



MESTRADO — GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**O STRESS OCUPACIONAL E O COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS
HUMANOS**

SOFIA SANTOS ANTUNES

INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

VILA NOVA DE GAIA
MAIO DE 2025



instituto politécnico de gestão e tecnologia

escola superior de gestão

MESTRADO — GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**O STRESS OCUPACIONAL E O COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS
HUMANOS**

SOFIA SANTOS ANTUNES

INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

VILA NOVA DE GAIA
MAIO DE 2025



INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

**O Stress Ocupacional e o Comprometimento Organizacional dos Profissionais de
Recursos Humanos**

Sofia Santos Antunes

Aprovado em 23/07/2025

Composição do Júri

Presidente Prof. Doutor Carlos Miguel Oliveira

Arguente Prof^ª. Doutora Carla Rebelo Magalhães

Orientador/a Prof^ª. Doutora Paula Nunes Figueiredo

Vila Nova de Gaia

2025

Dissertação de Mestrado realizada sob orientação da Professora Doutora **Paula Cristina Nunes Figueiredo** apresentada à Escola Superior de Gestão do ISLA-IPGT — Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho n.º 16961/2010, de 9 de novembro.

“There is no HR for HR. [...] HR professionals are the backbone of any organization, tirelessly working to support, develop, and care for employees. But, who takes care of HR?”

Múltiplos Profissionais de Recursos Humanos (s. d.)

“Total commitment to family and total commitment to career is possible but fatiguing.”

Muriel Fox (s.d.)

Agradecimentos

Nesta página, expresso o meu sincero agradecimento a todos os que, ao longo do desenvolvimento da presente Dissertação de Mestrado, demonstraram compreensão, disponibilidade e carinho comigo e que, com orientações valiosas e críticas construtivas, que contribuíram para este trabalho.

À Professora Doutora Paula Figueiredo, orientadora deste trabalho, pela ajuda, atenção, compreensão, sugestões, críticas e paciência ao longo deste processo.

Às minhas amigas, sempre presentes nesta jornada, e aos meus colegas de trabalho e de Mestrado que me apoiaram deste o início.

E, de forma especial, à minha Mãe, pelo carinho e amor incondicional, por estar presente em todos os momentos, por sempre acreditar em mim e por incutir-me todos os valores que me fizeram crescer pessoal, emocional e profissionalmente.

E, também, a todas as pessoas, profissionais de RH e organizações que não mencionei diretamente aqui, mas que de uma ou de outra forma, contribuíram para este trabalho.

A todos o meu muito obrigada!

Resumo

O stress ocupacional surge do desequilíbrio entre as exigências do trabalho e a capacidade dos indivíduos para as enfrentar, enquanto o comprometimento organizacional está relacionado ao vínculo entre o colaborador e a organização, podendo manifestar-se de forma afetiva, normativa ou de continuidade. Este estudo procura identificar a relação entre o stress ocupacional e o comprometimento organizacional dos profissionais de Recursos Humanos (RH).

A metodologia adotada foi quantitativa, descritiva, comparativa e correlacional, com a aplicação de um inquérito por questionário. Foram utilizadas duas escalas validadas para medir as variáveis, nomeadamente, o *Occupational Stress Questionnaire* e o *Three-Dimensional Organizational Commitment Questionnaire*. A amostra final foi composta por 300 profissionais de RH.

Os resultados indicam níveis moderados a elevados de stress ocupacional, com destaque nas dimensões relacionadas à carreira e remuneração e ao excesso de trabalho. Em relação ao comprometimento organizacional, os níveis de comprometimento afetivo destacam-se como os mais elevados. Observa-se uma correlação significativa entre as variáveis, de forma que, à medida que o nível de stress aumenta, o comprometimento tende a diminuir, e vice-versa.

Conclui-se que existe uma relação relevante entre o stress ocupacional e o comprometimento organizacional dos profissionais de RH, sublinhando a necessidade de reconhecer e intervir nas condições laborais destes profissionais. Este estudo reforça ainda a importância do desenvolvimento de políticas organizacionais direcionadas, reconhecendo os profissionais de RH como elementos-chave na criação de ambientes de trabalho saudáveis, sustentáveis e coerentes com os valores das organizações.

Palavras-chave: Comprometimento Afetivo; Comprometimento de Continuidade; Comprometimento Normativo; Comprometimento Organizacional; Profissionais de Recursos Humanos; Stress Ocupacional.

Abstract

Occupational stress arises from the imbalance between the demands of the job and the ability of individuals to cope with them, while organisational commitment is related to the bond between the employee and the organisation, and can manifest itself in affective, normative or continuity ways. This study seeks to identify the relationship between occupational stress and the organisational commitment of Human Resources (HR) professionals.

The methodology adopted was quantitative, descriptive, comparative and correlational, using a questionnaire survey. Two validated scales were used to measure the variables, namely the *Occupational Stress Questionnaire* and the *Three-Dimensional Organisational Commitment Questionnaire*. The final sample consisted of 300 HR professionals.

The results indicate moderate to high levels of occupational stress, particularly in the dimensions related to career and remuneration and overwork. In terms of organisational commitment, the levels of affective commitment stood out as the highest. There is a significant correlation between the variables, so that as the level of stress increases, commitment tends to decrease, and vice versa.

The conclusion is that there is a significant relationship between occupational stress and the organisational commitment of HR professionals, underlining the need to recognise and intervene in the working conditions of these professionals. This study also reinforces the importance of developing targeted organisational policies, recognising HR professionals as key elements in creating healthy, sustainable working environments that are consistent with the values of organisations.

Keywords: Affective Commitment; Continuity Commitment; Normative Commitment; Organisational Commitment; Human Resources Professionals; Occupational Stress.

Índice Geral

Introdução	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico	5
1. <i>O Stress Ocupacional</i>	5
1.1. Teorias e Modelos do Stress Ocupacional	6
1.2. Fatores e Consequências do Stress Ocupacional	9
1.3. Avaliação e Medição do Stress Ocupacional	16
2. <i>Comprometimento Organizacional</i>	18
2.1. Teorias e Modelos do Comprometimento Organizacional	20
2.2. Fatores e Consequências do Comprometimento Organizacional	23
2.3. Avaliação e Medição do Comprometimento Organizacional	29
3. <i>O Stress Ocupacional e o Comprometimento Organizacional dos Profissionais de Recursos Humanos (RH)</i>	31
Capítulo II – Metodologia de Investigação	36
1. <i>A Metodologia de Investigação</i>	36
1.1. Problema de Investigação e Pergunta de Investigação	36
1.1.1. Objetivos de Investigação	36
1.1.2. Hipóteses de Investigação	37
2. <i>A Metodologia e o Método de Recolha de Dados</i>	39
2.1. Universo, População, Unidades de Análise e Amostra	40
2.2. Instrumento de Recolha de Dados	41
2.2.1. Construção do Instrumento de Recolha de Dados	42
2.3. Estratégia de Angariação de Dados	45
2.3.1. Aplicação do Pré-Teste	46
3. <i>Instrumento de Análise de Dados</i>	46
3.1. Técnicas Estatísticas para o Tratamento de Dados	46
Capítulo III – Análise de Resultados	49
1. <i>Apresentação e Análise de Resultados</i>	49
1.1. Análise Descritiva da Amostra	49
2. <i>Consistência Interna das Escalas e Análise Descritiva dos Resultados</i>	52

2.1. Consistência Interna das Escalas _____	52
2.2. Resultados Descritivos sobre o Stress Ocupacional _____	54
2.3. Resultados Descritivos sobre o Comprometimento Organizacional _____	57
2.4. Correlação entre o Stress Ocupacional e o Comprometimento Organizacional ____	60
3. <i>Validação das Hipóteses de Investigação e Discussão dos Resultados</i> _____	63
3.1. Hipótese 1 _____	64
3.2. Hipótese 2 _____	65
3.3. Hipótese 3 _____	66
3.4. Hipótese 4 _____	67
3.5. Hipótese 5 _____	69
3.6. Hipótese 6 _____	71
3.7. Hipótese 7 _____	72
3.8. Discussão dos Resultados _____	75
Capítulo IV – Conclusão _____	77
1. <i>Conclusão e Implicações do Estudo</i> _____	77
1.1. Limitações do Estudo _____	79
1.2. Recomendações para Futuras Investigações _____	79
Bibliografia _____	81
Apêndice I - Inquérito por Questionário _____	96
Apêndice II - Codificação do Inquérito por Questionário _____	102
Apêndice III - Tabelas _____	107
Apêndice IV – Gráficos _____	115
Anexo I - Declaração de Conformidade com a Proteção de Dados _____	118

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo das sete dimensões do stress ocupacional _____	18
Figura 2 – Modelo das três dimensões do comprometimento organizacional _____	30
Figura 3 – Modelo teórico de investigação _____	35
Figura 4 – Hipóteses de investigação e respetivas correlações _____	38

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição dos níveis globais de stress ocupacional por género (Boxplot)	116
Gráfico 2 - Distribuição dos níveis globais de stress ocupacional por cargo de gestão/liderança (Boxplot) _____	116
Gráfico 3 - Distribuição dos níveis de comprometimento organizacional afetivo por tipo de vínculo de trabalho (Boxplot) _____	117
Gráfico 4 – Comparações Pairwise do comprometimento afetivo por Tipo de vínculo de trabalho _____	117

Índice de Quadros

Quadro 1 – Síntese das principais teorias e modelos do stress ocupacional _____	8
Quadro 2 – Síntese do processo de stress _____	10
Quadro 3 – Síntese dos agentes de stress crónicos e agudos _____	11
Quadro 4 – Síntese dos agentes de stress e consequências do stress _____	13
Quadro 5 – Síntese das principais teorias e modelos do comprometimento organizacional _____	22
Quadro 6 – Síntese dos fatores que influenciam o comprometimento organizacional _____	27
Quadro 7 – Síntese das consequências do comprometimento organizacional _____	28
Quadro 8 - Three-Dimensional Organizational Commitment Questionnaire (Meyer et al., 1993) _____	31
Quadro 9 - Universo, população, unidades de análise e amostra _____	40
Quadro 10 – Síntese das secções e conteúdos do inquérito por questionário _____	42

Quadro 11– Occupational Stress Questionnaire de Afonso e Gomes (2012)	43
Quadro 12 – Three-Dimensional Organizational Commitment Questionnaire de Meyer et al. (1993)	44
Quadro 13 – Three-Dimensional Organizational Commitment Questionnaire	45
Quadro 14 – Síntese da seleção dos testes estatísticos paramétricos e não-paramétricos com base no teste à normalidade (Shapiro-Wilk) e no teste à homogeneidade (Levene)	48
Quadro 15 – Suma da validação das hipóteses de investigação	63

Índice de Tabelas

Tabela 1– Caracterização da amostra por género	108
Tabela 2 – Caracterização da amostra por faixa etária	108
Tabela 3 – Caracterização da amostra por área geográfica	108
Tabela 4 – Caracterização da amostra por habilitações académicas/escolaridade	108
Tabela 5 – Caracterização da amostra por categoria profissional/ Profissão de RH	109
Tabela 6 – Caracterização da amostra por cargo de gestão/ liderança	109
Tabela 7 – Caracterização da amostra por tipo vínculo de trabalho	109
Tabela 8 – Caracterização da amostra por antiguidade	109
Tabela 9 – Caracterização da amostra por setor	110
Tabela 10 – Consistência interna da escala - Occupational Stress Questionnaire de Afonso e Gomes (2012)	53
Tabela 11 – Consistência interna da escala - Three-Dimensional Organizational Commitment Questionnaire de Meyer et al. (1993)	53
Tabela 12 – Análise fatorial exploratória – comprometimento de continuidade	54
Tabela 13 – Estatísticas Descritivas do Stress Ocupacional por Item	111
Tabela 14 – Estatísticas Descritivas por Dimensão do Stress Ocupacional	112
Tabela 15 – Estatísticas descritivas do comprometimento organizacional por item	113
Tabela 16 – Estatísticas descritivas por dimensão do comprometimento organizacional	114

Tabela 17 – Teste de correlação de Spearman às dimensões teóricas – stress ocupacional e comprometimento organizacional _____	62
Tabela 18 – Teste à normalidade de Shapiro-Wilk – comprometimento afetivo e stress ocupacional global _____	64
Tabela 19 – Teste de correlação de Spearman - comprometimento afetivo e stress ocupacional global _____	65
Tabela 20 – Teste à normalidade de Shapiro-Wilk - comprometimento normativo e stress ocupacional global _____	65
Tabela 21 – Teste de correlação de Spearman - comprometimento normativo e stress ocupacional global _____	66
Tabela 22 – Teste à normalidade de Shapiro-Wilk - - comprometimento de continuidade e stress ocupacional global _____	66
Tabela 23 – Teste de correlação de Pearson - comprometimento de continuidade e stress ocupacional global _____	67
Tabela 24 – Teste à normalidade de Shapiro-Wilk – stress ocupacional global e género _____	67
Tabela 25 – Teste à homogeneidade de Levene - stress ocupacional global e género _____	68
Tabela 26 – Teste de T Student para Amostras Independentes - stress ocupacional global e género _____	68
Tabela 27 – Teste à normalidade de Shapiro-Wilk – comprometimento afetivo e cargo de gestão _____	69
Tabela 28 – Teste à homogeneidade de Levene – comprometimento afetivo e cargo de gestão _____	70
Tabela 29 – Teste de Mann-Whitney - – comprometimento afetivo e cargo de gestão _____	70
Tabela 30 – Teste à normalidade de Shapiro-Wilk – comprometimento normativo e excesso de trabalho _____	71
Tabela 31 – Teste de Spearman - – comprometimento normativo e excesso de trabalho _____	72
Tabela 32 – Teste à normalidade de Shapiro-Wilk – comprometimento afetivo e tipo de vínculo de trabalho _____	73
Tabela 33 – Teste à homogeneidade de Levene – comprometimento afetivo e tipo de vínculo de trabalho _____	73
Tabela 34 – Teste de Kruskal-Wallis - comprometimento afetivo e tipo de vínculo de trabalho _____	74

Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

%	Porcentagem
as	Assimetria
BCDS	Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável
ct	Curtose
Gl.	Grau de Liberdade
HI	Hipótese(s) de Investigação
IBM	International Business Machines Corporation
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
Lig.	Ligeiramente
m	Média
md	Mediana
Mod.	Moderadamente
N/a	Não aplicável
N/n	Número
OE	Objetivo Específico
p	Página
pp	Páginas
r	Coefficiente de Correlação de Pearson
RH	Recursos Humanos
Sig.	Nível de Significância
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
Total.	Totalmente
var	Variância
α	Alpha – Nível de Significância
$\rho(\text{rho})$	Coefficiente de Correlação de Spearman
ω	Ómega – Intervalo de Confiança

Introdução

A Pandemia trouxe grandes desafios para a gestão de Recursos Humanos (RH), neste contexto, o avanço tecnológico e a crescente importância da ciência de dados têm contribuído para a procura de estratégias de gestão de pessoas mais adequadas à nova realidade (Figueiredo, 2025; Figueiredo et al., 2022). Estes desafios traduzem-se numa maior exigência no papel dos profissionais de RH no desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas, no desenvolvimento estratégico das organizações e na promoção do bem-estar no trabalho (Hameed et al., 2022; Shakil et al., 2019). Num estudo recente, são apresentadas as cinco prioridades dos líderes de RH, nomeadamente, o desenvolvimento de líderes e gestores, a cultura organizacional, o planeamento estratégico da força de trabalho, a gestão da mudança e as tecnologias de RH (Gartner, 2025). Face à importância destes desafios, é relevante estudar os níveis de stress ocupacional e de comprometimento organizacional dos profissionais de RH, pois o seu papel é essencial para o futuro das organizações.

