



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

PERCEÇÃO DO NÍVEL DE EXIGÊNCIAS PROFISSIONAIS DOS MILITARES DO EXÉRCITO PORTUGUÊS: RELAÇÃO ENTRE BURNOUT E ENGAGEMENT

Mestrando: José Joaquim Fernandes Palhau

*Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção
do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de
Empresas*

Orientada por: Prof.^a Doutora Maria Alexandra Pacheco Ribeiro da Costa
Prof. Doutor Rui Assunção Esteves Pimenta

Porto, novembro de 2012



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

PERCEÇÃO DO NÍVEL DE EXIGÊNCIAS PROFISSIONAIS DOS MILITARES DO EXÉRCITO PORTUGUÊS: RELAÇÃO ENTRE BURNOUT E ENGAGEMENT

Mestrando: José Joaquim Fernandes Palhau

Orientador: Prof.^a Doutora Maria Alexandra Pacheco Ribeiro da Costa

Orientador: Prof. Doutor Rui Assunção Esteves Pimenta

Porto, novembro de 2012

Resumo

As Forças Armadas Portuguesas são uma organização estruturante do Estado Português da qual faz parte o Exército Português (EP), como componente terrestre do sistema de forças nacionais. O EP é uma organização secular com uma estrutura rígida e hierarquizada com características díspares, que tem como referências os mais nobres e notáveis valores de lealdade, rigor, firmeza e união.

O desempenho e atuação dos militares do EP é sujeito a constantes tensões pois funcionam na generalidade em ambientes hostis. A sua atividade é pautada por situações stressantes (missões de combate, manutenção de paz, humanitárias, proteção civil bem como administrativas) resultado da natureza das missões atribuídas, pondo em causa por vezes a própria vida e influenciando o desempenho organizacional.

Assim, o objetivo fundamental da presente dissertação é investigar a perceção do nível de exigências profissionais dos militares do EP e a relação entre o *burnout* e *engagement*. Esta abordagem constitui-se num contributo importante para a perscrutação sobre os fenómenos referidos na vida dos militares do EP, bem como a consciencialização das chefias militares e restantes membros para a temática apresentada, podendo desta forma alterar alguns comportamentos organizacionais.

Participaram no presente estudo 1121 militares (oficiais, sargentos e praças) do EP que responderam a um questionário online lançado na intranet do EP. Os principais resultados encontrados neste estudo permitem consolidar a perceção das exigências e recursos na relação entre os fenómenos *burnout* e o *engagement* no contexto militar. Por conseguinte, os resultados demonstraram a necessidade da organização castrense fortalecer as latitudes de decisão (recursos) dos militares, em função das exigências das missões atribuídas. Esta dicotomia percecionada pelos inquiridos (exigência vs. recursos), permite níveis elevados de *engagement* e, naturalmente, menores níveis de *burnout*.

Palavras-chave: exército, exigências-recursos, *burnout* e *engagement*

Resumen

Las fuerzas armadas portuguesas son una organización estructural del Estado Portugués, que es parte del ejército portugués (EP), como el componente de tierra del sistema de fuerzas nacionales. El EP es una organización secular con una estructura rígida y jerárquica con características diferentes, que tiene como referencia los más nobles y notables valores de equidad, rigor, firmeza y unidad.

El desempeño y actuación de los militares del EP está sujeto a constantes tensiones porque generalmente funcionan en ambientes hostiles. Su actividad está guiada por situaciones estresantes (misiones de combate, de mantenimiento de la paz, humanitarias, de protección civil y administrativas) como resultado de la naturaleza de las tareas asignadas, poniendo en peligro, a veces, la propia vida y con influencia en el desempeño organizacional.

Así, el objetivo principal de esta disertación es investigar la percepción del nivel de las exigencias profesionales de los militares del ejército portugués y la relación entre *burnout* y *engagement*. Este enfoque constituye una importante contribución a la comprensión de los fenómenos mencionados en la vida militar del EP, así como la concienciación de los jefes militares y restantes miembros para la temática presentada, pudiendo así cambiar algunos comportamientos organizativos.

Participaron en este estudio 1121 militares (oficiales, suboficiales y soldados) del EP que respondieron a una encuesta online publicada en la intranet del EP. Las principales conclusiones de este estudio permiten consolidar la percepción de las exigencias y recursos en la relación entre los fenómenos *burnout* y *engagement* en el contexto militar. Por lo tanto, los resultados mostraron la necesidad de la organización castrense de fortalecer la latitud de decisión (recursos) de los militares, según los requisitos de las misiones asignadas. Esta dicotomía percibida por los encuestados (exigencia vs recursos), permite altos niveles de *engagement* y, por supuesto, bajos niveles de *burnout*.

Palabras clave: ejército, exigencias-recursos, *burnout* y *engagement*

Abstract

Portuguese Army Forces are a structural organization of the Portuguese State, which includes the Portuguese Army (PA) as the land component of the national forces system. The PA is a secular organization with a rigid and hierarchical structure with distinct features, that has as reference the most noble and notable values of loyalty, rigor, firmness and union.

The performance and operation of the PA military is the subject of constant tensions because they generally work in hostile environments. Their activity is marked by stressful situations (combat missions, peace-keeping missions, humanitarian missions, civil protection and administrative work) as a result of the nature of the tasks assigned, questioning, sometimes, life itself and influencing organizational performance.

Thus, the primary goal of this dissertation is to investigate the perception of the level of professional requirements of the PA military and the relationship between burnout and engagement. This approach constitutes itself as a major contribution to the comprehension on the above-mentioned phenomena in the life of PA military, as well as awareness of military leaders and other members to the present issue, enabling some organizational behavior changes.

In this study, 1121 military (officers, non-commissioned officers and enlisted men) have participated by responding an online survey released in the PA intranet. The main findings in this study allow us to consolidate awareness of the requirements and resources in the relationship between burnout and engagement in the military context. Results showed the need for the organization to strengthen the latitude of decision (resources) of the military, according to the requirements of the assigned missions. This perceived dichotomy (requirement vs resources), allows high levels of engagement and, naturally, lower levels of burnout.

Keywords: army, requirements-resources, burnout and engagement

Agradecimentos

Ao Exército Português a minha leal gratidão, por autorizar a realização da presente investigação, permitindo o lançamento do questionário na intranet do Exército;

A todos os camaradas de armas que generosamente aceitaram participar nesta investigação e responderam ao questionário, o meu sincero agradecimento;

Ao Prof. Dr. Rui Pimenta, o meu reconhecimento por todo o apoio técnico e incentivo na orientação científica da presente dissertação;

À Dra. Alexandra Costa, pelo apoio humano e científico que me dispensou na realização desta dissertação, não só pela influência que teve na escolha do tema mas também pela sua disponibilidade, motivação e sabedoria com que atendeu a todas as minhas incertezas e ansiedades durante a realização deste trabalho;

Aos meus filhos Joana e João pela compreensão nos momentos em que não pude estar com eles e lhes dar a atenção merecida;

À minha mulher Amélia, pelo apoio e perceção nas ausências a que este trabalho obrigou, sustentando o nosso projeto de vida.

A todos, o meu sincero Obrigado...

Lista de Abreviaturas e Siglas

α	Alfa
CPR	Constituição da República Portuguesa
CV	Coeficiente de Variação
DP	Desvio Padrão
EP	Exército Português
ET	Estatística de Teste
EUA	Estados Unidos da América
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
FAP	Forças Armadas Portuguesas
FA	Forças Armadas
JD-C	<i>Job Demand-Control</i>
JD-R	<i>Job Demands-Resources</i>
MBI-ES	<i>Maslach Burnout Inventory - Educators Survey</i>
MBI-GS	<i>Maslach Burnout Inventory – General Survey</i>
MBI-HSS	<i>Maslach Burnout Inventory – Human Services Survey</i>
QP	Quadro Permanente
RV	Regime de Voluntário
RC	Regime de Contrato
S.P.S.S.	<i>Statistical Package for the Social Science</i>
UWES	<i>Utrecht Works Engagement Scale</i>
VP	Valor de Prova

ÍNDICE GERAL

Resumo	i
Resumen	ii
Abstract	iii
Agradecimentos.....	iv
Lista de Abreviaturas e Siglas.....	v
Índice Geral	vi
Índice de Tabelas	ix
Índice de Figuras	x
INTRODUÇÃO	1
PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	2
CAPÍTULO I – O EXÉRCITO PORTUGUÊS	3
1.1. A origem e organização do Exército Português	3
1.2. Caracterização Constitucional das Forças Armadas Portuguesas	5
1.3. Missão do Exército Português.....	6
1.4. Especificidades dos Profissionais do Exército	7
CAPÍTULO II – O FENÓMENO <i>BURNOUT</i> E <i>ENGAGEMENT</i>	9
2.1. O fenómeno <i>burnout</i>	9
2.1.1. Origens e definições de <i>burnout</i>	9
2.1.2. Modelos explicativos do <i>burnout</i>	12
2.1.3. Relações entre <i>stress</i> e <i>burnout</i>	14
2.1.4. Sintomas do <i>burnout</i>	16
2.1.5. Causas do <i>burnout</i>	17
2.1.6. Como prevenir ou combater o <i>burnout</i>	19
2.1.7. Instrumento de avaliação do <i>burnout</i>	21
2.2. O fenómeno <i>engagement</i>	21
2.2.1. Origens e definições de <i>engagement</i>	21
2.2.2. Instrumento de avaliação do <i>engagement</i>	23
2.3. O <i>burnout</i> e <i>engagement</i> na profissão militar	24
2.3.1. O <i>burnout</i> na profissão militar	24
2.3.2. O <i>engagement</i> na profissão militar	26

CAPÍTULO III – OS MODELOS DAS EXIGÊNCIAS-CONTROLO E EXIGÊNCIAS-RECURSOS .	29
3.1. O modelo das exigências-controlo	29
3.2. O modelo das exigências-recursos	32
3.3. A importância das exigências e recursos diários no bem-estar dos militares.....	36
PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA.....	38
CAPÍTULO IV - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	39
4.1. Modelo de investigação	39
4.2. Objetivos de investigação.....	40
4.2.1. Objetivos específicos	40
4.3. Hipóteses	40
4.4. Metodologia	42
4.5. População e Amostra	42
4.6. Procedimentos de recolha de dados	42
4.7. Questionário	42
4.8. Tratamento estatístico e análise dos dados	45
4.9. Questões éticas	46
CAPÍTULO V - APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	47
5.1. Análise descritiva.....	47
5.1.1. Caracterização da amostra.....	47
5.1.2. Exigências do trabalho e latitude de decisão	48
5.1.3. Escala MBI – GS.....	49
5.1.4. Escala UWES.....	51
5.1.5. Correlações entre as dimensões de cada uma das três escalas	52
5.1.6. Correlações entre a idade e todas as dimensões supracitadas.....	53
5.2. Análises inferenciais.....	54
5.2.1. Resultados das dimensões exigências e latitude de decisão.....	54
5.2.2. Resultados das dimensões do <i>burnout</i>	56
5.2.3. Resultados das dimensões do <i>engagement</i>	61
CAPÍTULO VI – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	65
CONCLUSÕES	76
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77

REFERÊNCIAS LEGISLATIVAS	86
ANEXOS.....	87
Anexo I: Questionário	88
Anexo II: Distribuição das Categorias no Exército Português.....	91

Índice de Tabelas

Tabela 1: Resumo esquemático da sintomatologia do <i>burnout</i>	16
Tabela 2: Resumo das características facilitadoras e/ou desencadeadoras do <i>burnout</i>	17
Tabela 3: Coeficientes de fiabilidade (α de <i>Cronbach</i>) das exigências e latitude de decisão.....	43
Tabela 4: Coeficientes de fiabilidade (α de <i>Cronbach</i>) do <i>burnout</i> (M.B.I.-G.S.)	44
Tabela 5: Coeficientes de fiabilidade (α de <i>Cronbach</i>) do <i>engagement</i> (UWES).....	45
Tabela 6: Distribuição da amostra de acordo com as variáveis sociodemográficas	47
Tabela 7: Distribuição da amostra de acordo com as variáveis profissionais do EP	48
Tabela 8: Frequências observadas por categoria e estatística descritiva da escala características e exigências do trabalho (n=1121).....	49
Tabela 9: Estatística descritiva das dimensões da escala características e exigências do trabalho	49
Tabela 10: Frequências observadas por categoria e estatística descritiva da escala MBI (n=1121)	50
Tabela 11: Estatística descritiva das dimensões da escala MBI e percentis de referência em cada dimensão.....	51
Tabela 12: Frequências observadas por categoria e estatística descritiva da escala <i>engagement</i> (n=1121)	51
Tabela 13: Estatística descritiva das dimensões da escala <i>engagement</i>	52
Tabela 14: Correlações de Pearson entre as várias dimensões das escalas em estudo	53
Tabela 15: Correlações de Pearson entre a idade e as dimensões de cada escala.....	53
Tabela 16: Relação entre a dimensão exigência do trabalho e as variáveis de controlo.....	54
Tabela 17: Comparações múltiplas: exigência do trabalho	55
Tabela 18: Relação entre a dimensão latitude de decisão e as variáveis de controlo	55
Tabela 19: Comparações múltiplas: latitude de decisão	56
Tabela 20: Teste de independência do qui-quadrado	57
Tabela 21: Relação entre a dimensão exaustão e as variáveis de controlo	57
Tabela 22: Comparações múltiplas: exaustão	58
Tabela 23: Relação entre a dimensão cinismo e as variáveis de controlo	58
Tabela 24: Comparações múltiplas: cinismo	59
Tabela 25: Relação entre a dimensão eficácia profissional e as variáveis de controlo.....	60
Tabela 26: Comparações múltiplas: eficácia profissional	60
Tabela 27: Relação entre a dimensão vigor e as variáveis de controlo	61
Tabela 28: Comparações múltiplas: vigor	62
Tabela 29: Relação entre a dimensão dedicação e as variáveis de controlo.....	62
Tabela 30: Comparações múltiplas: dedicação	63
Tabela 31: Relação entre a dimensão absorção e as variáveis de controlo	63
Tabela 32: Comparações múltiplas: absorção.....	64
Tabela 33: Testes estatísticos utilizados e hipóteses/objetivos considerados	65

Índice de Figuras

Figura 1: Organograma do Exército	4
Figura 2: Efetivos do Exército Português em 31 de dezembro de 2011.....	5
Figura 3: Modelo geral explicativo do <i>burnout</i>	13
Figura 4: Modelo do sistema interativo do <i>burnout</i>	14
Figura 5: Modelo de exigências-controlo no trabalho de Karasek.....	31
Figura 6: Modelo das exigências-recursos de Bakker e Demerouti	35
Figura 7: Modelo hipotético de investigação.....	39

INTRODUÇÃO

O presente trabalho pretende analisar a percepção do nível de exigências profissionais nos militares do Exército Português e relacionar o *burnout* com o *engagement*. Foram diversas as razões que nos levaram a abordar a presente temática.

Assim, consideramos que os temas do *burnout* e do *engagement* continuam a ser atuais, nomeadamente em funções de elevada exigência e stressantes, como é o caso das funções militares. Por outro lado, temos consciência de que apesar de se tratar de um tema muito pertinente há uma escassez destes estudos em contexto militar, sendo nossa pretensão prevenir e alertar os Chefes militares para a necessidade de se alterarem comportamentos organizacionais, levando-os a uma maior consciência destas temáticas.

Não menos importante e enquanto militares de longa data, procuramos deixar escrito um tema que aborda algumas das dificuldades e limitações que fomos vivenciando ao longo da nossa carreira profissional, quer de forma direta quer indireta, constituindo-se este estudo como um testemunho que poderá ser útil a outros camaradas de armas.

Neste sentido, o presente trabalho está dividido em duas partes: a primeira parte integra a fundamentação teórica do estudo e, a segunda, o estudo empírico. A primeira parte possui três capítulos que abordam, respetivamente, o Exército Português (nomeadamente origem, organização, caracterização, missão e especificidades); o fenómeno do *burnout* e do *engagement* (suas origens, definições, modelos, relações, causas e sintomas. Neste capítulo é ainda abordado o *burnout* e o *engagement* nos militares) e os modelos das exigências-controlo e exigências-recursos.

A segunda parte integra três capítulos, onde são apresentados a metodologia de investigação, modelo da investigação, os objetivos (gerais e específicos), as hipóteses, a metodologia utilizada, a caracterização dos participantes, os procedimentos de recolha de dados e instrumentos utilizados, os tratamentos estatísticos realizados e as questões éticas subjacentes. São ainda apresentados os resultados descritivos realizados, os resultados correlacionais obtidos através do *r* de *Pearson* e os decorrentes das análises inferenciais. Estes resultados são posteriormente discutidos com base na recolha bibliográfica realizada e em função da nossa experiência em contexto militar.

O presente estudo termina com algumas considerações finais que consideramos pertinentes relativamente aos resultados encontrados, limitações do estudo e pistas para futuras investigações nesta área.

PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

CAPÍTULO I – O EXÉRCITO PORTUGUÊS

1.1. A origem e organização do Exército Português

O papel da organização militar e do Exército Português confunde-se com a história da nação. “Ao longo da história de Portugal, distinguem-se vários períodos caracterizados por tipos dominantes de organização militar, que, como é evidente, foram fruto do ambiente histórico e militar da época” (Resenha Histórico-Militar das Campanhas de África [1961-1974], 1988, p.139).

No início do séc. XII a organização da defesa competia às Ordens militares do Templo, do Hospital de Santiago de Avis e de Cristo. Foi nos reinados de D. João I e D. Afonso V que se organizou e decretou um exército regular (Soares, 1996, p. 877). Com os descobrimentos e a necessidade de combater as ações dos corsários contra as nossas costas, torna-se fundamental a presença de tropas adestradas. Deste modo, são criadas por D. João III as Companhias de Ordenanças¹. Mais tarde, e sob soberania castelhana, desaparecem as Companhias de Ordenanças e surgem os primeiros exércitos permanentes organizados por corpos de tropas destinadas à guarnição dos navios de guerra e às expedições ultramarinas.

Na segunda metade do século XVII, com a Restauração e a consequente necessidade de defesa contra Espanha, é criado o exército permanente. É nesta altura que aparecem os exércitos regulares e permanentes já com tropas individualizadas por armas, tais como Infantaria, Cavalaria e Artilharia. No princípio do séc. XIX, o exército é articulado em unidades de regimentos e batalhões, chegando até aos nossos dias. Nos finais do séc. XIX, e princípios do séc. XX, o exército é articulado em unidades de divisão de campanha. Posteriormente à queda da Primeira República e o período até ao 25 de abril de 1974, todas as reformas evidenciam a implementação territorial do EP, vindo o número de efetivos e estruturas militares a reduzir significativamente (Resenha Histórico-Militar das Campanhas de África [1961-1974], 1988, pp.139 -140).

No final do séc. XX, a estrutura organizacional do exército consistia na predominância de uma organização territorial em consequência da obrigatoriedade do serviço militar e das necessidades de instrução associadas. Com o término do serviço militar obrigatório (em setembro de 2004, preconizada na Lei n.º174/99, de 21 de Setembro) iniciaram-se grandes transformações orientadas “por princípios de racionalização, simplicidade e economia de meios e corporizando um conjunto de medidas cujo objetivo central é a prontidão da força militar, que se pretende mais flexível, projetável e pronta a ser empenhada” (Lei n. 2, de 22 de junho de 2009).

Neste âmbito, e de forma a tornar-se mais eficiente e eficaz na gestão de “recursos humanos e relações hierárquicas entre comandos e as diferentes unidades militares”, o Exército passa a

¹ Estrutura militar (unidade) habitualmente formada por 250 homens divididos em 10 esquadras, sendo comandados por um capitão, um alferes, um sargento e 10 cabos de esquadra.

integrar uma Força Operacional Permanente² e uma componente Fixa, que assenta na Estrutura de Comando e na Estrutura Base. Na Figura 1 apresenta-se o organograma do EP. A Estrutura de Comando é composta pelos “órgãos descentralizadores da ação de comando do Chefe do Estado-Maior do Exército, competindo-lhes as atividades de planeamento de curto prazo e de direção e execução. Ao Estado-Maior do Exército, órgão de apoio à decisão do Chefe do Estado-Maior do Exército, cabem as tarefas de planeamento de médio e longo prazo” (Lei n.º 231, de 15 de setembro de 2009).

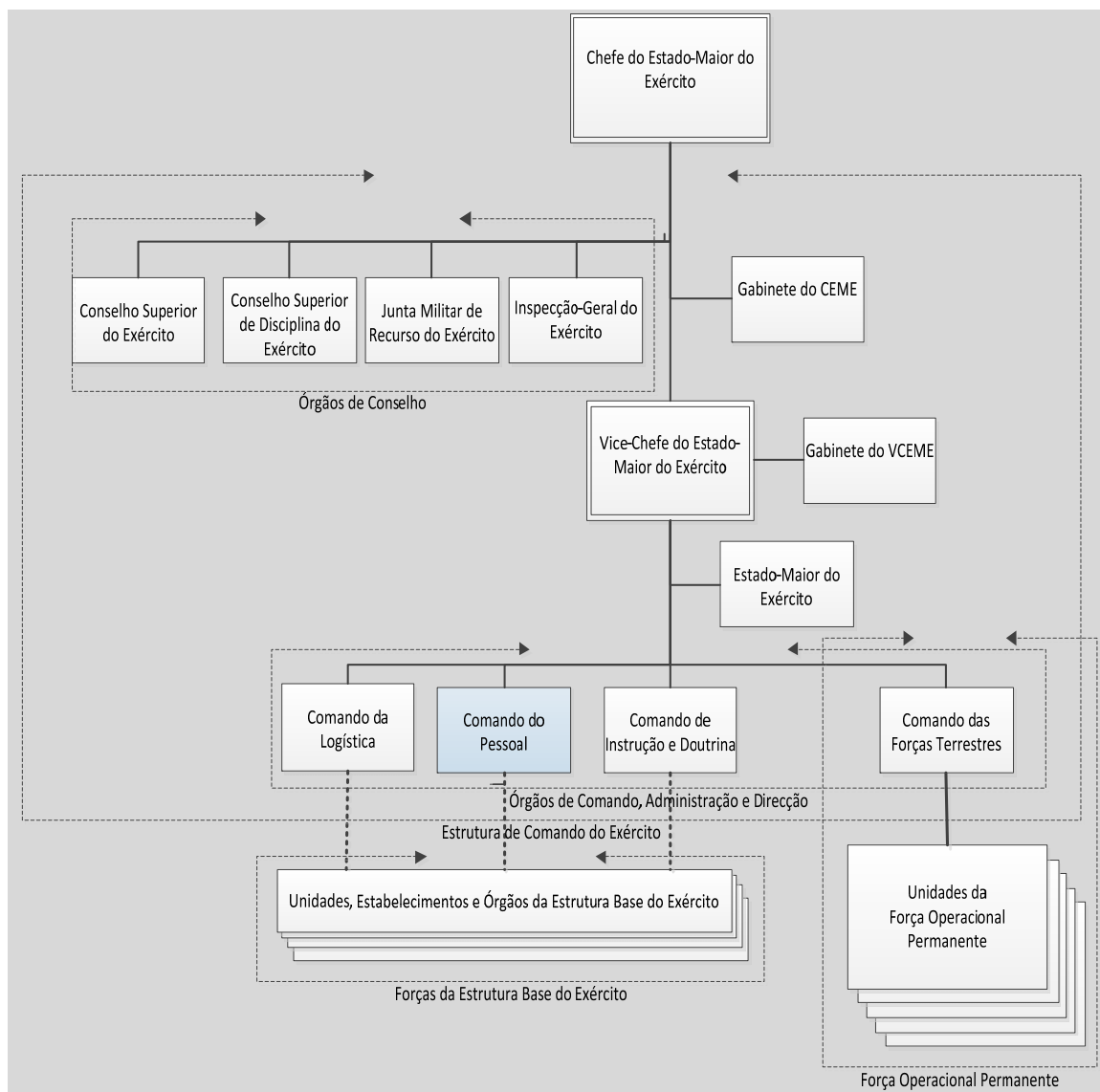


Figura 1: Organograma do Exército

Fonte: Adaptação da Lei Orgânica do Exército (Decreto-lei nº 231/2009, de 15 de setembro)

² Força Operacional Permanente-constituída por unidades operacionais, tendo como objetivo missões de natureza operacional e de interesse público. Assente na Estrutura de Comando e na Estrutura Base do Exército.

A dinâmica da globalização e as mudanças científicas, tecnológicas e culturais das últimas três décadas obrigaram à modificação das organizações, principalmente nas áreas dos recursos humanos e financeiras. Dada a existência de inúmeros pontos de semelhança com as organizações civis de grandes dimensões e complexidade, após o estudo das organizações complexas de nível organizacional começou-se por destacar o aspeto organizativo da organização militar (Baltazar, 2005).

O número de efetivos em recursos humanos do EP em 31 de dezembro de 2011 era de 3468 (18,5%) Oficiais, 4972 (26,5%) Sargentos e 10292 (55,0%) Praças num total 18732 militares (ver Figura 2). Para além dos militares o EP possui mais 2269 colaboradores civis, Direção de Administração de Recursos Humanos (2011, p.46).

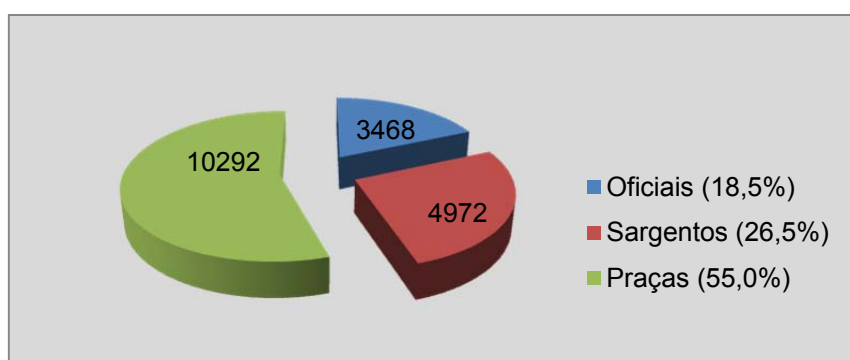


Figura 2: Efetivos do Exército Português em 31 de dezembro de 2011.

Fonte: Adaptado do Anuário 2011 da Direção de Administração de Recursos Humanos/EP.

Segundo Baltazar (2005, p. 51) “a organização militar é um sistema social aberto que se encontra em contínua interação com o contexto envolvente”. Neste contexto o exército e as Forças Armadas Portuguesas (FAP) mantêm-se em permanente reestruturação de acordo com as alterações políticas, estratégicas e operacionais, acompanhando a modernização do país e da sociedade portuguesa.

1.2. Caracterização Constitucional das Forças Armadas Portuguesas

Iniciamos este subcapítulo com as palavras do poeta Camões³ “De Formião⁴, filósofo elegante, vereis como Aníbal escarnecia, quando das artes bélicas, diante dele, com larga voz tratava e lia. A disciplina militar prestante não se aprende, senhor, na fantasia, sonhando, imaginando ou estudando, senão vendo, tratando e pelejando”.

³ Camões, Luís Vaz, “Os Lusíadas”, Canto X, Est. 153.

⁴ Formião- filósofo grego que discursava perante o General Aníbal sobre a arte da guerra.

As FAP são constituídas por três ramos: Marinha (componente naval), Exército (componente terrestre) e Força Aérea (componente aérea). Estas forças conjuntas constituem uma organização equipada para a luta pelas armas, constituindo-se num aparelho de imposição de força de que os Estados se munem a fim de garantirem a defesa militar⁵.

A constituição das FAP é exclusivamente de cidadãos nacionais e a sua organização é única para todo o território nacional⁶. As Forças Armadas (FA) são uma organização permanente e regular assente numa hierarquia e disciplina bem vincadas. Sem hierarquia forte (dotada de persuasivos poderes legais de autoridade) e sem uma disciplina particularmente exigente (onde o dever pode impor o sacrifício da própria vida) não há FA. A característica principal e definidora de quaisquer FA é precisamente o carácter militar, não há FA civis.

A caracterização jurídico-constitucional das FAP está plasmada no art.º 275º da Constituição da República Portuguesa (CRP). Aí é possível identificar os princípios jurídicos que a estruturam e organizam. Da interpretação que desse conjunto se extrai, ressaltam alguns dos importantes princípios respeitantes às FA:

- Às FA é incumbido a “defesa militar da República” (art.º 275º n.º 1, do CRP);
- As FA “*São rigorosamente apartidárias*” (art.º 275º n.º 4, do CRP);
- A organização das FA “é única para todo o território nacional” (art.º 275º n.º 2, do CRP);
- Está subordinado aos “órgãos de soberania competentes” (art.º 275º n.º 3, do CRP);
- Está ao “serviço do povo português” (art.º 275º do n.º 4, do CRP);

1.3. Missão do Exército Português

De acordo com o plasmado na Lei n.º 231, de 15 de setembro de 2009 o exército tem como missão principal “participar, de forma integrada, na defesa militar da República, nos termos do disposto na Constituição e na lei, sendo fundamentalmente vocacionado para a geração, preparação e sustentação de forças da componente operacional do sistema de forças”. Para além do disposto na CPR é incumbido de outras missões como:

- “Participar nas missões militares internacionais necessárias para assegurar os compromissos internacionais do Estado no âmbito militar, incluindo missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça parte;

⁵ Cfr. Artigo 275 n.º 1 da CPR.

⁶ Cfr. Artigo 275 n.º 2 da CPR.

- Participar nas missões no exterior do território nacional, num quadro autónomo ou multinacional, destinadas a garantir a salvaguarda da vida e dos interesses dos portugueses;
- Executar as ações de cooperação técnico-militar nos projetos em que seja constituído como entidade primariamente responsável, conforme respetivos programas quadro;
- Participar na cooperação das Forças Armadas com as forças e serviços de segurança, nos termos previstos no artigo 26.º da Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de Julho;
- Colaborar em missões de proteção civil e em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações”.

