, and Anxiety: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Frontiers in Psychology*, 10, 284. doi: 10.3389/fpsyg.2019.00284

- Leineweber, C., Falkenberg, H., & Albrecht, S. C. (2018). Parent's relative perceived work flexibility compared to their partner is associated with emotional exhaustion. *Frontiers in Psychology*, 9, 640. doi: 10.3389/fpsyg.2018.00640
- Lucas, J. A. (1995). *Sonetos de Luís de Camões. Clássicos Portugueses – Trechos escolhidos*. Lisboa: Lisboa Clássica Editora.
- Maslach, C. (1986). Stress, burnout, and workaholism. *Professionals in Distress: Issues, Syndromes, and Solutions in Psychology.*, 53–75. doi:10.1037/10056-004
- Maslach, C. (1998). A multidimensional theory of burnout. In L. Cooper (1998). *Theories of Organizational Stress* (pp. 68-85). UK: Oxford University Press.
- Maslach, C. (2017). Finding solutions to the problem of burnout. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(2), 143–152. doi:10.1037/cpb0000090
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. doi:10.1002/job.4030020205
- Maslach C., Jackson S.E., Leiter M.P. (1997). *Maslach burnout inventory manual*. 3rd ed. CA: Consulting Psychologists Press. Palo Alto
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512. doi:10.1037/0021-9010.93.3.498
- Maslach, C., & Leiter, M. (2010). Reversing burnout: How to rekindle your passion for your work. *IEEE Engineering Management Review*, 38(4), 91–96. doi:10.1109/emr.2010.5645760
- Maslach, C. & Leiter, M.P. (2015). It's time to take action on burnout. *Burnout Research*, 2(1), Editorial iv-v. doi: 10.1016/j.burn.2015.05.002
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397
- Moen, P., Kaduk, A., Kossek, E. E., Hammer, L., Buxton, O. M., O'Donnell, E., ... Casper, L. (2015). Is Work-family Conflict a Multilevel Stressor Linking Job Conditions to Mental Health? Evidence from the Work, Family and Health Network. *Research in the Sociology of Work*, 177–217. doi:10.1108/s0277-283320150000026014.
- Morgan, J. (2017). *Employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. Hoboken, NJ: John Wiley
- Nilsen, W., Skipstein, A., Østby, K. A., & Mykletun, A. (2017). Examination of the double burden hypothesis—a systematic review of work–family conflict and sickness

- absence. *European Journal of Public Health*, 27(3), 465–471.
doi:10.1093/eurpub/ckx054
- Pereira, A. M. (2009). Burnout e o Conflito Trabalho-Família / Família-Trabalho em Profissionais de Enfermagem. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Porto: FPCEUP.
- Pereira, A. M., Queirós, C., Gonçalves, S. P., Carlotto, M. S., & Borges, E. (2014). Burnout e interação trabalho-família em enfermeiros: Estudo exploratório com o Survey Work-Home Interaction Nijmegen (SWING). *Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental* (11), 24-30
- Powell, G. N., Greenhaus, J. H., Allen, T. D., & Johnson, R. E. (2019). Introduction to Special Topic Forum: Advancing and Expanding Work-Life Theory from Multiple Perspectives. *Academy of Management Review*, 44(1), 54–71.
doi:10.5465/amr.2018.0310.
- Purvanova, R. K., & Muros, J. P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 168–185. doi:10.1016/j.jvb.2010.04.006
- Robak, E., Słocińska, A., & Depta, A. (2016). Work-Life Balance Factors in the Small and Medium-sized Enterprises. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 24(2), 88–95. doi:10.3311/ppso.8871
- Rubbab, U. (2017). Impact of work family conflict on burnout and workplace deviant behavior: mediating role of stress. *Jinnah Business Review*, 5. 1-10.
- Salvagioni, D., Melanda, F., Mesas, A., González, A., Gabani, F., & Andrade, S. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: systematic review of prospective studies. *PLoS ONE*, 12(10)
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>.
- Schaufeli, W.B. (1999). Burnout. In J. Firth-Cozens & R. Payne (Eds.). *Stress in health professionals: Psychological and organizational causes and interventions* (pp. 17-32). Chichester: Wiley.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204–220.
doi:10.1108/13620430910966406
- Schulte, B. (2019). Preventing Busyness from Becoming Burnout. *Harvard Business Review*. Harvard Business School. <https://hbr.org/2019/04/preventing-busyness-from-becoming-burnout>

- Shane, J., & Heckhausen, J. (2019). Motivational Theory of Lifespan Development. *Work Across the Lifespan*, 111–134. doi:10.1016/b978-0-12-812756-8.00005-0
- 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. doi:10.3389/fpsyg.2019.00338
- Sirén, C., Patel, P. C., Örtqvist, D., & Wincent, J. (2018). CEO burnout, managerial discretion, and firm performance: The role of CEO locus of control, structural power, and organizational factors. *Long Range Planning*, 51(6), 953–971. doi:10.1016/j.lrp.2018.05.002.
- Trzebiatowski, T., & Triana, M. del C. (2018). Family Responsibility Discrimination, Power Distance, and Emotional Exhaustion: When and Why are There Gender Differences in Work–Life Conflict? *Journal of Business Ethics*, 162(1), 15–29. doi:10.1007/s10551-018-4000-5
- Vasconcelos, S. (2018). Exaustão Emocional e Qualidade da Relação Parental com filhos adolescentes: o apoio organizacional como protetor. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Porto: FPCEUP.
- Vigouroux, S. L., & Scola, C. (2018). Differences in Parental Burnout: Influence of Demographic Factors and Personality of Parents and Children. *Frontiers in Psychology*, 9. doi:10.3389/fpsyg.2018.00887
- WHO (2019). Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. World Health Organization. https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/en/

Fogo que arde sem se ver:

O burnout e o conflito trabalho-família em posições de chefia nas organizações

Maria Tarré Ribeiro

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