Segundo Chen (2024), o trabalho permite que as pessoas tenham uma sensação de orgulho, propósito, comprometimento e também independência. Porém, segundo um inquérito desenvolvido pela *American Psychological Association* (2019), mais de 60% dos colaboradores identificam o trabalho como a sua maior fonte de stress. Na mesma linha, Guy Rider, Diretor Geral da OIT – Organização Internacional do Trabalho (2016), destaca que o stress ocupacional afeta colaboradores de todas as profissões e em países desenvolvidos e em desenvolvimento e pode prejudicar, não só a saúde dos colaboradores, mas também o bem-estar das suas famílias. Um dos ODS – Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030, especificamente o número 8 – “*Ambientes de trabalho seguros para todos os colaboradores*” –, destaca que garantir locais de trabalho seguros, inclui não só o bem-estar físico, mas também o bem-estar mental e emocional (BCDS – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável – Portugal, 2015).

Conforme descrito por Chambel (2016), o stress ocupacional é um constructo relevante para a saúde dos indivíduos porque pode desencadear graves problemas de saúde física e mental para os profissionais, como a *Síndrome de Burnout*, da ansiedade e depressão, e, assim como outros, os profissionais de RH também podem desenvolver problemas de saúde que podem afetar o seu papel na organização e também a sua vida pessoal/familiar (Chen, 2024; Jacobs, 2024; Sadir e Lipp, 2009). O stress ocupacional contribui para o desenvolvimento de

problemas graves de saúde, emocionais e interpessoais e pode ainda ocasionar a diminuição da produtividade, o aumento da desmotivação e outros que levam a um impacto negativo na organização. Por estes motivos, as condições do trabalho, as funções do profissional e o comprometimento organizacional são identificadas como possíveis fatores determinantes para o aumento do stress ocupacional (Chen, 2024; Cicei, 2012; Sadir e Lipp, 2009; Tiwari e Singh, 2016).

O comprometimento organizacional é um conceito crucial que influencia diretamente o comportamento dos profissionais nas organizações (Meyer e Allen, 1997). Segundo Meyer et al. (1990), o comprometimento é caracterizado por um vínculo psicológico que se desenvolve entre o profissional e a organização e que se reflete na lealdade e na identificação do profissional com os objetivos e valores da organização. Este vínculo pode ser identificado pela dedicação com o trabalho, pela disposição e pela intenção de permanência na organização (Steers, 1977; Bar-Haim, 2019; Wongsuwan et al., 2023).

Estudos apontam que o stress ocupacional e o comprometimento organizacional estão significativamente relacionados, indicando o impacto negativo do stress ocupacional no comprometimento organizacional dos profissionais (Zhuwao et al., 2015).

Embora haja uma abundância de estudos que exploram a relação entre o stress ocupacional e comprometimento organizacional, encontrou-se uma lacuna significativa na literatura que investiga especificamente esta dinâmica entre os profissionais de RH. Por exemplo, tendo em conta a análise realizada, reporta-se que nos estudos disponíveis nas principais bases de dados científicas, encontrou-se apenas um estudo sobre o comprometimento organizacional nos profissionais de RH na Nigéria, que revelou que existem determinantes que afetam positivamente o comprometimento destes profissionais, como, por exemplo, a facilidade na conciliação da vida profissional e familiar/ pessoal e as oportunidades de carreira (Monday, 2016). Quanto ao stress ocupacional, foi possível encontrar estudos sobre o mesmo nos profissionais de RH, como por exemplo, o estudo de Tran et al. (2020), onde identificaram que as principais causas de stress para estes profissionais são: excesso de trabalho; conflitos; falta de recursos; pressão das chefias.

Em contrapartida, os restantes estudos focam-se em setores mais amplos e em profissões consideradas de maior desgaste, como refere Chiou et al. e Zimmerman citados por Chen (2024) e Ratcliff (2024). É o caso dos profissionais da área da saúde, área social, da área da

polícia e outros profissionais de emergência, entre outros, desconsiderando a experiência particular dos profissionais de RH que, segundo Ferrer et al. (2024), enfrentam desafios únicos e com níveis de stress elevados decorrentes da sua função e da pressão que vivenciam diariamente no seu trabalho. Contudo, observa-se um ponto comum entre os estudos que relacionam estas duas variáveis. Por exemplo, Morrissette e Kisamore (2020) destacam que a maioria dos estudos conclui que existe uma relação entre o nível de stress ocupacional e o nível do comprometimento organizacional. Acrescenta-se ainda que, no estudo de Leong et al. (1996), foi possível constatar que colaboradores com níveis de comprometimento organizacional elevados tendem a ter menores níveis de stress, o que pode indicar que o comprometimento organizacional pode agir como uma variável “*moderadora*” dos níveis de stress ocupacional (Leong et al., 1996; Schmidt, 2007; Morrissette e Kisamore, 2020).

A maioria dos estudos realizados para outras profissões sobre o stress ocupacional e o comprometimento organizacional são da autoria dos profissionais de RH. Neste sentido, a falta de atenção no estudo aplicado a profissionais de RH resulta na incompreensão de todos os fatores e consequências que afetam o bem-estar e a motivação destes profissionais, e que desempenham um papel essencial na própria promoção do bem-estar dos colaboradores e na gestão do capital humano (Blaga, 2020; Ferrer et al. 2024; Pirrolas e Correia, 2024; Ulrich et al., 2013).

Tendo em conta a lacuna identificada e a importância do papel do profissional de RH nas organizações, pretende-se revelar como o stress ocupacional afeta o nível de comprometimento organizacional destes profissionais. Neste sentido, a pertinência académica da realização deste estudo passa pelos contributos dos seus resultados, num tema único que poderá servir de base para tomadas de decisão e pesquisas futuras para estes profissionais, e, também, por se tratar de um tema menos estudado, dado que a maioria dos estudos sobre o stress ocupacional são mais focados nos profissionais de saúde e existem poucos estudos que explorem esta relação, entre o stress ocupacional e o comprometimento organizacional. Deste modo, a pertinência do estudo passa também por proporcionar a validação de uma escala de stress ocupacional e de comprometimento organizacional numa população em específico, os profissionais de RH, o que irá permitir que este estudo seja uma alavanca para futuras investigações sobre o tema.

Ao investigarmos por meio de uma metodologia quantitativa esta relação, espera-se não somente preencher uma lacuna significativa na literatura académica, mas também oferecer

notas importantes para guiar líderes e gestores, que é também muito importante na formulação de políticas que promovam o bem-estar e a motivação dos profissionais de RH. Segundo Melo e Machado (2023) e Ferrer et al. (2024), com o aumento da pressão e exigências enfrentadas por estes profissionais é essencial que as organizações reconheçam e abordem os fatores de stress que podem comprometer o comprometimento organizacional.

— **Problema de investigação e pergunta de investigação**

O problema de investigação do estudo centra-se em identificar qual é a relação entre os níveis de stress ocupacional e o comprometimento organizacional dos profissionais de RH. Para tal, elaborou-se a seguinte pergunta de investigação: existe uma relação entre o nível de stress ocupacional e o nível de comprometimento organizacional dos profissionais de RH?

— **Objetivo geral e objetivos específicos**

Como objetivo geral, pretendeu-se identificar a relação entre o nível de stress ocupacional e o nível de comprometimento organizacional dos profissionais de RH. Para a construção e desenvolvimento do estudo, procedemos à identificação de três objetivos específicos, a saber: (1) Identificar o nível de stress ocupacional dos profissionais de RH através da utilização de uma escala validada; (2) Identificar o nível de comprometimento organizacional dos profissionais de RH por meio de uma escala validada; (3) Analisar a relação entre os níveis de stress ocupacional e de comprometimento nos profissionais de RH.

— **Estrutura da dissertação**

A presente dissertação encontra-se estruturada em quatro capítulos. No primeiro elaborou-se uma revisão da literatura sobre o stress ocupacional, o comprometimento organizacional e a relação entre estes temas com os profissionais de RH. No segundo capítulo desenvolveu-se a metodologia de investigação do estudo, nomeadamente, os objetivos, seleção das unidades de análise, construção do instrumento de recolha de dados (inquérito por questionário) e métodos e técnicas estatísticas para o tratamento dos dados. O terceiro capítulo dedica-se à apresentação e análise dos resultados obtidos. Por fim, o quarto capítulo aborda as principais conclusões do estudo, limitações e sugestões para futuras investigações.

Capítulo I – Enquadramento Teórico

1. O Stress Ocupacional

O “*stress*” é um conceito complexo, descrito como uma resposta, um estímulo, uma interação e uma transação, conforme destacado por (Pina e Cunha et al., 2005). A compreensão deste conceito vai além de uma simples reação a fatores externos. Envolve processos fisiológicos, psicológicos e comportamentais que refletem a interação contínua entre a pessoa e o seu meio (Redzic et al., 2024). Estudos indicam que o stress está diretamente relacionado com níveis elevados de “*cortisol*”, termo culturalmente conhecido como “*hormona do stress*”, libertada pelo nosso organismo em situações de pressão (Kai et al., 2024).

Segundo Pina e Cunha et al. (2005), pode-se considerar o stress como uma “*elasticidade emocional*” que se mantém até determinado ponto de tensão psicológica. Nesta linha de estudo, destaca-se Hans Selye (1907–1982), que introduziu este termo na medicina, referindo que o stress pode ser sentido como um *General Adaptation Syndrome*, que envolve três fases (Selye e Fortier, 1950): i) A reação – O corpo percebe o stress e ativa respostas imediatas (por exemplo, aumento da frequência cardíaca e a libertação do cortisol); ii) A resistência – O corpo tenta adaptar-se ao stress, ao manter a resposta ativa por um período; iii) A exaustão – Se o stress permanecer por muito tempo, o corpo começa a falhar na sua resposta, o que pode levar a problemas de saúde (Selye e Fortier, 1950).

O termo “*ocupacional*” está diretamente relacionado ao papel que o trabalho desempenha na vida dos indivíduos (Gunasekra e Perera, 2023). Segundo os autores, o trabalho não assegura exclusivamente a sobrevivência material por meio da remuneração, mas também proporciona um sentido de “*utilidade*”, reconhecimento e valorização pessoal. Desta forma, a dimensão ocupacional envolve a relação dos indivíduos com a sua atividade profissional, que influencia a sua identidade profissional, bem-estar e desenvolvimento.

O conceito de “*stress ocupacional*” começou por adquirir relevância devido aos desafios enfrentados pelos colaboradores no contexto moderno, marcado por transformações industriais, tecnológicas e sociais (Pina e Cunha et al., 2005). Em Portugal, cerca de 33% dos colaboradores são afetados por alterações de saúde mental relacionadas ao trabalho,

como é o stress ocupacional e o *burnout*, um valor acima da média da União Europeia (27%) (Comissão Europeia, 2023). Segundo Conselho Europeu (2022), o stress ocupacional tornou-se uma preocupação significativa, especialmente após a pandemia por COVID-19, que trouxe novas formas de trabalho e intensificou os fatores de pressão, o que resultou na identificação de que cerca de 27% dos colaboradores sofriam de stress em 2022, na Europa. Desde a pandemia que o stress ocupacional tem sido um foco crucial de estudo devido às novas formas de trabalho e às consequências que acarreta, tanto para as pessoas como para as organizações, e na sociedade (Chen, 2024).

Em suma, o stress ocupacional, segundo Quick e Henderson (2016), é caracterizado por ser um fenómeno psicofisiológico que ocorre quando os requisitos do ambiente de trabalho excedem a capacidade do indivíduo em lidar com eles. Esta situação pode resultar em consequências negativas para a saúde, tanto física, quanto mental e também afeta o desempenho do indivíduo no trabalho e na sua vida pessoal e familiar. Conforme os autores, o stress ocupacional pode ter como fatores a sobrecarga de trabalho, conflitos entre colegas, superiores e/ou clientes, as baixas recompensas e/ou baixo reconhecimento, a falta de controlo sobre as tarefas e entre outros fatores relacionados (Quick e Henderson, 2016).

Para uma análise mais aprofundada sobre os fatores e consequências do stress ocupacional, é necessário recorrermos a teorias e modelos. No próximo ponto explora-se algumas destas teorias e modelos, que permitem adquirir uma base teórica sobre o stress ocupacional.

1.1. Teorias e Modelos do Stress Ocupacional

O stress ocupacional tem sido amplamente estudado ao longo das últimas décadas devido aos seus impactos significativos na saúde, bem-estar e desempenho dos colaboradores. No meio académico/científico, emergem diferentes teorias e modelos desenvolvidos e estudados para compreender este fenómeno, refletindo-se na complexidade e na diversidade de abordagens (Chen, 2024). Assim, é apresentado um conjunto de teorias e modelos que têm contribuído para a análise do stress ocupacional.

Nos diversos estudos analisados e identificados, encontrou-se uma diversidade de teorias e modelos com diferentes perspetivas, dentro delas, abordar-se-ão oito, nomeadamente, a *Theory of Life Events* de Holmes e Rahe (1967), o *Person-Environment Adjustment Model* de Caplan (1987), a *Role Stress Theory* de Kahn et al. (1964), a *Transactional Theory of*

Stress de Lazarus e Folkman (1987), e a *Job Demands-Resources Theory* de Bakker e Demerouti (2017) que aborda, inclusive, o *Effort-Reward Imbalance Model* de Siegrist (2017), o *Demands-Control Model* de Karasek (1979) e o *Demands-Control-Support Model* de Johnson e Hall (1988).

A *Theory of Life Events* é uma das primeiras teorias desenvolvidas para medir o impacto psicológico de eventos significativos na vida das pessoas. Holmes e Rahe (1967) referem que o stress é desencadeado por mudanças significativas na vida do indivíduo e que exigem um maior esforço de adaptação a novas situações. Por exemplo, os autores destacam que perder o emprego ou a insegurança no emprego têm um alto impacto na vida de um indivíduo e pode levar a níveis elevados de stress.

O *Person-Environment Adjustment Model* de Caplan (1987) foca-se na interação do indivíduo com o seu ambiente de trabalho. O autor sugere que o stress ocorre quando há um desajuste nas obrigações no trabalho e as capacidades e/ou recursos disponíveis para o colaborador. Neste caso, quando o trabalho exige mais do indivíduo do que aquilo que ele pode lidar, o stress pode emergir (Caplan, 1987).