Compete ao EP assegurar o cumprimento das missões particulares, aprovadas e reguladas por legislação própria e de outras missões de natureza operacional que lhe sejam imputadas.

1.4. Especificidades dos Profissionais do Exército

A literatura militar apresenta diversas opiniões, algumas contraditórias, da profissão militar. Segundo Baltazar (2005, p. 56) “é de realçar um traço peculiar comum, ou seja ela é definida como o tipo de atividade que é praticado por aquele que faz a gestão da violência organizada”. Como forma de retratar a instituição militar e os militares transcreve-se excerto da carta escrita por Moniz Barreto a El-Rei de Portugal, em 1893, em virtude de se manter atualizada.

“Senhor, umas casas existem, no vosso reino onde homens vivem em comum, comendo do mesmo alimento, dormindo em leitos iguais. De manhã, a um toque de corneta se levantam para obedecer. De noite, a outro toque de corneta se deitam, obedecendo. Da vontade fizeram renúncia como da vida. Seu nome é Sacrifício. Por ofício desprezam a morte e o sofrimento físico. Seus pecados mesmo são generosos, facilmente esplêndidos. A beleza de suas ações é tão grande que os poetas não se cansam de celebrar. Quando eles passam juntos, fazendo barulho, os corações mais cansados sentem estremecer alguma coisa dentro de si. A gente conhece-os por militares [...]” (Silva, 1995, pp. 4-5).

Os militares pertencentes a esta organização têm características únicas, específicas que os diferencia das restantes organizações pelo que importa referir⁷:

- Regem-se por valores, “da hierarquia, da coesão, da disciplina, da segurança e da obediência aos órgãos de soberania competentes nos termos da Constituição e da lei”;

⁷ Regulamento de Disciplina Militar – aprovado pelo DL n.º 2/2009 de 22 julho.

- Regem-se por “deveres de obediência, de autoridade, de disponibilidade, de tutela, de lealdade, de zelo, de camaradagem, de responsabilidade, de isenção política, de sigilo, de honestidade, de correção e aprumo”.
- Regem-se pela “disciplina militar, elemento essencial do funcionamento regular das Forças Armadas, que resulta de um estado de espírito coletivo assente no patriotismo, no civismo e na assunção das responsabilidades próprias da condição militar”;
- Pautam-se na sua atividade pelos “princípios da ética e da honra, aceitando, se necessário com sacrifício da própria vida, os riscos decorrentes das suas missões de serviço”;
- Pautam-se por uma “total disponibilidade, contemplada no Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), pela palavra “Condição Militar”⁸.

Resultante destas especificidades, dificilmente se pedirá aos membros de uma organização civil que morram pela defesa da Pátria, que é sem dúvida um pedido excecional. Assim, os militares para além de possuírem um perfil próprio e consentâneo com estas características, terão que em cerimónia pública prestar juramento perante a Bandeira Nacional mediante a seguinte fórmula: “Juro, como português e como militar, guardar e fazer guardar a Constituição e as leis da República, servir as Forças Armadas e cumprir os deveres militares. Juro defender a minha Pátria e estar sempre pronto a lutar pela sua liberdade e independência, mesmo com o sacrifício da própria vida”⁹. Tudo isto os diferencia e os torna distintos.

⁸ Estatuto dos Militares das Forças Armadas – aprovado pelo DL n.º 236/99 de 25 de junho.

⁹ Regulamento de Disciplina Militar – aprovado pelo DL n.º 2/2009 de 22 julho.

CAPÍTULO II – O FENÓMENO *BURNOUT* E *ENGAGEMENT*

2.1. O fenómeno *burnout*

2.1.1. Origens e definições de *burnout*

A origem do conceito de *burnout* surgiu em meados dos anos 70 nos Estados Unidos, associado às investigações do psiquiatra Freudenberger (1974) e da psicóloga social Christina Maslach (1976). Freudenberger coligou os seus estudos ao contexto da psicologia clínica, já Maslach transportou o conceito para o contexto da psicologia social e das organizações.

O termo *burnout* (do inglês to burn out - queimar por completo ou queimar até a exaustão), indica o colapso que advém após a utilização de toda a energia disponível (Schaufeli & Ezmann, 1998). Este termo foi utilizado inicialmente por Brandley, em 1969 (citado por Schaufeli, & Buunk, 1996, 2003) na análise de profissionais de saúde no acompanhamento de um projeto comunitário para jovens delinquentes, mas foi com os trabalhos realizados por Freudenberger (1974) que o conceito *burnout* foi descoberto como um fenómeno psicológico, ao que este define como um estado de exaustão emocional, perda de motivação e empenho relacionado com experiências de esgotamento, decepção e perda do interesse pelo trabalho (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

A história e pesquisa do *burnout* passaram por períodos distintos de desenvolvimento pelo que os trabalhos iniciais foram exploratórios e tinham como objetivo a estruturação do constructo do *burnout*. Posteriormente à introdução do conceito de *burnout* por Freudenberger (1974) e Maslach (1976), este conceito despertou o interesse dos clínicos e dos profissionais afetados por esta síndrome (Schaufeli & Buunk, 1996), que se alicerçava na experiência de colaboradores nas áreas da saúde, com o objetivo de proporcionar ajuda a indivíduos caracterizados com *stress* emocional e interpessoal. Neste contexto o *burnout* foi estudado não tanto como uma resposta ao *stress* individual, mas em relação às emoções do indivíduo sobre os motivos e valores subjacentes do seu trabalho com os beneficiários. Acerca deste período Maslach et al. (2001) referem nos primeiros artigos publicados, que as perspetivas clínica e da psicologia social influenciaram os conteúdos da pesquisa do *burnout*, pelo que a focalização dos sintomas do lado clínico estavam relacionados com questões da saúde mental e do lado social com a relação entre fornecedor (prestador de cuidados) e recetor (utente), no contexto situacional das ocupações de serviços. A maior parte dessa pesquisa foi descritiva e de natureza qualitativa, utilizando técnicas de entrevista, casos de estudos e observações pontuais.

Para Schaufeli e Ezmann (1998) e Pinto e Chambel (2008) a falta de uma abordagem empírica ou de um enquadramento teórico centralizou o interesse dos investigadores na perceção dos fatores individuais e identificação dos sintomas da síndrome tendo sido classificados em cinco agrupamentos: (1) sintomas afetivos (p. ex. humor depressivo, perda de controlo emocional e irritabilidade; (2) sintomas cognitivos (p. ex. baixa autoestima ao nível profissional, dificuldade de

concentração, tomada de decisão, percepção cínica e desumanização); (3) sintomas físicos (p. ex. fadiga crônica, infecções virais, hipertensão e distúrbios psicossomáticos); (4) sintomas comportamentais (p. ex. hiperatividade, agressividade, isolamento social e baixa produtividade); (5) sintomas motivacionais (p. ex. desilusão no trabalho, perda de motivação e empenho profissional).

Na década de oitenta, o *burnout* é reconhecido como um importante problema individual e social, passando a uma fase empírica sistematizada no estudo da psicologia social e das organizações. Para isso contribuiu a utilização de diferentes metodologias e instrumentos de validação da síndrome do *burnout* através da utilização de questionários estandardizados, onde se destaca *Maslach Burnout Inventory* (M.B.I.), elaborado por Christina Maslach e Susan Jackson (Maslach & Jackson, 1981, 1986). É nesta década que o *burnout* se manifesta como a síndrome tridimensional onde inclui as dimensões exaustão emocional, despersonalização e perda de realização pessoal no trabalho (Maslach, 1993; Maslach, & Leiter 1999), bem como se realizam os primeiros estudos fora dos Estados Unidos da América (EUA), universalizando a síndrome de *burnout* (Schaufeli & Bunk, 1996).

Da década de noventa até aos nossos dias, o estudo da síndrome de *burnout* sofreu um novo ímpeto: um aumento quantitativo das investigações baseadas numa ótica teórica relacionada com o *stress* profissional (Bunk & Schaufeli, 1993), investigações longitudinais criteriosas, baseadas em amostras representativas de grupos profissionais distintos e transnacionais permitindo relações causais entre o *burnout* e os seus fundamentos (Schaufeli & Enzmann, 1998); alargamento do estudo a novas profissões e reestruturação da versão MBI para o *Maslach Burnout Inventory - General Survey* (MBI-GS) (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996) e por fim o estudo do *burnout* e a sua associação com o fenómeno oposto, o *engagement* (Maslach & Leiter, 1997). A evolução das investigações, com inestimáveis estudos empíricos e a construção de modelos teóricos, conceptualizam a síndrome de *burnout*, mas o seu crescimento ao longo de mais de três décadas não conseguiu explicar a desarticulação das investigações teóricas e empíricas na sua plenitude, insistindo na necessidade de agrupar o estudo do *burnout* em modelos conceptuais integradores e capazes de nortear as investigações dedutivas (Maslach, 2003; Maslach & Leiter, 1999; Schaufeli & Enzmann, 1998).

Ao longo dos anos, deu-se uma mudança no desenvolvimento teórico dos modelos apresentados sobre o *burnout* (Maslach, 1993; Maslach et al., 1996). Inicialmente a síndrome do *burnout* estava exclusivamente associada aos profissionais de ajuda, sendo as dimensões do *burnout* constituídas por: exaustão emocional (sentimentos de desgaste e esgotamento dos recursos emocionais causados por exigências interpessoais); despersonalização (aceitação de atitudes negativas, distanciadas ou desumanizadas) e por fim falta de realização profissional (diminuição de sentimentos de competência e eficácia profissional). Posteriormente Maslach e os seus colaboradores reformularam o conceito de *burnout* (Maslach & Leiter, 1997) e reestruturaram um modelo tridimensional. Assim, a conceptualização das três dimensões é constituída por:

- Síndrome de Exaustão Emocional é uma dimensão basilar ao nível qualitativo do burnout e manifesta-se nas reações gerais ao stress, como o cansaço físico e emocional, a depressão, as queixas psicossomáticas e a ansiedade. (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001b). Esta fase de alerta é caracterizada pela sensação de esgotamento emocional e físico e pode ser traduzida pela carência de recursos essenciais necessários para fazer frente às exigências dos colaboradores no trabalho (Maslach et al., 2001).
- Cinismo (despersonalização) reflete postura de indiferença ou distanciamento mental, abstração face ao trabalho (Demerouti et al., 2001b). Nesta fase os indivíduos incrementam atitudes e sentimentos negativos, uma convivência impessoal e desprovida de afetividade, adotam comportamentos irónicos, desumanos e de indiferença em relação aos seus colegas e colaboradores diretos no contexto ocupacional, ou seja atuam de forma defensiva por se encontrarem num estado de exaustão (Maslach et al., 1996).
- Perda de Eficácia Profissional (Diminuição da realização pessoal) traduz-se na diminuição dos sentimentos de autoeficácia no trabalho. Esta fase salienta-se pela diminuição de competência e ineficácia da realização profissional, em virtude da escassez de recursos levando os indivíduos à exaustão e cinismo, reduzindo assim a autoestima e autoavaliação dos colaboradores. O trabalho deixa de fazer sentido passando a ser fastidioso.

Desde a origem do *burnout* diferentes autores usaram o termo para descrever, classificar e definir acontecimentos muito diferentes, deste modo não houve sempre uma base para a comunicação construtiva sobre o problema e solução. Porém, houve realmente um consenso básico sobre as três dimensões fundamentais da experiência de *burnout*, levando posteriormente ao desenvolvimento de uma teoria tridimensional (Maslach, 1982, 1998). Este quadro teórico continua a ser predominante no campo de *burnout*.

Da nossa revisão bibliográfica conclui-se que a descrição sintomática da síndrome varia de acordo com os autores que estudam sobre o *burnout*. Assim sendo, enunciamos algumas das definições mais relevantes do estudo da *burnout*. A definição de *burnout* mais citada é de Maslach e Jackson (1986, p. 1) segundo a qual "O burnout é uma síndrome tridimensional caracterizada pela exaustão emocional, despersonalização e perda de realização pessoal em relação ao trabalho desempenhado..." (Monte & Schaufeli, 1991). Esta definição tem um peso simbólico, acreditamos ser uma definição teórica importante, pois resulta dos estudos empíricos desenvolvidos (Maslach & Jackson, 1986).

Freudenberger (1974) define o *burnout* como experiências de esgotamento, desilusão, exaustão física e emocional e perda de interesse, manifestadas por trabalhadores que apresentam redução da efetividade e desempenho no trabalho, acompanhada de atitudes negativas e hostis. Cherniss (1980) vem de encontro a Freudenberger definindo *burnout* como a síndrome de mudanças

pessoais negativas que ocorrem ao longo do tempo em indivíduos com empregos frustrantes e com exigências excessivas.

Para Pines e Kafry (1978) o *burnout* é uma experiência geral de exaustão física, emocional e comportamental. Posteriormente Pines, Aronson e Kafry (1981) redefinem o conceito o qual é dirigido para um conjunto de agentes agressores, encarando como uma resposta ao *stress* onde ocorre uma baixa realização profissional, fadiga, mas também um sentimento de falta de energia, incapacitando o indivíduo de tomar decisões levando ao desespero. Já Smith, Watstein e Wuehler (1986) descrevem-no como um padrão frágil de sintomas, comportamentos e atitudes individuais para cada indivíduo. Na mesma linha Gil-Monte e Peiró (1997) definem a síndrome de *burnout* como uma resposta ao *stress* profissional prolongado ou crônico.

Com Maslach e Leiter (1997) e Maslach (1998) o conceito foi projetado para além das configurações tradicionais (generalização das investigações a todos os grupos de profissões) tendo os autores redefinido como resultado de um desajustamento entre necessidades individuais e exigências profissionais em seis áreas distintas: excesso de trabalho; falta de controlo sobre os fatores que influenciam o desempenho profissional individual; recompensas insuficientes; quebra do grupo; falta de justiça e conflitos de valores. Já em 2001 o conceito evolui, considerando-se um fenómeno psicossocial que surge como resposta crônica aos fatores stressantes interpessoais ocorridos em ambiente profissional, constituindo-se em três dimensões independentes a exaustão emocional, o cinismo e eficácia profissional (Maslach et al., 2001).

2.1.2. Modelos explicativos do *burnout*

Da análise teórica deste fenómeno complexo deparamo-nos com enumeras controvérsias e descrições do *burnout*, mas a dificuldade do tema leva a que haja uma multiplicidade de teorias e modelos o que se complementam. O autor acredita que esta pluralidade fortalece o estudo ajudando na conceptualização do melhor modelo. Como forma de dar solidez para a compreensão do fenómeno e dentro dos inúmeros modelos existentes optamos por abordar o Modelo Geral Explicativo do *Burnout* (Maslach et al., 1996) e o Modelo do Sistema Interativo do *Burnout* (Marques-Teixeira, 2002) pela contribuição dos investigadores na percepção do fenómeno *burnout*.

O Modelo Geral Explicativo do *Burnout* de Leiter e Maslach (1998), apresentado na Figura 3, clarifica o conceito de *burnout*, sendo conceptualizado no modelo tridimensional, nas dimensões exaustão, cinismo e perda de eficácia profissional. Nele se destaca a consistência e o relacionamento com as exigências e os recursos no trabalho. Assim sendo, os autores desenvolvem o aparecimento do burnout como resultado da relação dos níveis de exigências do trabalho como a sobrecarga de trabalho e o conflito pessoal, em ligação com ausência ou diminuição dos recursos como o controlo, suporte social, autonomia, utilização das aptidões, envolvimento na tomada de decisões, levando ao aparecimento das três dimensões. Como resultado do processo surge por parte do trabalhador uma diminuição do compromisso na

organização, um aumento do absentismo e *turnover*¹⁰, aparecimento de doença física e mental. Em suma, e segundo Leiter e Maslach (1998), perante uma situação de *stress* ocupacional crónico, os indivíduos que se encontram exaustos emocionalmente, reagem a esta situação com despersonalização (cinismo), conduzindo posteriormente a uma situação de perda de eficácia profissional.

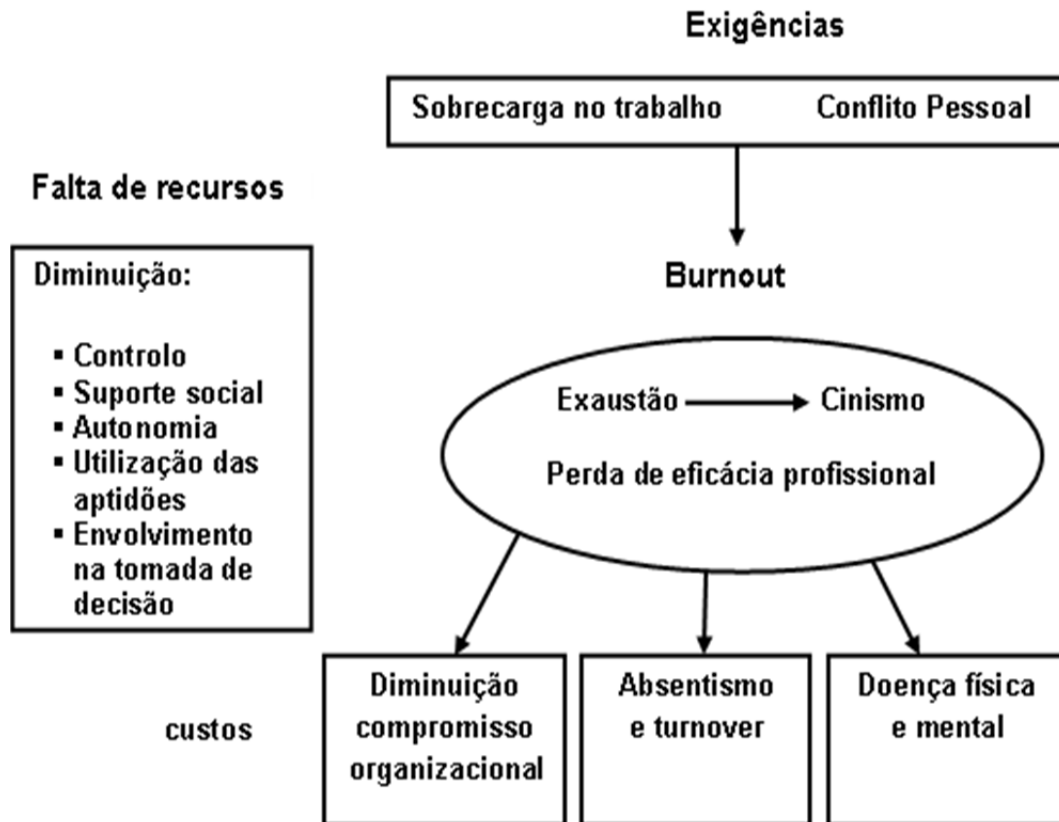


Figura 3: Modelo geral explicativo do *burnout*

Fonte: Adaptado de Maslach e Goldberg (1998, p. 65)

Marques-Teixeira (2002) conceptualizou o modelo do Sistema Interativo do *Burnout* (ver Figura 4), através da remodelação de modelos anteriores, dando relevância à dimensão exaustão emocional. Esta dimensão basilar do *burnout* é determinante neste modelo pela sobrecarga de trabalho, conflito de papéis laborais e comunicações hierárquicas. Ao nível dos requisitos individuais, é determinada pelas metas que esboçam para si próprios, comparativamente ao desempenho e a algumas dimensões (qualitativas e quantitativas) das relações interpessoais como a frequência, diretividade, intensidade e duração. Segundo o mesmo autor, ao manifestar-se exaustão emocional no indivíduo, este adota a despersonalização (cinismo), como estratégia de *coping*¹¹ que termina em sentimentos de perda de eficácia profissional, provocando grandes transtornos não só no indivíduo como também na organização a que pertence.

¹⁰ Rotatividade de colaboradores - relação entre admissões e demissões, ou seja é a taxa de substituição de colaboradores antigos por novos de uma organização. Normalmente é expressa em termos percentuais, funcionando como um importante indicador da saúde organizacional.

¹¹ Estratégia utilizada pelos indivíduos a fim de se adaptarem a circunstâncias contrárias e stressantes.

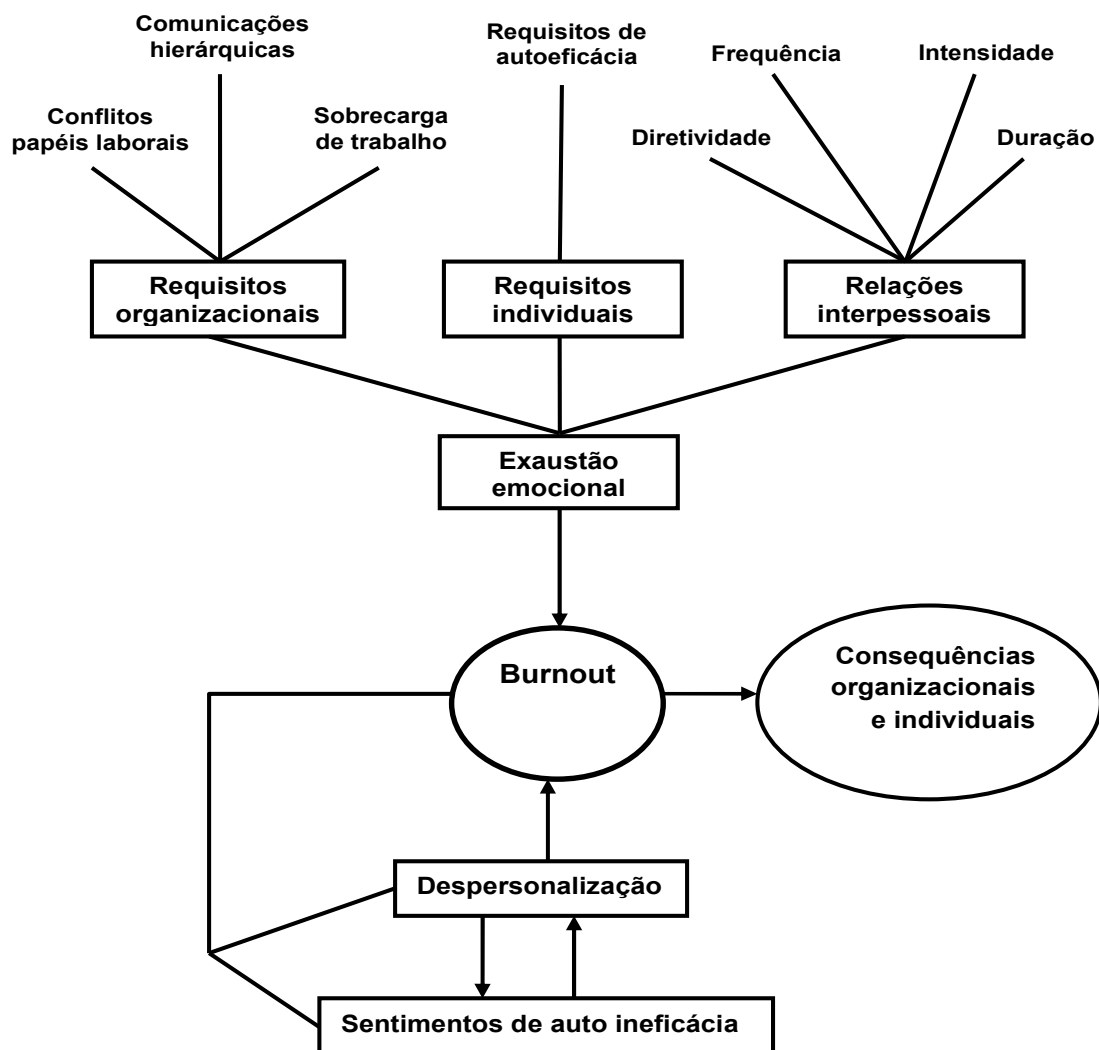


Figura 4: Modelo do sistema interativo do *burnout*

Fonte: Adaptado de Marques-Teixeira (2002, p. 13)

O aparecimento de diversificados modelos¹² explicativos conceptualizaram o *burnout*, ajudando a clarificar o fenómeno, contudo é importante desmistificar as relações e diferenças entre *burnout* e alguns fenómenos psicológicos contíguos como o *stress* organizacional.

2.1.3. Relações entre *stress* e *burnout*

Antes da abordagem das relações entre *stress* e *burnout*, procuramos sintetizar o tema *stress* no âmbito da literatura. Não existindo um consenso acerca deste conceito, ele aparece em inúmeras

¹² Alguns dos modelos explicativos do fenómeno *burnout*: Modelo do Processo de *Burnout* de Cherniss (1978), Modelo Progressivo de Edelwich e Brodsky (1980), Modelo de Meier (1983), Modelo de Golembiewski (1986), Golembiewski e Munzenrider (1988), Modelo de fases de *burnout* de Leiter (1988, 1989), Modelo Existencial de Pines (1993), Modelo Bi-dimensional do *Burnout* (Schaufeli & Van Dierendonck, 1993), Modelo Geral Explicativo de *Burnout* de Maslach et al. (1996), Modelo Explicativo de Exaustão no Trabalho (Wisniewski & Gargiulo, 1997), Modelo de Gil-Monte & Peiró (1997), Modelo de Sistema Interativo de *Burnout* (Marques-Teixeira, 2002) - Fonte: Adaptado de Queirós (2005).

definições e perspectivas pelo que é do entendimento geral definirmos o stress segundo os trabalhos pioneiros de Selye (1956), um dos mais citados e conceituados autores no domínio deste fenómeno. Para Selye (1956), o *stress* é uma resposta não específica do corpo às exigências colocadas ao indivíduo, resultado de situações agradáveis ou desagradáveis experimentadas. Segundo o mesmo autor o *stress* é um estado que se manifesta por um síndrome específico, que consiste nas alterações induzidas e inexplicáveis dentro de um sistema biológico. Já para os autores Lazarus e Folkman (1984) o *stress* é um processo cognitivo que ocorre de uma ligação exclusiva entre o indivíduo e um determinado ambiente, onde subsiste uma relação dinâmica, em constante mudança, bidirecional, onde indivíduo e meio ambiente se prejudicam mutuamente.

Nesta perspectiva e com o decorrer dos anos, variadíssimas investigações empíricas conceptualizaram o *stress*, em particular os estudos sobre o *stress* organizacional. Estes têm alcançado o interesse dos meios sociais e académicos, pois estão presentes na atividade profissional tornando-se num grave problema de saúde. O motivo para esse acréscimo diz respeito ao impacto negativo do *stress* ocupacional na vida dos trabalhadores e no funcionamento geral das organizações (Paschoal & Tamayo, 2004). O *stress* profissional pode ser definido como uma reação muito difícil, constituída de transformações psicofisiológicas que acontecem quando o indivíduo é obrigado a suportar situações que excedam as suas capacidades profissionais (Lipp, 1997). Para Lazarus (1995), o *stress* profissional é uma experiência que ocorre no ambiente de trabalho e advém dos colaboradores sentirem que os seus recursos internos são insuficientes para lidar com as exigências que lhes são colocadas.

Após a exposição resumida do conceito *stress*, chegou o momento de clarificar a relação entre o *stress* ocupacional e o *burnout*. Da literatura abordada podemos dizer claramente que *burnout* não é a mesma coisa que *stress*.

O *burnout* apresenta sempre aspetos negativos e manifesta-se com resposta a um estado prolongado de *stress* crónico que ocorre quando os métodos que se opõem a agentes *stressores* falham ou são insuficientes. Este fenómeno está intimamente relacionado com o mundo organizacional e com as atividades profissionais dos indivíduos (Gil-Monte & Peiró, 1997; Moreno-Jiménez, Garrosa, & Gonzáles, 2000). Nesta linha de pensamento, os autores (Brill, 1984; Nelson & Simmons, 2003; Pines, 1993, citados por Pinto & Chambel, 2008) conceptualizam esta dissemelhança segundo a qual o *stress* não é mais do que uma experiência vital, vivida por todos os seres humanos, podendo ter efeitos negativos como positivos, ao passo que o *burnout* apenas apresenta aspetos negativos, ocorrendo em indivíduos motivados e muito envolvidos no seu trabalho, apresentando inicialmente elevadas expectativas e objetivos.

Também Brill (1984), diferencia estes dois fenómenos descrevendo o *stress* como uma adaptação transitória, descrita por sintomas mentais e físicos, enquanto o *burnout* é um fenómeno que diz respeito a uma quebra na adaptação resultante da exposição prolongada ao *stress* profissional, acompanhada de um estado final de mau funcionamento crónico. Para Moreno e Peñacoba (1999)

o *stress* esta relacionado com um sem número de situações que pertencem à vida cotidiana, já o *burnout* é apenas uma forma de antecipar o *stress* no trabalho. Segundo palavras de Benevides-Pereira (2002, p. 46): “O que acaba por diferenciar o *stress* ocupacional do *burnout* é a perspectiva relacional presente no *burnout*”.

2.1.4. Sintomas do *burnout*

Para Benevides-Pereira (2001b) a sintomatologia da síndrome de *burnout* manifesta-se de forma diversificada de acordo com o indivíduo e as suas características pessoais, trazendo consequências lesivas, para o indivíduo que sofre, mas também para os colaboradores que dependem desse profissional e a própria organização. Desta forma conclui-se que a falta de motivação, redução da produtividade e as constantes atitudes negativas perante os colegas de trabalho, acarreta elevados custos não só pela ineficácia na produção mas principalmente pela diminuição do prestígio e imagem da organização.

Perante esta abordagem é de todo o interesse referenciar os inúmeros sintomas da síndrome de *burnout*. Neste contexto, com base nos trabalhos de diversos autores como, Benevides-Pereira (2001a, 2002, 2004), Freudenberger (1974, 1983) e Maslach e Leiter (1997), agrupa os sintomas de *burnout* em quatro áreas distintas: físicos, psíquicos, comportamentais e defensivos (ver Tabela 1).