Apresenta-se também a *Role Stress Theory* de Kahn et al. (1964), propondo que o stress ocupacional encontra-se frequentemente relacionado a ambiguidades ou conflitos em torno dos papéis desempenhados pelo colaborador, isto é, o stress ocorre quando existe uma falta de clareza sobre o que é esperado do indivíduo ou quando existem expectativas diferentes sobre a função do indivíduo. Nesta teoria defende-se que, quando o colaborador não sabe o que é esperado dele ou é-lhe exigido o exercício de funções que não estão diretamente relacionadas com a sua categoria profissional/ função, desenvolve-se uma situação de stress (Kahn et al., 1964).

Já a *Transactional Theory of Stress* de Lazarus e Folkman (1987) refere que o stress é um processo transaccional entre o indivíduo e o ambiente. Nesta teoria, o stress não é visto como uma resposta a estímulos externos, mas como uma avaliação cognitiva feita pelo indivíduo sobre a sua capacidade de enfrentar determinada situação. Por exemplo, nesta teoria, se o indivíduo tem a perceção que o ambiente de trabalho é ameaçador ou desafiador, ou deteta que não existem/têm recursos para lidar com este ambiente, o stress pode surgir (Lazarus e Folkman, 1987).

O *Job Demands-Resources Model* de Bakker e Demerouti (2017) sugere que o stress ocupacional resulta da interação entre as responsabilidades no trabalho e os recursos disponíveis, isto é, se as responsabilidades no trabalho exigem recursos que podem auxiliar os colaboradores e estes são escassos ou inexistentes, esta situação pode desencadear situações de stress (Bakker e Demerouti, 2017).

O *Effort-Reward Imbalance Model* de Siegrist (2017) foca-se na desproporção entre o esforço dos colaboradores e as recompensas recebidas em troca. Quando os esforços são elevados e as recompensas são baixas, como, por exemplo, o salário ou reconhecimento, o colaborador tende a experienciar níveis mais elevados de stress. Neste sentido, os profissionais que percebem que se esforçam muito e não recebem nada em troca/compensação são mais propensos ao stress (Siegrist, 2017).

Em penúltimo, encontra-se o *Demands-Control Model* de Karasek (1979) que propõe que o stress ocupacional resulta da interação entre as responsabilidades elevadas e o controlo reduzido sobre as atividades no trabalho. Este modelo sugere que o stress ocorre quando os colaboradores não têm autonomia nas decisões e nem muito controlo sobre a sua carga de trabalho, e, ao mesmo tempo, ainda enfrentam elevadas responsabilidades (Karasek, 1979).

Por fim, destaca-se o *Demands-Control-Support Model* de Johnson e Hall (1988) o qual é uma expansão do modelo referido anteriormente de Karasek (1979). Neste modelo, os autores acrescentam o apoio social como uma variável importante na relação entre as responsabilidades e o controlo. O suporte social refere-se ao apoio dos colegas, supervisores e da própria organização que podem ajudar a reduzir o stress ocupacional, mesmo em contextos de altas responsabilidades e de baixo controlo.

Elaborou-se o seguinte quadro (Quadro 1) com resumo das principais teorias e modelos abordados sobre o stress ocupacional. Este quadro apresenta, em forma de síntese, o nome da teoria/ modelo, os seus respetivos autores e uma definição simplificada, para permitir uma visão mais clara e comparativa das diferentes perspetivas.

Quadro 1 – Síntese das principais teorias e modelos do stress ocupacional

Teoria/ Modelo	Autores	Definição
Role Stress Theory	Kahn et al. (1964)	O stress resulta de ambiguidades ou conflitos nos papéis desempenhados pelo colaborador na organização.
Theory of Life Events	Holmes e Rahe (1967)	O stress surge devido a eventos significativos e/ou de alto impacto na vida do colaborador que exigem adaptação.

Demands-Control Model	Karasek (1979)	O nível stress aumenta quando existem exigências elevadas no trabalho e um baixo controlo sobre as tarefas.
Person-Environment Adjustment Model	Caplan (1987)	O stress ocorre quando existe um desajuste entre as exigências do trabalho e as capacidades individuais do colaborador.
Transactional Theory of Stress	Lazarus e Folkman (1987)	O stress depende da avaliação individual do colaborador sobre a sua capacidade de lidar com desafios.
Demands-Control-Support Model	Johnson e Hall (1988)	Destaca o suporte social como o fator que pode reduzir o nível de stress no trabalho.
Job Demands-Resources Model	Bakker e Demerouti (2017)	O stress decorre do desequilíbrio entre as exigências do trabalho e os recursos disponíveis.
Effort-Reward Imbalance Model	Siegrist (2017)	O stress surge quando há um desequilíbrio entre o esforço no trabalho e as recompensas recebidas.

Fonte: *Elaboração própria.*

Desta forma, entende-se que o stress ocupacional é um fenómeno complexo, influenciado por diversas variáveis individuais e ambientais/organizacionais. As teorias e modelos apresentados abordam diferentes aspetos do stress ocupacional, desde as responsabilidades aos recursos no ambiente de trabalho, até à interação entre o indivíduo e o seu contexto. Destaca-se ainda a importância do equilíbrio entre o esforço dos colaboradores e as recompensas recebidas, bem como a importância do apoio da equipa e a nível organizacional (Basu et al., 2017).

A análise das diferentes teorias e modelos evidencia a importância e a necessidade de se compreender as interações entre as exigências do trabalho, os recursos disponíveis, as expectativas quanto aos papéis e o suporte social. No entanto, destaca-se que o equilíbrio entre o esforço e a recompensa desempenha um papel crucial na saúde e bem-estar dos colaboradores. A compreensão destas abordagens e perspetivas não só contribui para um diagnóstico mais preciso do stress ocupacional, mas também permite desenvolver estratégias mais eficazes de prevenção e intervenção nas organizações (Chen, 2024).

1.2. Fatores e Consequências do Stress Ocupacional

O stress ocupacional tem sido amplamente estudado, não apenas pelo impacto que exerce sobre os colaboradores, mas também pelas suas repercussões nas organizações. Diversos estudos demonstram que o stress no trabalho afeta a saúde mental e física dos colaboradores, bem como a produtividade e o clima organizacional. Assim, compreender os fatores que o desencadeiam e as suas consequências é essencial para a adoção de práticas que ajudem a reduzir os seus efeitos negativos (Chen, 2024). Segundo Basu et al. (2017), muitos elementos no ambiente de trabalho conseguem desencadear o stress, sendo este refletido em diversos

efeitos adversos, tanto no indivíduo como na organização. Leung et al. (2024) afirmam ainda que o stress ocupacional resulta de uma interação contínua entre as exigências do ambiente de trabalho e a capacidade que o indivíduo tem para lidar com essas exigências, sendo um processo que depende de várias variáveis. Desta forma, compreender as causas e os efeitos do stress requer uma abordagem que envolva diferentes perspetivas, como os antecedentes, as causas do stress, a avaliação cognitiva, os moderadores e as respostas ao stress ocupacional, conforme sintetizado no Quadro 2 (Pina e Cunha et al., 2005).

Quadro 2 – Síntese do processo de stress

Antecedentes	Causas	Avaliação Cognitiva	Moderadores	Respostas ao Stress	Consequências do Stress
Indicadores Sociais	Agentes de Stress Organizacionais	Primária	Características Pessoais	Fisiológicas	Individuais
Características Organizacionais	Agentes de Stress Extra-organizacionais	Secundária	Características Situacionais	Psicológicas e Comportamentais	Organizacionais

Fonte: Elaboração própria com base em Pina e Cunha et al. (2005).

É relevante percebermos o que são “*stressors*” ou “*job stressors*”, isto é, os chamados agentes de stress ou causadores de stress. Os agentes de stress, segundo Leung et al. (2024, p. 2), “[...] are recognized as threatening or difficult situations leading to stress. The degree of stress experience entirely depends on its causes; stress occurs when psychological or physical demands exceed and individual’s abilities.”. Chen (2024) ainda refere que as condições de trabalho têm um papel vital em formar a perceção do indivíduo, porque, por exemplo, uma determinada condição no trabalho pode ser percebida como stressante por um indivíduo e não por outro. Deste modo, é importante reconhecermos a importância da “*role of personal appraisal*” antes de analisarmos os agentes de stress.

Com base na duração e na frequência dos eventos podem-se encontrar os seguintes tipos de agentes de stress: os “*chronic job stressors*”, ou agentes de stress crónicos e os “*acute job stressors*”, ou agentes de stress agudos (Chen, 2024). Os agentes de stress crónicos e agudos contribuem significativamente para problemas de saúde fisiológica e psicológica em várias profissões (Salvagioni et al., 2017).

Segundo (Chen, 2024), os agentes de stress crónicos referem-se àqueles que persistem por um longo período, como, por exemplo, carga excessiva de trabalho, insegurança no emprego, conflitos com colegas de trabalho, entre outros. Já os agentes de stress agudos referem-se a eventos súbitos e de curta duração que provocam uma resposta imediata de stress, como, por

exemplo, prazos urgentes, crise organizacional, ou uma mudança de responsabilidades repentina. No Quadro 3 apresenta-se uma síntese dos agentes de stress crónicos e agudos.

Quadro 3 – Síntese dos agentes de stress crónicos e agudos

Tipo de Agente de Stress	Descrição	Exemplos
Agudos	Causa stress de curta duração, intenso, geralmente causado por eventos específicos e pontuais.	Tarefa urgente/ importante; Discussão com um colega de trabalho ou familiar; Trânsito intenso e/ou atraso nos transportes públicos; Acidente de automóvel; Mudança repentina na rotina; Demissão; Entre outros.
Crónicos	Stress contínuo e recorrente, geralmente de intensidade moderada a alta, sem resolução imediata.	Conflitos familiares recorrentes; Dívidas financeiras prolongadas; Doença crónica (do indivíduo ou de familiar); Sobrecarga de responsabilidades; Insegurança no trabalho (contrato temporário); Entre outros.

Fonte: Elaboração própria com base em Chen (2024).

Outro aspeto importante na compreensão do stress ocupacional é a distinção entre os agentes de stress desafiadores e impeditivos, os “*challenge and hindrance stressors*”. Segundo Liu e Shi (2010), os agentes de stress desafiadores, como, por exemplo, a alta carga de trabalho e os prazos curtos/urgentes, são percebidos como oportunidades de crescimento e desenvolvimento e levam frequentemente a maior *engagement* e inovação. Por outro lado, os agentes de stress impeditivos, como, por exemplo, a burocracia e a ambiguidade da função, são associados a efeitos negativos, incluindo uma menor satisfação com o trabalho e um menor comprometimento organizacional (Horan et al., 2020). Conclui-se que os agentes de stress desafiadores podem impulsionar a inovação, enquanto os agentes de stress impeditivos tendem a restringi-la (Wang et al., 2022). De acordo com French et al. (2019), há ainda evidência de que ambas estas categorias de agentes de stress impactam a qualidade do sono dos colaboradores, sendo os agentes de stress impeditivos os mais prejudiciais.

Segundo Chen (2024) e Muñoz e Iglesias (2021), existem formas de categorizar os agentes que stress em tipos de disrupção ou distúrbio no processo de regulação das ações. Conforme os autores encontramos o “*regulation uncertainty*” que surge quando as regras e diretrizes da organização são ambíguas ou frequentemente alteradas, o que pode dificultar na adaptação, tomada de decisão e compreensão por parte dos colaboradores. Os “*regulation obstacles*” referem-se às barreiras burocráticas que impedem a execução fluída das tarefas, aumentando a frustração e desgaste. Encontram-se ainda as “*overtaxing regulations*” que impõem uma carga de trabalho elevada, podendo levar à fadiga, esgotamento e à diminuição da qualidade do sono dos colaboradores (Chen, 2024).

Os moderadores do stress ocupacional são fatores que influenciam a intensidade do stress e podem ser divididos em características pessoais e características situacionais (Pina e Cunha et al., 2022). As características pessoais incluem personalidade, resiliência, autoestima, inteligência emocional e experiências anteriores, que moldam como o colaborador lida com o stress. As características situacionais referem-se ao suporte organizacional, autonomia no trabalho, reconhecimento profissional e presença de programas de bem-estar, elementos que podem atenuar os efeitos do stress (Chen, 2024).

As respostas ao stress, segundo Chen (2024), podem ser classificadas como, fisiológicas, psicológicas e comportamentais. As respostas fisiológicas incluem aumento da frequência cardíaca, tensão muscular, dores de cabeça, fadiga e distúrbios do sono. As respostas psicológicas manifestam-se na forma de ansiedade, depressão, irritabilidade, falta de motivação e dificuldades de concentração. Já as respostas comportamentais englobam absentismo, queda na produtividade, aumento do consumo de substâncias como álcool e tabaco, conflitos interpessoais e decisões impulsivas.

As consequências do stress ocupacional, como indicado por Pina e Cunha et al. (2005), podem ser observadas, tanto ao nível individual quanto organizacional. Ao nível individual, destaca-se o desenvolvimento de transtornos psicológicos, doenças cardiovasculares, ansiedade, depressão, fadiga, Síndrome de *Burnout* e menor qualidade de vida (Contrada, 1989; Johnson e Hall, 1988; Ross et al., 2017). Ao nível organizacional, os impactos incluem redução da produtividade, aumento do *turnover*, crescimento dos custos com saúde e afastamentos, além da deterioração do clima organizacional (Leung et al., 2024).

Os agentes de stress organizacionais são fatores presentes no ambiente de trabalho que podem impactar a saúde física e mental dos colaboradores (Primi et al., 2023). Segundo Hall e Mansfield (1971), esses fatores incluem exigências excessivas de trabalho, estilo de liderança, pressão por resultados, falta de autonomia, conflitos interpessoais, insegurança no emprego e carga horária excessiva, relações de trabalho e o próprio clima organizacional. Quando expostos a agentes de stress, os colaboradores podem desenvolver diversas consequências negativas. No contexto organizacional, os efetivos incluem a queda da produtividade, aumento do absentismo e *turnover*, clima organizacional negativo, menor comprometimento organizacional (Hall e Mansfield, 1971). O Quadro 4 apresenta uma síntese dos agentes de stress organizacional e individuais e as suas consequências.

Quadro 4 – Síntese dos agentes de stress e consequências do stress

Tipo de Agente de Stress	Descrição	Exemplos
Agentes de Stress Organizacionais	Fatores no ambiente de trabalho que geram pressão e tensão nos colaboradores.	Exigências no trabalho, pressão, falta de autonomia, conflitos interpessoais, insegurança no emprego, carga horária excessiva, falta de reconhecimento, estilo de liderança, relações no trabalho e clima/ cultura organizacional.
Agentes de Stress individuais	Fatores pessoais que podem intensificar o stress no trabalho.	Problemas familiares, nascimento de um filho, morte de um familiar, dificuldades financeiras, problemas de saúde, baixa resiliência emocional e falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional.
Consequências do Stress Individuais	Impactos físicos e psicológicos nos colaboradores.	Fadiga, ansiedade, depressão, irritabilidade, problemas cardiovasculares, distúrbios do sono e baixa autoestima.
Consequências do Stress Organizacionais	Impactos negativos no desempenho e clima da organização.	Diminuição da produtividade, aumento do absentismo, alta rotatividade (<i>turnover</i>), clima organizacional negativo e menor comprometimento dos colaboradores.