Tabela 1: Resumo esquemático da sintomatologia do *burnout*

<i>Sintomatologia do burnout</i>	
<u>Físicos:</u> Fadiga constante e progressiva Distúrbios do sono Dores musculares Cefaleias Enxaquecas Perturbações gastrointestinais Imunodeficiência Transtornos cardiovasculares Distúrbios do sistema respiratório Disfunções sexuais Alterações menstruais	<u>Comportamentais:</u> Irritabilidade Negligência ou excesso de escrúpulos Incremento de agressividade Incapacidade para relaxar Dificuldade na aceitação de mudanças Perda de iniciativa Aumento do consumo de álcool Consumo de estupefacientes Comportamento de alto-risco Atitude suicida
<u>Psíquicos:</u> Falta de atenção e concentração Alterações de memória Lentificação do pensamento Sentimento de alinação Sentimento de solidão Impaciência Baixa autoestima Labilidade emocional Desânimo Depressão e desconfiança	<u>Defensivos:</u> Absentismo Tendência ao isolamento Sentimento de onipotência Perda de interesse pelo trabalho Cinismo e ironia Atitudes negativas

Fonte: Adaptado de Benevides-Pereira (2002, p. 44)

Segundo Benevides-Pereira, 2002 (pp. 44-45): “Uma pessoa com a síndrome de *burnout* não necessariamente deve denotar todos estes sintomas. O grau, o tipo e o número de manifestações apresentadas dependerão de fatores individuais (predisposição genética, experiências socio educacionais), fatores ambientais (locais de trabalho ou cidade com maior incidência de poluição por exemplo) e a etapa em que a pessoa se encontra no processo de desenvolvimento da síndrome.”

2.1.5. Causas do *burnout*

São variadíssimos os fatores que originam o *burnout*, dependendo das características pessoais e profissionais de cada indivíduo e a sua associação a um conjunto de variáveis de personalidade e sociodemográficas provindas da instituição onde a atividade profissional é realizada, sendo que nem todas as variáveis referenciadas influenciaram o desencadeamento do *burnout* (Benevides-Pereira, 2002).

Como complemento para o estudo expomos resumo (ver Tabela 2) das características que podem desencadear e facilitar a síndrome de *burnout* segundo investigações efetuadas por diversos autores (Gil-Monte & Peiró, 1997; Maslach et al., 2001; Schaufeli & Ezzmann, 1998) sobre a síndrome de *burnout*.

Tabela 2: Resumo das características facilitadoras e/ou desencadeadoras do *burnout*

<i>Características facilitadoras e/ou desencadeadoras do burnout</i>	
<u>Características Pessoais:</u> Idade Gênero Habilitações literárias Estado civil Filhos Personalidade: • Nível de resiliência; • Padrão de personalidade • Estratégias de enfrentamento • Neuroticismo • Perfeccionismo Sentido de coerência Motivação Idealismo	<u>Características do Trabalho:</u> Tipo de ocupação Tempo de profissão Tempo na instituição trabalho por turnos Relacionamento entre colegas de trabalho Assédio moral Relação profissional-cliente Tipo de cliente Conflito de papéis Ambiguidade de papel Suporte organizacional Satisfação Nível de controlo, autonomia Responsabilidade Pressão Conflito com valores pessoais Falta de feedback
<u>Características Organizacionais:</u> Ambiente físico Mudanças organizacionais Normas institucionais Clima Autonomia Recompensa Segurança	<u>Características Sociais:</u> Suporte social Suporte familiar Cultura Prestígio

Fonte: Adaptado de Benevides-Pereira (2002, p. 69)

Benevides-Pereira (2004) expressa como estas características se combinam e interagem, facilitando ou contrariando o processo de *burnout* dando o seguinte exemplo: um indivíduo com

alto nível de resiliência, numa organização com características propensas ao *stress* ocupacional, pode vir a resistir um período maior de tempo quando comparada a outro colega de trabalho. Contudo, no decorrer do tempo, e caso os fatores negativos se mantenham, ou aumentem na organização, o indivíduo vai sentir maiores dificuldades levando a quebrar esse equilíbrio. Assim, é de extrema importância conhecer os agentes *stressores*, pois podem ser inofensivos ou insuficientes para um indivíduo, mas excessivamente perigosos para outro.

Segundo os autores Maslach e Leiter (1997) e Maslach et al. (2001) o *burnout* surge de discordâncias crônicas entre as pessoas e o seu ambiente de trabalho. Assim, arquitetaram um modelo abrangente que inclui-se uma completa gama de fatores organizacionais relacionadas com o *burnout* e focalizadas no grau de concordância ou discordância, entre o indivíduo e as seis áreas do seu ambiente de trabalho. Este modelo torna-se inovador pela diversidade de correlações situacionais ao propor as seis áreas da vida profissional que abrangem as relações centrais do *burnout* como:

(1) Carga de trabalho - é definida como uma sobrecarga de trabalho, em que as exigências são excessivas não permitindo que o indivíduo recupere das energias perdidas levando a exaustão emocional e física. Esta situação deve-se a escolha errada do trabalho para o trabalhador ou falta de habilitações para o cargo. A carga de trabalho está diretamente relacionado com a exaustão emocional;

(2) Falta de controlo – está relacionada com o controlo e a tomada de decisão relativo aos recursos existentes. Por vezes os recursos necessários ao desempenho da função não são suficientes nem o indivíduo tem autoridade sobre eles ou autoridade suficiente para prosseguir os trabalhos, levando a uma perda de eficácia profissional;

(3) Falta de Recompensa – diz respeito à falta de recompensa compatível com a sua função. Por vezes a recompensa financeira não é a mais importante mas sim a recompensa social. Se o indivíduo não recebe salário adequado nem é reconhecido sente-se desmotivado levando a ter sentimentos de ineficácia;

(4) Comunidade – ocorre quando os indivíduos perdem o senso de conexão com os outros no local de trabalho. Os indivíduos convivem melhor em comunidades com bom ambiente social onde a camaradagem próspera. Infelizmente, alguns deles isolam-se evitando o contacto social e interpessoal, dando origem a conflitos com outros colaboradores e com o próprio trabalho, esse conflito produz sentimentos negativos de frustração e hostilidade, e reduz a probabilidade de apoio social;

(5) Falta de justiça – ocorre quando não existe justiça na relação indivíduo e trabalho. A imparcialidade transmite respeito e atesta autoestima nos indivíduos, já a injustiça provoca desigualdade na carga de trabalho, nas remunerações e promoções. Assim, a falta de justiça

agrava o *burnout* pois a experiência de tratamento injusto é emocionalmente perturbadora e cansativa e a deslealdade incentiva o cinismo no ambiente de trabalho;

(6) Conflito de valores – ocorre quando há conflito de valores. Em alguns casos os indivíduos sentem-se constrangidos com situações pouco éticas dentro da organização indo contra os seus próprios valores. Muitas vezes esta incompatibilidade de valores entre as suas aspirações pessoais de carreira e os valores da organização leva a um conflito intrínseco.

Estas seis áreas críticas da vida organizacional não são apenas uma lista resumida de resultados da investigação a partir de estudos de *burnout*. Em vez disso, elas fornecem um quadro conceptual para as crises que perturbam os indivíduos no ambiente de trabalho. Esta abordagem enfatiza a importância de olhar para a pessoa no seu contexto, em termos do seu encaixe com os domínios essenciais da vida de trabalho (Maslach et al., 2001).

2.1.6. Como prevenir ou combater o *burnout*

Após termos conhecimento de algumas características desencadeadores do *burnout*, nada melhor que nos debruçarmos sobre como combatê-lo ou evitá-lo. Nesta perspetiva têm havido estímulos e esforços consideráveis, mas pouca pesquisa sistemática. Curiosamente, a maioria das discussões na prevenção do *burnout* tem-se aplicado em soluções centradas no indivíduo ou seja como afastar o trabalhador do trabalho, ou como aumentar os recursos internos, de forma a mudar o seu comportamento no local de trabalho. Isto é particularmente paradoxal, dado que vários estudos descortinaram que as características sociais e organizacionais desempenham um papel fundamental na neutralização em prol das características pessoais (Maslach et al., 2001).

Segundo Benevides-Pereira (2002) a melhor forma de prevenção ou intervenção é conhecer os agentes provocadores e mediadores do *burnout*, bem como a sintomatologia, permitindo assim aos profissionais da saúde laboral adotar ações preventivas adequadas. Nesta linha de pensamento os autores (Garrosa, Benevides-Pereira, Moreno-Jiménez, & González, 2002; Benevides-Pereira & Alves, 2003), focalizam a ação de prevenção e atuação em três níveis: (1) Caráter individual - identificar os elementos *stressores* e aplicar as estratégias adequadas e relevantes como aperfeiçoamento dos hábitos saudáveis de vida, prática regular de exercício físico e atividades de lazer, melhoria do currículo profissional, bom relacionamento interpessoal, neutralizar os agentes *stressores* com ajuda de técnicos de saúde ou psicoterapia pessoal e técnicas de relaxamento; (2) Caráter Organizacional - contratando profissionais da área da saúde ocupacional de forma a evidenciar os aspetos saudáveis e/ou prejudiciais da organização, propondo estratégias adequadas e necessárias como a disponibilização de mais recursos, flexibilização e apoio social; (3) Inter-relação indivíduo organização – apesar de difícil e por vezes impossível, o êxito só é possível com o conhecimento mútuo e a indulgência de ambas as partes.

Para Maslach e Goldberg (1998) e Maslach et al. (2001) a melhor forma de combater ou evitar o *burnout* é desenvolver ou provocar transformações no indivíduo e/ou na organização, para isso é

necessário que estas não sejam observadas como exclusivas do indivíduo ou da organização, mas numa conexão com o ambiente de trabalho e com a resposta do indivíduo a esse ambiente.

No indivíduo essas transformações passam: (1) Desenvolvimento de aptidões e formação educacional dos indivíduos na área do *stress* profissional de forma a aconselhar e melhorar a capacidade do indivíduo em lidar com as exigências no seu local de trabalho; (2) Criação de programas de treino e aconselhamento centrado em grupos de apoio de forma a desenvolverem capacidades para lidar com desafios imediatos; (3) Campanha de informação através de prospectos, palestras e seminários entre outros processos de forma a estimular e elucidar os colaboradores para os problemas inerentes ao *burnout*. Neste contexto a aprendizagem de novos conhecimentos no trabalho podem ser um desafio, porque as pessoas estão a funcionar sob diversas restrições, mas partindo do princípio que é realmente possível aplicar novas habilidades no seu dia-a-dia de trabalho, isso conduzirá a uma redução no desgaste, para isso contribui o exercício físico, técnicas de relaxamento (estratégias de autocontrolo, que atuam sobre a pressão fisiológica, emocional e comportamental, característica na resposta ao *stress*), instrução de modelos de conduta (comportamento saudável, desde a alimentação, consumo limitado de álcool e tabaco bem como atividades de lazer), gestão de tempo, assertividade, formação racional emotiva no ensaio da terapia, gestão de exigências profissionais, psicoterapia (posteriormente da avaliação clínica “individual ou em grupo”), uso de psicofármacos (por prescrição médica como antidepressivos e ansiolíticos) e meditação.

Na organização, essas transformações são focalizadas no ambiente de trabalho, nas aptidões dos colaboradores e no conhecimento da sintomatologia do *burnout* de forma a uma melhor intervenção. Isto sugere que o modo mais eficaz de intervenção é combinar estratégias que tenham em consideração o indivíduo e que este se encaixe na cultura da organização sendo esta capaz de se flexibilizar permitindo as mudanças necessárias. Para isso, a organização deve possuir profissionais capacitados em desenvolver ações em saúde ocupacional, informar e doutrinar os seus quadros superiores na área de gestão de recursos humanos, reorganizar o trabalho de acordo com as aptidões dos colaboradores, adequar as exigências aos recursos, permitir flexibilização de horários e turnos de serviços, disponibilizar períodos para lazer e desporto, reduzindo com estas ações conflitos entre as partes. É importante destacar o reconhecimento das seis áreas de vida no trabalho referidas anteriormente, pois ampliam o leque de opções para a prevenção e o combate do *burnout* nas organizações (Maslach et al., 2001).

Para os investigadores Maslach e Goldberg (1998), existem duas razões filosóficas e pragmáticas subjacentes no indivíduo, as noções de causalidade individual e a responsabilidade, e no pressuposto de que é mais fácil e mais barato mudar as pessoas do que as organizações.

2.1.7. Instrumento de avaliação do *burnout*

Como forma de credibilizar e incrementar as teorias da síndrome de *burnout* desenvolveram-se vários instrumentos psicométricos para avaliação do *burnout*, os quais foram evoluindo ao longo de mais de três décadas. O primeiro instrumento foi o MBI de Maslach e Jackson (1981). Posteriormente, em 1986 surge uma nova versão composta por 22 itens, que através da análise fatorial espelha o modelo tridimensional: exaustão emocional (com 9 itens), cinismo (com 5 itens) e perda de eficácia profissional (com 8 itens).

Como fenómeno de interesse orientou-se o MBI apenas para versões nas áreas profissionais da saúde (*Human Services Survey/* MBI-HSS) e educação (*Educators Survey/* MBI-ES), mas o despertar deste facto de interesse e a falta de uma versão que avaliasse outros profissionais fez com que Maslach et al. (1996) construíssem e implementassem uma nova versão, denominada *Maslach Burnout Inventory – General Survey* (MBI-GS), contendo apenas 16 itens podendo ser aplicado a todas as profissões. Com esta nova versão surge também uma nova denominação das dimensões. Despersonalização passou a ser designada de cinismo e a realização pessoal passou a eficácia profissional. Pela sua aplicabilidade esta versão foi utilizada no nosso estudo para análise da variável *burnout*.

2.2. O fenómeno *engagement*

2.2.1. Origens e definições de *engagement*

Considerando que as investigações sobre *burnout* produziram milhares de artigos durante as últimas três décadas, debruçamo-nos agora na pesquisa de um fenómeno emergente, o *engagement*, considerado por muitos investigadores o oposto do *burnout*.

Ao longo das últimas décadas, a investigação tem-se focalizado mais nos estados negativos (*burnout*), em vez de positivos (*engagement*). De facto, o número de artigos antagónicos examinados ultrapassam os estados positivos por uma razão de 17 para 1 (Diener et al., 1999). Esta mudança atual coincide com a investigação sobre a “psicologia positiva emergente” que se focaliza na compreensão dos recursos e formas excelentes de funcionamento, em vez de se centrar nas tradicionais debilidades e disfuncionalidades humanas (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Na mesma linha de pensamento Schaufeli e Salanova (2007), consideram que a origem do *engagement* no trabalho está relacionada com o aparecimento da psicologia positiva evidenciada nos aspetos positivos do ser humano e no excelente funcionamento e relacionamento com a disponibilidade de recursos funcionais.

Nesta ótica, a psicologia positiva é vista como uma alternativa, evidenciando-se em patologias problemáticas. Assim, não é de estranhar que o conceito de *burnout* (que representa um estado psicológico negativo) se complemente e seja alargado à sua antítese positiva, o *engagement* no trabalho (Maslach et al., 2001).

Para Maslach e Leiter (1997), o *engagement* é a satisfação no trabalho, ou seja é uma extensão para que o trabalho seja uma fonte de realização necessária à satisfação, ou um meio de libertar colaboradores de dificuldades ou insatisfações. Assim, o *engagement* fornece uma perspectiva mais complexa e completa sobre a relação do indivíduo com o trabalho. Já Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker, (2002b, p. 7) definem *engagement* como um “estado mental positivo que se caracteriza pelo vigor, dedicação e absorção”.

Segundo Schaufeli e Bakker (2003), o *engagement* no trabalho é encarado por elevados níveis de energia e uma forte identificação com o trabalho, já o *burnout* é qualificado como o oposto: baixos níveis de energia combinados com baixa identificação. Ao contrário dos colaboradores que possuem síndrome de *burnout*, colaboradores com *engagement* sentem-se enérgicos e ligados de tal forma que, indubitavelmente, lidam mais facilmente com as exigências da sua função.

Posteriormente, Schaufeli e Bakker (2004) definem o *engagement* como um estado persistente, motivacional afetivo-cognitivo, não focado num objeto, acontecimento, indivíduo ou, comportamento específico, mas sim caracterizando pelo, vigor, dedicação e a absorção. Especificidades das três dimensões do *engagement* são:

- Vigor é um acontecimento, individual ou comportamental. É caracterizado por altos níveis de energia, resistência mental, disposição de investir esforços na atividade profissional e persistência face a dificuldades no trabalho.
- Dedicação refere-se a um forte envolvimento no trabalho. É descrita, por sentimentos de entusiasmo, orgulho, audácia e inspiração no desempenho da função profissional.
- Absorção refere-se a um estado agradável de “imersão” e concentração total no trabalho. Para os absorptos o tempo passa tão rápido que os colaboradores sentem dificuldades em separar-se do trabalho.

A conceptualização do *engagement* surge com as primeiras investigações empíricas que incidiram inicialmente em estudantes universitários, tendo-se verificado que constituíam um preditor significativo do sucesso académico. Posteriormente foram ampliadas a outros contextos profissionais (Schaufeli et al., 2002b).

No âmbito deste fenómeno, várias investigações independentes têm sido efetuadas por Schaufeli e Bakker (2004), levando a concluir que o *burnout* e *engagement* são negativamente relacionados, compartilhando entre 10% e 25% das suas variâncias. Segundo os autores, o *burnout* é resultado de elevadas exigências no trabalho e falta de recursos, enquanto o *engagement* é exclusivamente previsto por recursos disponíveis no trabalho.

Para os autores Bakker, Schaufeli, Leiter e Taris (2008) o *engagement* profissional é uma enorme vantagem competitiva para as organizações e colaboradores. Estudos recentes têm mostrado que o envolvimento no trabalho está relacionado com a supervisão e avaliação do desempenho no trabalho (Bakker & Bal, 2010; Halbesleben & Wheeler, 2008), bem como a

obtenção de resultados financeiros (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009), e satisfação dos clientes e colaboradores (Salanova, Agut, & Peiró, 2005).

O *engagement* é sugerido para ser benéfico para o colaborador e para a organização, uma vez que é esperado que influencie a forma como o colaborador faz o seu trabalho e cumpre as suas tarefas (Demerouti & Cropanzano, 2010). Tudo isto só é possível se os colaboradores exercitarem *engagement*, *quando* estão radicalmente envolvidos nas suas funções diárias e se vêm capazes de lidar com as exigências do seu trabalho (Lisbona, Francisco, & Francisco, 2009).

O facto do *burnout* e do *engagement* apresentarem diferentes padrões e prováveis causas e consequências, implica que diferentes estratégias de intervenção sejam usadas. As prováveis causas do *engagement* no trabalho são reconhecidas e estão relacionadas positivamente com as características funcionais e de autoeficácia. São descritas como recursos vigorosos e motivadores como: apoio social entre colaboradores, *feedback* gestores/colaboradores, autonomia e variedade de tarefas, aprendizagem e bom ambiente social e organizacional (Demerouti et al., 2001a; Salanova et al., 2001). Em relação às prováveis consequências do *engagement* no trabalho, estas estão relacionadas com as atitudes positivas das organizações, como a satisfação do trabalho, responsabilidade organizacional e a baixa rotatividade (Demerouti et al., 2001a), mas também os comportamentos organizacionais positivos, como a iniciativa pessoal e motivação para a aprendizagem (Sonnentag, 2003). Em jeito de resumo, o *burnout* deve ser combatido e o *engagement* reforçado.

Atualmente as organizações esperam que os seus colaboradores sejam proactivos e tomem a iniciativa, assumindo as responsabilidades do seu próprio desenvolvimento profissional e o comprometimento com um desempenho de elevadas qualidades. Logo, necessitam de colaboradores que se sintam enérgicos, dedicados e absorvidos pelo seu trabalho, no fundo que se sintam envolvidos (Bakker & Schaufeli, 2001, 2008). Desta forma se demonstra que as investigações sobre o envolvimento no trabalho podem ampliar a visão e significado dos efeitos do trabalho nas organizações (Turner et al., 2002).

De acordo com as declarações proferidas pelos autores supracitados (Bakker & Schaufeli, 2008; Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2001; Turner, Barling, & Zacharatos, 2002) acreditamos que os indivíduos possuidores de *engagement* desfrutam de altos níveis de energia e entusiasmo ficando totalmente envolvidos no trabalho, sentindo-se por vezes de tal forma emersos nas suas tarefas diárias que o tempo “voa”. Estes sentimentos advêm em parte dos recursos disponibilizados, pelo que acreditamos que estes são a fonte de inspiração, para que os indivíduos se sintam “engajados”, permitindo fazer deles a verdadeira diferença nas suas organizações, oferecendo a estas uma vantagem competitiva.

2.2.2. Instrumento de avaliação do *engagement*

Para Maslach e Leiter (1997), o *engagement* no trabalho é avaliado pelo padrão oposto de pontuação nas três dimensões do MBI: isto é, baixas pontuações em exaustão e cinismo, e altas

pontuações em eficácia, são indicativos de *engagement*. Por isso, os investigadores consideram o *burnout* e o *engagement*, polos opostos de acordo com as medições a coberto pelo MBI. O uso do MBI como instrumento de medição do *burnout* e *engagement* é bastante questionável, no que respeita às polaridades de afeto positivo e negativo (Diener, 1999). Nesta linha de pensamento e com base em análises secundárias de um conjunto de estudos anteriores, Russell e Carroll (1999) mostraram convincentemente que o afeto positivo e negativo são estados independentes, ao invés de dois polos opostos da mesma dimensão.

Nesta perspetiva, o *burnout* e o *engagement* devem ser mensurados de forma independente usando diferentes instrumentos. Ao contrário de Maslach e Leiter (1997) não é adequado mensurar pelo perfil oposto de pontuação do MBI. Para além da analogia a independência positiva e o efeito negativo, também não faz sentido, dada a natureza e a pontuação dos itens do MBI. Numa veia similar, pode-se argumentar que, em vez de serem dois polos opostos o *burnout* e o *engagement* são independentes, ainda que estados negativamente correlacionados (Schaufeli & Bakker, 2003).

Num estudo realizado por Bakker e Schaufeli (2001), verificaram que colaboradores que experimentem o *engagement* e o *burnout* vão adquirindo respetivamente características positivas e negativas, independentes. Subjetivamente colaboradores que não apresentam *burnout* podem ter pontuações elevadas ou reduzidas de *engagement*, ao contrário de colaboradores com *engagement*, podem ser portadores de elevadas ou reduzidas pontuações de *burnout*. Por esta razão os autores definem que o *burnout* e *engagement* no trabalho são dois conceitos distintos que devem ser mensurados de forma independente.

No nosso estudo foi utilizado como instrumento de medição do *engagement* a escala UWES (*Utrecht Works Engagement Scale*). A escala utilizada é validada numa versão portuguesa da UWES (Schaufeli et al., 2002). A sua aplicabilidade no nosso estudo deve-se às excelentes qualidades psicométricas, apresentadas em diversos estudos internacionais.

2.3. O *burnout* e *engagement* na profissão militar

2.3.1. O *burnout* na profissão militar

Sobel (1947, p. 316) descreveu que “soldados bem treinados, aplicados e bastante eficientes, quando na exposição prolongada em combate tornavam-se relutantes em aceitar as suas responsabilidades, mostravam dificuldades em tomar decisões, manifestavam sintomas de depressão e perda de autoconfiança, incapacitando os mesmos de cumprir as missões atribuídas”.

Na ótica da instituição castrense, a investigação do *burnout* não é significativa em Portugal, no entanto, o tema tem merecido o interesse por parte de alguns pesquisadores nos EUA, relacionados com as suas Forças Armadas.

Para Shelley e Wong (1991) o *burnout* em militares Americanos mereceu preocupação pois é um fenómeno que se inicia logo na recruta/instrução e se prolonga ao longo de toda a carreira militar. Segundo estes, o serviço militar é um contexto de *stress* e experiências favoráveis ao desenvolvimento de *burnout*: Na verdade, o *stress* pode ser uma parte integrante da formação militar. Na perspetiva dos autores Wilcox et al. (1992) logo na instrução básica militar (recruta) é projetado nos instruendos o *stress* físico e psicológico:

a) O *stress* físico é concebido para testar e excitar nos instruendos a capacidade de resistir fisicamente ao treino militar, a dureza e intensidade das sessões de educação física militar e técnica de combate, a privação do sono (descanso), redução da alimentação e água;

b) O *stress* psicológico é concebido intencionalmente por exigências arbitrárias e às vezes conflitantes tais como humilhação (medo da crítica de instruendos e instrutores), o desconhecimento de ações futuras, o pânico de fracassar e possibilidade de chumbar na recruta.

Da análise das alíneas anteriores conclui-se que o serviço militar ou o desempenho da função militar é “recheado” de *stress*, ou seja, o desempenho da profissão militar é favorável ao desenvolvimento do *burnout* (Wilcox et al., 1992).

A fim de se aprimorar a formação militar para a obtenção de competências diversificadas na preparação dos militares para o combate, simulam-se, frequentemente, cenários de guerra para que estes treinem e lidem mais facilmente com as adversidades reais. Tudo isto tem início com “endurecimento físico e psicológico”. Na gíria militar utiliza-se muito a expressão “treino difícil, combate fácil”. Assim, poderá dizer-se que o *stress* aplicado na preparação dos militares pode ser benéfico, pois ajuda a preparar o militar para situações de extrema dureza e conveniência. Esta abordagem diferencia as organizações civis das militares.

Segundo Carrol (1979), o *burnout* nas organizações civis pode levar à deterioração da qualidade dos serviços prestados aos clientes e à própria organização, mas estudos estatísticos relatam que apesar de alguns colaboradores “entrarem em *burnout*” as implicações para a organização nem sempre são más, por vezes até trazem estabilidade e eficácia, uma vez que incitam à mudança e reestruturação da organização. Ao contrário, na instituição militar, as implicações não são tão óbvias, a título de exemplo, a “entrada em *burnout*” de um ou mais militares inseridos em combate pode ser o mote para o insucesso da missão, levando por vezes ao aniquilamento da força e destabilização da organização.

Para Jones et al. (1994) de acordo com estudos efetuados em militares nos EUA, o *burnout* é uma ameaça para os militares na paz ou na guerra, sendo que a síndrome pode afetar negativamente: o desempenho, motivação, compromisso, coesão e moral do grupo e o bem-estar físico e psicológico dos militares.

Os fatores de risco nesta atividade profissional nem sempre ocorrem devido a situações nefastas ou em combate, por vezes estão relacionados com o desempenho de tarefas monótonas, variáveis demográficas e outras situações do quotidiano.

Para Maslach et al. (2001) de todas as variáveis demográficas que têm sido estudadas, a idade é a única que se apresenta mais consistente e relacionada com o *burnout*. Segundo os autores os indivíduos mais jovens apresentam níveis de *burnout* mais elevados, comparando com indivíduos de idades entre os 30 e 40 anos. Em relação ao sexo, esta variável não tem sido um forte preditor de *burnout*, apresentando pouca solidez, apesar de alguns investigadores demonstrarem que os níveis mais elevados de *burnout* se encontram no sexo feminino. No que respeita ao estado civil e habilitações literárias os autores concluem que os solteiros (especialmente homens) e os indivíduos com mais habilitações apresentam níveis elevados de *burnout*, comparando com os casados e com menos habilitações.

Já Jones et al. (1994) ao averiguarem situações quotidianas em militares com problemas no ambiente familiar ou em outros aspetos da sua vida pessoal, depreendem que estes têm maior propensão para desenvolver *burnout*, levando a acelerar o processo dentro da instituição. Estes autores concluíram da mesma forma que «ao preparar-se na paz pode-se ganhar a guerra» também quanto maior é o conhecimento e a preparação para lidar com os agentes *stressores* mais fácil é de combater esta síndrome.

Neste contexto Jones et al. (1994) instigam as chefias militares, a estarem atentas para impedir ou minimizar a síndrome do *burnout* nos seus subordinados, persuadindo e consciencializando a totalidade dos seus membros, através de uma formação realista que os prepare e lhes dê a conhecer a panóplia das causas e sintomas do *burnout*. Só conhecendo e combatendo este fenómeno é possível certificar que os sacrifícios da aprendizagem e treino em tempo de paz são suficientes para atingir as metas propostas em combate.

2.3.2. O *engagement* na profissão militar

Após a abordagem do *burnout* na profissão militar e de nos certificarmos da sua presença nesta categoria profissional, analisemos agora a perceção do *engagement* como fenómeno positivo e caraterizador da satisfação no trabalho.

Paradoxalmente, e de um modo geral, esta temática na literatura corrente tem sido alvo de menor atenção por parte dos investigadores, pelo que a abordagem ao estudo foi desenvolvida e enquadrada numa conceção analítica do âmbito geral do *engagement* profissional. Na mesma linha das restantes atividades profissionais, os militares necessitam de elevadas capacidades motivacionais, físicas e psicológicas para fazer face às contrariedades das missões atribuídas. Só assim, se poderão sentir enérgicos, dedicados e absorvidos (ver Schaufeli & Bakker, 2004).

Partindo de uma perspetiva mais positiva da psicologia, Schaufeli e Bakker (2003), consideram o *engagement* como uma ocorrência afetiva e motivacional relacionado com o bem-estar no trabalho

que por sua vez é caracterizada pelas dimensões vigor, dedicação e absorção. Embora existam diferentes pontos de vista sobre este conceito a maioria dos investigadores admite que indivíduos com *engagement* são detentores de altos níveis de energia, o que facilita o seu envolvimento e dedicação no trabalho. Segundo os autores, o *engagement* surge particularmente em indivíduos que possuem melhores recursos individuais (otimismo, autoeficácia, autoestima) e funcionais (autonomia de decisão, treino para o desempenho da função).