Fonte: Elaboração própria com base em Hall e Mansfield (1971), Primi et al. (2023) e Chen (2024).

Importa ainda reforçar que indivíduos diferentes percecionam os mesmos agentes de stress de forma diferente (Chen, 2024). Deste modo, é fundamental avaliarmos os agentes e o seu impacto no stress de cada indivíduo, isto porque, conforme indicado por Vasunilashorn et al. (2015), o stress resulta da interpretação pessoal quando a determinada situação de pressão, interna ou externa. Segundo Vasunilashorn et al. (2015), é ainda importante distinguirmos entre a perceção do stress e a exposição a agentes de stress. Isto porque, a forma como o indivíduo perceciona e interpreta uma situação pode influenciar significativamente os efeitos do stress sobre a sua saúde, independentemente da intensidade de determinado agente de stress.

A perceção sobre o stress está relacionada a características individuais, como experiências passadas, a resiliência e o apoio social/familiar, enquanto os agentes de stress referem-se a eventos externos que podem desencadear respostas fisiológicas e emocionais (Vasunilashorn et al., 2015).

As características pessoais, conforme supramencionado, desempenham um papel fundamental na forma como diferentes indivíduos reagem aos mesmos agentes de stress. Fatores como a personalidade, *locus of control*, afetividade negativa, autoestima e estilos de *coping* podem influenciar como cada indivíduo percebe e responde ao stress (Pina e Cunha et al., 2005).

Segundo Pina e Cunha et al. (2005) e Luo et al. (2023), a personalidade do indivíduo pode afetar significativamente tem a sua vulnerabilidade ao stress. Indivíduos com *Personalidade do Tipo A*, caracterizadas por elevada competitividade, urgência temporal, impaciência e tendência à hostilidade, tendem a interpretar situações neutras como ameaçadoras e tendem

a ter uma diminuição de controlo individual e de conflito entre os papéis que desempenham na vida pessoal e profissional. Deste modo, indivíduos com esta personalidade tendem a perceber os agentes de stress de uma forma diferente, interpretando desafios comuns como ameaças significativas. De acordo com Contrada (1989), um tipo de percepção amplificada do stress pode levar a uma resposta fisiológica e emocional mais intensa, aumentando a probabilidade de desenvolverem problemas de saúde, como a hipertensão e doenças cardiovasculares (Sic et al., 2024).

Outra variável relevante é o *locus of control*, que se refere à crença sobre o grau de influência que se tem sobre os acontecimentos da vida (Bollini et al., 2004). Isto é, indivíduos com um *locus* de controlo interno, em que acreditam que as suas ações determinam os resultados, tendem a lidar melhor com os agentes de stress, porque percebem que podem agir para alterar a realidade. Por outro lado, indivíduos com um *locus* de controlo externo em que atribuem os agentes de stress a fatores externos, como a sorte ou destino, tendem a sentir-se importantes diante do stress, tornando-se mais vulneráveis (Padmanabhan, 2021).

A *afetividade negativa* também é uma variável que influencia a percepção e a resposta ao stress, indivíduos com um elevado nível de afetividade negativa tendem a experimentar emoções como a insatisfação, pessimismo e insegurança com mais frequência, enquanto indivíduos com afetividade positiva encaram os agentes de stress de uma forma mais positiva e segura, adotando estratégias de *coping* (Pina e Cunha et al., 2005). Importa referir que, segundo Holden et al. (2024), indivíduos com afetividade negativa podem estar mais propensos à *Síndrome do Impostor*, um fenómeno psicológico caracterizado pela dúvida persistente sobre as próprias capacidades e competências e o medo constante em ser exposto como “*fraude*”. Mais se acrescenta que estes indivíduos também podem apresentar uma maior vulnerabilidade ao desenvolvimento da *Síndrome de Burnout* (Genoud e Waroux, 2021).

A *autoestima* é um fator mediador que afeta a negatividade e a resposta ao stress e desempenha um papel fundamental na forma como os indivíduos lidam com situações adversas (Pina e Cunha et al., 2005). Segundo Lee-Flynn et al. (2011), indivíduos com uma autoestima baixa tendem a ter uma visão mais negativa sobre as suas capacidades e competências, o que pode intensificar a sua percepção sobre o stress. Além disso, uma baixa autoestima está frequentemente associada a uma maior vulnerabilidade e à *Síndrome de Burnout*, uma vez que estes indivíduos tendem a sentir-se sobrecarregados e incapazes de

lidar com as exigências do seu ambiente (Lee-Flynn et al., 2011). Por outro lado, os indivíduos com a autoestima mais elevada podem experienciar uma maior resiliência/resistência ao stress, ao acreditarem nas suas capacidades e competências para lidar com os desafios (Lee-Flynn et al., 2011).

Por último, as *características pessoais* que influenciam a perceção e a resposta ao stress, como os estilos de *coping*. Estes referem-se às estratégias que os indivíduos utilizam para enfrentar situações stressantes e reduzir ou anular o desequilíbrio causado por agentes de stress e podem ser classificados como focados na emoção ou no problema (Dijkstra e Homan, 2016). Indivíduos com elevada afetividade negativa tendem a adotar estilos de *coping* mais centrados na emoção, como a negação ou o afastamento/ intenção de saída (*turnover*) (Gao et al., 2022; Pinto, 2023). Em contrapartida, indivíduos com afetividade positiva e autoestima elevada são mais propensos a adotar estratégias focadas na resolução de problemas, como a procura de soluções/alternativas ou apoio social (Dijkstra e Homan, 2016).

O stress ocupacional não só afeta o bem-estar dos colaboradores, como também compromete o desempenho global das organizações. De acordo com Ross et al. (2017), individualmente, a exposição prolongada a níveis elevados de stress pode resultar em distúrbios fisiológicos, tais como hipertensão, doenças cardíacas, perturbações gastrointestinais e alterações no sistema imunitário (Sic et al., 2024). Adicionalmente, segundo Motowidlo et al. (1986), problemas de saúde mental, como a ansiedade, a depressão e a exaustão emocional, *Síndrome de Burnout*, tornam-se cada vez mais prevalentes entre os profissionais expostos a ambientes de trabalho adversos (Cardoso et al., 2022). A longo prazo, segundo os autores, estas condições podem deteriorar significativamente a qualidade de vida dos indivíduos, afetando não apenas o desempenho profissional, mas também as relações interpessoais e a satisfação global com a vida.

No contexto organizacional, as consequências do stress ocupacional traduzem-se numa quebra de produtividade, no aumento do absentismo e no crescimento das taxas de rotatividade de pessoal (Saleh e Shahidan, 2023). Colaboradores sob stress tendem a cometer mais erros, apresentar menor criatividade e demonstrar menor capacidade de tomada de decisão, impactando negativamente o sucesso e desenvolvimento das organizações (Antón, 2009). Além disso, segundo Singh e Waldia (2024), ambientes de trabalho altamente stressantes e com diversos agentes de stress organizacionais favorecem o aumento de

conflitos interpessoais, levando a um clima organizacional desgastante e ao desenvolvimento de uma cultura organizacional mais tóxica e hostil.

O stress ocupacional constitui um problema complexo, com implicações significativas tanto para os colaboradores como para as organizações. Quando não é gerido adequadamente, pode comprometer progressivamente a saúde física, mental e emocional dos profissionais, enquanto conduz a uma diminuição do desempenho e da eficiência organizacional. Para reduzir estes efeitos negativos, torna-se essencial adotar estratégias eficazes, nomeadamente na promoção do bem-estar no local de trabalho, na implementação de políticas que facilitem a conciliação entre a vida profissional e pessoal e a criação de um ambiente e cultura organizacional saudável (Antunes, 2022; Cooper e Cartwright, 1997). Neste sentido, é fundamental que tanto as organizações como os próprios colaboradores reconheçam a relevância de práticas laborais sustentáveis, que não apenas promovam a produtividade, mas também assegurem o equilíbrio entre a vida pessoal e familiar com a vida profissional e a satisfação a longo prazo (Davidescu et al., 2020).

1.3. Avaliação e Medição do Stress Ocupacional

Os instrumentos de medição do stress ocupacional são ferramentas essenciais para avaliar o nível de stress dos profissionais na sua atual organização (Chen, 2024). Nos instrumentos mais utilizados destaca-se o *Ocupacional Stress Indicador* de Cooper et al. (1988), o *Work Stress Questionnaire* de Holmgren et al. (2009) e o *Occupational Stress Questionnaire* de Afonso e Gomes (2012).

De referir que o instrumento mais comum em muitos estudos da área da saúde e psicologia é o *Maslach Burnout Inventory* quando pretendem medir o stress, mas este instrumento é especificamente desenhado para a medição do *Burnout*, isto é, a medição de um estado extremo de stress ocupacional e como não considera a influência dos fatores organizacionais, considera-se que este instrumento não é o instrumento mais adequado para o presente estudo (Maslach e Jackson, 1981).

O *Ocupacional Stress Indicador* de Cooper et al. (1988) é um instrumento amplamente utilizado para medir o stress ocupacional, tendo sido desenvolvido para avaliar a relação entre as responsabilidades no trabalho e a capacidade do colaborador em lidar com elas, considerando variáveis individuais e organizacionais. O instrumento é composto por

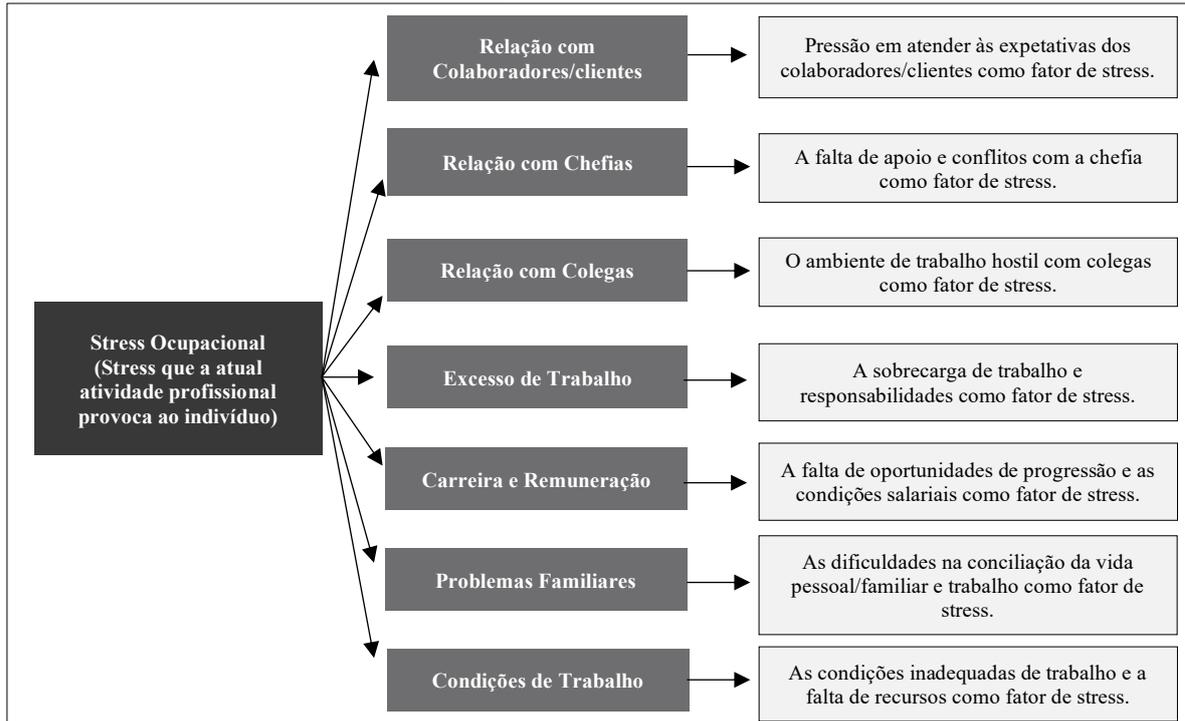
diversas subescalas que medem diferentes dimensões do stress ocupacional, como fatores de pressão psicológica, apoio social e respostas físicas/ emocionais ao stress.

Relativamente ao *Work Stress Questionnaire* de Holmgren et al. (2009), é um instrumento desenvolvido para avaliar o stress ocupacional no ambiente de trabalho, com um foco na identificação das principais fontes de stress, como, por exemplo, o controlo. Portanto, este instrumento foca-se tanto nas causas como nas consequências do stress, o que pode ser adequado na análise de como os diferentes elementos contribuem para níveis elevados de stress.

O *Occupational Stress Questionnaire* (Figura 1) de Afonso e Gomes (2012) é um dos instrumentos mais utilizados pelos autores portugueses, por ser um instrumento desenvolvido por investigadores e validado para a população. Este instrumento engloba a dimensão geral stress ocupacional e sete outras dimensões de análise, nomeadamente: a relação com colaboradores/utentes; a relação com chefias; a relação com colegas; o excesso de trabalho; a carreira e remuneração; os problemas familiares; e as condições de trabalho. O *Occupational Stress Questionnaire* utiliza uma Escala de Likert de 5 pontos, de 0 a 4 (0 – Nenhum Stress a 4 – Elevado Stress) e é composta por um total de 25 itens.

O instrumento de Afonso e Gomes (2012) conforme referido, avalia o stress ocupacional por meio de uma dimensão geral e de sete dimensões específicas. A relação com colaboradores/clientes que avalia o impacto desta relação no nível de stress. A relação com chefias que se foca na qualidade do vínculo com a liderança e no seu impacto no bem-estar. A relação com colegas que avalia o suporte ou conflitos entre pares. O excesso de trabalho que mede a sobrecarga de tarefas e a pressão no trabalho. A carreira e remuneração que analisa a perceção sobre a estabilidade profissional, oportunidades e progressão de carreira e a compensação financeira. Os problemas familiares que analisam a variável das questões pessoais que podem interferir no desempenho profissional. E, por fim, as condições laborais que abrangem fatores físicos e organizacionais que podem contribuir para o stress ocupacional (Figura 1).

Figura 1 – Modelo das sete dimensões do stress ocupacional



Fonte: Elaboração própria com base em Afonso e Gomes (2012).

A identificação dos fatores que contribuem para o stress ocupacional permite que as organizações implementem medidas preventivas e corretivas para melhorar o bem-estar dos seus colaboradores. Estratégias como a promoção de um ambiente de trabalho colaborativo, a flexibilização das condições laborais e a oferta de programas de apoio psicológico podem ajudar a minimizar o impacto do stress (Davidescu et al., 2020).

No próximo ponto, abordaremos o comprometimento organizacional, explorando a relação entre o envolvimento dos colaboradores com a empresa e os impactos na sua motivação e desempenho.