Nesta ótica, vários autores têm investigado as relações entre o *engagement* e os recursos pessoais e funcionais. Rothmann e Storm (2003) realizaram um estudo transversal com 1910 polícias sul-Africanos, e demonstraram que os polícias com *engagement* tinham um estilo de *coping* mais ativo. Estes combatiam os problemas de *stress* profissional através de medidas positivas. Já os autores Xanthopoulou et al. (2007) num estudo entre técnicos superiores Holandeses (altamente qualificados), ao analisarem o papel dos recursos pessoais (autoeficácia organizacional, baseada na autoestima e optimismo) na previsão do *engagement* no trabalho, concluíram que colaboradores mais envolvidos eram mais eficazes e capazes de lidar mais facilmente com as exigências diárias numa ampla gama de contextos. Além disso, concluíram que os colaboradores mais dedicados e que experienciaram bons resultados na vida (otimistas), satisfaziam mais facilmente as suas necessidades através da participação em diferentes papéis dentro da organização.

Segundo Chambel e Oliveira-Cruz (2007, cit. por Pinto & Chambel, 2008) numa investigação com militares do EP em missões de paz, defendem que a motivação está intimamente ligada com o equilíbrio entre o esforço e a recompensa, pelo que a reciprocidade é essencial para o bem-estar entre os militares e a sua organização, ao contrário da sua ausência. Para eles, o “*burnout* e o *engagement* são como duas dimensões do bem-estar dos indivíduos, moderadamente e negativamente relacionadas, dado que o *burnout* constitui uma dimensão negativa desse bem-estar, enquanto o *engagement* constitui uma dimensão positiva” (Pinto & Chambel, 2008, p. 147). Depreendemos assim, que as recompensas (recursos) e os esforços (exigências) são fulcrais para a perceção do bem-estar social na organização militar.

Partindo do pressuposto que as atividades desenvolvidas pelas organizações militares se desenvolvem em “grupos”, é de extrema importância o estudo do *engagement* como fenómeno individual e coletivo e a sua relação, como o bem-estar, potenciando melhor desempenho e coesão por parte dos indivíduos e das organizações. Segundo Bakker e Schaufeli (2001), numa investigação composta por 131 equipas de diferentes organizações, concluíam que os níveis de *engagement* coletivos estavam associados positivamente, pois quanto maior era o *engagement* coletivo maior era no individual, para além de coletivamente ser mais fácil obter recursos e contornar exigências. Também Salanova, Llorens, Cifre, Martinez e Schaufeli (2003), num estudo com grupos de alunos que lidaram com uma determinada tarefa durante um período de pressão, apresentaram altos níveis de *engagement* coletivo, no entanto isso ocorria apenas quando o grupo

se sentia habilitado. Do estudo os autores depreenderam, que o nível de *engagement* de um grupo é tanto maior quanto maior é o número de indivíduos “*engajados*” pertencentes ao grupo.

A organização militar possui características únicas no seio das restantes organizações, mas dado que subsistem inúmeros pontos de semelhança, enquadram-se no paradigma das restantes organizações profissionais no que respeita à presença do *burnout* e do *engagement*. Estes fenómenos apesar de independentes estão correlacionados de tal forma que é fundamental analisá-los em conjunto, para melhor os entender. No que respeita à síndrome de *burnout*, encontra-se bem presente nos militares, apesar de reduzido. Assim, é do interesse da organização, promover ações de informação e sensibilização, de forma a lidar com os agentes *stressores* ocupacionais diminuindo os níveis de *burnout* e aumentando os níveis de *engagement*.

CAPÍTULO III – OS MODELOS DAS EXIGÊNCIAS-CONTROLO E EXIGÊNCIAS-RECURSOS

A abordagem dos modelos das Exigências-Controlo (JD-C) e Exigências-Recursos (JD-R) neste estudo tem como base, fundamentar a influência que as características do ambiente do trabalho podem ter no impacto do bem-estar dos indivíduos e as relações com a síndrome de *burnout* e o *engagement* (Bakker & Demerouti 2006; Xanthopoulou et al., 2007). O interesse pela análise dos dois modelos deve-se ao facto de ambos se complementarem e da necessidade de integrar diferentes concepções, para uma melhor compreensão dos modelos referidos e do nosso estudo.

3.1. O modelo das exigências-controlo

Nas últimas décadas foram vários os modelos propostos na construção de teorias e metodologias para avaliar as características do trabalho e efeitos na saúde dos profissionais. Nesta abordagem surge o Modelo das Exigências-Controlo JD-C (*Job Demand-Control*) de Karasek (1979) reconhecido na literatura no âmbito do *stress* profissional. Este modelo é um dos mais citados nos trabalhos que adotaram como objetivo de investigação o *stress* no trabalho, ou ainda dos que se dedicaram ao estudo dos efeitos do trabalho sobre o estado de saúde e bem-estar dos colaboradores (Lacomblez & Vézina, 2008).

O modelo JD-C de Karasek contribui para analisar e descrever o ambiente do trabalho e suas características, permitindo evidenciar o que é fundamental, ou seja, diferenciar os fatores correspondentes ao que é esperado do trabalhador, e o que lhe é solicitado; e por outro lado, os fatores referentes ao que ele denomina por controlo (latitude de decisão), ou seja, tudo o que a organização do trabalho gera, e que se revela ao nível do trabalhador, dando-lhe meios para decidir como responder de maneira adequada a esse pedido Lacomblez e Vézina (2008).

Karasek (1979) destaca este modelo em relação a outros modelos propostos, pois o JD-C divide o ambiente laboral em duas dimensões psicossociais: as exigências psicológicas relacionadas com a tarefa (pressões colocadas no indivíduo pelo ambiente de trabalho) e controlo também denominada latitude de decisão (capacidade do indivíduo responder às exigências do trabalho e às pressões, incluindo responsabilidade, autonomia e autoridade de decisão) do trabalhador sobre o próprio trabalho. A partir da combinação destas duas dimensões, o modelo distingue situações de trabalho específicas que, por sua vez, estruturam riscos diferenciados da saúde. Segundo os autores (Karasek & Theorell, 1990) o modelo JD-C também é denominado por Modelo das Exigências da Latitude da Decisão (*Job Demands and Decision Latitude*).

As duas dimensões envolvem aspetos específicos no processo de trabalho (Karasek, Baker, Maser, Ahlbom, & Theorell, 1981; Muntaner & O'Campo, 1993). O “controlo” no trabalho compreende duas componentes:

- a) Aspectos referentes ao uso de competências – o grau pelo qual o trabalho envolve aprendizagem de coisas novas, criatividade, tarefas variadas e o desenvolvimento de aptidões especiais individuais;
- b) Autoridade de decidir – abarca a habilidade individual para a tomada de decisões sobre o próprio trabalho, a influência do grupo de trabalho e a influência na política de liderar.

Karasek, (1979, p. 287), considera que “a latitude de decisão (autonomia/controle) do trabalho de cada um é o constrangimento que modula a descarga de stress ou a transformação deste em energia para a ação”, Assim conclui que o *stress* no trabalho é causada pela combinação de elevadas exigências e baixo controle (autonomia) no desempenho da função.

Na conceptualização do modelo JD-C (Karasek, 1979), os autores diferenciam as experiências no trabalho em quatro combinações essenciais, concebidas pela interação dos níveis “alto” e “baixo” das exigências psicológicas e do controle (ver Figura 5):

(1) Alta exigência (carateriza-se por alta exigência e baixo controle) – pressupõe-se que os profissionais têm pouca capacidade de autonomia de decisão e controle mas elevados níveis de exigência, provocando elevados níveis de *tensão*, subsistindo um maior risco de doença física e mental;

(2) Trabalho ativo (carateriza-se por alta exigência e alto controle) - pressupõe-se que os profissionais apesar de possuírem elevadas exigência, são recompensados pelo elevado controle e autonomia de decisão, originando motivação, facultando formas de lidar com as tensões diárias;

(3) Trabalho passivo (carateriza-se por baixa exigência e baixo controle) - pressupõem-se que os profissionais possuem em simultâneo baixo controle, autonomia de decisão e baixas exigências psicológicas, facultando o aparecimento da tensão devido à displicência;

(4) Baixa exigência (carateriza-se por baixa exigência e alto controle) - pressupõem-se que são profissões com elevado controle e autonomia de decisão e poucas exigências, facultando a descontração e o desempenho da função sem problemas de tensão.

As quatro combinações referidas expressam situações específicas do trabalho, as quais estão representadas nos quadrantes atravessados por duas diagonais (ver Figura 5):

A diagonal A - determina o risco de perturbações de ordem psicológica e física. Esta diagonal delimita a maioria das reações desfavoráveis das exigências psicológicas, tais como fadiga, ansiedade, depressão e doença física que ocorrem em virtude de altas exigências e baixo controle e autonomia de decisão do colaborador no desempenho da função (primeiro quadrante (Karasek & Theörell, 1990).

A diagonal B - reporta a motivação para expandir novos modelos de comportamento para o desenvolvimento de novas aprendizagens. Esta diagonal delimita o quarto quadrante, definido como trabalho passivo, podendo levar à queda da atividade do indivíduo e à redução da capacidade de motivar soluções para as funções e problemas ocorridos (Doef & Mães, 1999).

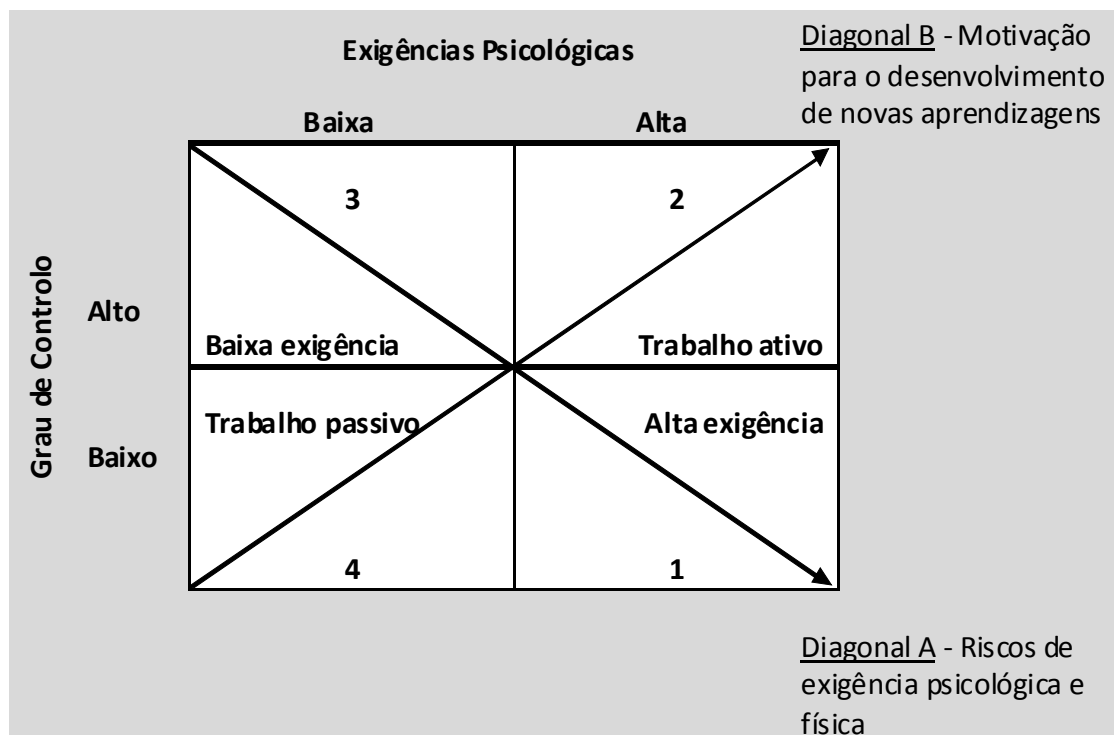


Figura 5: Modelo de exigências-controlo no trabalho de Karasek

Fonte: Adaptado de Karasek (1979, p. 287)

O modelo JD-C de Karasek foi aplicado e testado em diferentes estudos com amostras representativas na Suécia e nos EUA (Karasek, 1979; Karasek et al., 1981). O modelo é largamente divulgado mundialmente, sendo, consensual dizer-se que é um dos modelos mais usados na saúde ocupacional, e preferidos nos estudos relacionados com aspetos psicossociais do trabalho e suas repercussões na saúde (Doef & Maes, 1999). Outras investigações utilizaram este modelo como suporte numa serie de estudos (Araújo, Aquino, Menezes, Santos, & Aguiar, 2003; Araújo, Graça, & Araújo, 2003).

Para uma melhor conceptualização do modelo JD-C (Karasek, 1985) surge a necessidade de se mensurar as duas dimensões do ambiente laboral: as exigências psicológicas e o controlo (latitude de decisão). Diante dessa necessidade Karasek (1985) elabora um instrumento metodológico: o questionário do trabalho (*Job Content Questionnaire*).

A criação deste instrumento bidimensional permitiu identificar os efeitos do *stress* ocupacional sobre a saúde e descrever algumas características dos colaboradores no trabalho. Este instrumento metodológico vai ser utilizado no nosso estudo, de forma a mensurar as dimensões exigências no trabalho e latitude de decisão.

3.2. O modelo das exigências-recursos

O modelo das exigências-recursos do trabalho (*Job Demands-Resources Model/JD-R*) proposto por Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli (2001a) e Bakker e Demerouti, (2007), veio responder a algumas limitações de modelos anteriores, desenvolvendo uma visão integrada do bem-estar dos trabalhadores, procurando explicar o *burnout* e o *engagement*. A concepção deste modelo é baseada no desenvolvimento de modelos dominantes de *stress* ocupacional com destaque para o modelo JD-C de (Karasek, 1979). Este modelo JD-R atribui o bem-estar dos colaboradores às características do ambiente de trabalho (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007).

Os autores recorrem ao modelo JD-R, em virtude deste poder ser usado como ferramenta para a gestão dos recursos humanos e aplicado a diversificados ambientes profissionais, pois abrange tanto os indicadores negativos (ex. *stress* e *burnout*) como positivos (ex. *engagement*) do bem-estar dos indivíduos, independentemente das exigências peculiares (exigências do trabalho) e dos recursos envolvidos com o objetivo de contribuir para satisfação do desempenho profissional (Bakker & Demerouti, 2007).

Ponto de partida de vários modelos na literatura de saúde ocupacional, Bakker e Demerouti (2007), desenvolvem o pressuposto de que a tensão no trabalho é resultado de uma perturbação do equilíbrio entre as exigências a que são expostos os colaboradores e os recursos que têm à sua disposição.

Como forma de explorar e clarificar o modelo JD-R, vários autores (Bakker, Demerouti, De Boer, & Schaufeli, 2003b; Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli, & Schreurs, 2003c; Demerouti et al., 2001a; Demerouti et al., 2001b; Bakker & Demerouti, 2007) estabelecem quatro proposições relatadas nos parágrafos seguintes.

Na essência da primeira proposição do modelo JD-R (Bakker et al, 2003 b, c; Demerouti et al., 2001a, b) é plausível deduzir que todas as profissões têm os seus próprios fatores de risco, específicos e associados com o *stress* no trabalho, esses fatores podem ser agrupados em duas categorias gerais tais como as exigências e os recursos, constituindo assim um modelo aplicável a diferentes configurações ocupacionais, independentemente das exigências particulares e recursos envolvidos

As exigências do trabalho, referem-se às vertentes física, psicológica, social e organizacional, as quais requerem investimento nas competências, sustentação física e/ou esforço (cognitivo e emocional), psicológico por parte do indivíduo, acarretando custos físicos e/ou psicológicos. Exemplo dessas exigências são a elevada pressão no trabalho, a sobrecarga de papéis, o ambiente físico desfavorável ou elevadas exigências emocionais, assim como dificuldades de relacionamento entre colaboradores e clientes (Bakker et al., 2003b,c; Bakker & Demerouti, 2007).

Segundo Bakker e Demerouti, (2007), de acordo com a teoria da mutualidade, as exigências são *stressoras* quando obrigam o indivíduo a empreender esforços que não são devidamente recompensados. Já estudos efetuados por Doi (2005), Halbesleben e Buckley (2004) revelaram que as exigências do trabalho, tais como alta ambiguidade, pressão, exigências emocionais e o desempenho da função podem conduzir a problemas de indolência, exaustão e indiferença organizacional, prejudicando facilmente a saúde.

Embora as exigências do trabalho não sejam necessariamente negativas, podem transformar-se em exigências *stressoras* quando exigem um esforço acrescido para o qual o colaborador sente que não vai ser recompensado (Meijman & Mulder, 1998).

Os recursos referem-se às vertentes física, psicológica, social e organizacional que permitem atingir os objetivos do trabalho: funcionam para atingir metas; reduzem exigências do trabalho e os custos físicos e psicológicos; estimulam o crescimento, a aprendizagem e desenvolvimento individual. Os recursos podem ser localizados ao nível da organização em geral (p. ex. oportunidade de carreira, remuneração ou segurança de emprego), ao nível interpessoal (p. ex. clima de equipa ou suporte dado pelos chefes ou colegas), a nível da organização do trabalho (p. ex. clareza do papel ou participação na tomada de decisão) ou a nível das tarefas (p. ex. variedade, autonomia ou significado e feedback de desempenho). Assim os recursos não são apenas necessários para lidar com as exigências do trabalho, mas eles também têm um valor motivacional por si (Bakker & Demerouti, 2007).

Hobfoll (2001) afirma que a principal motivação humana é direcionada para a manutenção e acumulação de recursos, sendo avaliados por direito próprio ou porque eles são meios para a realização ou a proteção de outros recursos valiosos. Segundo Bakker e Demerouti (2007) estes pressupõem que a primeira motivação humana se refere à manutenção e acumulação de recursos organizacionais.

Demerouti et al. (2001a), Salanova, Agut e Peiró (2005) e Taris e Feij (2004), consideram que os recursos do trabalho, como apoio social, avaliação de desempenho, autonomia, aprendizagem e o comprometimento organizacional podem estimular um processo motivacional levando *engagement* no trabalho.

Nesta segunda proposição o modelo JD-R considera a existência de dois processos responsáveis pelo *stress* no trabalho mais propriamente pelo desenvolvimento do *burnout* e *engagement*. No primeiro processo dá-se a deterioração da saúde e as exigências crónicas (p. ex. baixos recursos, sobrecarga de trabalho e exigências emocionais) de uma determinada função, as quais consomem energia física e psicológica podendo levar o indivíduo a uma situação de exaustão. No segundo processo de natureza motivacional, presume que elevados recursos no trabalho facilitam a capacidade de lidar com as exigências aumentando a motivação e o desempenho profissional bem como elevado *engagement*, diminuindo o desinvestimento profissional e o cinismo.

(Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2000; Demerouti et al., 2001a, b; Leiter, 1993; Schaufeli & Bakker, 2004).

Os recursos têm um papel intrínseco na motivação porque potenciam a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal e profissional do trabalhador, ou extrínseco, porque permitem atingir as metas do trabalho. No primeiro caso, os recursos do trabalho cumprem as necessidades humanas básicas (Deci & Ryan, 1985, citados por Bakker & Demerouti, 2007), tais como as necessidades para a autonomia (DeCharms, 1968, citados por Bakker & Demerouti, 2007), competência (White, 1959, citados por Bakker & Demerouti, 2007) e suporte social (Baumeister & Leary, 1995, citados por Bakker & Demerouti, 2007). No segundo caso os recursos desempenham um papel motivacional extrínseco, porque, de acordo com o modelo de recuperação de esforço (Meijman & Mulder, 1998), ambientes de trabalho que oferecem muitos recursos fomentam a vontade de dedicar esforços próprios e aptidões para a satisfação da função. Nesse caso, é provável que a função seja concluída com êxito e que o objetivo do trabalho seja atingido.

Em qualquer dos casos, seja através da satisfação das necessidades básicas ou através do cumprimento das metas de trabalho, a presença de recursos de trabalho leva ao *engagement*, ao passo que sua ausência evoca uma atitude cínica em relação ao trabalho (Demerouti et al., 2001a). Estes dois processos levam-nos a admitir que colaboradores com muitas exigências e muitos recursos vivem situações de grande exaustão e de elevado *engagement*; quando surgem situações com poucas exigências e poucos recursos, têm baixa exaustão e baixo *engagement*; quando surgem situações de muitas exigências e poucos recursos, têm elevado *burnout* e baixo *engagement*; quando surgem trabalhos com poucas exigências e muitos recursos, têm baixo *burnout* e elevado *engagement* (Bakker & Demerouti, 2007).

Na conceptualização do modelo JD-R e de acordo com o citado no parágrafo anterior, o autor clarifica o modelo, apresentando na Figura 6, evidências empíricas favoráveis á ideia de que as exigências do trabalho e os recursos em conjunto são responsáveis por dois processos diferentes. Assim, as exigências do trabalho estão relacionadas com a tensão (incluindo falta de energia e desenvolvimento de problemas de saúde) e os recursos no trabalho estão relacionados com a motivação (incluindo o compromisso e desempenho no trabalho).

Combinando estes processos, num sentido aditivo leva-nos às seguintes proposições (ver Figura 6): quando as exigências do trabalho e os recursos são elevados, é de esperar que os colaboradores desenvolvam em simultâneo alta tensão e alta motivação, quando ambos são baixos espera-se ausência de tensão e motivação. Consequentemente, exigências altas e baixos recursos resultam em alta tensão e baixa motivação, enquanto baixas exigências e altos recursos levam a alta motivação e baixa tensão.

RECURSOS	ALTA	Baixa tensão Alta motivação	Alta tensão Alta motivação
	BAIXA	Baixa tensão Baixa motivação	Alta tensão Baixa motivação
		BAIXA	ALTA
		EXIGÊNCIAS	

Figura 6: Modelo das exigências-recursos de Bakker e Demerouti

Fonte: Adaptado de Bakker e Demerouti (2007, p. 317). Preditores do modelo JD-R baseado nos efeitos aditivos.

A terceira proposição do modelo JD-R analisa a interação entre exigências e recursos dos profissionais. Para além dos efeitos principais das exigências e recursos, pressupõem-se a existência de uma interação entre as duas variáveis, as quais são igualmente importantes para o desenvolvimento, tanto da tensão profissional, como da motivação. Assim, como desígnio, considera-se que os recursos profissionais podem suavizar o efeito da tensão profissional incluindo o *burnout* (Bakker et al., 2003c). Esta hipótese é consistente com o modelo *Job Demand-Control* (JD-C); (Karasek, 1979, 1998), ao expandir este modelo, alegando que diferentes recursos de trabalho podem desempenhar o papel de tampão para várias exigências do trabalho.

As exigências e recursos desempenham um papel determinante nas organizações em virtude das especificidades e características do trabalho que predominam. Assim, enquanto no modelo JD-C o controlo e a execução da tarefa (autonomia) pode abrandar o impacto da sobrecarga sobre o *stress* no trabalho, no modelo JD-R desenvolve-se uma visão das diferentes exigências e recursos podendo interagir e prognosticar a tensão no trabalho.

Esta proposição vai de encontro às conclusões de Diener e Fujita (1995) que nos seus estudos empíricos demonstra que há muitos recursos potenciais, que podem facilitar a consecução de um objetivo específico/exigência, o que implica que diferentes objetivos/exigências são suscetíveis de ser influenciados por vários recursos.

Bakker e Demerouti (2007) considera que as exigências profissionais possuem um efeito influenciador da ligação entre recursos e motivação, assim, quanto maiores forem as exigências profissionais, maior será o impacto positivo dos recursos sobre o *engagement*.

A quarta e última proposição do modelo JD-R concluem que os recursos do trabalho em particular influenciam a motivação e o *engagement* no trabalho quando as exigências são elevadas (Bakker

& Demerouti, 2007). De acordo com a teoria da conservação dos recursos (COR) de Hobfoll (2001), os indivíduos procuram obter, manter e proteger os recursos materiais, sociais, pessoais ou energéticos num encadeamento de perda real devido a elevadas exigências. Mais especificamente, Hobfoll e Shirom (2000) têm argumentado que indivíduos com elevados recursos são mais fortes e têm maior probabilidade de arriscar a fim de aumentar a diversidade de recursos.

O modelo JD-R (Demerouti et al., 2001a, b) ao englobar modelos anteriores com exemplo JD-C é consideravelmente mais flexível que outros. Ao encaixar na tradição geral, satisfaz as necessidades de especificidade, incluindo vários tipos de exigências e recursos, dependendo do contexto profissional. Assim, podemos concluir que o modelo JD-R se adapta e contribui para percepção da nossa investigação.

3.3. A importância das exigências e recursos diários no bem-estar dos militares

A realização de investigações com amostras em áreas profissionais tão distintas como: saúde, educação, forças de segurança, bombeiros, militares entre outras tem demonstrado a presença de muitas exigências físicas e emocionais no trabalho diário, com influência no aumento do *stress*, mais especificamente do *burnout*, assim como a existência de variadíssimos recursos, tais como a autonomia (latitude da decisão/controlo) ou o suporte social. Estas duas variáveis vão atuar como atenuantes no desenvolvimento desta síndrome ou como impulsionador do bem-estar e do *engagement* (Kahn & Byosiére, 1991).

No dia-a-dia dos militares, as exigências e recursos (latitude da decisão/autonomia/controlo) assumem um papel capital na promoção do bem-estar e na execução das suas missões, uma vez que estes se confrontam com variadíssimas conjunturas de extrema exigência, as quais põem em risco a sua própria vida e a dos seus camaradas. A necessidade diária de atuar em todo o espectro da conflitualidade de forma individual, conjunta¹³ ou combinada¹⁴ altera de forma significativa as necessidades e tipos de recursos para fazer face às exigências diárias. Assim, o autor vai de encontro às proposições de Bakker e Demerouti (2007), que demonstram que diferentes funções profissionais poderão ter diferentes exigências e diferentes recursos, só sendo possível compreender o bem-estar de cada indivíduo se se fizer uma análise detalhada destas variáveis nas diferentes situações e especificidades.

No âmbito das exigências e recursos profissionais dos militares do EP o autor optou por enquadrar no seu estudo os modelos JD-C e JD-R pois para além de se complementarem, permitem esmiuçar como as diversas características do trabalho, influenciam as relações com o *burnout* e *engagement* na instituição militar. O modelo JD-C de Karasek (1979) enquadra-se no estudo do

¹³ Conjunta-desempenho de ações militar, com outro ou outros ramos das FAP.

¹⁴ Combinada- desempenho de ações militar, com forças de outro ou outros países aliados.

burnout, quer pela análise do *stress* profissional (Sonnentag & Freese, 2003) quer pela sua simplicidade, idoneidade e abrangência em diversas áreas do ambiente psicossocial do trabalho (Karasek & Theorell, 1990). Assim como, o modelo JD-R de Bakker e Demerouti (2007) enquadra-se no projeto de estudo do *burnout* e *engagement* por satisfazer as necessidades singulares das diversas exigências e recursos, derivados do contexto profissional tornando-se mais flexível que outros modelos anteriores.

A instituição militar pela sua particularidade depara-se frequentemente com diferentes ambientes de trabalho, pelo que as características específicas desses ambientes são integradas e geradas em função das exigências e dos recursos disponíveis. Neste contexto e devido à possibilidade dos modelos JD-C e JD-R poderem ser utilizados nos vários contextos profissionais independentemente das exigências e recursos estes constituem uma mais-valia para a nossa investigação.

PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

CAPÍTULO IV - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

4.1. Modelo de investigação

Uma vez efetuada a fundamentação teórica das principais variáveis que integram a investigação, partimos para a conceptualização de um modelo de investigação que sintetiza a ligação entre a fundamentação teórica e o estudo empírico. Neste sentido optámos pela apresentação de um modelo hipotético de forma a simplificar a explicação dos fenómenos apresentados no nosso estudo experimental.

O modelo de investigação apresentado na Figura 7 pretende analisar a influência das variáveis sociodemográficas nas exigências e latitude de decisão, *burnout* e *engagement*. Este modelo hipotético também ambiciona relacionar as exigências e latitude de decisão com os fenómenos *burnout* e *engagement* nos militares do EP, bem como as relações inversas das três dimensões em ambos os fenómenos.

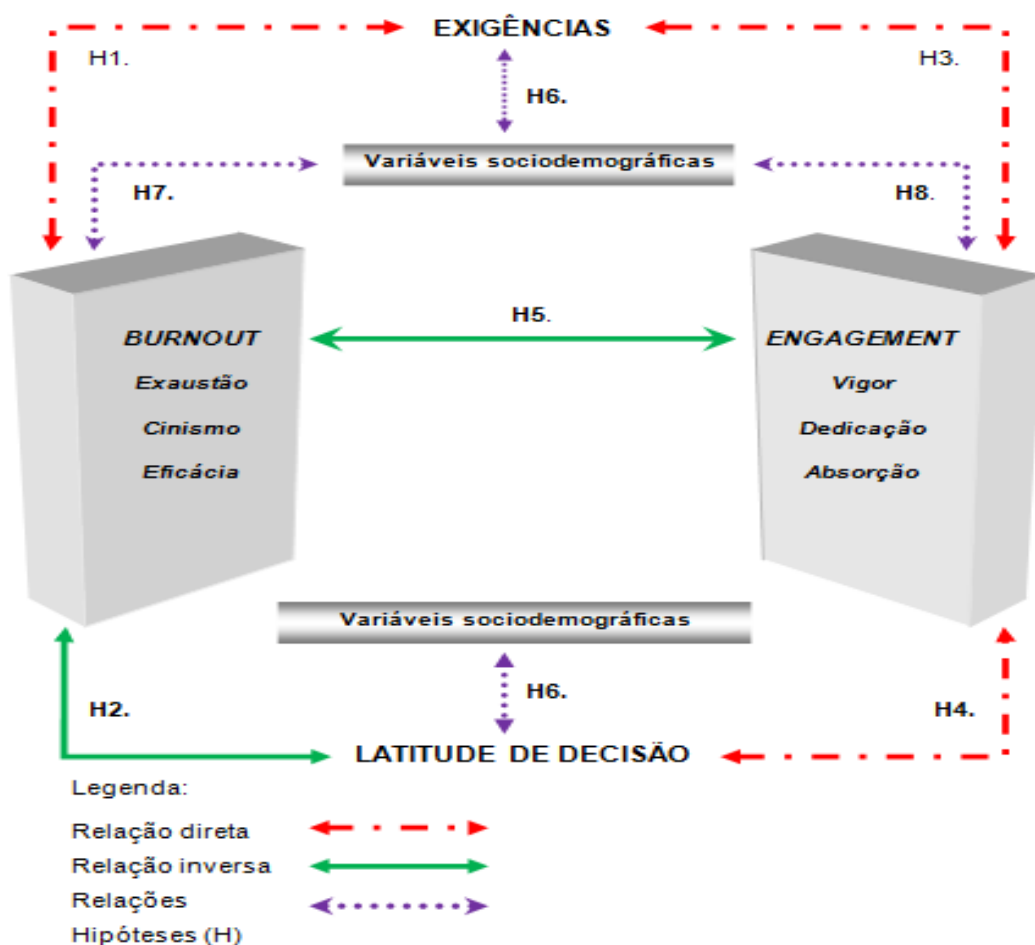


Figura 7: Modelo hipotético de investigação

Fonte: Elaboração própria.