2. Comprometimento Organizacional

O “*comprometimento organizacional*” é um conceito central da psicologia organizacional e tem sido amplamente estudado e, de forma geral, define-se como o vínculo psicológico que se estabelece entre o colaborador e a organização (Herrera e De Las Heras-Rosas, 2021). Este vínculo influencia diretamente o comportamento, a motivação e a intenção de permanência dos colaboradores. No entanto, o comprometimento não se reduz à satisfação no trabalho (Srivastava, 2013). Isto é, o comprometimento representa um envolvimento mais

profundo, que pode impactar positivamente a produtividade e a manutenção de talento. Colaboradores comprometidos tendem a ser mais leais, alinhados os seus objetivos e com os da organização, e demonstram uma maior dedicação e contribuição para o seu sucesso (Yao et al., 2019)

Este vínculo psicológico está ligado ao *contrato psicológico*, que diz respeito às expetativas mútuas, ainda que não formalizadas, entre o colaborador a organização (Rousseau, 2004). O comprometimento organizacional desempenha um papel central na intenção de permanência dos colaboradores. Quando um colaborador sente que a organização corresponde às suas expetativas, há uma maior predisposição para permanecer, reduzindo assim a rotatividade (*turnover*) e os custos associados ao recrutamento e à formação de novos profissionais (Chew e Chan, 2008). Além disso, segundo Marlapa e Endri (2024), a intenção de permanência está associada à satisfação no trabalho e à perceção de que existem oportunidades de desenvolvimento alinhadas às expetativas do colaborador. Pelo contrário, um baixo nível de comprometimento pode traduzir-se em desmotivação e numa maior tendência para procurar novas oportunidades, comprometendo a estabilidade organizacional (Porter et al., 1974).

A relação entre comprometimento e motivação é outro aspeto relevante (Meyer et al., 2004). Um colaborador comprometido não se move apenas por incentivos financeiros, mas também pelo alinhamento com os valores e objetivos da organização. Esta motivação intrínseca reflete-se numa maior dedicação ao trabalho, não por imposição, mas por um sentido de propósito e pertença. O impacto no desempenho é evidente, uma vez que profissionais motivados tendem a ser mais produtivos, motivados e preparados para enfrentar desafios (Vroom, 1964).

O comprometimento organizacional também tem implicações no bem-estar psicológico. Segundo Panaccio e Vandenberghe (2009), colaboradores que se sentem ligados à organização apresentam, de modo geral, uma maior satisfação profissional e menor predisposição para desenvolver problemas de saúde mental, como a ansiedade, depressão e *Síndrome de Burnout*. Além disso, de acordo com Jain et al., (2019), tendem a demonstrar maior resiliência, lidando melhor com os desafios e mantendo o foco no seu desenvolvimento e no da organização.

No que respeita ao desempenho, vários estudos apontam que este vínculo é determinante (Kampkötter, 2017; McClean e Collins, 2011; Mathieu e Zajac, 1990). Os autores destacam que colaboradores comprometidos, isto é, com um elevado nível de comprometimento organizacional, envolvem-se mais nas suas funções, trabalham de forma mais eficiente e colaborativa e contribuem para um ambiente e também clima/cultura na organização mais positivo e produtivo. Não obstante, a existência de uma cultura organizacional baseada no compromisso fortalece o espírito de equipa e promove a coesão interna (Guo, 2018).

Em suma, um comprometimento organizacional elevado é um fator essencial para o sucesso de uma organização, ao influenciar a motivação, o comportamento, o compromisso, a manutenção do talento e o clima e a cultura organizacional. As organizações que investem no desenvolvimento deste vínculo beneficiam de ambientes de trabalho mais positivos e de equipas mais envolvidas com os valores e objetivos da organização (Rachman, 2022; Vroom, 1964). Posto isto, no próximo ponto, iremos analisar sete teorias e modelos que nos permitirão compreender melhor esse alinhamento.

2.1. Teorias e Modelos do Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional é um conceito central na área da psicologia organizacional, sendo amplamente estudado e abordado por diferentes teorias e modelos ao longo dos anos. Assim, são apresentados os principais modelos e teorias que permitem a compreensão do comprometimento dos colaboradores nas organizações. Nos diversos estudos analisados e identificados encontrou-se uma diversidade de teorias e modelos com diferentes perspetivas, dentro delas, abordar-se-ão sete, nomeadamente, o *Three-Dimensional Organizational Commitment Model* de Meyer et al. (1990), a *Side-Bet Theory* de Becker (1960), o *Organizational Behaviour Model* de Robbins e Judge (2024), o *Two-Dimensional Commitment Model* de Blau (1985), o *Organizational Commitment Model in Cultural Contexts* de Hofstede (2011), o *Expectancy-Value Model* de Vroom (1964) e, por fim, o *Organizational Commitment and Performance Model* de Mathieu e Zajac (1990).

O *Three-Dimensional Organizational Commitment Model* de Meyer et al. (1990) propõe uma visão mais abrangente do comprometimento, dividindo-o em três dimensões fundamentais: afetiva, de continuidade e normativa. A dimensão afetiva refere-se ao vínculo emocional do colaborador com a organização, e caracteriza-se com base no sentimento de

pertença e identificação com os valores da organização. A dimensão de continuidade está relacionada ao custo percebido pelo colaborador se deixar a organização, refletindo um comprometimento pela necessidade de permanecer na organização. Por fim, a dimensão normativa refere-se ao sentimento de obrigação moral em permanecer na organização, muitas vezes associada a normas sociais ou culturais (Meyer et al., 1990).

Relativamente à *Side-Bet Theory* de Becker (1960), esta defende que o comprometimento organizacional está relacionado a partir da ideia de “*apostas secundárias*” (*side-bets*) realizados pelos colaboradores ao investirem os seus recursos na organização. Segundo o autor, quando os indivíduos dispõem dos seus recursos, como tempo, esforço, ou outros bens valiosos, à organização, desenvolvem um vínculo psicológico (contrato psicológico) que os motiva/obriga a permanecer, uma vez que as perdas associadas à saída da organização tornam-se mais elevadas. Este modelo sugere que o comprometimento é, assim, em função do investimento individual e pessoal na organização, e quanto maior o investimento do colaborador, maior será a probabilidade de o colaborador permanecer (Becker, 1960).

O *Organizational Behaviour Model* de Robbins e Judge (2024) defende como o comprometimento organizacional é influenciado por múltiplos fatores. Isto é, segundo os autores, o nível de comprometimento organizacional dos colaboradores é um fator essencial para o compreendermos sobre comportamento dos colaboradores na organização, uma vez que este afeta diretamente a satisfação com o trabalho, a identificação com os valores da organização, a produtividade, o absentismo, e, também, a perceção dos colaboradores sobre como a organização os valoriza (Robbins e Judge, 2024).

O *Two-Dimensional Commitment Model* de Blau (1985) é considerado um modelo reduzido do *Three-Dimensional Organizational Commitment Model* de Meyer et al. (1990), este define o comprometimento organizacional com base em apenas duas dimensões: a afetiva e a de continuidade. A primeira refere-se ao envolvimento emocional do colaborador com a organização, e a segunda está associada à perceção de continuidade do vínculo com a organização devido às consequências da saída do colaborador da organização, como, por exemplo, a redução dos recursos financeiros e a instabilidade no emprego (Blau, 1985).

Já o *Organizational Commitment Model in Cultural Contexts* de Hofstede (2011) defende como o contexto cultural dos colaboradores e organizações influencia o comprometimento organizacional. Isto é, este modelo sugere que as dimensões culturais, como a distância de

poder, tipo de hierarquia, a individualidade *versus* coletivismo, e a aversão à incerteza, afetam diretamente as formas como os colaboradores se comprometem com a organização. Segundo Hofstede (2011), o comprometimento organizacional não pode ser entendido universalmente, uma vez que as diferenças culturais e o próprio contexto cultural individual dos colaboradores, podem levar a diferentes interpretações e níveis de comprometimento organizacional.

Quanto ao *Expectancy-Value Model* de Vroom (1964), este estabelece que o comprometimento organizacional está diretamente relacionado às expectativas dos colaboradores sobre as recompensas futuras que a organização pode oferecer, bem como ao valor atribuído a essas recompensas. De acordo com Vroom (1964), os colaboradores sentem-se motivados a permanecer na organização quando acreditam ou percebem que os seus esforços podem resultar em recompensas significativas, como promoções, progressão de carreira, reconhecimento, aumento salarial, aumento dos benefícios, entre outros (Vroom, 1964).

Por fim, destaca-se o *Organizational Commitment and Performance Model* de Mathieu e Zajac (1990) que defende a direta relação entre o desempenho no trabalho com o nível de comprometimento organizacional. Mathieu e Zajac (1990) sugerem que o comprometimento organizacional não afeta apenas a intenção de permanência, mas sim o desempenho dos colaboradores. Pois, segundo os autores, os colaboradores mais comprometidos tendem a ser mais produtivos, colaborativos e mais dispostos a contribuir para o sucesso da organização.

Elaborou-se o Quadro 5, com o resumo das principais teorias e modelos abordados sobre o comprometimento organizacional. Este quadro apresenta, sintetizadamente, o nome da teoria/ modelo, os seus respetivos autores e uma definição simplificada, para permitir uma visão mais clara e comparativa das diferentes perspetivas.

Quadro 5 – Síntese das principais teorias e modelos do comprometimento organizacional

Teoria/ Modelo	Autores	Definição
Side-Bet Theory	Becker (1960)	O comprometimento resulta das “apostas” feitas pelos colaboradores ao investirem recursos e vínculo com a organização.
Expectancy-Value Model	Vroom (1964)	O comprometimento está relacionado às expectativas do colaborador sobre as recompensas futuras e o valor atribuído a essas recompensas.
Two-Dimensional Commitment Model	Blau (1985)	Propõe que o comprometimento possa ser entendido em duas dimensões: comprometimento afetivo e de continuidade.
Three-Dimensional Organizational Commitment	Meyer et al. (1990)	O comprometimento organizacional é composto por três dimensões: afetivo, de continuidade e normativo.
Organizational Commitment and Performance Model	Mathieu e Zajac (1990)	O comprometimento organizacional elevado está relacionado com o desempenho e intenção de permanência na organização.

Organizational Commitment Model in Cultural Contexts	Hofstede (2011)	O comprometimento organizacional é influenciado pelo contexto cultural.
Organizational Behavior Model	Robbins e Judge (2024)	O comprometimento organizacional depende da satisfação no trabalho e a percepção que a organização valoriza os colaboradores.

Fonte: Elaboração própria.

Em termos conclusivos, os modelos e teorias apresentados/as sobre o comprometimento organizacional permitem compreender que o vínculo entre os colaboradores e as organizações envolve diversas dimensões e fatores, como, por exemplo, a do contexto cultural. Permite ainda destacar como os colaboradores se relacionam com as organizações e como este relacionamento pode influenciar o comportamento e o seu desempenho na mesma. Para o presente estudo, o modelo de Meyer et al. (1990) será adotado como base teórica, dado ao seu carácter abrangente e multidimensional, proporcionando uma análise detalhada sobre o comprometimento organizacional. Este modelo conta ainda com um instrumento validado, essencial para a compreensão das diferentes dimensões do comprometimento organizacional de Meyer et al. (1993). Através das três dimensões propostas (comprometimento afetivo, comprometimento de continuidade e comprometimento normativo), será possível explorar o impacto de cada uma delas no comprometimento e a sua relação com stress ocupacional dos profissionais de RH.

2.2. Fatores e Consequências do Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional é um conceito fundamental que reflete a ligação entre os colaboradores com a sua organização (Meyer et al., 1990). A literatura identifica uma série de fatores que influenciam o comprometimento organizacional e como este pode ser compreendido, bem como as consequências significativas que decorrem dos elevados níveis de comprometimento, bem como dos níveis reduzidos de comprometimento organizacional, tanto para os colaboradores como para as organizações (Steers, 1977). Segundo Yücel et al. (2013), existem três categorias principais sobre os fatores que influenciam o comprometimento organizacional, a saber: i) Fatores pessoais – dizem respeito às características individuais dos colaboradores; ii) Fatores organizacionais – envolvem aspetos internos da organização; iii) Fatores não organizacionais – incluem elementos externos à organização.

Os fatores pessoais referem-se às características individuais dos colaboradores que podem influenciar o seu nível de comprometimento organizacional, como, por exemplo, o contrato psicológico, as características pessoais e as expectativas do trabalho (Yücel et al., 2013).

Relativamente ao *contrato psicológico*, já mencionado anteriormente, este refere-se às expectativas não formalizadas entre colaborador e organização, ou seja, sobre as obrigações e promessas mútuas que não são explícitas nos contratos formais, mas que têm um impacto elevado no comprometimento organizacional (Goswami, 2020; Rousseau, 2004). Assim, de acordo com Herrera e De Las Heras-Rosas (2021), o contrato psicológico refere-se a “*promessas/acordos*” relacionadas/os com a segurança no emprego, oportunidades de desenvolvimento profissional, promoção e aumento salarial, reconhecimento e um ambiente de trabalho saudável. Quando as expectativas do contrato psicológico são cumpridas, os colaboradores tendem a ter um nível de comprometimento organizacional mais elevado. No entanto, se este contrato não é cumprido, pode resultar em consequências adversas, como o absentismo, insatisfação no trabalho, redução da produtividade, entre outros (Herrera e De Las Heras-Rosas, 2021; Cunha et al., 2005).

As *características pessoais* referem-se a fatores como a personalidade, a motivação intrínseca e o nível de resiliência que impactam como o indivíduo se relaciona com o seu ambiente de trabalho (Yücel et al., 2013) De acordo com Loscocco (1989), colaboradores com um elevado nível de proatividade, autonomia e responsabilidade tendem a ter um nível de comprometimento organizacional elevado (Azizi e Firdaus, 2024). Nas características pessoais podemos destacar ainda a cultura do colaborador, isto é, os valores individuais podem influenciar o nível de comprometimento organizacional, assim como, colaboradores com uma cultura coletivista tendem a reforçar o comprometimento coletivo, enquanto com uma cultura individualista tendem a destacar o comprometimento individual (Hofstede, 2011)

Quando às *expectativas do trabalho*, colaboradores que entram numa organização com expectativas mais realistas sobre o seu contrato/vínculo profissional e sobre o clima e cultura organizacional tendem a ter um nível de comprometimento organizacional mais elevado (Hasan et al., 2021). Contudo, importa referir o trabalho temporário e contratos a termo, como estágio profissional ou contrato a termo certo/incerto, podem influenciar o nível de comprometimento organizacional. De acordo com Spanuth e Wald, (2017), os colaboradores com contratos temporários tendem a apresentar níveis inferiores de comprometimento, dado

à insegurança no emprego, instabilidade, recursos financeiros e a falta de perspectivas de carreira que influenciam negativamente o seu comprometimento com a organização (Spanuth e Wald, 2017).