4.2. Objetivos de investigação

A realização deste estudo teve como objetivo principal avaliar a percepção do nível de exigências profissionais nos militares do EP e a relação entre o *burnout* e *engagement*.

A investigação a realizar contribuirá para a perscrutação sobre os fenómenos de *burnout*, e *engagement* nos militares do EP, bem como para prevenir e alertar os Chefes militares para a tomada de consciência acerca desta temática, podendo, desta forma, alterar comportamentos organizacionais.

4.2.1. Objetivos específicos

- Avaliar a percepção do nível de exigências da função militar;
- Relacionar o nível de exigências e o *burnout*;
- Relacionar o nível de exigências e o *engagement*;
- Analisar a relação entre o *burnout* e o *engagement*;
- Avaliar a existência de diferenças nas exigências e recursos de acordo com as variáveis sociodemográficas;
- Avaliar a existência de diferenças no *burnout* e *engagement* de acordo com as variáveis sociodemográficas.

4.3. Hipóteses

Uma hipótese é uma formulação provisória testável que posteriormente pode ser demonstrada ou verificada tornando-se solução do problema. Perante o objetivo exposto, ambicionamos estudar as relações de um conjunto de variáveis e testar os instrumentos psicométricos utilizados de forma a relacionar as exigências e recursos com os fenómenos *burnout* e *engagement* no contexto da organização militar. De maneira a conceptualizar e legitimar o modelo hipotético anteriormente proposto foram formuladas hipóteses assentes na revisão da literatura efetivada.

No nosso estudo, constituíram-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1. Quanto maior o nível de exigências da função, maior é o risco de níveis elevados de *burnout* (exaustão, cinismo e ineficácia profissional).

H1.1. Quanto maior o nível de exigências da função, maior será o risco de exaustão.

H1.2. Quanto maior o nível de exigências da função, maior será o risco de cinismo.

H1.3. Quanto maior o nível de exigências da função, maior será o risco de ineficácia profissional.

H2. Quanto maior o nível de latitude de decisão (recursos) da função, menor é o risco de níveis elevados de *burnout* (exaustão, cinismo e ineficácia profissional).

- H2.1. Quanto maior o nível da latitude de decisão da função, menor será o risco de exaustão.
- H2.2. Quanto maior o nível da latitude de decisão da função, menor será o risco de cinismo.
- H2.3. Quanto maior o nível da latitude de decisão da função, menor será o risco de ineficácia profissional.
- H3. Quanto maior o nível de exigências da função, maior serão os níveis de *engagement* (vigor, dedicação e absorção).
- H3.1. Quanto maior o nível de exigências da função, maior serão os níveis de vigor.
- H3.2. Quanto maior o nível de exigências da função, maior serão os níveis de dedicação.
- H3.3. Quanto maior o nível de exigências da função, maior serão os níveis de absorção.
- H4. Quanto maior o nível de latitude de decisão (recursos) da função, maior serão os níveis de *engagement* (vigor, dedicação e absorção).
- H4.1. Quanto maior o nível de latitude de decisão da função, maior serão os níveis de vigor.
- H4.2. Quanto maior o nível de latitude de decisão da função, maior serão os níveis de dedicação.
- H4.3. Quanto maior o nível de latitude de decisão da função, maior serão os níveis de absorção.
- H5. Quanto maior o nível do *burnout* (exaustão, cinismo e ineficácia profissional) da função, menor serão os níveis de *engagement* (vigor, dedicação e absorção).
- H5.1. Quanto maior o nível de exaustão da função, menor serão os níveis de vigor, dedicação e absorção.
- H5.2. Quanto maior o nível de cinismo, menor serão os níveis de vigor, dedicação e absorção.
- H5.3. Quanto maior o nível de ineficácia profissional da função, menor serão os níveis de vigor, dedicação e absorção.
- H6. O nível de exigências e a latitude de decisão (recursos) encontram-se relacionados com as variáveis sociodemográficas.
- H7. O *burnout* -exaustão, cinismo e ineficácia profissional encontram-se relacionados com as variáveis sociodemográficas.
- H8. O *engagement* -vigor, dedicação e absorção encontram-se relacionados com as variáveis sociodemográficas.

Com base no exposto, acreditamos que os aspetos investigados, de acordo com as hipóteses lançadas, comprovem a abordagem teórica e possam ir ao encontro do objetivo.

4.4. Metodologia

“A metodologia é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros traçando o caminho a ser seguido, detetando erros [...]” (Marconi & Lakatos, 2003, p. 83).

Neste subcapítulo apresentamos as opções a que o estudo obedeceu designadamente os procedimentos de recolha de dados e de amostragem usados na constituição da amostra.

No estudo empírico usamos uma metodologia de natureza quantitativa, de carácter descritivo correlacional pelo facto de se enquadrar no nosso objetivo.

4.5. População e Amostra

A população-alvo deste estudo são todas as categorias¹⁵, Oficiais, Sargentos e Praças do EP. A população amostral que faz parte do presente estudo, constitui-se pelos Oficiais, Sargentos e Praças que utilizam a *intranet* do EP. A amostra é composta por todos os militares que possuam correio eletrónico militar e respondam ao inquérito lançado.

4.6. Procedimentos de recolha de dados

A recolha de dados foi efetuada totalmente através da aplicação de um questionário (online). Para dar continuidade à investigação, foi solicitada autorização ao EP (Exmo. Senhor Chefe do Estado-Maior do Exército) para a realização da investigação e lançamento de um questionário através do correio eletrónico militar.

Posteriormente à consecução da autorização procedeu-se ao lançamento do questionário via correio eletrónico militar para todos os militares do EP, possuidores de conta de correio eletrónico militar, em 14 de março de 2012 (ver ANEXO I). Em 20 de abril de 2012 foi encerrado o questionário tendo respondido ao mesmo 1121 militares do EP.

4.7. Questionário

O questionário apresentado no nosso estudo vai ao encontro da nossa fundamentação teórica. Da análise da revisão bibliográfica deparamo-nos com diversos instrumentos, pelo que elegemos os instrumentos de avaliação de acordo com a sua consistência e fiabilidade, de forma obter resultados fiáveis em concordância com as características da população a examinar. Como forma

¹⁵ Os militares do EP agrupam-se, por ordem decrescente de hierarquia, nas seguintes categorias: Oficiais, Sargentos e Praças.

de avaliar e validar as propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados, calculámos o coeficiente alfa de *Cronbach*¹⁶ de forma a mensurar a fiabilidade do nosso questionário e a sua aplicabilidade.

O questionário é composto por 4 (quatro) secções:

A secção A – constituída por alguns dados pessoais relacionados com a profissão militar. Esta secção é constituída por 10 itens sociodemográficos como: sexo, idade, estado civil, tem filhos, habilitações literárias, categoria a que pertence, tipo de funções que exerce¹⁷, tipo de prestação de serviço (QP ou RV/RC), tempo de serviço efetivo e participações em missões no estrangeiro. Esperamos que estas variáveis individuais e independentes influenciem os resultados do nosso estudo.

A secção B – exigências e decisões no trabalho. É solicitado ao militar que descreva algumas características/exigências/latitude de decisões do seu trabalho. É constituída por 11 itens, e por uma escala de resposta, de formato *Likert* com cinco categorias, (1) corresponde a *Nunca*; (3) a *Algumas vezes*; e (5) a *Quase sempre*. Nesta escala podem considerar-se duas dimensões: exigências do trabalho (item 1 a 7) e latitude de decisão (item 8 a 11). Os itens desta secção foram traduzidos para a língua portuguesa por Roque (2008), a partir da escala JD-C de Karasek (1979). Na comparação com as características psicométricas da população estudada por Roque (2008) e a nossa, verificaram-se alfas de *Cronbach* muito semelhantes e bons em ambas as amostras (ver Tabela 3). Na escala global para a nossa amostra obteve-se um alfa de *Cronbach* de 0,73, comprovando que os níveis de confiança do instrumento utilizado são adequados.

Tabela 3: Coeficientes de fiabilidade (α de *Cronbach*) das exigências e latitude de decisão

Dimensões	Amostras	
	Militares (n=1121)	(Roque, 2008) (n=59)
Exigências no trabalho	0,85	0,79
Latitude da decisão	0,81	0,88

A secção C – é solicitada aos militares que respondam a um conjunto de afirmações sobre sentimentos relacionados com o seu trabalho. O *burnout* é mensurado recorrendo à versão de

¹⁶ Alfa (α) de Cronbach - mede a correlação entre respostas dadas a um questionário pelos inquiridos. Prieto e Muñiz (2000), estabelecem uma escala de valores para o coeficiente alfa de *Cronbach* estipulando os seguintes coeficientes: inferiores a 0,60 são inadequados, entre 0,60 e 0,70 adequados com algumas carências, 0,70 e 0,80 adequado, de 0,80 a 0,85 bom e superior a 0,85 excelente.

¹⁷ O exercício de funções (traduz-se na autoridade) que lhes é conferida, pelo que no desempenho podem exercer funções: (1) Comando - “dirigir, coordenar e controlar comandos, forças, unidades e estabelecimentos”; (2) Direção ou chefia - “dirigir, coordenar e controlar estabelecimentos e órgãos militares”; (3) Estado-maior - “apoio e assessoria ao comandante, diretor ou chefe, na elaboração de estudos, informações, diretivas, planos, tendo em vista a tomada de decisão; (4) Execução - realização das ações praticadas pelos militares integrados em forças, unidades, estabelecimentos e órgãos tendo em vista, principalmente, a preparação para o combate no âmbito da defesa militar (Cfr. Art.º 34º, 35º, 36º, 37º e 38º do EMFAR).

Schaufeli e Buunk (1996) do MBI—GS de Maslach et al. (1996), adaptada e validada para a população portuguesa por Nunes (2003). O instrumento é composto por 16 itens, e por uma escala de resposta tipo *Likert*, com sete categorias de resposta, (0) corresponde a *Nunca*; (3) a *Algumas vezes por mês*; e (6) *Todos os dias*. Esta escala avalia as três dimensões do *burnout*: exaustão (itens 1, 2, 3, 4, 5), eficácia profissional (itens 6, 7, 10, 11, 12, 16) e cinismo (8, 9, 13, 14, 15). De notar que os itens referentes à eficácia profissional estão formulados na positiva ao contrário dos restantes. Uma vez que a escala não permite o cálculo de uma pontuação global de *burnout*, recorremos aos percentis 66 e 33 de forma a avaliar os indivíduos que possuam *burnout*. Considera-se que um indivíduo sofre de *burnout* quando tiver classificação superior ao percentil 66 nas dimensões exaustão e cinismo e inferior ao percentil 33 na eficácia profissional (Tecedeiro, 2006). Na Tabela 4 apresentamos os coeficientes de fiabilidade (alfa de *Cronbach*) da versão portuguesa de Nunes (2003) em paralelo com a nossa amostra. Da análise dos alfa de *Cronbach* dos dois estudos, ambos apresentam valores bons, apesar de os resultados da nossa amostra serem superiores o que evidencia a consistência e fiabilidade dos instrumentos escolhidos. Na escala global obteve-se um alfa de *Cronbach* de 0,87.

Tabela 4: Coeficientes de fiabilidade (α de Cronbach) do *burnout* (M.B.I.-G.S.)

Dimensões MBI-GS	Amostras	
	Militares (n=1121)	(Nunes, 2003) (n=189)
Exaustão	0,85	0,84
Cinismo	0,78	0,74
Eficácia profissional	0,80	0,77

A secção D – é solicitada ao militar que descreva alguns sentimentos, crenças e comportamentos relacionados com a sua experiência profissional. O *engagement* profissional foi medido e validado por uma versão portuguesa da *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) de Schaufeli, Martinez, Marques Pinto, Salanova e Bakker (2002). A escala UWES é constituída por 17 itens, e por uma escala de resposta tipo *Likert*, com sete categorias de resposta, (0) corresponde a *Nenhuma vez*; (3) a *Algumas vezes por mês*; e (6) *Todos os dias*. Este instrumento avalia o *engagement* (estado psicológico positivo dos sujeitos em situações de trabalho) nas suas três dimensões: vigor, dedicação e absorção. O vigor contempla os itens 1, 4, 8, 12, 15 e 17, a dimensão dedicação é avaliada com os itens 2, 5, 7, 10 e 13 e a absorção é medida através dos itens 3, 6, 9, 11, 14 e 16. Na comparação das características psicométricas da população estudada por Leitão (2010) e a nossa, verificaram-se alfas de *Cronbach* muito idênticos. Na investigação de Leitão (2010) não foi calculado o alfa da dimensão absorção, por opção do autor (ver Tabela 5). Na nossa investigação calculamos as três dimensões, tendo obtido na escala global um alfa de *Cronbach* de 0,92. Assim, a consistência e fiabilidade do instrumento escolhido é excelente de acordo com a escala de Prieto e Muñiz (2000).

Tabela 5: Coeficientes de fiabilidade (α de Cronbach) do *engagement* (UWES)

Dimensões	Amostras	
	Militares (n=1121)	(Leitão, 2010) (n=120)
Vigor	0,83	0,79
Dedicação	0,91	0,88
Absorção	0,75	Não calculado

4.8. Tratamento estatístico e análise dos dados

Após a recolha dos dados estes foram introduzidos e analisados através do *software Statistical Package for the Social Sciences* (S.P.S.S. – versão 19) através da aplicação de técnicas estatísticas, permitindo assim obter uma apresentação e uma interpretação sucinta dos resultados obtidos.

Os resultados foram submetidos às seguintes análises estatísticas:

- Análises descritivas para a totalidade das variáveis de forma a investigar a distribuição dos dados, identificando as frequências, médias, desvios-padrão, amplitudes de variação e percentis.
- Análises do relacionamento entre variáveis, como correlação (r de Pearson), com vista a testar a influência da idade em todas as variáveis dependentes do estudo.
- Análises de confiabilidade (alfa de Cronbach), para as diferentes escalas e subescalas utilizadas, de forma a avaliar a consistência interna e estabilidade dos instrumentos escolhidos.
- Teste de independência do qui-quadrado. Em virtude da sua aplicabilidade em amostras de grande dimensão.
- Teste t de *Student*, quando estamos perante dois grupos (assegura-se a normalidade assintótica através do Teorema do Limite Central), nomeadamente para as variáveis sexo, tipo de prestação e missões no estrangeiro e ao teste de *Kruskal-Wallis* para mais de dois grupos designadamente para as variáveis estado civil, habilitações literárias, categoria, tipo de funções exercidas e tempo de serviço. Quando não se verificar o pressuposto da normalidade dos dados recorre-se a este teste não paramétrico.
- Teste de *Scheffé*, de forma a averiguar comparações múltiplas entre grupos ou o Teste *Tamhane's* caso não se verifique a igualdade de variâncias.

4.9. Questões éticas

No lançamento do questionário o investigador informou os inquiridos que os dados recolhidos seriam tratados confidencialmente, garantindo o seu anonimato. Ao elaborar esta dissertação compromete-se a respeitar o artigo 37.º da Constituição da República Portuguesa,¹⁸ no seu artigo 37.º, Liberdade de Expressão e Informação, assim como no artigo 28.º da Lei da Defesa Nacional, Liberdade de Expressão¹⁹.

¹⁸ Constituição da República Portuguesa - Cfr. Artigo 37 n.º 1: “1. Todos têm o direito de exprimir e divulgar livremente o seu pensamento pela palavra, pela imagem ou por qualquer outro meio, bem como o direito de informar, de se informar e de ser informados, sem impedimentos nem discriminações”.

¹⁹ Lei da Defesa Nacional - Cfr. Artigo 28.º n.º 1 e n.º 2: “1. Os militares em efetividade de serviço têm o direito de proferir declarações públicas sobre qualquer assunto, com a reserva própria do estatuto da condição militar, desde que aquelas não ponham em risco a coesão e a disciplina das Forças Armadas, nem o dever de isenção política, partidária e sindical dos seus membros.”; “2. Os militares em efetividade de serviço estão sujeitos a dever de sigilo relativamente às matérias cobertas pelo segredo de justiça ou pelo segredo de Estado [...]”.

CAPÍTULO V - APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

5.1. Análise descritiva

5.1.1. Caracterização da amostra

A amostra deste estudo é constituída por 1121 militares do exército Português, sendo 85,5% do sexo masculino e apenas 14,5% do sexo feminino. Quanto ao estado civil 57,2% são casados, 30% são solteiros, e 58,6% têm filhos. As habilitações literárias mais frequentes são o secundário (39%) e licenciatura (37,3%). Quanto à idade tem-se uma variação entre os 19 e os 56 anos, sendo a média 37 anos com um desvio padrão de 9,78 anos. Estes resultados são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6: Distribuição da amostra de acordo com as variáveis sociodemográficas

Amostra (n=1121)		n (%)
Sexo	Masculino	958 (85,5)
	Feminino	163 (14,5)
Estado civil	Solteiro	336 (30,0)
	Casado	641 (57,2)
	União de facto	78 (7,0)
	Divorciado	58 (5,2)
	Viúvo	2 (0,29)
	Outro	6 (0,5)
Tem filhos	Sim	657 (58,6)
	Não	464 (41,4)
Habilitações literárias	Básico	26 (2,3)
	Secundário	437 (39,0)
	Bacharelato	78 (7,0)
	Licenciatura	418 (37,3)
	Mestrado	141 (12,6)
	Doutoramento	4 (0,4)
	Outro	17 (1,5)
Idade (anos)	Mínimo	19
	Máximo	56
	Média	37,03
	Desvio padrão	9,78
	Moda	47

Na Tabela 7 apresenta-se a distribuição da amostra de acordo com as variáveis relacionadas com a ocupação profissional. Relativamente à categoria 11,4% são praças, 39% são sargentos e 49,6% são oficiais. A maioria dos inquiridos exerce funções de execução (35,5%) e estado-maior

(32,4%). O tipo de prestação de serviço²⁰ RV/RC e QP reparte-se em 26,4% na primeira e 73,6% na segunda. Quanto ao tempo de serviço, categorizado em três categorias, a saber, ≤ 7 anos, entre 8 e 24 anos e 25 a 36 anos, obtiveram-se frequências relativas de 31,4 %; 38,1% e 30,5%, respetivamente. Por último, quando inquiridos sobre a participação em missões no estrangeiro, tem-se que 45,1% responderam de forma afirmativa, isto é, já participaram em missões no estrangeiro.

Tabela 7: Distribuição da amostra de acordo com as variáveis profissionais do EP

Amostra (n=1121)		n (%)
Categoria	Praça	128 (11,4)
	Sargento	437 (39,0)
	Oficial	556 (49,6)
Funções militares exercidas	Execução	398 (35,5)
	Estado-maior	363 (32,4)
	Comando	188 (16,8)
	Direção ou chefia	172 (15,3)
Tipo de prestação de serviço	RV / RC	296 (26,4)
	QP	825 (73,6)
Tempo de serviço (anos)	≤ 7	352 (31,4)
	8 a 24	427 (38,1)
	25 a 36	342 (30,5)
Missões no estrangeiro	Sim	506 (45,1)
	Não	615 (54,9)

5.1.2. Exigências do trabalho e latitude de decisão

Com esta escala pretende-se que o sujeito descreva algumas características do seu trabalho e podem considerar-se duas dimensões: exigências do trabalho (item 1 a 7) e latitude de decisão (item 8 a 11). Se analisarmos os valores médios obtidos em cada um dos itens, tabela 8, os valores mais elevados são os dos itens 8 e 9 - organização e controlo do trabalho - o que significa que na globalidade os inquiridos têm poder de decisão do seu trabalho, e os mais baixos nos itens 4, 6 e 7 - falta de tempo e exigências contraditórias – o que traduz o facto de os sujeitos não terem falta de tempo para executar o trabalho e não lidarem com exigências contraditórias. Os coeficientes de variação (CV) obtidos para cada item da escala variam entre 22% e 39%. Os itens com maior CV traduzem o facto de os militares terem uma opinião pouco consensual.

²⁰ A prestação de serviço pode ser nos QP, em RC ou RV. De acordo com o vínculo à instituição os militares do QP são os cidadãos Portugueses que, tendo ingressado voluntariamente na carreira militar, adquirem vínculo definitivo à organização, no caso dos militares RC são os que prestam serviço militar voluntário por um período de tempo limitado (seis anos), com vista à satisfação das necessidades da organização, por fim os RV são os que prestam serviço militar voluntário por um período de 12 meses, com vista à satisfação das necessidades do EP (Cfr. Art.º 4º e 5 do EMFAR).

Tabela 8: Frequências observadas por categoria e estatística descritiva da escala características e exigências do trabalho (n=1121)

	1	2	3	4	5	Média	DP
1. O meu trabalho exige que eu trabalhe depressa.	5	58	512	396	150	3,56	0,803
2. O meu trabalho exige que eu trabalhe duramente.	20	160	587	289	65	3,20	0,816
3. No meu trabalho, tenho uma grande quantidade de coisas para fazer.	2	50	384	475	210	3,75	0,814
4. Não tenho tempo para fazer todo o meu trabalho.	126	475	370	111	39	2,52	0,939
5. Tenho demasiado trabalho para fazer.	48	245	547	210	71	3,01	0,912
6. Sinto que não tenho tempo para terminar o meu trabalho.	162	500	317	112	30	2,42	0,945
7. Tenho que lidar com exigências contraditórias no meu trabalho.	56	341	456	221	47	2,88	0,924
8. Tenho a possibilidade de decidir como organizar o meu trabalho.	4	65	293	361	398	3,97	0,938
9. Tenho controlo sobre o que acontece no meu trabalho.	9	97	287	393	335	3,85	0,975
10. O meu trabalho permite-me tomar decisões por mim próprio(a).	23	139	371	421	167	3,51	0,959
11. No meu trabalho é-me pedido que tome as minhas próprias decisões.	28	177	386	400	130	3,38	0,967

Legenda: 1(Nunca); 2(Poucas vezes); 3(Algumas vezes); 4(Muitas vezes); 5(Quase sempre); DP-Desvio Padrão.

Na Tabela 9 apresentam-se algumas estatísticas descritivas para as duas dimensões atrás mencionadas. Na exigência do trabalho registou-se um mínimo de 9 pontos e um máximo de 35, sendo a média 21,33, o desvio padrão (DP) 4,446 e o Z score de 0,07. Na latitude de decisão os valores mínimos e máximos observados coincidem com os valores teóricos, tendo-se registado uma média de 14,70, um DP de 3,076 e um Z score de 0,87. Na segunda dimensão a média observada é superior à teórica e como tal os sujeitos da amostra em estudo revelam maior autonomia de decisão. Obteve-se um coeficiente de variação (CV) de 21% nas duas dimensões.

Tabela 9: Estatística descritiva das dimensões da escala características e exigências do trabalho

	Valores teóricos			Valores observados				
	Mínimo	Máximo	Média	Mínimo	Máximo	Média	DP	Z- score
Exigência trabalho	7	35	21	9	35	21,33	4,446	0,07
Latitude de decisão	4	20	12	4	20	14,70	3,076	0,87

Legenda: DP-Desvio Padrão

5.1.3. Escala MBI – GS

Esta escala é constituída por 16 itens que permitem avaliar o *burnout* em profissões não diretamente orientadas para a relação com as pessoas.

Na Tabela 10 apresentam-se as frequências absolutas registadas em cada uma das categorias de resposta, bem como a média e o DP registado em cada item da escala MBI. Como já referido os cinco primeiros itens referem-se à exaustão tendo-se obtido valores médios inferiores a 2 e no item quatro é inferior a 1, o que traduz o facto de a grande maioria dos inquiridos nunca ou raramente ter esses sentimentos. No cinismo (itens 8, 9, 13, 14, 15) obtiveram-se valores médios inferiores a 2, exceto no item 13, cuja média é aproximadamente 3, sendo esta a questão onde os inquiridos manifestam maior descontentamento. Na subescala relativa à eficácia profissional (itens 6, 7, 10, 11, 12 e 16) obtiveram-se valores médios superiores a 5 exceto no item 12, isto denota que os inquiridos consideram-se eficientes várias vezes por semana. Quanto ao CV obtiveram-se valores entre 19% e 147%, destacando-se que há variações superiores a 100% em 6 dos itens da escala, a saber, 2, 4, 8, 9, 14 e 15, e isto traduz uma elevada dispersão nas respostas dadas pelos inquiridos, isto é, uma opinião pouco consensual nesses itens.

Tabela 10: Frequências observadas por categoria e estatística descritiva da escala MBI (n=1121)

	0	1	2	3	4	5	6	Média	DP
1. No meu trabalho sinto-me exausto emocionalmente.	256	393	126	194	38	98	16	1,75	1,590
2. Sinto-me usado ao fim de um dia de trabalho.	481	320	72	121	32	71	24	1,30	1,626
3. Sinto-me cansado quando me levanto de manhã e tenho que ir trabalhar.	241	439	81	188	34	104	34	1,81	1,681
4. Trabalhar com pessoas todo o dia causa-me stress.	597	323	62	78	21	33	7	0,87	1,283
5. O meu trabalho deixa-me exausto.	201	460	122	204	27	97	10	1,76	1,507
6. Eu consigo resolver eficazmente os problemas que aparecem no meu trabalho.	5	24	16	56	14	401	605	5,28	1,122
7. Eu sinto que estou a contribuir eficazmente para os objetivos da minha instituição.	5	29	15	57	16	233	766	5,40	1,178
8. Eu estou a ficar menos interessado no meu trabalho desde que comecei a trabalhar.	479	298	85	107	30	84	38	1,39	1,739
9. Eu estou a ficar com menos entusiasmo sobre o meu trabalho.	406	353	85	115	39	76	47	1,50	1,744
10. Na minha opinião, eu sou bom naquilo que faço.	2	10	12	64	42	379	612	5,32	0,998
11. Eu sinto-me alegre quando consigo atingir algo no meu trabalho	5	23	12	55	31	265	730	5,39	1,123
12. No meu trabalho, eu tenho conseguido realizar muitas coisas que valem a pena.	4	38	32	139	67	456	385	4,80	1,322
13. Eu só quero fazer o meu trabalho e não ser incomodado	246	187	71	132	56	184	245	2,98	2,320
14. Eu estou a ficar mais cético se o meu trabalho contribui para alguma coisa.	422	252	70	136	58	103	80	1,81	1,999
15. Eu duvido do significado do meu trabalho.	651	233	55	74	30	53	25	0,98	1,565
16. No meu trabalho, eu sinto-me confiante de que sou eficaz em ter as coisas feitas.	2	12	13	66	36	349	643	5,34	1,024

Legenda: 0 (Nunca); 1 (Algumas vezes por anos ou menos); 2 (Uma vez por mês ou menos); 3 (Algumas vezes por mês); 4 (Uma vez por semana); 5 (Algumas vezes por semana); 6 (Todos os dias); DP-Desvio Padrão.

Na Tabela 11 indica-se os valores mínimos, máximos e médios teóricos e observados para cada dimensão da escala MBI, e ainda, os Z score e os percentis 33 e 66, valores que determinarão se um indivíduo sofre ou não de *burnout*. Nas dimensões exaustão e cinismo os valores médios observados são claramente inferiores aos teóricos e ainda inferiores ao percentil 66. Já na dimensão relativa à eficácia profissional a média observada é ligeiramente superior à teórica, e também superior ao percentil 33. O CV obtido para cada dimensão foi de 15% na eficácia profissional e 80% e 82% nas dimensões cinismo e exaustão, respetivamente. Assim, nestas dimensões a opinião dos inquiridos não é consensual.

Tabela 11: Estatística descritiva das dimensões da escala MBI e percentis de referência em cada dimensão

	Teórico			Observado						
	Mín.	Máx.	Média	Mín.	Máx.	Média	DP	Z score	P 33	P66
Exaustão	0	30	15	0	30	7,480	6,112	-1,23	4	9
Cinismo	0	30	15	0	30	8,661	6,918	-0,91	5	10
Eficácia profissional	0	36	18	6	36	31,518	4,781	2,82	31	35

Legenda: DP-Desvio Padrão;P33- Percentil 33; P66-Percentil 66.

De seguida todos os inquiridos foram comparados com o percentil 66 para a dimensão exaustão e cinismo e percentil 33 na eficácia profissional a fim de determinar os que “sofrem” de *burnout*. Isto é, um indivíduo sofre de *burnout* se tiver mais de 9 pontos na dimensão exaustão, mais de 10 pontos no cinismo e menos de 31 pontos na eficácia profissional. Assim, verificar-se que 10,2% dos inquiridos sofre de *burnout* e os restantes 89,8% não sofre.

5.1.4. Escala UWES

Esta escala é constituída por 17 itens e com ela podem considerar-se três dimensões: vigor, dedicação e absorção.

Na Tabela 12 apresentam-se as frequências absolutas registadas em cada categoria de respostas da referida escala. Observa-se na maioria dos 17 itens que os valores médios são superiores a 4, com exceção feita aos itens 6 e 16. Obtiveram-se CV entre 26% e 56% relativamente à média o que traduz um consenso moderado/baixo nas respostas dadas.

Tabela 12: Frequências observadas por categoria e estatística descritiva da escala *engagement* (n=1121)

	0	1	2	3	4	5	6	Média	DP
1. No meu trabalho sinto-me cheio (a) de energia.	6	48	24	113	65	497	368	4,81	1,329
2. Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade.	4	55	35	113	46	313	555	4,94	1,447
3. O tempo passa a voar quando estou a trabalhar.	10	34	15	96	58	368	540	5,05	1,305
4. No meu trabalho sinto-me com força e energia.	3	34	30	119	51	474	410	4,89	1,272
5. Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.	14	56	57	140	49	410	395	4,64	1,530

6. Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha roda.	112	112	62	147	56	466	166	3,77	1,952
7. O meu trabalho inspira-me.	45	114	59	157	80	372	294	4,15	1,809
8. Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar.	37	66	37	150	48	435	348	4,50	1,645
9. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	22	64	35	152	70	429	349	4,56	1,552
10. Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho.	14	53	44	110	44	341	515	4,85	1,515
11. Estou imerso(a) no meu trabalho.	21	84	48	167	74	446	281	4,36	1,601
12. Sou capaz de trabalhar por períodos de tempo muito longos.	10	60	25	157	77	495	297	4,59	1,417
13. O meu trabalho é desafiante para mim.	31	82	47	158	65	347	391	4,45	1,707
14. "Deixo-me ir" quando estou a trabalhar.	66	75	56	178	91	408	247	4,11	1,772
15. Sou uma pessoa com muita resistência mental no meu trabalho.	11	31	32	104	68	418	457	4,92	1,334
16. É-me difícil desligar-me do meu trabalho.	101	173	67	173	76	329	202	3,56	2,011
17. No meu trabalho sou sempre perseverante (não desisto), mesmo quando as coisas não estão a correr bem.	10	19	20	66	44	319	643	5,25	1,201

Legenda: 0 (Nunca); 1 (Algumas vezes por anos ou menos); 2 (Uma vez por mês ou menos); 3 (Algumas vezes por mês); 4 (Uma vez por semana); 5 (Algumas vezes por semana); 6 (Todos os dias); DP-Desvio Padrão.

Na Tabela 13, apresentam-se os valores teóricos descritivos para cada dimensão, tendo-se registado mínimos superiores aos teóricos, máximos coincidentes com os teóricos e médias todas claramente superiores às teóricas. Quanto à variação face à média os valores são inferiores ou iguais a 30%.

Tabela 13: Estatística descritiva das dimensões da escala *engagement*

	Teórico			Observado				
	Mín.	Máx.	Média	Mín.	Máx.	Média	DP	Z score
Vigor	0	36	18	5	36	28,98	6,044	1,81
Dedicação	0	30	15	1	30	23,04	6,906	1,16
Absorção	0	36	18	2	36	25,41	6,858	1,08

Legenda: DP-Desvio Padrão.

5.1.5. Correlações entre as dimensões de cada uma das três escalas

De forma a averiguar se as dimensões de cada escala estão correlacionadas de forma significativa (conforme previsto nas hipóteses 1, 2, 3, 4 e 5), calcularam-se as correlações de Pearson²¹, que são apresentadas na Tabela 14.

²¹ Coeficiente de Correlação Linear de Pearson - é uma medida paramétrica de associação linear entre variáveis quantitativas e varia entre -1 e 1. Esta associação pode ser negativa se a variação entre as variáveis for em sentido contrário ($r=-1$ perfeita negativa), isto é, se os aumentos de uma variável estiverem associados à diminuição de outra, ou se forem positivos se a variação entre as variáveis for no mesmo sentido ($r=1$ perfeita e positiva). Assim quando o $r < 0,2$ significa uma associação muito baixa, no intervalo de 0,2 e 0,3 baixa, de 0,4 e 0,6 moderada, entre 0,7 e 0,8 alta, superior 0,8 é muito alta (Pestana & Gageiro, 2003).

A maioria das correlações obtidas são estatisticamente significativas a 1%, tratando-se de correlações moderadas segundo os autores Pestana e Gageiro (2003). Destaca-se que a exigência do trabalho está negativamente correlacionada com a decisão ($r=-0,067$; $p<0,05$), e positivamente com a exaustão ($r=0,453$; $p<0,01$), com o cinismo ($r=0,125$; $p<0,01$), dedicação ($r=0,069$; $p<0,05$) e a absorção ($r=0,257$; $p<0,01$). A decisão está correlacionada no sentido negativo com a exaustão ($r=-0,301$ $p<0,01$) e o cinismo e de forma positiva com todas as restantes variáveis. A exaustão está negativamente correlacionada com a eficácia profissional ($r=-0,293$; $p<0,01$), com o vigor ($r=-0,394$; $p<0,01$), a dedicação ($r=-0,386$; $p<0,01$) e a absorção ($r=-0,140$; $p<0,01$), e está correlacionada de forma positiva com o cinismo ($r=0,557$; $p<0,01$). O cinismo correlaciona-se negativamente com todas as restantes variáveis. As variáveis eficácia profissional, vigor e dedicação estão correlacionadas de forma positiva entre si.

Tabela 14: Correlações de Pearson entre as várias dimensões das escalas em estudo

	Exigência	Decisão	Exaustão	Cinismo	Eficácia	Vigor	Dedicação
Exigência							
Decisão	-0,067*						
Exaustão	0,453**	-0,301**					
Cinismo	0,125**	-0,343**	0,557**				
Eficácia	-0,010	0,363**	-0,293**	-0,397**			
Vigor	0,051	0,371**	-0,394**	-0,487**	0,667**		
Dedicação	0,069*	0,402**	-0,386**	-0,607**	0,649**	0,787**	
Absorção	0,257**	0,229**	-0,140**	-0,311**	0,448**	0,663**	0,672**

* $p<0,05$; ** $p<0,01$

5.1.6. Correlações entre a idade e todas as dimensões supracitadas

Para a variável idade determinaram-se as correlações de Pearson com cada uma das dimensões. Todas as correlações obtidas são estatisticamente significativas (Tabela 15) exceto com a exigência do trabalho. Obtiveram-se correlações positivas com a decisão ($r=0,282$; $p<0,01$), eficácia profissional ($r=0,083$; $p<0,01$), vigor ($r=0,177$; $p<0,01$), dedicação ($r=0,154$; $p<0,01$) e absorção ($r=0,149$; $p<0,01$), tratando-se de correlações muito fracas com exceção da eficácia profissional que é fraca. Estas correlações significam que militares mais velhos obtiveram pontuações mais elevadas em cada uma destas dimensões. Com a exaustão ($r=-0,200$; $p<0,01$) e o cinismo ($r=-0,205$; $p<0,01$) obtiveram correlações fracas e no sentido negativo, e isto traduz-se que os militares com mais idade detêm menores valores nestas duas dimensões.

Tabela 15: Correlações de Pearson entre a idade e as dimensões de cada escala

	Exigência	Decisão	Exaustão	Cinismo	Eficácia	Vigor	Dedicação	Absorção
Idade	0,003	0,282**	-0,200**	-0,205**	0,083**	0,177**	0,154**	0,149**

** $p<0,01$

5.2. Análises inferenciais

Para cada dimensão das escalas usadas neste estudo testou-se a existência de diferenças estatisticamente significativas tendo em conta as variáveis de caracterização, tal como previsto nas hipóteses 6, 7 e 8. Assim, recorreu-se a vários testes (t de Student; Kruskal-Wallis; *Scheffé*; *Tamhane's* entre outros) apresentando-se os resultados das relações entre as variáveis de controlo, bem como as comparações múltiplas das dimensões em estudo.

5.2.1. Resultados das dimensões exigências e latitude de decisão

Na Tabela 16 apresentam-se os resultados dos testes efetuados com a dimensão exigência do trabalho, bem como algumas estatísticas descritivas, nomeadamente, média e desvio padrão. Comprova-se a existência de diferenças estatisticamente significativas tendo em conta o sexo, habilitações literárias, categoria, funções exercidas, tipo de prestação e tempo de serviço. Obtiveram-se valores mais elevados no sexo masculino e nos militares do QP, Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas nas variáveis estado civil e missões no estrangeiro.

Tabela 16: Relação entre a dimensão exigência do trabalho e as variáveis de controlo

		n	Média	DP	ET	VP
Sexo	Masculino	958	21,48	4,38	$t = 2,675$	$p = 0,008$
	Feminino	163	20,47	4,74		
Habilitações literárias	Básico	26	21,54	5,19	$\chi^2 = 32,015$	$p < 0,001$
	Secundário	437	20,49	4,28		
	Bacharelato	78	21,37	3,93		
	Licenciatura	418	21,81	4,52		
	Mestrado	141	22,48	4,44		
	Outro	17	20,71	5,05		
Categoria	Praça	128	19,80	4,45	$\chi^2 = 42,876$	$p < 0,001$
	Sargento	437	20,75	4,31		
	Oficial	556	22,14	4,39		
Funções exercidas	Execução	398	20,72	4,41	$\chi^2 = 20,290$	$p < 0,001$
	Estado-maior	363	21,27	4,51		
	Comando	188	22,13	4,34		
	Direção ou Chefia	172	22,00	4,31		
Tipo de prestação	RV/RC	296	20,80	4,59	$t = -2,413$	$p = 0,016$
	QP	825	21,52	4,38		
Tempo de serviço	≤ 7 anos	352	21,05	4,55	$\chi^2 = 7,550$	$p = 0,023$
	8 a 24 anos	427	21,79	4,38		
	25 a 36 anos	342	21,05	4,38		

Legenda: DP- Desvio Padrão; ET- Estatística de Teste; VP- Valor de Prova

Na Tabela 17 apresentam-se as comparações múltiplas que revelam diferenças estatisticamente significativas. Assim, os militares com habilitações ao nível do secundário têm menor exigência do

que os licenciados ou mestres, a classe de oficiais têm mais exigência do que as classes de sargentos e praças. No que respeita ao exercício de competências os militares com funções de comando e direção/chefia têm maiores exigências do que aqueles que desempenham funções de execução. Os militares com tempo de serviço entre 8 e 24 anos têm maior exigência que os restantes.

Tabela 17: Comparações múltiplas: exigência do trabalho

Diferenças entre		Diferença média	Valor de Prova
Habilitações	Secundário	Licenciatura	- 1,32 p<0,01
		Mestrado	- 1,99 p<0,01
Categoria	Oficial	Praça	2,34 p<0,01
		Sargento	1,39 p<0,01
Funções militares	Execução	Comando	- 1,41 p<0,01
		Direção ou Chefia	- 1,28 p<0,05
Tempo serviço	8 a 24 anos	7 ou menos anos	0,74 p<0,05
		25 a 36 anos	0,74 p<0,05

Quanto à latitude de decisão (Tabela 18) apresentam-se as médias, desvios padrão e ainda os resultados dos testes estatísticos efetuados. Comprova-se a existência de diferenças estatisticamente significativas em todas as variáveis consideradas com exceção das habilitações literárias. Os militares do sexo masculino, os que prestam serviço no QP e os que efetuaram missões no estrangeiro têm maior poder de decisão comparativamente com os do sexo feminino, com os que prestam serviço no RV/RC e que nunca tenham participado em missões no estrangeiro.

Tabela 18: Relação entre a dimensão latitude de decisão e as variáveis de controlo

		n	Média	DP	ET	VP
Sexo	Masculino	958	14,89	3,06	$t = 4,910$	p= 0,008
	Feminino	163	13,62	2,98		
Estado civil	Solteiro	336	13,77	3,09	$\chi^2 = 66,223$	p<0,001
	Casado	641	15,26	2,93		
	União de facto	78	13,54	2,92		
	Divorciado	58	15,36	3,16		
Categoria	Praça	128	12,70	3,36	$\chi^2 = 50,597$	p<0,001
	Sargento	437	15,00	3,00		
	Oficial	556	14,93	2,90		
Funções exercidas	Execução	398	14,01	3,25	$\chi^2 = 46,744$	p<0,001
	Estado-maior	363	14,57	2,87		
	Comando	188	15,63	2,95		
	Direção ou Chefia	172	15,56	2,76		
Tipo de prestação	RV/RC	296	13,85	3,34	$t = -7,174$	p<0,001
	QP	825	15,12	2,87		
Tempo de serviço	≤ 7 anos	352	13,73	3,24	$\chi^2 = 76,540$	p<0,001
	8 a 24 anos	427	14,62	2,87		
	25 a 36 anos	342	15,81	2,79		

Missões no estrangeiro	Sim	506	15,17	2,83	$t = 4,760$	$p < 0,001$
	Não	615	14,31	3,21		

Legenda: DP- Desvio Padrão; ET- Estatística de Teste; VP- Valor de Prova.

Na Tabela 19 são apresentadas as comparações múltiplas que revelam diferenças estatisticamente significativas entre os militares casados ou divorciados que têm maior poder de decisão face aos solteiros ou em regime de união de facto. As praças têm menor poder de decisão do que os oficiais ou sargentos. Os militares que exercem funções de comando ou direção/chefia têm mais poder de decisão que os restantes. Quanto ao tempo de serviço registam-se diferenças estatisticamente significativas entre todas categorias, sendo que existe uma maior decisão com o aumento do tempo de serviço.

Tabela 19: Comparações múltiplas: latitude de decisão

Diferenças entre		Diferença média		Valor de Prova
Estado civil	Casado	Solteiro	1,49	$p < 0,01$
		União de facto	1,72	$p < 0,01$
	Divorciados	Solteiros	1,59	$p < 0,01$
		União de facto	1,82	$p < 0,05$
Categoria	Praça	Sargento	-2,30	$p < 0,01$
		Oficial	-2,22	$p < 0,01$
Funções exercidas	Comando	Execução	1,62	$p < 0,01$
		Estado-maior	1,05	$p < 0,01$
	Direção ou chefia	Execução	1,55	$p < 0,01$
		Estado-maior	0,99	$p < 0,01$
Tempo serviço	25 a 36 anos	7 ou menos anos	2,07	$p < 0,01$
		8 a 24 anos	1,19	$p < 0,01$
	8 a 24 anos	7 ou menos anos	0,88	$p < 0,01$

5.2.2. Resultados das dimensões do *burnout*

Como já referido anteriormente, cerca de 10% dos militares inquiridos sofrem de *burnout*, de acordo com a fórmula de cálculo definida pelos autores (Tecedeiro, 2006). Vamos agora averiguar se há diferenças tendo em conta as variáveis de caracterização. Para tal vamos recorrer ao teste de independência do qui-quadrado. Este teste tem como pressupostos de aplicabilidade: amostras de grande dimensão, frequências esperadas superiores a 1 e no máximo 20% inferiores a 5. Tendo isto em conta, tivemos que retirar algumas categorias menos representativas, nomeadamente: estado civil – outro e nas habilitações literárias – doutoramento para assegurar a validação dos pressupostos.

Na Tabela 20 apresentam-se os resultados obtidos nos referidos testes. Comprova-se a existência de uma relação de dependência entre as variáveis *burnout* e estado civil, categoria, tipo de prestação e o tempo de serviço. Os militares solteiros ou em regime de união de facto registam

mais *burnout*, verificando-se a mesma tendência nas praças, nos que têm prestação RV/RC e nos que têm 7 ou menos anos de serviço.

Tabela 20: Teste de independência do qui-quadrado

		n	<i>Burnout</i>		ET	VP
			Não	Sim		
Estado civil	Solteiro	336	289 (86,0%)	47 (14,0%)	$\chi^2 = 13,919$	p= 0,003
	Casado	641	593 (92,5%)	48 (7,5%)		
	União de facto	78	65 (70,0%)	13 (16,7%)		
	Divorciado	58	52 (89,7%)	6 (10,3%)		
Categoria	Praça	128	109 (85,2%)	19 (14,8%)	$\chi^2 = 8,682$	p= 0,013
	Sargento	437	406 (92,9%)	31 (7,1%)		
	Oficial	556	492 (88,5%)	64 (11,5%)		
Tipo de prestação	RV/RC	296	250 (84,5%)	46 (15,5%)	$\chi^2 = 12,701$	p= 0,001
	QP	825	757 (91,8%)	68 (8,2%)		
Tempo de serviço	≤ 7 anos	352	300 (85,2%)	52 (14,8%)	$\chi^2 = 18,347$	p<0,001
	8 a 24 anos	427	382 (89,5%)	45 (10,5%)		
	25 a 36 anos	342	325 (95,0%)	17 (5,0%)		

Legenda: ET- Estatística de Teste; VP- Valor de Prova.

Procedemos agora aos testes de comparação para cada dimensão da escala MBI-GS: exaustão, cinismo e eficácia profissional.

Na Tabela 21 apresentam-se os resultados obtidos para a dimensão exaustão, tendo-se registado diferenças estatisticamente significativas em todas as variáveis independentes exceto nas habilitações literárias. Nas variáveis sexo, tipo de prestação e missões no estrangeiro, comprova-se que há maior exaustão nas mulheres, na prestação RV/RC e nos militares que não tiveram em missões.

Tabela 21. Relação entre a dimensão exaustão e as variáveis de controlo

		n	Média	DP	ET	VP
Sexo	Masculino	958	7,15	5,97	$t = - 4,365$	p<0,001
	Feminino	163	9,40	6,63		
Estado civil	Solteiro	336	8,90	6,49	$\chi^2 = 41,754$	p<0,001
	Casado	641	6,56	5,71		
	União de facto	78	8,61	6,33		
	Divorciado	58	7,71	6,15		
Categoria	Praça	128	9,13	6,64	$\chi^2 = 12,414$	p= 0,002
	Sargento	437	7,20	6,26		
	Oficial	556	7,32	5,83		
Funções exercidas	Execução	398	7,80	6,05	$\chi^2 = 9,245$	p= 0,026
	Estado-maior	363	6,98	6,17		
	Comando	188	7,27	6,11		
	Direção ou Chefia	172	8,02	6,15		

Tipo de prestação	RV/RC	296	9,73	6,75	$t = 6,961$	$p < 0,001$
	QP	825	6,67	5,67		
Tempo de serviço	≤ 7 anos	352	9,46	6,64	$\chi^2 = 57,846$	$p < 0,001$
	8 a 24 anos	427	6,78	5,65		
	25 a 36 anos	342	6,32	5,63		
Missões no estrangeiro	Sim	506	6,54	5,60	$t = -4,773$	$p < 0,001$
	Não	615	8,25	6,41		

Legenda: DP- Desvio Padrão; ET- Estatística de Teste; VP- Valor de Prova.

As comparações múltiplas que revelam diferenças estatisticamente significativas são apresentadas na Tabela 22. No estado civil, existem diferenças estatisticamente significativas entre os solteiros e os casados sendo que os primeiros revelam mais exaustão. Na categoria os praças diferem das restantes categorias. Nas funções exercidas existem pequenas diferenças entre direção/chefia e estado-maior sendo que os primeiros revelam mais exaustão. Os militares com menos tempo de serviço revelam mais exaustão do que os restantes.

Tabela 22: Comparações múltiplas: exaustão

	Diferenças entre		Diferença média	Valor de Prova
Estado civil	Casado	Solteiro	-2,34	$p < 0,01$
Categoria	Praça	Sargento	1,92	$p < 0,01$
		Oficial	1,80	$p < 0,05$
Funções exercidas	Direção/chefia	Estado-maior	1,05	$p < 0,05$
Tempo de serviço	7 ou menos anos	8 a 24 anos	2,68	$p < 0,01$
		25 a 36 anos	3,14	$p < 0,01$

Na Tabela 23 apresentam-se os resultados obtidos para a dimensão cinismo, sendo que valores médios mais baixos traduzem menor cinismo. Existem diferenças estatisticamente significativas em todas as variáveis exceto no sexo. Nas funções exercidas a execução difere da função comando apresentando valores mais elevados nesta dimensão. No tipo de prestação há diferenças significativas entre as duas categorias apresentando RV/RC valores mais elevados que os outros.

Tabela 23: Relação entre a dimensão cinismo e as variáveis de controlo

		n	Média	DP	ET	VP
Estado civil	Solteiro	336	10,40	6,89	$\chi^2 = 52,846$	$p < 0,001$
	Casado	641	7,49	6,57		
	União de facto	78	9,37	6,80		
	Divorciado	58	10,33	8,16		
Habilitações literárias	Básico	26	12,65	7,82	$\chi^2 = 16,431$	$p = 0,012$
	Secundário	437	8,72	6,76		
	Bacharelato	78	8,82	6,94		
	Licenciatura	418	8,22	6,72		
	Mestrado	141	8,94	7,52		
	Outro	17	10,47	7,62		

Categoria	Praça	128	11,35	6,83	$\chi^2 = 28,826$	p<0,001
	Sargento	437	8,50	6,90		
	Oficial	556	8,17	6,83		
Funções exercidas	Execução	398	9,54	7,05	$\chi^2 = 14,169$	p= 0,003
	Estado-maior	363	8,45	6,85		
	Comando	188	7,81	7,01		
	Direção ou Chefia	172	8,00	6,48		
Tipo de prestação	RV/RC	296	11,18	6,93	t = 7,486	p<0,001
	QP	825	7,76	6,69		
Tempo de serviço	≤ 7 anos	352	10,63	6,93	$\chi^2 = 55,202$	p<0,001
	8 a 24 anos	427	8,19	6,89		
	25 a 36 anos	342	7,22	6,49		
Missões no estrangeiro	Sim	506	7,80	6,77	t = -3,792	p<0,001
	Não	615	9,37	6,96		

Legenda: DP- Desvio Padrão; ET- Estatística de Teste; VP- Valor de Prova.

As comparações múltiplas relevantes são apresentadas na Tabela 24 e, quanto ao estado civil, existem diferenças significativas entre os solteiros e os casados, sendo que os solteiros apresentam maior cinismo. Os militares com habilitação básica diferem estatisticamente dos que têm habilitação ao nível da licenciatura, apresentando maior cinismo. Na categoria os praças diferem estatisticamente dos restantes, apresentando valores mais elevados de cinismo. No tempo de serviço há diferenças significativas entre os que têm 7 ou menos anos e os restantes apresentado valor médio mais elevado que os outros. Por último, os militares que não fizeram missões no estrangeiro apresentam valores mais elevados de cinismo do que os outros.

Tabela 24: Comparações múltiplas: cinismo

Diferenças entre			Diferença média	Valor de Prova
Estado civil	Solteiro	Casado	2,92	p<0,01
Habilitações literárias	Básico	Licenciatura	4,44	p<0,05
Categoria	Praça	Sargento	2,89	p<0,01
		Oficial	3,18	p<0,01
Funções exercidas	Execução	Comando	1,73	p<0,05
Tempo de serviço	7 ou menos anos	8 a 24 anos	2,44	p<0,01
		25 a 36 anos	3,41	p<0,01

Quanto à eficácia profissional comprova-se a existência de diferenças estatisticamente significativas quanto ao estado civil, habilitações literárias, categoria, tipo de prestação e tempo de serviço, como poderemos comprovar pela análise da Tabela 25. No tipo de prestação há uma maior eficácia nos quadros permanentes.

Tabela 25: Relação entre a dimensão eficácia profissional e as variáveis de controlo

		n	Média	DP	ET	VP
Estado civil	Solteiro	336	30,96	4,89	$\chi^2 = 16,244$	p= 0,003
	Casado	641	31,84	4,65		
	União de facto	78	30,82	5,06		
	Divorciado	58	31,72	5,03		
Habilitações literárias	Básico	26	31,42	5,80	$\chi^2 = 31,545$	p<0,001
	Secundário	437	32,19	4,59		
	Bacharelato	78	30,90	5,17		
	Licenciatura	418	31,03	4,79		
	Mestrado	141	31,11	4,79		
	Outro	17	31,47	4,52		
Categoria	Praça	128	31,33	4,64	$\chi^2 = 40,866$	p<0,001
	Sargento	437	32,34	4,70		
	Oficial	556	30,91	4,79		
Tipo de prestação	RV/RC	296	31,01	4,63	$t = -2,135$	0,033
	QP	825	31,70	4,82		
Tempo de serviço	≤ 7 anos	352	31,18	4,48	$\chi^2 = 14,165$	p<0,001
	8 a 24 anos	427	31,37	5,10		
	25 a 36 anos	342	32,06	4,63		

Legenda: DP- Desvio Padrão; ET- Estatística de Teste; VP- Valor de Prova.

Na Tabela 26 são apresentadas as comparações múltiplas relevantes. No estado civil os grupos que diferem entre si são o dos militares solteiros e o dos casados, sendo que os primeiros revelam menor eficácia. Quanto às habilitações literárias existem diferenças entre os militares com o secundário e os que têm licenciatura tendo os primeiros pontuações mais elevadas. Os sargentos e os oficiais diferem significativamente quanto à eficácia, tendo-se obtido valores mais elevados nos sargentos. Os militares com mais tempo de serviço diferem dos que têm 7 ou menos anos de serviço, tendo esses obtido maiores pontuações na eficácia profissional.

Tabela 26: Comparações múltiplas: eficácia profissional

	Diferenças entre		Diferença média	Valor de Prova
Estado civil	Casado	Solteiro	0,88	p<0,05
Habilitações literárias	Secundário	Licenciatura	1,17	p<0,05
Categoria	Sargento	Oficial	1,43	p<0,01
Tempo de serviço	25 a 36 anos	7 ou menos anos	0,88	p<0,05
		8 a 24 anos	0,69	p<0,05

5.2.3. Resultados das dimensões do *engagement*

Esta escala contempla 3 dimensões, já anteriormente descritas: vigor, dedicação e absorção. Na dimensão vigor comprova-se a existência de diferenças estatisticamente significativas em todos os testes efetuados, Tabela 27. Quanto ao sexo podemos afirmar que os militares do sexo masculino são mais “vigorosos”, bem como os do quadro permanente e os que já efetuaram missões no estrangeiro.

Tabela 27: Relação entre a dimensão vigor e as variáveis de controlo

		n	Média	DP	ET	VP
Sexo	Masculino	958	29,31	5,95	$t = 4,813$	$p < 0,001$
	Feminino	163	26,87	6,18		
Estado civil	Solteiro	336	27,57	6,32	$\chi^2 = 34,154$	$p < 0,001$
	Casado	641	29,78	5,70		
	União de facto	78	28,87	5,62		
	Divorciado	58	28,40	6,95		
Habilitações literárias	Básico	26	25,96	7,99	$\chi^2 = 15,582$	$p = 0,016$
	Secundário	437	29,27	5,92		
	Bacharelato	78	28,78	6,16		
	Licenciatura	418	28,77	5,92		
	Mestrado	141	29,21	6,10		
	Outro	17	27,24	6,95		
Categoria	Praça	128	27,26	5,80	$\chi^2 = 21,969$	$p < 0,001$
	Sargento	437	29,46	6,40		
	Oficial	556	28,95	5,74		
Funções exercidas	Execução	398	29,39	6,32	$\chi^2 = 16,775$	$p < 0,001$
	Estado-maior	363	29,09	5,91		
	Comando	188	30,23	5,83		
	Direção ou Chefia	172	28,58	5,71		
Tipo de prestação	RV/RC	296	27,17	6,14	$t = -5,904$	$p < 0,001$
	QP	825	29,60	5,88		
Tempo de serviço	≤ 7 anos	352	27,65	6,02	$\chi^2 = 42,592$	$p < 0,001$
	8 a 24 anos	427	29,08	5,96		
	25 a 36 anos	342	30,14	5,93		
Missões no estrangeiro	Sim	506	29,68	5,62	$t = 3,682$	$p < 0,001$
	Não	615	28,36	6,31		

Legenda: DP- Desvio Padrão; ET- Estatística de Teste; VP- Valor de Prova.

As comparações múltiplas relevantes da dimensão vigor são apresentadas na Tabela 28. Podemos afirmar que os militares mais “vigorosos” são os casados, sargentos e oficiais, militares

com funções de comando. Quanto ao tempo de serviço existem diferenças entre todos os grupos e os militares com mais tempo de serviço são mais “vigorosos”.

Tabela 28: Comparações múltiplas: vigor

Diferenças entre			Diferença média	Valor de Prova
Estado civil	Casado	Solteiro	2,20	p<0,01
Categoria	Praça	Sargento	-2,20	p<0,01
		Oficial	-1,70	p<0,05
Funções exercidas	Comando	Execução	1,84	p<0,01
Tempo de serviço	7 ou menos anos	8 a 24 anos	-1,43	p<0,01
		25 a 36 anos	-2,49	p<0,01

Na Tabela 29 apresenta-se os resultados obtidos para a dimensão dedicação. Nos testes efetuados comprova-se a existência de diferenças estatisticamente significativas em todas as variáveis. E, pode afirmar-se que os mais “dedicados” são os homens, os militares do quadro permanente e os que já efetuaram missões no estrangeiro.

Tabela 29: Relação entre a dimensão dedicação e as variáveis de controlo

		n	Média	DP	ET	VP
Sexo	Masculino	958	23,33	6,82	$t = 3,398$	p= 0,001
	Feminino	163	21,35	7,21		
Estado civil	Solteiro	336	21,74	7,21	$\chi^2 = 30,328$	p<0,001
	Casado	641	23,97	6,49		
	União de facto	78	22,05	7,26		
	Divorciado	58	21,86	7,50		
Habilitações literárias	Básico	26	21,96	8,42	$\chi^2 = 17,237$	p= 0,008
	Secundário	437	23,54	6,73		
	Bacharelato	78	21,77	7,40		
	Licenciatura	418	22,78	6,79		
	Mestrado	141	23,33	6,88		
	Outro	17	19,94	8,64		
Categoria	Praça	128	21,39	7,47	$\chi^2 = 12,805$	p= 0,002
	Sargento	437	23,55	6,98		
	Oficial	556	23,02	6,66		
Funções exercidas	Execução	398	22,07	7,45	$\chi^2 = 16,626$	p= 0,001
	Estado-maior	363	23,30	6,63		
	Comando	188	24,41	6,42		
	Direção ou Chefia	172	23,24	6,42		
Tipo de prestação	RV/RC	296	20,88	7,60	$t = -5,919$	p<0,001
	QP	825	23,82	6,47		

Tempo de serviço	≤ 7 anos	352	21,43	7,38	$\chi^2 = 34,364$	p<0,001
	8 a 24 anos	427	23,45	6,61		
	25 a 36 anos	342	24,18	6,47		
Missões no estrangeiro	Sim	506	23,79	6,44	t = 3,339	p= 0,001
	Não	615	22,43	7,22		

Legenda: DP- Desvio Padrão; ET- Estatística de Teste; VP- Valor de Prova.