Quanto aos *fatores organizacionais*, estes referem-se às características internas da organização e como estas influenciam o nível de comprometimento organizacional dos colaboradores (Chayomchai et al., 2023). Destaca-se a natureza e importância da organização como fator porque, segundo Carmeli et al. (2006), colaboradores que percebem que a sua organização é uma organização de prestígio e relevância no mercado, tendem a desenvolver um nível comprometimento organizacional elevado.

Dentre de outros fatores que influenciam o comprometimento organizacional, encontra-se o *estilo de liderança* e como esta é exercida na organização (Chayomchai et al., 2023; Jain et al., 2019). Isto é, de acordo com Yahaya e Ebrahim (2016), líderes que adotam estilos de liderança mais motivadores e inclusivos, que valorizam o desenvolvimento e comprometimento dos colaboradores, permitem um clima e cultura organizacional mais positiva o que estimula o nível de comprometimento organizacional dos colaboradores (Chayomchai et al., 2023). Neste sentido, refere-se ainda que o estilo de supervisão também influencia o comprometimento organizacional, supervisores/chefias com uma abordagem mais autoritária e menos colaborativa tendem a desmotivar colaboradores, especialmente os que valorizam uma comunicação mais aberta e *feedback* (Chayomchai et al., 2023; Yu et al., 2022).

A *cultura/clima organizacional* também é um fator, isto porque uma cultura/clima sólida/o, positiva/o e alinhada/o com os valores dos colaboradores favorece o nível de comprometimento organizacional (Madhura, 2020). Isto é, organizações que promovem um ambiente inclusivo e colaborativo tendem a criar vínculos e altos níveis de antiguidade (Güney e Köşlü, 2024).

A *satisfação no trabalho* também está relacionada com o nível elevado de comprometimento organizacional, porque, segundo Vandenberg e Lance (1992), colaboradores mais satisfeitos com o seu trabalho tendem a sentir-se mais valorizados e integrados na organização resultando no aumento da motivação e disposição para contribuir na organização. Avunduk (2021) destaca ainda que fatores como a remuneração adequada e justa, o reconhecimento,

a flexibilidade e o equilíbrio entre a vida pessoal/familiar e profissional influenciam diretamente o nível de satisfação com o trabalho.

Em fatores organizacionais encontra-se ainda a *justiça organizacional* que, segundo Malla e Malla (2023), refere-se à percepção de justiça e equidade na organização que influencia significativa, entre o comprometimento dos colaboradores, uma vez que as decisões transparentes sobre promoções, distribuição de recompensas e o tratamento dado aos colaboradores aumentam a confiança dos mesmos sobre a organização. Além disso, encontra-se outro fator que, de acordo com Nazir et al. (2016), são os benefícios e as recompensas, como o bônus pelo desempenho, plano de carreira estruturado e incentivos aumentam a percepção de valorização por parte dos colaboradores e contribui para um maior comprometimento organizacional.

Organizações que incentivam a colaboração entre colaboradores e criam ambientes mais favoráveis ao *engagement*, permitem o fortalecimento do trabalho em equipa e promovem uma maior cooperação interna (Chayomchai et al., 2023; Guo, 2018). Por outro lado, Judeh (2011) destaca outro fator organizacional, referente à ambiguidade e conflito de papéis, porque, organizações que têm colaboradores com funções ambíguas e que não estão bem definidas pode resultar em conflitos e reduzir significativamente o comprometimento, uma vez que esta ambiguidade pode gerar insegurança no emprego e desmotivação.

Por fim, destaca-se os fatores não organizacionais que estão relacionados com elementos externos que influenciam o comprometimento organizacional, como o profissionalismo dos colaboradores, as oportunidades disponíveis no mercado de trabalho, a taxa de desemprego e as condições socioeconómicas do país, por exemplo (Chayomchai et al., 2023).

Segundo Chayomchai et al. (2023) e Norris e Niebuhr (1984), colaboradores altamente dedicados tendem a manter um nível de comprometimento organizacional mais estável, independentemente das condições organizacionais e de outros fatores. Chayomchai et al. (2023) referem que a disponibilidade de oportunidades no mercado de trabalho influencia diretamente a manutenção do talento, uma vez que mercados de trabalho mais voláteis e dinâmicos o permitem devido à insegurança no emprego, enquanto mercados de trabalho mais dinâmicos e com mais oferta favorecem a rotatividade e o *turnover* nas organizações, ao permitirem uma maior flexibilidade na escolha onde o indivíduo pretende trabalhar. De acordo com Devece et al. (2016), a taxa de desemprego do país afeta também o nível de

comprometimento dos colaboradores, por exemplo, em períodos onde há uma taxa de desemprego maior há uma tendência para maior estabilidade nas organizações, e uma redução na rotatividade. Por fim, destaca-se ainda os fatores socioeconómicos do país, como a inflação e crises económico-políticas que impactam diretamente os salários e as condições laborais, o que resulta num aumento ou redução do comprometimento organizacional, dependendo da situação (Chayomchai et al., 2023).

Em síntese, elaborou-se o Quadro 6, que apresenta uma visão consolidada dos principais fatores que influenciam o comprometimento organizacional.

Quadro 6 – Síntese dos fatores que influenciam o comprometimento organizacional

Categoria	Fatores
Fatores Pessoais	Contrato Psicológico, Características Pessoais, Expetativas do Trabalho, Cultura do Indivíduo.
Fatores Organizacionais	Natureza e Importância da Organização, Estilo de Liderança, Nível Salarial, Estilo de Supervisão, Cultura Organizacional, Justiça Organizacional, Recompensas e Benefícios, Trabalho em Equipa, Ambiguidade e Conflito de Papéis, Satisfação com o Trabalho.
Fatores Não Organizacionais	Profissionalismo, Oportunidades no Mercado de Trabalho, Taxa de Desemprego, Condições Socioeconómicas, Cultura do País.

Fonte: Elaboração própria com base em Chayomchai et al. (2023).

O comprometimento organizacional influencia significativamente as organizações e colaboradores, os seus efeitos podem ser positivos, quando um nível de comprometimento é elevado, como negativos quando o nível de comprometimento é reduzido (Devece et al., 2016; Mathieu e Zajac, 1990). Um elevado nível de comprometimento organizacional está associado a uma séria de benefícios para os colaboradores e para a organização. Segundo Mcclean e Collins (2011) e Rachman (2022), colaboradores altamente comprometidos tendem a apresentar um desempenho superior e uma maior dedicação com as suas funções. Neste sentido, um alto nível de comprometimento organizacional está também relacionado à redução do absentismo e da rotatividade (*turnover*), uma vez que colaboradores mais comprometidos têm uma propensão inferior a ausentarem-se ou a procurar ativamente por novas oportunidades de emprego, conforme destacam (Porter et al., 1974).

Relativamente à satisfação no trabalho, estudos apontam que colaboradores com um nível elevado no trabalho tendem a demonstrar uma melhor perceção sobre o ambiente de trabalho, contribuindo, efetivamente, para um aumento na satisfação e bem-estar (Marlapa e Endri, 2024; Porter et al., 1974; Srivastava, 2013). De referir ainda que o comprometimento organizacional elevado permite uma melhor cultura/clima organizacional, dado que as equipas mais comprometidas demonstram um alto nível de colaboração e coesão (Madhura,

2020). Com um elevado nível de comprometimento, segundo Goswami (2020) e Herrera e De Las Heras-Rosas (2021), destacam-se colaboradores mais dispostos a investir o seu tempo, energia e recursos para além das suas responsabilidades formais (contrato psicológico), para contribuir para o sucesso da organização. Por último, organizações com um elevado comprometimento organizacional rendem a ter um impacto positivo na sua reputação e prestígio, o que as torna mais atrativas a novos talentos (Carmeli et al., 2006). Não deixando de destacar que a qualidade geral do trabalho também aumenta, pois, o alto comprometimento resulta num maior envolvimento nas tarefas e resulta em entregas mais eficientes (Chayomchai et al., 2023; Hasan et al., 2021).

Adicionalmente, importa referir que alguns estudos apontam que um comprometimento organizacional elevado está associado a um reduzido nível de stress ocupacional. Isto é, colaboradores altamente comprometidos tendem a sentir-se mais motivados e realizados com o seu trabalho e funções, contribuindo para um maior equilíbrio emocional e diminuindo as consequências negativas dos altos níveis de stress ocupacional (Atif et al., 2020; Kamau et al., 2015; Khan et al., 2020; Lemon et al., 2023; Leung et al., 2024; Schmidt, 2007; Wongsuwan et al., 2023).

Quadro 7 – Síntese das consequências do comprometimento organizacional

Dimensão	Consequências do Nível Elevado de Comprometimento	Consequências do Nível Reduzido de Comprometimento
Desempenho e Produtividade	Aumento da produtividade e qualidade do trabalho.	Redução do desempenho e maior número de erros.
Rotatividade (<i>Turnover</i>)	Menor intenção de saída e manutenção de talentos.	Aumento da rotatividade e custos com recrutamento.
Absentismo	Redução do absentismo e maior assiduidade.	Aumento do absentismo e faltas frequentes.
Satisfação no Trabalho	Maior satisfação e bem-estar no ambiente laboral.	Insatisfação e maior propensão ao desinteresse.
Cultura/ Clima Organizacional	Melhoria da cooperação e ambiente positivo.	Conflitos internos e nas relações interpessoais.
Stress Ocupacional	Maior motivação, equilíbrio emocional e nível de stress ocupacional reduzido.	Maior exaustão emocional e aumento do nível de stress ocupacional.
Resistência à Mudança	Maior flexibilidade e adaptação a novas estratégias.	Maior resistência à mudança e dificuldades na implementação de novas políticas.
Reputação da Organização	Organização mais atrativa para talentos e clientes.	Imagem negativa da organização no mercado de trabalho.
Dedicação e Autonomia	Maior iniciativa e proatividade dos colaboradores.	Menor envolvimento e falta de comprometimento com objetivos organizacionais.
Comunicação Organizacional	Melhoria da comunicação interna e transparência.	Problemas na comunicação e falhas informativas.
Capacidade e Inovação	Aumento da partilha de ideias, proatividade e criatividade.	Falhas na inovação e resistência a novas ideias.
Alinhamento com Objetivos/Valores	Maior alinhamento com as metas/valores e estratégias organizacionais.	Dificuldades em alcançar metas e objetivos estratégicos e desalinhamento com os valores da organização.

Satisfação dos Clientes/Utentes/ Colaboradores	Melhoria no atendimento e maior lealdade por parte dos clientes/utentes/colaboradores.	Atendimento abaixo das expectativas e insatisfação por parte dos clientes/utentes/colaboradores.
---	---	--

Fonte: Elaboração própria com base em Baihaqy (2024), Carmeli et al. (2006), Chayomchai et al. (2023), Davidescu et al. (2020), Hofstede (2011), Marlapa e Endri (2024), Mathieu e Zajac (1990), Mcclean e Collins (2011), Porter et al. (1974); Robbins e Judge (2024).

Em termos conclusivos, podemos destacar que, conforme os estudos analisados, que um elevado nível de comprometimento organizacional resulta em consequências positivas. Por outro lado, quando o comprometimento organizacional é inferior, os impactos negativos podem comprometer o bem-estar geral da organização. Portanto, é imperativo concluir que organizações com práticas e estratégias que fortaleçam o comprometimento dos seus colaboradores conseguem mitigada as consequências associadas ao nível de comprometimento reduzido (Jain et al., 2013; Mcclean e Collins, 2011; Panaccio e Vandenberghe, 2009).

2.3. Avaliação e Medição do Comprometimento Organizacional

Entre diferentes instrumentos de medição do comprometimento organizacional adaptados a diferentes estudos científicos, destacam-se dois: o *Organizational Commitment Questionnaire* de Mowday et al., (1979); e o *Three-Dimensional Organizational Commitment Questionnaire* de Allen e Meyer (1990).

Relativamente ao *Organizational Commitment Questionnaire* este foi desenvolvido inicialmente por Porter et al. (1974) e formalizado por Mowday et al. (1979). No estudo inicial, desenvolvido por estes autores, foram entrevistados 2.563 colaboradores durante 9 anos, sendo utilizada uma lista de quinze itens. Mais tarde, foi ainda desenvolvida por Cook e Wall (1980) uma adaptação do instrumento de Mowday et al. (1979), reduzido a apenas nove itens e que focava em três grandes dimensões, a identificação, o envolvimento e a lealdade. Contudo, segundo Bar-Haim (2019) as escalas desenvolvidas por Porter et al. (1974) e mais tarde validadas e testadas por outros autores que não conseguiram validar as três dimensões supramencionadas, tendo sido ainda possível detetar uma ambiguidade entre o comprometimento e a satisfação com o trabalho.

Tendo em conta que o instrumento não foi considerado o mais adequado nos estudos identificados, optou-se pelo instrumento mais aceite, aplicado e validado, na comunidade científica atualmente para a medição do comprometimento organizacional é o de Allen e Meyer (1990), o *Three-Dimensional Organizational Commitment Questionnaire*. O

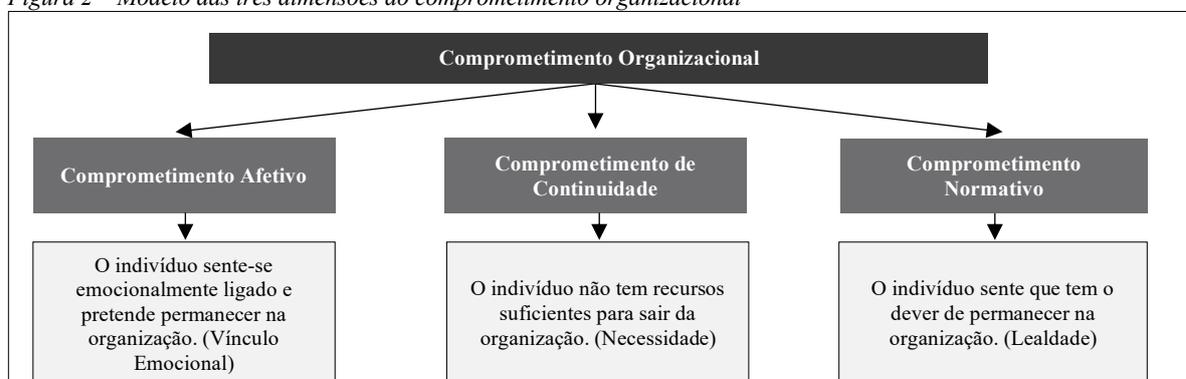
instrumento original é composto por vinte e quatro itens, porém, a versão mais atualizada é a versão revista composta por dezoito itens, seis para cada uma das dimensões, a dimensão do comprometimento afetivo, a do comprometimento de continuidade e a do comprometimento normativo (Meyer et al., 1993).

O comprometimento afetivo é descrito como o “*vínculo emocional*” com a organização, isto é, com a identificação do colaborador e o seu envolvimento para com esta (Allen e Meyer, 1990). O comprometimento de continuidade envolve a “*consciência de custos*” que está relacionada com a gestão financeira no caso de saída da organização, muito relacionado com o vínculo de “*emprego por necessidade*”, já o comprometimento normativo refere-se ao “*sentido de obrigação*”, muito ligado à lealdade em permanecer na organização por “*dever*” (Allen e Meyer, 1990; Meyer, et al., 1993).