Na Tabela 30 apresentam-se as comparações múltiplas onde existem diferenças estatisticamente significativas. E constata-se que os militares casados, com habilitações ao nível do secundário, sargentos e oficiais, militares com funções de comando, são os mais dedicados. No tempo de serviço verifica-se que os menos dedicados são os que possuem menos tempo de serviço por comparação aos demais.

Tabela 30: Comparações múltiplas: dedicação

Diferenças entre		Diferença média		Valor de Prova
Estado civil	Casado	Solteiro	2,22	p<0,01
		Básico	8,04	p<0,05
Habilitações literárias	Secundário	Bacharelato	8,23	p<0,01
		Licenciatura	7,22	p<0,01
		Mestrado	6,67	p<0,01
		Outro	10,06	p<0,01
Categoria	Praça	Sargento	-2,16	p<0,05
		Oficial	1,63	p<0,05
Funções exercidas	Comando	Execução	2,34	p<0,01
Tempo de serviço	7 ou menos anos	8 a 24 anos	-2,02	p<0,01
		25 a 36 anos	-2,75	p<0,01

Quanto à absorção, Tabela 31, comprova-se a existência de diferenças estatisticamente significativas em todas as variáveis em estudo exceto nas habilitações literárias. Os militares do sexo masculino são mais “absortos” que os do sexo feminino, acontecendo o mesmo com os militares do quadro permanente e com os que têm missões no estrangeiro.

Tabela 31: Relação entre a dimensão absorção e as variáveis de controlo

		n	Média	DP	ET	VP
Sexo	Masculino	958	25,64	6,82	t = 2,753	p= 0,006
	Feminino	163	24,05	6,94		
Estado civil	Solteiro	336	24,15	6,89	$\chi^2 = 21,524$	p<0,001
	Casado	641	26,19	6,60		
	União de facto	78	25,27	6,76		
	Divorciado	58	24,72	8,02		
	Outro	8	23,00	9,94		

Categoria	Praça	128	23,10	7,04	$\chi^2 = 16,907$	p<0,001
	Sargento	437	25,66	7,11		
	Oficial	556	25,75	6,52		
Funções exercidas	Execução	398	24,52	7,24	$\chi^2 = 10,441$	p= 0,015
	Estado-maior	363	25,73	6,74		
	Comando	188	26,36	6,50		
	Direção ou Chefia	172	25,78	6,38		
Tipo de prestação	RV/RC	296	23,33	6,90	t = -6,186	p<0,001
	QP	825	26,16	6,69		
Tempo de serviço	≤ 7 anos	352	23,90	6,85	$\chi^2 = 29,920$	p<0,001
	8 a 24 anos	427	25,96	6,47		
	25 a 36 anos	342	26,28	7,10		
Missões no estrangeiro	Sim	506	26,01	6,70	t = 2,672	p= 0,008
	Não	615	24,92	6,95		

Legenda: DP- Desvio Padrão; ET- Estatística de Teste; VP- Valor de Prova.

Na Tabela 32 apresentam-se as comparações múltiplas relevantes. E, regista-se que os militares casados são mais “absortos” que os solteiros, as praças são menos “absortos” que os restantes oficiais e sargentos; os militares com funções de comando são mais e os menos “absortos” são os de execução. Os militares que têm tempo de serviço acima dos 7 anos são mais “absortos” que os outros.

Tabela 32: Comparações múltiplas: absorção

Diferenças entre			Diferença média	Valor de prova
Estado civil	Solteiro	Casado	-2,04	p<0,01
Categoria	Praça	Sargento	-2,56	p<0,01
		Oficial	-2,65	p<0,01
Funções exercidas	Comando	Execução	1,84	p<0,05
Tempo de serviço	7 ou menos anos	8 a 24 anos	-2,06	p<0,01
		25 a 36 anos	-2,38	p<0,01

No capítulo seguinte serão discutidos os resultados à luz da revisão bibliográfica realizada tendo em conta os objetivos específicos delineados para o presente estudo e as respetivas hipóteses de orientação.

CAPÍTULO VI – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Os resultados encontrados na presente investigação permitem tecer algumas considerações. Para tornar a exposição das nossas ideias mais clara, optaremos por discutir os resultados em função dos objetivos específicos que foram inicialmente delineados e das hipóteses que serviram de orientação.

A Tabela 33 relembra, de forma resumida, os testes estatísticos utilizados e as respectivas hipóteses/objetivos considerados.

Tabela 33: Testes estatísticos utilizados e hipóteses/objetivos considerados

	Estatísticas Descritivas	Estatísticas Correlacionais	Estatísticas Inferenciais
Avaliar a percepção do nível de exigências da função militar	–		
Relacionar o nível de exigências e o <i>burnout</i>		H1 + H2	
Relacionar o nível de exigências e o <i>engagement</i>		H3 + H4	
Analisar a relação entre o <i>burnout</i> e o <i>engagement</i>		H5	
Avaliar a existência de diferenças nas exigências e recursos de acordo com as variáveis sociodemográficas			H6
Avaliar a existência de diferenças no <i>burnout</i> e <i>engagement</i> de acordo com as variáveis sociodemográficas			H7 + H8

Assim sendo e considerando o **primeiro objetivo** – *avaliar a percepção do nível de exigências da função militar* – os principais resultados descritivos realizados, nomeadamente a partir das frequências observadas, ficou visível não só a percepção de elevados valores percentuais relativos às exigências em termos funcionais para os respondentes do presente estudo, assim como uma grande latitude em termos decisórios.

Alguns itens que espelham estes resultados são: “Tenho a possibilidade de decidir como organizar o meu trabalho”; “Tenho controlo sobre o que acontece no meu trabalho”; “No meu trabalho, tenho uma grande quantidade de coisas para fazer”; “O meu trabalho exige que eu trabalhe depressa” e “O meu trabalho permite-me tomar decisões por mim próprio (a)”.

Os resultados encontrados no presente estudo permitem ir ao encontro do Modelo Geral Explicativo do *Burnout* proposto por Leiter e Maslach (1998) uma vez que este modelo assume a importância das exigências e dos recursos no trabalho. O *burnout*, para estes autores seria decorrente dos elevados níveis de exigências do trabalho (p. ex. sobrecarga de trabalho) e a percepção de poucos recursos para fazer face a essas exigências. Este modelo permite assumir e consequentemente justificar, o facto de não haver níveis elevados de *burnout* na presente amostra, já que a percepção dos inquiridos aponta para o facto de desenvolverem um trabalho com

elevado nível de exigência que se faz acompanhar, numa mesma linha, de elevados níveis de autonomia. Esta dicotomia percecionada pelos inquiridos (exigência vs. autonomia), permite realizar um equilíbrio real e adequado impeditivo de uma exaustão no trabalho.

Os inquiridos percecionam que apesar de elevadas as exigências do trabalho que desenvolvem, este permite que os mesmos recuperem as energias perdidas evitando a exaustão emocional e física. Por outro lado e tal como assumem Maslach et al. (2001) a percepção de controlo relacionada com a latitude de decisão é um importante reforço da autoridade do sujeito no seu trabalho, levando-o a experienciar a eficácia profissional. De facto, já Karasek (1979) tinha assumido, no seu modelo JD-C, que a latitude de decisão (adstrita à autonomia e controlo de realização do trabalho) é um elemento modulador da descarga de *stress* ou de transformação deste em energia para agir, reforçando a ideia de que o elevado controlo no desempenho das tarefas associado com os elevados níveis de exigências funcionais caracterizam o eixo do trabalho ativo, que pressupõe que os profissionais apesar de possuírem elevadas exigências funcionais são recompensados pelo elevado controlo e autonomia de decisão, originando motivação, facultando formas de lidar com as tensões diárias.

O **segundo** objetivo – *relacionar o nível de exigências e o burnout* – foi concretizado através dos testes correlacionais com base no *r* de Pearson. Os resultados apontam para o facto de níveis de exigência mais elevados se encontrarem associados com níveis de exaustão e de cinismo também mais elevados e níveis de eficácia mais baixos. Por outro lado, níveis de decisão mais elevados implicam níveis de exaustão e de cinismo mais baixos e níveis de eficácia mais elevados.

Estes resultados podem ser explicados pelas justificações dadas no objetivo anterior, isto é, sublinham as relações entre o *burnout* e os níveis de exigência do trabalho. De facto, tal como já tinha sido anteriormente mencionado, para Leiter e Maslach (1998), o *burnout* surge quando os colaboradores reconhecem níveis elevados de exigências associados com uma escassez de recursos para poder fazer face a essas exigências. Perante esta constatação, o colaborador acaba por sentir-se ineficaz no seu trabalho, já que não consegue cumprir com aquilo que é esperado devido a aspetos exteriores a si, dos quais não possui qualquer controlo.

Por outro lado, no contexto militar, observamos que grande parte dos militares possui uma consciência clara das exigências do seu trabalho. Estas exigências são tão visíveis que é exigido aos profissionais que ingressam na vida militar que aceitem, se necessário, o sacrifício da própria vida, bem como os riscos decorrentes das missões que lhes são atribuídas. A especificidade desta profissão, que se rege por uma panóplia de princípios de hierarquia, coesão, disciplina, treino, obediência, autoridade, disponibilidade, sacrifício, lealdade e ética, facilita aos seus membros o conhecimento das suas exigências bem como os prepara de forma adequada para lidarem com as adversidades diárias.

Assim, parece-nos que, por mais ajustados que sejam os processos de recrutamento, seleção, escolha, aprendizagem e treino dos militares, nem sempre estes reagem de uma forma adequada

às exigências e características inicialmente exigidas pela organização (rigidez hierárquica, disciplina e constantes situações de risco) levando, por vezes, os menos preparados (por desgaste físico, psíquico e social), a entrarem em *burnout*. O facto de não conseguirem lidar com as exigências e nem beneficiarem dos recursos disponibilizados, podem ver um impacto negativo na eficácia do seu trabalho. Numa profissão de risco, como a militar, é importante a existência de uma relação de equilíbrio entre as exigências e a latitude da decisão (recursos) pois, essa relação potencia a eficácia no trabalho.

Perante o exposto e considerando os níveis de exigência, assumimos confirmadas as hipóteses H1.1. (Quanto maior o nível de exigências da função, maior será o risco de exaustão), H1.2. (Quanto maior o nível de exigências da função, maior será o risco de cinismo) e H1.3. (Quanto maior o nível de exigências da função, maior será o risco de ineficácia profissional). Globalmente podemos afirmar que a hipótese **H1**. (Quanto maior o nível de exigências da função, maior é o risco de níveis elevados de *burnout* - exaustão, cinismo e ineficácia profissional -) se encontra confirmada.

Quando atendemos ao nível de latitude de decisão assumimos confirmadas as hipóteses H2.1. (Quanto maior o nível da latitude de decisão da função, menor será o risco de exaustão), H2.2. (Quanto que quanto maior o nível da latitude de decisão da função, menor será o risco de cinismo) e H2.3. (Quanto maior o nível da latitude de decisão da função, menor será o risco de ineficácia profissional). Globalmente a hipótese **H2**. (Quanto maior o nível de latitude de decisão (recursos) da função, menor é o risco de níveis elevados de *burnout* - exaustão, cinismo e ineficácia profissional -) encontra-se confirmada.

O **terceiro** objetivo - *relacionar os níveis de exigência e o engagement* – foi analisado através das estatísticas correlacionais com base no *r* de Pearson. Os principais resultados decorrentes deste procedimento estatístico mostram que níveis elevados de exigência funcional estão associados com níveis elevados de dedicação e de absorção; assim como níveis elevados de decisão estão associados a níveis elevados de vigor, dedicação e absorção.

De facto estes resultados reforçam a ideia de que o *engagement* se assume como a antítese do *burnout*, tal como Maslach et al. (2001) referenciam. Os colaboradores que patenteiam elevados níveis de dedicação e de absorção com o seu trabalho, tendem a ser aqueles que possuem maiores níveis de exigência funcional, mostrando que, quanto maior a exigência funcional, maior é o compromisso e o envolvimento para com o trabalho (Maslach & Leiter, 1997; Schaufeli et al., 2002b), uma vez que levam o sujeito a concentrar-se totalmente no mesmo, podendo inclusivamente, sentir alguma dificuldade em separar-se dele (Schaufeli & Bakker, 2003). Por isso seria de esperar que os colaboradores com níveis elevados de *engagement* lidassem mais facilmente com as exigências da sua função.

Da mesma forma, reforçam igualmente a ideia de que quanto mais os colaboradores se sentirem “engajados” com o seu trabalho, melhores consequências positivas aportam quer para si próprios

(maior dedicação, maiores responsabilidades, entre outras) [Bakker et al., 2008; Bakker & Bal, 2010; Demerouti & Cropanzano, 2010; Halbesleben & Wheeler, 2008; Lisbona et al., 2009] quer para a organização (potencia as vantagens competitivas da empresa; satisfação de clientes e colaboradores, melhores resultados financeiros, entre outros) [Salanova et al., 2005; Xanthopoulou et al., 2009].

Não poderíamos deixar de sublinhar que as organizações necessitam, cada vez mais, de colaboradores proactivos e com iniciativa, que consigam assumir responsabilidades perante o seu próprio desenvolvimento profissional e isso é conseguido através do comprometimento com o desempenho de funções com elevados níveis de exigência (Bakker & Schaufeli, 2001, 2008). Por conseguinte, estes colaboradores necessitam de sentirem-se enérgicos, dedicados e absorvidos pelo seu trabalho para que se sintam envolvidos (Turner et al., 2002).

No contexto militar estas constatações são igualmente visíveis. Grande parte dos militares necessita de motivação e de outras capacidades físicas e psicológicas para poder fazer face às missões que lhes são confiadas. Por isso, estes tendem a mostrar-se enérgicos, dedicados e absorvidos com o seu trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004). Por outro lado, estudos realizados mostraram que maiores níveis de *engagement* poderão estar associados com melhores estratégias de *coping* perante situações de maior exigência ou stressantes (Rothmann & Storm, 2003).

Não podemos igualmente esquecer que o desenvolvimento do trabalho militar é realizado em grupo, pelo que o *engagement* surge aqui como aspeto crucial quer sob o ponto de vista individual, quer coletivo, já que potencia o bem-estar do militar para o desempenho das tarefas de elevado nível de exigência (Bakker & Schaufeli, 2001). O cumprimento de qualquer missão operacional e o seu êxito conquista-se mais facilmente quando o indivíduo/grupo está “engajado”.

Das experiências vivenciadas pelo autor desta investigação em ambientes hostis, mais propriamente em Angola (1996-1997) e no Afeganistão (2005-2006), o autor depreendeu que as exigências (por vezes) funcionam como um estímulo (uma excitação) para a execução da missão, sendo estas imputadas normalmente de acordo com as proficiências dos profissionais. Há, portanto, um facto claro e notório: as operações militares com elevado grau de dificuldade e perigosidade são atribuídas aos melhores e mais bem preparados; por conseguinte, os militares que as recebem, sentem-se reconhecidos e prestigiados por serem designados.

Tendo em linha de consideração os resultados agora encontrados ao nível das exigências funcionais, assumimos confirmadas as hipóteses H3.2. (Quanto maior o nível de exigências da função, maior serão os níveis de dedicação) e H3.3. (Quanto maior o nível de exigências da função, maior serão os níveis de absorção). Não se confirma, no entanto, a hipótese H3.1. (Quanto maior o nível de exigências da função, maior serão os níveis de vigor) uma vez que a relação que ela previa não se verificou. Por conseguinte, podemos afirmar que, globalmente a hipótese H3. (Quanto maior o nível de exigências da função, maior serão os níveis de *engagement* - vigor, dedicação e absorção -) se encontra parcialmente confirmada.

Ao considerarmos os dados ao nível da decisão, podemos assumir que se confirmam as hipóteses H4.1. (Quanto maior o nível de latitude de decisão da função, maior serão os níveis de vigor), H4.2. (Quanto maior o nível de latitude de decisão da função, maior serão os níveis de dedicação) e H4.3. (Quanto maior o nível de latitude de decisão da função, maior serão os níveis de absorção). Globalmente, a hipótese **H4**. (Quanto maior o nível de latitude de decisão – recursos - da função, maior serão os níveis de *engagement* - vigor, dedicação e absorção -) se encontra confirmada.

O **quarto** objetivo - *analisar a relação entre o burnout e o engagement* – preconizado através das estatísticas correlacionais, apontam para resultados que mostram a existência de correlações negativas entre a exaustão e o vigor, dedicação e absorção (*engagement*) e entre o cinismo e o vigor, dedicação e absorção (*engagement*). Foram encontradas correlações positivas entre a eficácia e o vigor, dedicação e absorção (*engagement*).

Os resultados agora encontrados vão ao encontro dos diversos estudos que mostram uma relação negativa entre o *engagement* e o *burnout* (Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 1997).

O *burnout* é visto como o estado negativo e o *engagement* como o estado positivo (Diener et al., 1999; Schaufeli & Salanova, 2007; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) do envolvimento com o trabalho. Assim o *engagement* seria a libertação do colaborador das dificuldades e insatisfações sentidas ou aportadas pelo *burnout* (Maslach & Leiter, 1997; Schaufeli et al., 2002b).

Neste sentido, pode-se afirmar que o *engagement* define elevados níveis de energia e forte identificação com o trabalho ao passo que o *burnout* se posiciona no sentido contrário, isto é, baixos níveis de energia que se associam a uma baixa identificação com o trabalho (Schaufeli & Bakker, 2003). Portanto, seria de esperar que os colaboradores mais “engajados” apresentem maiores níveis motivacionais, afetivos e cognitivos, caracterizados pelo vigor, dedicação e absorção para com o seu trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004).

Também os estudos de Schaufeli e Bakker (2004) mostram que o *burnout* e o *engagement* são negativamente relacionados, compartilhando entre 10% e 25% das suas variâncias. Segundo os autores, o *burnout* é resultado de elevadas exigências no trabalho e falta de recursos, enquanto o *engagement* é exclusivamente previsto por recursos disponíveis no trabalho.

Os resultados agora encontrados revelam-se importantes na medida em que sublinham a necessidade de se encontrarem diferentes estratégias de ação quando perante situações de *engagement* ou *burnout*. Por exemplo, o *engagement* poderá ser despoletado através da disponibilidade de recursos vigorosos e motivadores, apoio aos colaboradores, feedback das chefias, autonomia e variabilidade de tarefas, entre outros (Demerouti et al., 2001a; Salanova et al., 2001).

Estes aspetos são igualmente imputáveis ao contexto militar, uma vez que o *burnout* em militares é uma realidade (Shelley & Wong, 1991), na medida em que estes vivenciam diversas situações

de elevada exigência e *stress* “físico, psicológico e emocional” (Wilcox et al., 1992), desde a recruta.

O que se acaba por verificar em contexto militar é que são os militares mais enérgicos, dedicados e absortos no trabalho que são mais eficientes, sendo-lhes atribuídas maiores responsabilidades e missões primordiais, ao contrário dos menos adaptados e capacitados, em que as responsabilidades e missões imputadas são escassas e elementares. Neste âmbito, os mais eficientes progridem mais facilmente na cadeia hierárquica, adquirindo maiores responsabilidades e autonomia, ao contrário dos menos eficientes que se tornam num óbice organizacional. Esta ineficácia, evidenciada em alguns membros, pode levar ao *burnout*. Assim, deduzimos que as relações de eficácia e ineficácia na instituição castrense são colaterais aos fenómenos de *engagement* e *burnout*.

Atendendo ao exposto, assumimos confirmadas as hipóteses H5.1. (Quanto maior o nível de exaustão da função, menor serão os níveis de vigor, dedicação e absorção), H5.2. (Quanto maior o nível de cinismo, menor serão os níveis de vigor, dedicação e absorção) e H5.3. (Quanto maior o nível de ineficácia profissional da função, menor serão os níveis de vigor, dedicação e absorção). Globalmente, podemos assumir que a hipótese **H5**. (Quanto maior o nível do *burnout* - exaustão, cinismo e ineficácia profissional - da função, menor serão os níveis de *engagement* - vigor, dedicação e absorção -), se encontra confirmada.

O **quinto** objetivo - *avaliar a existência de diferenças nas exigências e recursos de acordo com as variáveis sociodemográficas* – foi analisado através das análises inferenciais.

Os principais resultados sublinham que a **exigência** do trabalho apresenta variações em função do sexo (mais *exigência* no homem), habilitações literárias (nos detentores de Licenciatura e/ou Mestrado), categoria (nos oficiais), funções exercidas (nos que exercem funções de comando e de direção/chefia), tipos de prestação (nos QP) e tempo de serviço (nos que possuem entre 8 e 24 anos de serviço).

No que toca à **latitude de decisão**, esta mostra variações quando sexo (mais *latitude de decisão* no homem), estado civil (nos casados e divorciados), categoria (nos oficiais e sargentos), funções exercidas (nos que exercem funções de comando e de direção/chefia), tipos de prestação (nos QP), tempo de serviço (nos que possuem entre 25 a 36 anos de serviço) e missões no estrangeiro (os que efetuaram missões no estrangeiro).

Relativamente às variações encontradas na latitude de decisão e na exigência funcional quando são consideradas as variáveis independentes, consideramos que estas assumem uma particular relevância no contexto militar, uma vez que espelham uma realidade que pode ser analisada sob diversas perspetivas.

Por conseguinte, estes resultados podem ser justificados no que toca à latitude de decisão, pelas variações apresentadas quanto:

- Ao sexo (mais latitude de decisão no homem que na mulher), sendo as principais razões: (1) recente abertura da instituição castrense às mulheres²²; (2) baixa percentagem de mulheres nas fileiras da EP²³; (3) reduzido número de mulheres em funções de comando e chefia; (4) menores índices de robustez física no desempenho de certas tarefas militares.
- Ao estado civil (mais latitude de decisão nos casados e divorciados que nos solteiros) já que nos parece que os casados e divorciados manifestam mais serenidade (por norma mais idade e experiência), autonomia, confiança e são menos impacientes que os solteiros.
- À categoria (mais latitude de decisão nos oficiais e sargentos que nas praças), sendo que os militares agrupam-se, por ordem decrescente de hierarquia, nas seguintes categorias: Oficiais, Sargentos e Praças. Os resultados podem ser justificados pela relação da latitude de decisão com o ordenamento hierárquico supracitado.
- Às funções exercidas (mais latitude de decisão nos que exercem funções de comando e de direção/chefia que os de Estado-maior e execução), já que estas implicam o exercício de competências legalmente estabelecidas e estão associadas às categorias e postos²⁴. Assim, os resultados demonstram que as competências imputadas aos militares são compatíveis com os níveis de responsabilidade intrínsecos às funções a exercer, de acordo com o posto e qualificações exigidos.
- Ao tempo de serviço (mais latitude de decisão no grupo dos 25 a 36 anos de serviço que nos restantes grupos), uma vez que na organização militar é um fator preponderante, pois dentro de cada categoria (com raras exceções) quanto maior é o tempo de serviço maior é a graduação no posto. Assim, os resultados evidenciam que os militares pertencentes ao grupo etário dos 25 a 36 anos ocupam postos mais elevados dentro das suas categorias, possuindo mais experiência acumulada ao longo da sua vida militar e necessária ao exercício da sua função, levando a uma maior latitude de decisão.
- À prestação de serviço (mais latitude de decisão nos militares do QP que nos de RV e RC), já que esta é influenciada pelo tipo de vínculo à organização. Os resultados demonstram que o vínculo definitivo ao EP (QP) aumenta significativamente a latitude de decisão em relação aos militares em RV e RC, pois na atribuição de funções têm-se em linha de conta a categoria/posto, tempo de serviço, experiência e as competências profissionais. Ao contrário os militares em RV e RC, para além de possuírem menos

²²As primeiras mulheres a integrar as fileiras do EP dá-se em 1992. Esta instituição é considerada por muitos território exclusivo dos homens.

²³As mulheres rondam os 19,5% no EP. Fonte Ministério da Defesa Nacional (2009). Anuário Estatístico da Defesa Nacional Consulta realizada em 30 de maio de 2012 de <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministerio-da-defesa-nacional/quero-saber-mais/sobre-o-ministerio/20120227-anuarios-estatisticos/20120227-anuarios-estatisticos.aspx>, p. 216.

²⁴As funções exercidas são atribuídas por ordem hierárquica categoria/posto (ver Anexo II), correspondendo normalmente: Comando (Oficiais, por vezes Sargentos); Direção e chefia (Oficiais); Estado-Maior (Oficiais, por vezes Sargentos); Execução (Praças, Sargentos por vezes Oficiais).

competências profissionais²⁵ (na generalidade) prestam serviço por um período de tempo limitado e apenas para a satisfação de necessidades do EP, atenuando a sua motivação, dedicação e conseqüente latitude de decisão.

- À participação em missões internacionais (mais latitude de decisão nos militares que participaram em relação aos outros), já que esta amplia e estimula a confiança dos militares, possibilitando novos saberes e culturas militares. A participação do autor na Força Internacional de Assistência para Segurança²⁶ no Afeganistão (nos anos de 2005/2006), permitiu um contacto direto com a pluralidade das ameaças que hoje existem, bem como a utilização dos instrumentos necessários à manutenção da legitimidade, da ordem e da paz internacional, conduzindo a um elevado enriquecimento profissional. Parece-nos que a obtenção de novas experiências, principalmente em teatros de guerra, incita a adaptação da teoria à prática aumentando a autonomia e a capacidade de decisão dos militares.

No que toca às exigências funcionais estas apresentam variações em função do sexo, das funções exercidas e da prestação de serviço, os resultados podem ser justificados de igual forma à latitude de decisão.

Por conseguinte e atendendo aos resultados encontrados, confirmamos a hipótese **H6** (O nível de exigências e a latitude de decisão (recursos) encontram-se relacionados com as variáveis sociodemográficas), uma vez que foram encontradas diferenças estatisticamente significativas na maioria das variáveis sociodemográficas consideradas.

Por fim, o **sexto** objetivo - *avaliar a existência de diferenças no burnout e engagement de acordo com as variáveis sociodemográficas* – foi analisado através das análises inferenciais. Estas mostram que o *burnout* apresenta variações quando é considerado o estado civil (mais *burnout* nos militares solteiros), a categoria (nos praças), o tipo de prestação (nos RV/RC) e o tempo de serviço (naqueles que possuem tempo de serviço ≤ 7 anos).

Verifica-se que a dimensão **exaustão** apresenta variações em função do sexo (mais *exaustão* nas mulheres), estado civil (nos solteiros), categoria (nos praças), funções exercidas (nos que pertencem à Direção ou Chefia), tipo de prestação (nos RV/RC), tempo de serviço (nos militares com ≤ 7 anos de tempo de serviço) e missões no estrangeiro (nos que não tiveram missões no estrangeiro).

Na dimensão **cinismo** foram encontradas variações em função do estado civil (mais *cinismo* nos solteiros), habilitações literárias (nos detentores de habilitação básica), categoria (nos praças), funções exercidas (nos executores), tipo de prestação (nos RV/RC), tempo de serviço (nos

²⁵ Neste grupo encontram-se as praças cuja sua formação elementar e direcionada para a execução, possuindo na generalidade habilitações literárias entre o 2º / 3º ciclo ou secundário.

²⁶ International Security Assistance Force-ISAF integrado na Organização do Tratado do Atlântico Norte – NATO.

militares com ≤ 7 anos de tempo de serviço) e missões no estrangeiro (nos que não tiveram missões no estrangeiro).

Por fim, na dimensão **eficácia profissional** foram encontradas variações em função do estado civil (mais *eficácia profissional* nos casados), habilitações literárias (nos detentores de habilitações ao nível do secundário), categoria (nos sargentos), tipo de prestação (nos QP) e tempo de serviço (nos militares com tempo de serviço entre 25 a 36 anos).

A variável idade mostrou-se correlacionada negativamente com a dimensão exaustão e cinismo e positivamente com a eficácia, sugerindo que quanto mais velhos menor exaustão e cinismo e maior eficácia profissional. Para Maslach et al. (2001), de todas as variáveis demográficas que têm sido estudadas, a idade é a única que se apresenta mais consistente e relacionada com o *burnout*. Segundo os autores, os indivíduos mais jovens apresentam níveis de *burnout* mais elevados, comparando com indivíduos de idades entre os 30 e 40 anos.

Os resultados expostos vão ao encontro aos estudos de Benevides-Pereira (2002) que preceituam que os fatores que originam o *burnout*, dependem das características pessoais e profissionais de cada indivíduo e da sua associação a um conjunto de variáveis sociodemográficas provenientes da organização onde a atividade profissional é realizada, sendo que nem todas as variáveis referenciadas influenciaram o desencadeamento do *burnout*. Assim, os resultados evidenciam que a organização militar é influenciada pelas variáveis sociodemográficas, sendo as mais significativas no aparecimento do *burnout*, o estado civil, categoria, tipo de prestação de serviço e tempo de serviço. No contexto militar deduz-se que as variações que influenciam o *burnout* correspondem, na sua génese, às das três dimensões do *burnout*. As variações apontam para:

- O estado civil (mais nos solteiros que nos casados) que evidencia que os solteiros, na sua maioria, têm menos idade, experiência, suporte familiar e são mais imaturos, autoritários e menos pacíficos que os casados, facilitando e desencadeando o *burnout*.
- A categoria (mais nas praças que nos oficiais e sargentos) que ordena os militares hierarquicamente, sendo que os de menor categoria estão subordinados e sujeitos a executar todo o tipo missões pelos de categoria superior, o que, só por si pode conduzir à síndrome de *burnout*. A falta de equidade no controlo, autonomia e poder de decisão em relação ao binómio exigências e recursos podem facilitar o aumento dos níveis de *burnout* nas praças, pois estas são sempre executoras.
- A prestação de serviço (mais nos militares em RV e RC que nos QP) que é uma variável considerável no bem-estar social. Os militares em RV e RC têm uma ligação temporária

com a organização, pelo que possuem menos autonomia, segurança e recompensas²⁷. Parece-nos que a condição de vínculo temporário eleva os níveis de burnout neste grupo.

- O tempo de serviço (mais nos militares com 7 ou menos anos de serviço que nos restantes grupos) que é preponderante na profissão militar, sendo que os resultados evidenciam que os militares mais novos possuem maiores índices de *burnout* sendo as razões apontadas: (1) Pertencem a este grupo a totalidade dos militares em RV e RC, bem como todas as praças²⁸; (2) Encontram-se em início de carreira na sua generalidade são inexperientes, pouco confiantes e muito teóricos; (3) Na sua globalidade exercem funções de execução, pelo que os seus níveis de autonomia e confiança são reduzidos; (4) Correspondem à faixa etária entre os 18 e 25 anos de idade, apresentando na sua maioria baixas competências profissionais (neste grupo encontram-se a totalidade das praças, possuindo na sua globalidade baixas habilitações literárias “2º / 3º ciclo e secundário”).

Ao considerarmos os resultados agora apresentados, assumimos que a hipótese **H7** (O *burnout* - exaustão, cinismo e ineficácia profissional - encontram-se relacionados com as variáveis sociodemográficas) uma vez que foram encontradas diferenças estatisticamente significativas em algumas variáveis sociodemográficas consideradas.

Relativamente ao *engagement*, os principais resultados inferenciais mostram que existem variações na dimensão **vigor** quando é considerado o sexo (mais *vigor* nos homens), o estado civil (nos casados), as habilitações literárias (nos detentores de habilitações ao nível do secundário), a categoria (nos sargentos e oficiais), as funções exercidas (com funções de comando), o tipo de prestação (nos QP), o tempo de serviço (nos que possuem entre 25 a 36 anos de serviço) e as missões no estrangeiro (nos militares com missões no estrangeiro).

Quando à dimensão **dedicação** os resultados mostram variações com as variáveis sexo (mais *dedicação* no homem), estado civil (nos casados), habilitações literárias (com habilitações ao nível do secundário), categoria (nos sargentos e oficiais), funções exercidas (com funções de comando), tipo de prestação (nos QP), tempo de serviço (nos que possuem entre 25 a 36 anos de serviço) e missões no estrangeiro (com missões no estrangeiro).

Quanto à dimensão **absorção**, os resultados mostram oscilações com as variáveis sexo (mais *absorção* no homem), estado civil (nos casados), categoria (nos sargentos e oficiais), funções exercidas (com funções de comando), tipo de prestação (nos QP), tempo de serviço (nos que possuem entre 25 a 36 anos de serviço) e missões no estrangeiro (com missões no estrangeiro).

²⁷Os militares RV e RC, para além dos incentivos do exército ao seu ingresso nas fileiras, têm acesso restrito a cursos, cargos, missões nacionais/internacionais (destinadas somente a militares do QP) e limitada progressão hierárquica (nas categorias de oficiais e sargentos apenas atingem respetivamente os postos de Tenente e Segundo Sargento).

²⁸No EP todos os militares da categoria de Praças pertencem ao RV e RC.

A variável idade mostrou-se correlacionada positivamente com o vigor, dedicação e absorção, garantido que quanto maior a idade, maiores os níveis destas três dimensões.

Na sua globalidade podemos sustentar e justificar os resultados de igual forma com o descrito no quinto objetivo em analogia com a latitude de decisão. Assim, para uma melhor clarificação, os resultados mostram que as variações sociodemográficas das três dimensões do *engagement* são idênticas pelo que os militares que apresentam maiores níveis de *engagement* possuem variações em relação ao sexo, estado civil, categoria, funções exercidas, tempo de serviço, prestação de serviço e participação em missões internacionais.

Perante os resultados agora alcançados, assumimos que hipótese **H8** (O *engagement* - vigor, dedicação e absorção - encontram-se relacionados com as variáveis sociodemográficas), uma vez que foram encontradas diferenças estatisticamente significativas na maioria das variáveis sociodemográficas consideradas.

CONCLUSÕES

O presente trabalho permitiu avaliar a percepção do nível de exigências profissionais nos militares do EP, bem como compreender a relação entre o *burnout* e *engagement*. Foi igualmente possível observar objetivos mais específicos relacionados com a relação entre o nível de exigências, *burnout* e *engagement*, bem como as diferenças nas exigências, recursos, *burnout* e *engagement* quando são consideradas diversas variáveis sociodemográficas.

Os principais resultados encontrados neste estudo permitem fortalecer a nossa ideia inicial de que há efetivamente uma relação entre o *burnout* e o *engagement*, assim como sublinham igualmente a existência de 10% de *burnout* no seio dos militares, o que corrobora a necessidade de se atender à relação destas variáveis neste contexto específico de ação. Níveis elevados de *engagement* acabam por limitar o aparecimento de *burnout* e vice-versa, ou seja, níveis elevados de *burnout* condicionam o sentimento dos sujeitos se sentirem “engajados”.

Estes resultados são particularmente interessantes quando associados às percepções das exigências de trabalho e as latitudes decisórias. Pois, na verdade, os resultados agora encontrados espelham a necessidade das instituições fortalecerem as latitudes de decisão dos seus colaboradores, em função das exigências do trabalho que realizam. Ao realizarem este fortalecimento, é permitido que os colaboradores vivenciem níveis mais elevados de *engagement* e, conseqüentemente, menores níveis de *burnout*.

Apesar destes resultados terem sido positivos na análise e compreensão da relação entre o *burnout* e o *engagement*, consideramos que subsistem algumas limitações, que se prendem com os aspetos metodológicos. Dada a importância do tema, sugeríamos que em investigações futuras, amostras mais amplas e de natureza nacional de militares pudessem ser utilizadas, para que os resultados sejam passíveis de ser generalizados.

Consideramos igualmente que poderia ter sido enriquecedor para o presente estudo conciliar-se uma abordagem quantitativa com uma abordagem qualitativa, como procedimento que dá voz aos atores envolvidos na investigação. Neste sentido, investigações futuras poderiam não só utilizar os instrumentos utilizados no presente estudo, como também o recurso à realização de entrevistas estruturadas a um grupo de participantes, com intuito de aprofundar, com maior rigor, os resultados que agora foram encontrados. Esse aprofundamento poderia permitir uma discussão dos resultados mais rica, com base nas diversas percepções e visões dos intervenientes.

Esperamos que os resultados deste trabalho possam aportar um contributo para a consciencialização de que os militares, apesar de se esperarem deles níveis de exigência de trabalho elevados, sofrem de *burnout* devido à natureza do trabalho que desenvolvem. No sentido de se minimizarem estes níveis de *burnout*, importa que as instituições consigam balançar, de forma adequada, as exigências esperadas do trabalho e as latitudes de decisão que são conferidas aos colaboradores, potenciando o seu *engagement* para com a organização onde se encontram.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araújo, T., Graça, C., & Araújo, E. (2003). Stress ocupacional e saúde: Contribuições do Modelo Demanda-Control. *Ciência & Saúde Coletiva*, 8 (4), 991-1003.
- Araújo, T., Aquino, E., Menezes, G., Santos, C., & Aguiar, L. (2003). Aspectos psicossociais do trabalho e distúrbios psíquicos entre trabalhadoras de enfermagem. *Revista de Saúde Pública*, 37, 424-433.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2006). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 3-29.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bakker, A., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. (2003b). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-356.
- Bakker, A., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W., & Schreurs, P. (2003c). A multi-group analysis of the Job Demands-Resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, 16-38.
- Bakker, A., Schaufeli, W., Demerouti, E., Janssen, P., Van der Hulst, R., & Brouwer, J. (2000). Using equity theory to examine the difference between burnout and depression. *Anxiety Stress Coping*, 13, 247-268.
- Bakker, A., & Schaufeli, W. (2001). *Socially induced burnout*. Paper presented at the 5th EAWOP Congress, Prague, May 16-19.
- Bakker, A., & Schaufeli, W. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M., & Taris, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22 (3), 187-200.
- Bakker, A., & Bal, P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206.
- Baltazar, M. (2005). *As Forças Armadas Portuguesas. Desafios numa sociedade em mudança*. Casal de Cambra: Edição Caleidoscópio.

- Benevides-Pereira, A., & Alves, R. (2003). *Quem cuida também merece cuidados: Conhecendo e prevenindo o burnout*. Brasil: EDUEM.
- Benevides-Pereira, A. (2001a). MBI - Maslach Burnout Inventory e suas adaptações para o Brasil. In *Anais da XXXII Reunião Anual de Psicologia*, 84-85. Rio de Janeiro.
- Benevides-Pereira, A. (2001b). *A saúde mental de profissionais de saúde mental: Uma investigação da personalidade de psicólogos*. Brasil: EDUEM.
- Benevides-Pereira, A. (2002). O processo de adoecer pelo trabalho. In A. Benevides-Pereira (orgs.), *Burnout: Quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador*, 37-72. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Benevides-Pereira, A. (2004). *A Síndrome de burnout*. Conferência proferida no I Congresso Internacional sobre Saúde Mental no Trabalho em 3 e 4 maio de 2004. Goiânia, Brasil. Consulta realizada em 20 de maio de julho de 2012 de http://www.prt18.mpt.gov.br/eventos/2004/saude_mental/anais/artigos/2.pdf
- Brill, P. (1984). The need for an operational definition of burnout. *Family and Community Health* 6, 12-24
- Bunk, B., & Schaufeli, W. (1993). Burnout: A perspective from social comparison theory. In W. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (eds.), *Professional burnout* (pp. 53-74). Washington: Taylor & Francis.
- Carroll, J. (1979). Staff burnout as a form of ecological dysfunction. *Contemp drug problems*, 207–225.
- Cheniss, C. (1980). *Professional burnout in human service organizations*. New York: Praeger.
- Direção de Administração de Recursos Humanos (2012). *Anuário 2011. Exército Português*. Porto: Exército Português.
- Demerouti, E., Bakker, A., De Jonge, J., Janssen, P., & Schaufeli, W. (2001a). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 27, 279-286.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2000). A model of burnout and life satisfaction among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 32, 454-64.
- Demerouti, E., Bakker, A., Janssen, P., & Schaufeli, W. (2001a). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27, 279-286.

- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001b). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. In A. Bakker, & M. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Diener, E., & Fujita, F. (1995). Resources, personal strivings, and subjective well being: A nomothetic and idiographic approach. *Journal of Personality & Social Psychology*, 68, 926-935.
- Diener, E. (1999). Introduction to the special section on the structure of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 803-804.
- Diener E., Suh E., Lucas R., & Smith H. (1999). Subjective well-being: three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 267-302.
- Doef, M., & Mães, S. (1999). The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13, 87-114.
- Doi, Y. (2005). An epidemiologic review on occupational sleep research among Japanese workers. *Industrial Health*, 43, 3-10.
- Freudenberger, H. (1974). Staff Burn-out. *Journal of Social Issues*, 30 (1), 159-165.
- Garrosa, E., Benevides-Pereira, A., Moreno-Jiménez, B., & Gonzáles, J. (2002). Prevenção e intervenção na síndrome de burnout. Como prevenir (ou remediar) o processo de burnout. In A. Benevides-Pereira (org.), *Burnout: Quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador*, 37-72. S. Paulo: Casa do Psicólogo.
- Gil-Monte, P., & Peiró, J. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo*, Madrid: Síntesis.
- Halbesleben, J., & Buckley, M. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30, 859-879.
- Halbesleben, J., & Wheeler, A. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work and Stress*, 22, 242-256.
- Hobfoll, S., & Shirom, A. (2000). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In R. Golembiewski (ed.), *Handbook of Organization Behavior*, 2, 57-81. New York: Dekker.

- Hobfoll, S. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337-370.
- Jones, F., Sparacino, L., Wilcox, V., & Rothberg, J. (1994). Military psychiatry preparing in peace for war. *Burnout in Military Personnel*, 3, 31-49.
- Kahn, R. & Byosiére, P. (1991). Stress in organizations. In M. Dunnette & L. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2, 571-650. Palo Alto: Ca: Consulting Psychologist Press.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job control and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R. (1985). *Job content questionnaire and user's guide*. Massachusetts: University of Massachusetts.
- Karasek, R. (1998). Demand/control model: A social, emotional, and physiological approach to stress risk and active behaviour development. In J. Stellman (ed.), *Encyclopedia of Occupational Health and Safety*, 34, 6-34. Geneva: ILO.
- Karasek, R., Baker, D., Maxer, F., Ahlbom, A., & Theörell, T. (1981). Job decision latitude, job demands, and cardiovascular disease: a prospective study of Swedish men. *American Journal of Public Health*, 71(7), 694-705.
- Lacomblez, M., & Vézina, N. (2008). Karasek. *Laboreal*, 4, (2), 114-117.
- Lazarus, R. (1995). Psychological stress in the workplace. In R. Crandall, & P. L. Perrewé (eds), *Occupational stress: A handbook* (pp. 3-14). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Leitão, V. (2010). *Savoring e engagement profissional: o papel moderador do tipo de eventos positivos na relação entre estratégias de savoring e engagement nos trabalhadores temporários*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.
- Leiter, M., & Maslach, C. (1998). Burnout. *Encyclopedia of Mental Health*, 1, 347-357.
- Leiter, M., & Durup J. (1994). The discriminant validity of burnout and depression: A confirmatory factor analytic study. *Anxiety Stress Coping* 7, 357-373.

- Leiter, M. (1993). Burnout as a developmental process: consideration of models. In W. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (eds), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (pp. 237-250). Washington: Taylor and Francis.
- Lipp, M. (1997). *Pesquisas sobre stress no Brasil*. Campinas: Papirus.
- Lisbona, A., Francisco, M., & Francisco, J. (2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9 (1), 89-100.
- Marconi, M., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas Editora.
- Marques-Teixeira, J. (2002). Burn-out ou a síndrome de exaustão. *Saúde Mental*, 4, 2, 10-19.
- Maslach C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Maslach C. (1998). A multidimensional theory of burnout. In C. L. Cooper (ed.), *Theories of Organizational Stress*, 68-85. Oxford: Oxford University Press.
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied Review Psychology*, 7, 63–74.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1986). *Maslach Burnout Inventory. Manual*. Palo Alto: University of California.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout – How organizations cause personal stress and what do about it*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Maslach, C., & Leiter, M. (1999). Teacher burnout: A research agenda. In S. Vandenberghe & M. Huberman (eds.), *Understanding and preventing teacher burnout* (pp. 1-16). Washington: Taylor & Francis.
- Maslach, C., & Schaufeli, W. (1993). Historical and conceptual development of burnout. In W. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (eds.), *Professional burnout* (pp. 1-16). Washington: Taylor & Francis.
- Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human Behavior*, 5, 16-22.
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. In W. B. Schaufele, C. Maslach, & T. Marek (eds.), *Professional burnout*, 19-32. Washington: Taylor & Francis.

- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current directions in psychological science*. *A.P.A.*, 13, 5, 189-192.
- Maslach, C., Jackson S., & Leiter, M. (1996). *The Maslach Burnout Inventory Manual*. (3rd. ed.). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review Psychology*, 52, 397-422.
- Meijman, T., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P. Drenth, H. Thierry, & C. de Wolff (eds), *Handbook of Work and Organizational Psychology* (2nd ed., pp. 5-33). Erlbaum: Hove.
- Ministério da Defesa Nacional (2009). *Anuário estatístico da defesa nacional*. Consultado em <http://www.portugal.gov.pt>, 30 maio 2012
- Monte, P., & Schaufeli, W. (1991). Burnout en enfermería: Un estudio comparativo España-Holanda. *Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 7, 121-130.
- Moreno, B., & Peñacoba, C. (1999). Estrés asistencial en los servicios de salud. In M. A. Simón (eds), *Psicología de la salud* (pp. 739-764). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Moreno-Jiménez, B., Garrosa, E., & Gonzáles, J. (2000a). La evaluación del estrés y el burnout del profesorado: El CBP-R. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16, 151-171.
- Muntaner, C., & O' Campo P. (1993). A critical appraisal of the demand-control model of the psychosocial work environment: epistemological, social, behavioral and class considerations. *Social Science & Medicine*, 36 (11), 1509-1517.
- Nunes, R. (2003). *Estudo transcultural del síndrome de burnout en docentes universitarios*. Sevilha: Departamento de Personalidad, Evaluacion Y Tratamiento Psicológicos.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2004). Validação da escala de stress no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 9, 45-52.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2003). *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pines, A., & Kafry, D. (1978). *Coping with burnout*. Paper presented at the Annual Convention of the American Psychology Association. Toronto.
- Pines, A., Aronson, E., & Kafry, D. (1981). *Burnout: From tedium to personal growth*. New York: Free Press.

- Pinto, M., & Chambel, M. (2008). *Burnout e engagement em contexto organizacional, Estudos com amostras Portuguesas*. Lisboa. Livros Horizonte.
- Prieto, G., & Muñiz, J. (2000). *Un modelo para evaluar la calidad de los test utilizados en España*. Consulta realizada em 21 de julho de 2012 de <http://www.papelesdelpsicologo.es/vernumero.asp?id=1102>
- Queirós, P. (2005). *Burnout no Trabalho e Conjugal em Enfermeiros Portugueses*. (1ª Edição). Coimbra: Edições Sinais Vitais.
- Resenha Histórico-militar das Campanhas de África [1961-1974] (1988). *Comissão para o Estudo das Campanhas de África*. Estado-Maior do Exército, 1 (2), 139-140. Lisboa: Estado-Maior do Exército.
- Rothmann, S., & Storm, K. (2003, May). Work engagement in the South African Police Service. Paper presented at the 11th European Congress of Work and Organizational Psychology, Lisbon, Portugal.
- Roque, J. (2008). *Burnout e percepção do absentismo em trabalhadores do sector bancário: Contributos do modelo das exigências-recursos do trabalho*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Russell, J., & Carroll, J. (1999). On the bipolarity of positive and negative effect. *Psychological Bulletin*, 125, 3–10.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Pieró, J. & Grau, R. (2001). Desde el 'burnout' al 'engagement': una nueva perspectiva [From burnout to engagement: A new perspective]. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16, 117-134.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martinez, I., & Schaufeli, W. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: An experimental study. *Small Groups Research*, 34, 43-73.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Schaufeli, W., & Buunk, B. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In M. Schabracq, J. Winnubst, & C. Cooper (eds.), *Handbook of work and health psychology* (pp. 383-428). New York: John Wiley & Sons.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), 293-315.

- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice - A critical analysis*. Londres: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W., & Buunk, B. (1996). Professional burnout. In M. Schabracq, J. Winnubst, & C. Cooper (eds.), *Handbook of work and health psychology* (pp. 311-346). New York: John Wiley & Sons.
- Schaufeli, W., Martinez, I., Marques Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 464-481.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002b). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). Utrecht Work Engagement Scale. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), 293-315.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work Engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, 135-177.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology: an introduction*. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Silva, O. (1995). Trecho da carta escrita por Moniz Barreto, em 1893 ao Rei de Portugal. *Publicada no Jornal do Exército*, 306, 4-5.
- Shelley, J., & Wong, M. (1991). Prevalence of burnout among military dentists. *Military Medicine*, 156, 113-118.
- Smith, N., Watsein, S., & Wuehler, A. (1986). *Burnout and social interest in librarians and library school students*. 21st Century Mountain Plains Library Association Academic Library Section Research Forum. Emporia State University. Kansas.
- Soares, F. (1996). Nova Enciclopédia Portuguesa (5º Vol.). Madrid: Clube Internacional do Livro.
- Sobel R. (1947). The old sergeant syndrome. *Psychiatry*, 10, 315-321.

- Sonnentag, S., & Frese, M. (2003). Stress in organizations. In W. Borman, D. Ilgen, & R. Klimoski (eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, 12, 453-491.
- Sonnentag, S. (2003b). Recovery, work engagement, and proactive behavior (2003): A new Look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Taris, T., & Feij, J. (2004). Learning and strain among newcomers: a three-wave study on the effects of job demands and job control. *Journal of Psychology*, 138, 543-563
- Tecedeiro, M. (2006). *Fatores psicológicos na síndrome de burnout: O narcisismo como variável preditora da síndrome*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Turner, N., Barling, J., & Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. In C. Snyder & S. Lopez (Eds.). *The handbook of positive psychology* (pp. 715-730). Oxford: Oxford University Press.
- Wilcox, V., Garrigan, J., & Manning, F. (1992). *Levels and predictors of burnout in Army personnel*. USA: Office of the Surgeon General – Department of the Army.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14 (2), 121-141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200.

REFERÊNCIAS LEGISLATIVAS

Constituição da República Portuguesa (CRP) - Lei Constitucional de 2 de abril de 1976, alterada pelos seguintes diplomas: Lei Constitucional n.º 1/82, de 30 de setembro, pela Lei Constitucional n.º 1/89, de 08 de julho, pela Lei Constitucional n.º 1/92, de 25 de novembro, pela Lei Constitucional n.º 1/97, de 20 de setembro, pela Lei Constitucional n.º 1/2001, de 12 de dezembro, pela Lei Constitucional n.º 1/2004, de 24 de julho, e pela Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de agosto.

Estatuto dos Militares das FA (EMFAR) - Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de junho, alterado pelos seguintes diplomas: Declaração de Retificação n.º 10-B/99 de 31 de julho, Lei n.º 25/2000 de 23 de agosto, Decreto-Lei n.º 197-A/2003 de 30 de agosto, Decreto-Lei n.º 70/2005 de 17 de março, Decreto-Lei n.º 166/2005 de 23 de setembro, Decreto-Lei n.º 169/2006 de 17 de agosto, Decreto-Lei n.º 310/2007 de 11 de setembro, Decreto-Lei n.º 330/2007 de 09 de outubro, Lei n.º 34/2008 de 23 de julho, Decreto-Lei n.º 59/2009 de 04 de março.

Lei da Defesa Nacional (LDM) – Lei Orgânica n.º 1-B/2009, de 7 de julho.

Lei do Serviço Militar (LSM) – Decreto-Lei n.º 174/1999, de 21 de Setembro.

Lei Orgânica de Bases da Organização das FA (LOBOFA) – Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de julho.

Lei Orgânica do Exército (LOE) – Decreto-Lei n.º 231/2009, de 15 de setembro e pelo Decreto-Lei n.º 61/2006, de 21 de março, nas disposições que não contrariem o Decreto-Lei n.º 231/2009.

Regulamento de Disciplina Militar (RDM) – Lei Orgânica n.º 2/2009, de 22 de julho.

ANEXOS

Anexo I: Questionário

O presente questionário insere-se num estudo empírico no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações-Ramo Gestão de Empresas, da Associação de Politécnicos do Norte.

Ao responder a este questionário, esta a contribuir para um melhor conhecimento sobre: características, exigências, sentimentos, crenças e comportamentos relacionados com o seu trabalho e a sua experiência profissional.

Os dados recolhidos serão tratados confidencialmente, o que garante o seu anonimato.

Em caso de dúvida, por favor, contacte o investigador. jose.palhau@gmail.com

O questionário é composto por 4 (quatro) secções, é anónimo e poderá ser encontrado no seguinte endereço:

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dERLLWtXa1ZZbk9YRE5xYi1JUXBDQnc6MA>

Secção A – Pedimos agora algumas **informações específicas acerca de si próprio**. Por favor responda a todas as questões. Clique na resposta que melhor o(a) classifica.

1. Sexo

M	F
---	---

2. Idade

--	--

3. Estado civil

Solteiro	Casado	Divorciado	União de facto	Viúvo	Outra
----------	--------	------------	----------------	-------	-------

4. Tem filhos

Sim	Não
-----	-----

5. Habilitações literárias

2º ou 3º ciclo	Secundário	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento
----------------	------------	-------------	--------------	----------	--------------

6. Categoria a que pertence

Oficial	Sargento	Praça
---------	----------	-------

7. Que tipo de funções militar exerce

Comando	Direção ou chefia	Estado-maior	Execução
---------	-------------------	--------------	----------

8. Qual o tipo de prestação de serviço

QP	RV /RC
----	--------

9. Tempo de serviço efetivo

≤ 7 anos	8 a 24 anos	25 a 36 anos	≥ 37
----------	-------------	--------------	------

10. Já participou ou participa em missões no estrangeiro (Forças Nacionais Destacadas, Cooperação Técnico-Militar, cargos entre outras).

Sim	Não
-----	-----

Secção B – Nesta secção solicita-se que descreva algumas **características/exigências do seu trabalho**. Responda a todas as questões clicando na resposta que melhor o define. Indique a frequência que melhor classifica, clicando de 1 a 5 (um a cinco).

1	2	3	4	5
Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Quase sempre

1	O meu trabalho exige que eu trabalhe depressa.	1	2	3	4	5
2	O meu trabalho exige que eu trabalhe duramente.	1	2	3	4	5
3	No meu trabalho, tenho uma grande quantidade de coisas para fazer.	1	2	3	4	5
4	Não tenho tempo para fazer todo o meu trabalho.	1	2	3	4	5
5	Tenho demasiado trabalho para fazer.	1	2	3	4	5
6	Sinto que não tenho tempo para terminar o meu trabalho.	1	2	3	4	5
7	Tenho que lidar com exigências contraditórias no meu trabalho.	1	2	3	4	5
8	Tenho a possibilidade de decidir como organizar o meu trabalho.	1	2	3	4	5
9	Tenho controlo sobre o que acontece no meu trabalho.	1	2	3	4	5
10	O meu trabalho permite-me tomar decisões por mim próprio(a).	1	2	3	4	5
11	No meu trabalho é-me pedido que tome as minhas próprias decisões.	1	2	3	4	5

Secção C – Neste questionário existem afirmações sobre **sentimentos relacionados com o trabalho**. Leia cada afirmação cuidadosamente e decida o que sente sobre o seu trabalho. Se nunca apresentou esse sentimento clique no 0 (zero). Se já teve indique a frequência que melhor classifica clicando de 1 a 6 (um a seis).

0	1	2	3	4	5	6
Nunca	Algumas vezes por ano ou menos	Uma vez por mês ou menos	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias

1	No meu trabalho sinto-me exausto emocionalmente.	0	1	2	3	4	5	6
2	Sinto-me usado ao fim de um dia de trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
3	Sinto-me cansado quando me levanto de manhã e tenho que ir trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
4	Trabalhar com pessoas todo o dia causa-me stress.	0	1	2	3	4	5	6
5	O meu trabalho deixa-me exausto.	0	1	2	3	4	5	6
6	Eu consigo resolver eficazmente os problemas que aparecem no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
7	Eu sinto que estou a contribuir eficazmente para os objetivos da minha instituição.	0	1	2	3	4	5	6
8	Eu estou a ficar menos interessado no meu trabalho desde que comecei a trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
9	Eu estou a ficar com menos entusiasmo sobre o meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
10	Na minha opinião, eu sou bom naquilo que faço.	0	1	2	3	4	5	6
11	Eu sinto-me alegre quando consigo atingir algo no meu trabalho	0	1	2	3	4	5	6

12	No meu trabalho, eu tenho conseguido realizar muitas coisas que valem a pena.	0	1	2	3	4	5	6
13	Eu só quero fazer o meu trabalho e não ser incomodado	0	1	2	3	4	5	6
14	Eu estou a ficar mais cético se o meu trabalho contribui para alguma coisa.	0	1	2	3	4	5	6
15	Eu duvido do significado do meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
16	No meu trabalho, eu sinto-me confiante de que sou eficaz em ter as coisas feitas.	0	1	2	3	4	5	6

Secção D – Neste questionário existem afirmações sobre **sentimentos, crenças e comportamentos relacionados com a sua experiência profissional**. Se nunca teve esse sentimento, crença ou comportamento clique no 0 (zero). Se já teve indique a frequência que melhor classifica clicando de 1 a 6 (um a seis).

0	1	2	3	4	5	6
Nenhuma vez	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias

1	No meu trabalho sinto-me cheio (a) de energia.	0	1	2	3	4	5	6
2	Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade.	0	1	2	3	4	5	6
3	O tempo passa a voar quando estou a trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
4	No meu trabalho sinto-me com força e energia.	0	1	2	3	4	5	6
5	Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
6	Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha roda.	0	1	2	3	4	5	6
7	O meu trabalho inspira-me.	0	1	2	3	4	5	6
8	Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
9	Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	0	1	2	3	4	5	6
10	Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
11	Estou imerso(a) no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
12	Sou capaz de trabalhar por períodos de tempo muito longos.	0	1	2	3	4	5	6
13	O meu trabalho é desafiante para mim.	0	1	2	3	4	5	6
14	“Deixo-me ir” quando estou a trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
15	Sou uma pessoa com muita resistência mental no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
16	É-me difícil desligar-me do meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
17	No meu trabalho sou sempre perseverante (não desisto), mesmo quando as coisas não estão a correr bem.	0	1	2	3	4	5	6

Muito obrigado(a) pela sua disponibilidade.

Anexo II: Distribuição das Categorias no Exército Português

EXÉRCITO PORTUGUÊS		
Categorias	Subcategorias	Postos
Oficiais	Oficiais gerais	General
		Tenente-general
		Major-general
		Brigadeiro-general
	Oficiais superiores	Coronel
		Tenente-coronel
		Major
	Capitães	Capitão
	Oficiais Subalternos	Tenente
		Alferes
		Aspirante a oficial
Sargentos		Sargento-mor
		Sargento-chefe
		Sargento-ajudante
		Primeiro-sargento
		Segundo-sargento
		Furriel
Praças		Segundo-furriel
		Cabo-de-seccção
		Cabo-adjunto
		Primeiro-cabo
		Segundo-cabo
		Soldado

Fonte: Adaptado do artigo 28º do EMFAR.