Assim como qualquer instrumento é necessário uma validação científica para a população onde se irá aplicar, neste caso em específico, para a população portuguesa. O instrumento de Meyer et al. (1993) é um dos mais utilizados para a medição do comprometimento organizacional em Portugal, tendo sido validado inicialmente por Nascimento et al. (2008), e mais tarde validado por diversos autores para as mais diversas profissões e setores, como, por exemplo, Nunes e Gaspar (2014) para os enfermeiros, Freitas (2010) para o setor empresarial e Rodrigues et al. (2016) para o setor social, entre outros.

Na Figura 2 encontram-se as três dimensões do modelo de comprometimento organizacional de no Quadro 8 apresenta-se o instrumento final dividido também por cada uma das três dimensões, que foi adaptado e traduzido para língua portuguesa.

Figura 2 – Modelo das três dimensões do comprometimento organizacional



Fonte: Elaboração própria com base em Allen e Meyer (1990), Meyer et al. (1993) e Meyer e Allen (1997).

Quadro 8 - Three-Dimensional Organizational Commitment Questionnaire (Meyer et al., 1993)

Comprometimento Afetivo	<ol style="list-style-type: none">1. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na minha atual organização.2. Na realidade sinto os problemas da organização como se fossem meus.3. Não sinto que pertenço à minha organização.4. Não me sinto emocionalmente ligado/a à minha organização.5. Não me sinto como “<i>parte da família</i>” na minha organização.6. A minha organização tem um grande significado pessoal para mim.
Comprometimento de Continuidade	<ol style="list-style-type: none">1. No momento, estar a trabalhar na minha organização é uma questão de necessidade e não de desejo.2. Seria muito difícil, para mim, deixar a minha organização agora, mesmo que quisesse.3. A minha vida seria afetada se eu decidisse sair da minha organização agora.4. Sinto que tenho poucas opções disponíveis para considerar sair da minha organização.5. Se eu não tivesse investido tanto de mim nesta organização, consideraria trabalhar noutro lugar.6. Uma das poucas consequências negativas de deixar a minha organização seria a escassez de oportunidades/alternativas disponíveis.
Comprometimento Normativo	<ol style="list-style-type: none">1. Não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha atual organização.2. Mesmo que fosse vantajoso para mim, não considero certo deixar agora a minha atual organização.3. Iria sentir-me culpado/a se deixasse a minha organização agora.4. A minha organização merece a minha lealdade.5. Não deixaria a minha organização agora porque sinto que tenho uma obrigação para com as pessoas com quem trabalho.6. Devo muito à minha atual organização.

Fonte: Adaptado e traduzido de Meyer et al. (1993).

É importante destacar que, no próximo capítulo, será abordado o conceito de stress ocupacional, com uma análise das suas implicações no comprometimento organizacional dos profissionais de RH. Esta relação será analisada de forma mais detalhada e especificamente para o contexto destes profissionais, considerando as especificidades deste grupo profissional e as dinâmicas que influenciam tanto o seu comprometimento com a organização como com os níveis de stress ocupacional.

3. O Stress Ocupacional e o Comprometimento Organizacional dos Profissionais de Recursos Humanos (RH)

A profissão de RH tem evoluído significativamente ao longo das últimas décadas porque, ao longo dos anos, consolidou-se como uma profissão da área estratégica, essencial para as organizações modernas, também, devido às novas formas e modelos de trabalho (Armstrong, 2014). Historicamente, o papel destes profissionais encontrava-se focado em funções administrativas e operacionais. No entanto, com a globalização, a transformação digital e o aumento da competitividade nos mercados de trabalho, tem-se verificado uma “*redefinição*” do papel destes profissionais, que, de acordo com Armstrong (2014) e Caldwell (2004), passaram a assumir uma posição e funções ao nível estratégico na gestão do capital humano e no desenvolvimento organizacional (Lemmergaard, 2009; Yusuf et al., 2017).

A própria profissão de RH tem sido amplamente analisada na literatura, com diferentes perspectivas sobre a sua evolução e impacto organizacional. Ulrich et al. (2013) retratam o modelo tradicional de RH que se foca, essencialmente, nas funções administrativas e operacionais, mas com ênfase na necessidade de esta profissão poder alinhar gestão de pessoas com os objetivos estratégicos das organizações o que, ao longo das décadas, resultou no desenvolvimento de novas abordagens e novas profissões na área, como o caso da função de *Human Resources Business Partner*, traduzido para - Parceiro de Negócios de RH - (Thoman e Lloyd, 2018). Assim, neste contexto, os profissionais de RH passaram a desempenhar um papel fundamental na definição de políticas, práticas e estratégias que promovem o desempenho organizacional e a satisfação dos colaboradores (Stirpe et al., 2022).

Segundo Cayrat e Boxall (2023), destacam-se três principais desafios enfrentados pelos profissionais de RH que demonstram que a função e o papel destes profissionais é uma função em constante transformação e que também precisa de se adaptar as exigências do mercado: i) A necessidade de responder às rápidas mudanças no mercado de trabalho; ii) A pressão para demonstrar o impacto estratégico das práticas de RH; iii) E a importância de promover uma cultura organizacional baseada na confiança e no compromisso dos colaboradores. No atual contexto destaca-se ainda que a Pandemia trouxe novos desafios para estes profissionais, pois, segundo Figueiredo et al. (2022), com o desenvolvimento da tecnologia o papel destes profissionais tem vindo a ter novos desafios e com maior exigência (Figueiredo, 2025; Gartner, 2025).

A profissionalização da profissão de RH tem sido um tema central na literatura recente. Syrigou e Williams (2023) descrevem que a profissionalização dos profissionais desta área como parte de um projeto organizacional mais amplo, onde destacam a procura pelo reconhecimento profissional é essencial para a valorização e legitimação desta área profissional. Segundo os autores, o processo de profissionalização da área de RH envolve o desenvolvimento de competências específicas e padrões éticos e deontológicos que permitem destacar a credibilidade da profissão (Melo e Machado, 2023; Rego et al., 2023).

Neste sentido, importa referir para o presente estudo que, o impacto do trabalho dos profissionais de RH que também é analisado na comunidade científica e académica. De acordo com Ferrer et al. (2024), é possível identificar desafios organizacionais, temporais, emocionais e físicos que tornam esta profissão particularmente exigente, devido à

complexidade e intensidade do papel desempenhado nas organizações que é intrínseco à função e que impacta negativamente a saúde e o bem-estar dos profissionais de RH. Neste sentido, destaca-se ainda que a carga emocional e física enfrentada pelos profissionais de RH coloca-os numa categoria de trabalho extremo, semelhante a outras profissões de risco (Collings et al., 2021; Ferrer et al., 2024).

Constata-se que a profissão de RH não se limita apenas à administração operacional, mas também à construção e implementação de um ambiente organizacional que favoreça o crescimento e a inovação (Lemmergaard, 2009; Sarvaiya et al., 2021). Assim, encontra-se evidência que os profissionais de RH, para além do supramencionado, desempenham um papel fundamental na promoção do bem-estar dos colaboradores (Hameed et al., 2022; Luu, 2019). No entanto, nesta linha, destaca-se um aspeto negligenciado que é o impacto destas responsabilidades sobre os próprios profissionais de RH. Isto é, embora estes profissionais sejam os responsáveis por garantir a saúde organizacional, o seu próprio bem-estar é frequentemente deixado de lado (Ferrer et al., 2024; Tran et al., 2020). Neste sentido, não existe, por assim referir, profissionais de RH para os profissionais de RH. Estes profissionais também são colaboradores e encontram-se expostos a desafios constantes, como a gestão de conflitos, pressão para equilibrar interesses divergentes, a gestão dos processos de reestruturação e mudança, os despedimentos, entre outros que podem gerar elevados níveis de stress ocupacional e impactar o seu comprometimento organizacional (Cayrat e Boxall, 2023; Monday, 2016; Morrissette e Kisamore, 2020).

Posto isto, a relação entre o stress ocupacional e o comprometimento organizacional tem sido estudada, diversos estudos apontam que níveis elevados de stress ocupacional encontram-se negativamente correlacionados com o nível reduzido de comprometimento organizacional afetivo (Zhuwao, et al., 2015; Morrissette e Kisamore, 2020; Marlapa e Endri, 2024). Isto é, os profissionais que experienciam altos níveis de stress não se identificam emocionalmente com a organização (Marlapa e Endri, 2024; Morrissette e Kisamore, 2020; Zhuwao et al., 2015). Neste sentido, segundo Atif et al. (2020) e Zhuwao et al. (2015), profissionais com níveis elevados de stress ocupacional têm um nível de comprometimento normativo reduzido, o que indica que têm uma obrigação moral em permanecer na organização mais reduzida. Segundo os mesmos autores, relativamente ao comprometimento de continuidade, deteta-se que profissionais com níveis de stress mais elevados tendem a ter uma maior perceção dos custos associados à sua saída da organização.

Acrescenta-se ainda que estudos indicam que existem diferenças significativas nos níveis de stress ocupacional entre os profissionais de RH do género feminino e masculino (Davidson et al., 1995; Vagg et al., 2002). Importa destacar que, de acordo com Vagg et al., (2002) a categoria profissional ou posição hierárquica também tende a desempenhar um papel relevante, isto é, profissionais de RH com cargos de gestão ou liderança apresentam um comprometimento afetivo elevado. Por outro lado, segundo Khan et al. (2020), quando se trata da sobrecarga de trabalho e excesso de horas laborais, estas variáveis encontram-se associadas a um nível de comprometimento normativo elevado, visto que demonstra o sentimento de obrigação destes profissionais em permanecer na organização. Contudo, esta questão não invalida que profissionais que têm uma sobrecarga de trabalho tendem a apresentar níveis elevados de stress ocupacional (Khan et al., 2020)

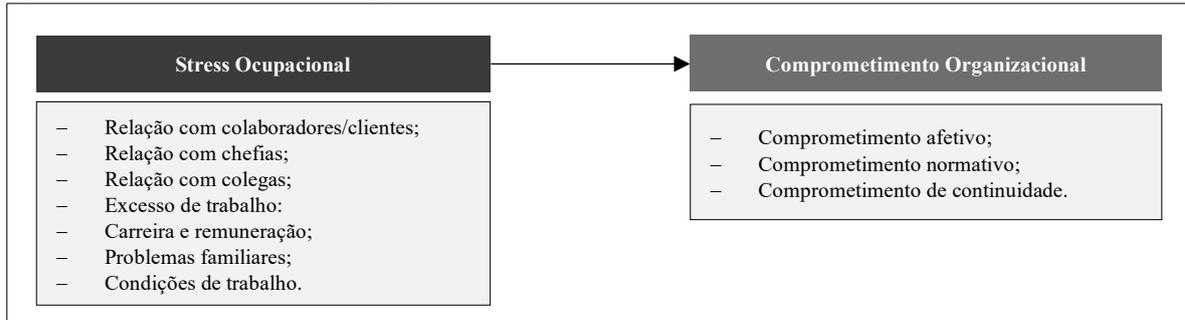
Por fim, segundo Spanuth e Wald (2017), destaca-se que o tipo de vínculo laboral também influencia o nível de comprometimento organizacional, porque, colaboradores com contratos temporários (a termo certo, incerto ou estágio profissional) tendem a apresentar um nível de comprometimento geral reduzido, em comparação com aqueles que têm contratos sem termo, sendo esta situação justificada devido à incerteza, insegurança no emprego e à falta de perspectivas de progressão de carreira.

Assim, conforme descrito anteriormente, o stress ocupacional é um fator crítico na determinação do comprometimento organizacional (Atif et al., 2020; Jain et al., 2013; Kamau et al., 2015; Khan et al., 2020; Lemon et al., 2023; Leong et al., 1996; Leung et al., 2024; Marlapa e Endri, 2024; Schmidt, 2007; Wongsuwan et al., 2023). Neste contexto, Afonso e Gomes (2012) desenvolveram o *Occupational Stress Questionnaire* que identifica os principais fatores de stress no contexto organizacional. Por outro lado, o *Three-Dimensional Organizational Commitment Questionnaire* caracteriza o comprometimento organizacional em três dimensões: afetivo, normativo e de continuidade (Allen e Meyer, 1990; Meyer et al., 1993).

Com base nestes modelos, a presente investigação analisa a relação entre o stress ocupacional e o comprometimento organizacional dos profissionais de RH, considerando variáveis e hipóteses que refletem a complexidade desta relação (Figura 3). Assim, o presente estudo propõe um modelo teórico, conforme indica a figura, que visa compreender a relação entre os fatores de stress ocupacional identificados por Afonso e Gomes (2012) e as três dimensões do comprometimento organizacional propostas por Allen e Meyer (1990).

Esta abordagem permitirá uma análise aprofundada do impacto do stress ocupacional nos profissionais de RH, contribuindo para a lacuna identificada nos estudos sobre estes profissionais no que diz respeito a estas duas variáveis, e para contribuir para o conhecimento académico e para reforçar a relevância do estudo destas variáveis neste contexto.

Figura 3 – Modelo teórico de investigação



Fonte: Elaboração própria com base em Afonso e Gomes (2012), Allen et al. (1990) e Meyer et al. (1993).

No próximo capítulo, abordar-se-á de forma mais exaustiva o modelo de investigação e as metodologias de investigação, com o intuito de apresentar a descrição dos procedimentos adotados.

Capítulo II – Metodologia de Investigação

1. A Metodologia de Investigação

O presente capítulo pretende apresentar a metodologia de investigação selecionada para este estudo, com referência ao problema de investigação, objetivos e caracterização da metodologia, e método e instrumento de recolha de dados adotados.

1.1. Problema de Investigação e Pergunta de Investigação

Para qualquer investigação é importante identificarmos um problema de investigação, segundo Coutinho (2023), espera-se que a definição do problema seja feita de forma específica e que seja possível identificar o quê (objeto de investigação), quem (sujeitos) e como (definição de variáveis). Deste modo, o problema de investigação identificado para o presente estudo centra-se em identificar qual é a relação entre os níveis de stress ocupacional e do comprometimento organizacional dos profissionais de RH.

Para a operacionalização desta investigação traduziu-se o foco da investigação com a seguinte pergunta de investigação (Campenhoudt et al., 2019): *existe uma relação entre o nível de stress ocupacional e o nível de comprometimento organizacional dos profissionais de RH?*

1.1.1. Objetivos de Investigação

Os objetivos de investigação são divididos entre objetivo geral e Objetivos Específicos (OE), se aplicável ao problema de investigação. Os objetivos de investigação propostos para o presente estudo são caracterizados por serem objetivos analíticos, isto é, pretendem estudar a relação entre variáveis e a dimensão da relação sendo antecipadas pelas Hipóteses de Investigação (HI) validadas no terceiro capítulo (Coutinho, 2023). Assim, definiu-se para o presente estudo o seguinte objetivo geral:

- **Objetivo Geral** – Identificar a relação entre o nível de stress ocupacional e o nível de comprometimento organizacional dos profissionais de RH.

Para além do objetivo geral é também importante para o presente estudo a definição de objetivos específicos que, segundo Baptista e Sousa (2011), possibilitam um acesso gradual aos resultados e destacam com profundidade os detalhes da investigação do estudo. Para a construção e desenvolvimento do estudo, procedemos também à identificação de três OE, nomeadamente:

- **OE1** – Identificar o nível de stress ocupacional dos profissionais de RH através da utilização de uma escala validada;
- **OE2** – Identificar o nível de comprometimento dos profissionais de RH por meio de uma escala validada;
- **OE3** – Analisar a relação entre os níveis de stress ocupacional e de comprometimento organizacional nos profissionais de RH.

1.1.2. Hipóteses de Investigação

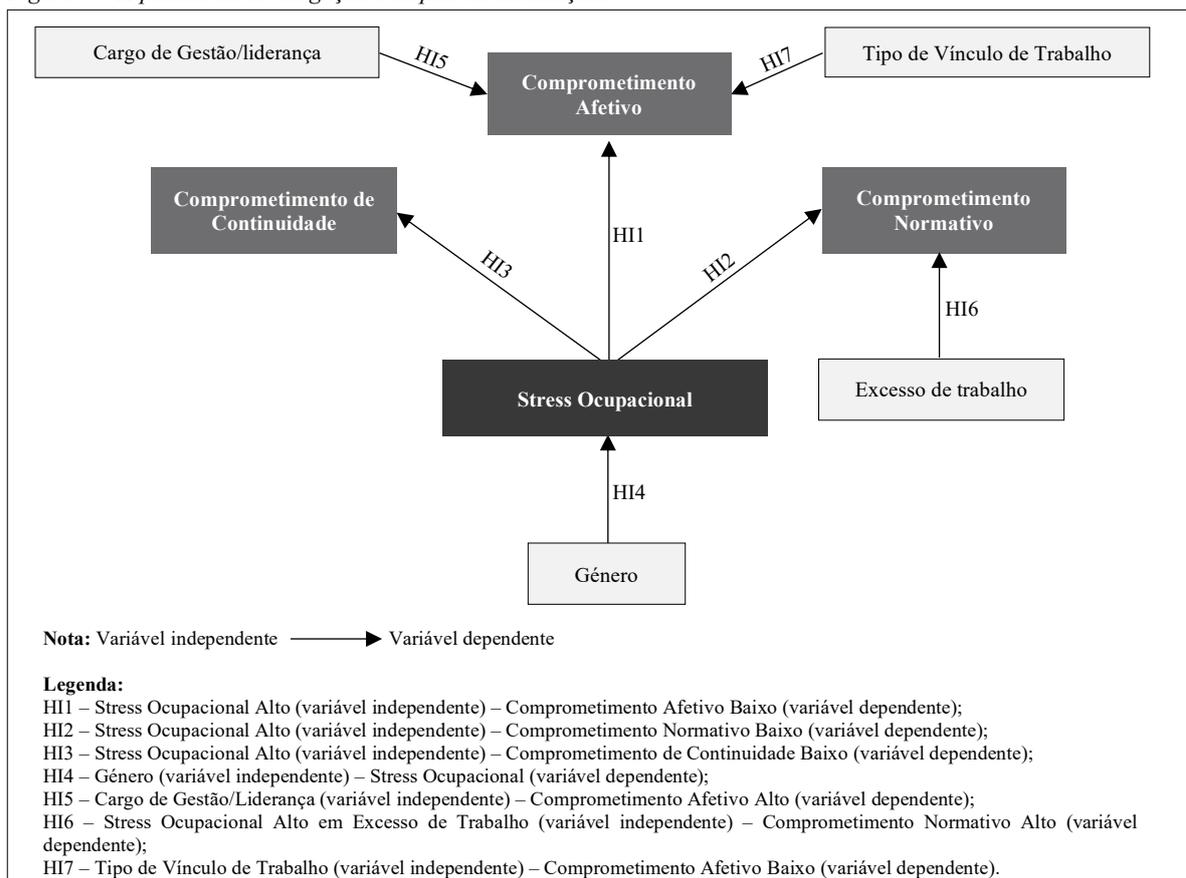
As HI, segundo Baptista e Sousa (2011), são uma resposta prévia ao problema de investigação selecionado, sendo definidas com base nos resultados identificados por outros autores e investigadores sobre o tema. As HI selecionadas neste estudo encontram-se formuladas com base em estudos de outros autores e refletem possíveis relações entre as variáveis definidas, conforme a revisão da literatura do Capítulo I (Campenhoudt et al., 2019):

- **HI1** – Um nível alto de stress ocupacional está relacionado com o nível mais baixo de comprometimento afetivo dos profissionais de RH (Zhuwao, et al., 2015; Morrissette e Kisamore, 2020; Marlapa e Endri, 2024).
- **HI2** – Um nível de stress ocupacional alto está correlacionado com o nível mais baixo do comprometimento normativo nos profissionais de RH (Zhuwao et al., 2015; Atif et al., 2020).
- **HI3** – Um nível de stress ocupacional alto está correlacionado com o nível baixo do comprometimento de continuidade (Zhuwao, et al., 2015; Atif et al., 2020).
- **HI4** – Existe uma diferença significativa entre os níveis de stress ocupacional nos profissionais de RH do género masculino e do género feminino (Davidson et al., 1995; Vagg et al., 2002; Roh e Kim, 2021).

- **HI5** – Os profissionais de RH com cargos de gestão/liderança são os que têm um comprometimento afetivo mais alto (Vagg et al., 2002).
- **HI6** – Os profissionais de RH com um nível de stress alto na sobrecarga de trabalho e que trabalham mais horas que o seu horário laboral têm um nível mais elevado de comprometimento organizacional normativo (Khan et al., 2020).
- **HI7** – Os profissionais de RH com um tipo de vínculo de trabalho temporário têm um nível mais baixo de comprometimento afetivo (Spanuth e Wald, 2017).

A seguir apresenta-se um esquema detalhado que ilustra as HI com as correlações (variáveis independentes e variáveis dependentes) esperadas entre as variáveis em análise, para proporcionar uma visão estruturada sobre as relações que serão exploradas e estudadas com os testes estatísticos selecionados para a análise de dados (Figura 4) no Capítulo III.

Figura 4 – Hipóteses de investigação e respetivas correlações



Fonte: Elaboração própria.

2. A Metodologia e o Método de Recolha de Dados

Este estudo seguiu uma metodologia quantitativa que, segundo Coutinho (2023), tem algumas características interessantes porque permite realizar estudos com grandes amostras, a aplicação de testes válidos, dá ênfase aos factos, comparações e relações entre as variáveis. Conforme Malhotra (2006), a metodologia quantitativa permite a quantificação dos dados obtidos por meio de um instrumento de recolha de dados e uma análise de dados estruturada e estatística, que, no caso do presente estudo será realizada através do *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 30.0 da *International Business Machines Corporation (IBM)* para o sistema operativo *macOS*.

Contudo, é também importante relevarmos que a metodologia quantitativa pode ter vantagens e desvantagens para qualquer investigação, se não selecionada apropriadamente para o estudo (Baptista e Sousa, 2011; Jonker et al., 2018; Coutinho, 2023). Quanto às vantagens, destaca-se a possibilidade de generalização, a replicabilidade noutros contextos ou com outras variáveis, a elevada validade externa, a facilidade de aplicação do instrumento de recolha de dados e a capacidade em abranger mais casos e amostras. Enquanto como desvantagens encontra-se a baixa validade interna, a própria generalização que não permite retratar um sujeito ou uma situação em específico, a elevada objetividade da investigação (Jonker et al., 2018, p. 116).

Como referido anteriormente, este estudo pretende geral identificar a relação entre os níveis de stress ocupacional e o comprometimento organizacional dos profissionais de RH e, para o efeito, utilizou-se uma abordagem quantitativa para identificarmos o nível de stress ocupacional e o nível de comprometimento organizacional dos profissionais de RH por meio de escalas validadas para a população portuguesa, como a Escala de Medição do Comportamento Organizacional de Allen e Meyer (1990) e a Escala de Medição do Stress Ocupacional de Afonso e Gomes (2012) que utilizam Escalas de Likert, de 7 e de 5 pontos, respetivamente, que, segundo Bermudes et al. (2016, p.17), têm como “[...] vantagem [...] o fornecimento de direções sobre a posição do respondente em relação a cada afirmação [...]”.

A seleção desta metodologia passa pela facilidade na caracterização de um perfil sociodemográfico e profissional dos participantes, pela validação dos níveis de stress e dos níveis de comprometimento organizacional e da análise dos resultados com um *software* de análise estatísticos e com base em testes estatísticos validados e comprovados. Tendo em

conta a atual conjuntura, a metodologia quantitativa através da análise dos dados da aplicação de um inquérito por questionário é interessante para este estudo porque permite alcançar um público mais amplo e de forma mais rápida e eficiente, facilitando a recolha e análise de dados com os recursos e tempo disponíveis. Fortin (2009), destaca que um estudo com esta metodologia é muito eficaz para o estudo das relações entre as variáveis, por isso torna-se um método adequado à presente investigação e objetivos definidos (Jonker et al., 2018).

2.1. Universo, População, Unidades de Análise e Amostra

Na investigação o universo em análise corresponde ao conjunto total de indivíduos sobre os quais se analisará, isto é, corresponde à totalidade dos casos possíveis que se enquadram nos critérios previamente estipulados no problema de investigação do estudo (Jonker et al., 2018; Coutinho, 2023). Segundo Jonker et al. (2018) a população é o conjunto completo de indivíduos que têm em comum o facto de cumprem com os critérios definidos. As unidades de análise aplicadas a este estudo são pessoas individuais, mas noutros estudos podem ser definidas outro tipo de unidades de análise, desde objetos ou até animais. As unidades de análise devem ser seleccionadas com base no problema de investigação e devem cumprir critérios específicos, portanto, é importante que estejam propriamente definidas na pergunta de investigação (Fortin, 2009; Jonker et al., 2018).

Como o presente estudo analisa os níveis de stress ocupacional e comportamento organizacional dos profissionais de RH, podemos referir que a amostra final deve cumprir com dois requisitos, o ser profissional de RH e o estar atualmente a trabalhar (ativo). Tendo em conta o problema de investigação do presente estudo, apresenta-se o Quadro 9 que demonstra o percurso da definição do universo até à amostra do presente estudo.

Quadro 9 - Universo, população, unidades de análise e amostra

Universo	Todos os profissionais de RH em Portugal.
População	Todos os profissionais de RH de Portugal ativos.
Unidades de Análise	Cada profissional de RH ativo no momento da aplicação do instrumento de recolha de dados.
Amostra	300 (número de respostas completas) profissionais de RH que participaram na aplicação do instrumento de recolha de dados.

Fonte: Elaboração própria.

Para este estudo optou-se por uma amostragem aleatória simples que significa que todos os indivíduos têm igual probabilidade de pertencer à amostra, desta forma a amostra é constituída por profissionais de RH ativos na sua profissão (Fortin, 2009; Coutinho, 2023).

O período de aplicação do instrumento de recolha de dados que permitiu a angariação da amostra supramencionada no Quadro 9, iniciou-se a 30 de setembro de 2024 e término a 30 de março de 2025. Durante este período, a amostra total do universo dos profissionais de RH em Portugal proporcionou a identificação de 446 participantes que acederam ao instrumento de recolha de dados, deste número identificaram-se 384 profissionais de RH e outros 62 como não profissionais de RH. Destes 384 profissionais de RH, 300 têm o inquérito completo e válido e 184 têm o inquérito incompleto e inválido. Assim, consideramos para a análise estatística de dados uma amostra final de respostas de 300 profissionais de RH.

2.2. Instrumento de Recolha de Dados

Para qualquer investigação, quantitativa, qualitativa ou mista, é necessário recolher dados por meio de um instrumento de recolha de dados (Coutinho, 2023). Neste estudo, para a angariação de dados primários, selecionou-se como instrumento de recolha de dados um inquérito por questionário que permitiu a aplicação de Escalas de Medição, a de stress ocupacional de Afonso e Gomes (2012) e a de comprometimento organizacional de Allen e Meyer (1990). Este tipo de instrumento de recolha de dados tem como principal objetivo a recolha de informações sobre situações conhecidas e, segundo Jonker et al. (2018), é um dos instrumentos que permite uma investigação correlacional através da análise de relações e/ou previsões entre variáveis.

A construção do instrumento de recolha de dados encontra-se descrita no ponto seguinte e a sua versão final está disponível no Apêndice I do presente estudo, sendo aplicado e distribuído *online* através da plataforma *LimeSurvey*. Este instrumento de recolha de dados foi elaborado com questões de resposta fechada, de seleção única de opções numa Escala de Likert de 5 pontos (0 – Nenhum Stress a 4 – Elevado Stress) para a secção da medição do stress ocupacional e uma Escala de Likert de 7 pontos para a medição do comprometimento organizacional (1 – Discordo Totalmente a 7 – Concordo Totalmente) que foram adaptados de escalas já validadas para a população portuguesa de Afonso e Gomes (2012) e de Allen e Meyer (1990), respetivamente. Conforme Bermudes et al. (2016), as escalas de Likert foram

desenvolvidas, inicialmente por Rensis Likert nos anos 30 e permitem medir atitudes, através do grau de concordância em determinada afirmação de cada nível da escala. As escalas de Likert têm como vantagem a simplicidade de aplicação e a facilidade em correlacionar as respostas obtidas com as restantes variáveis, através dos métodos estatísticos (Bermudes et al., 2016).

Segundo Cunha (2007), a aplicação de um inquérito por questionário com perguntas de seleção fechada tem várias vantagens, por exemplo, permite a obtenção de maior número de respostas completas porque permite garantir o anonimato e a confidencialidade dos participantes e a construção de uma análise de dados mais completa que permite ir ao encontro dos objetivos de investigação propostos e validar as HI (Cervo e Bervian, 2002; Cunha, 2007).

2.2.1. Construção do Instrumento de Recolha de Dados

O inquérito por questionário elaborado como instrumento de recolha de dados (Apêndice I) está dividido em três partes. Estas partes encontram-se descritas no Quadro 10 que resume os conteúdos das secções deste inquérito por questionário. De forma estratégica, após a apresentação das partes cujo objetivo é medir o stress ocupacional e o comprometimento organizacional, colocou-se na última parte a secção sobre a caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes para que estes pudessem responder às escalas primeiro que requerem uma maior concentração de leitura e tempo. O inquérito por questionário foi elaborado para ser respondido de forma prática e ágil para ser possível ter um número inferior de respostas incompletas por desistência dos participantes.

Quadro 10 – Síntese das secções e conteúdos do inquérito por questionário

Secção	Objetivo/Conteúdo
Parte I	Medição do stress ocupacional do participante
Parte II	Medição do comprometimento organizacional do participante.
Parte III	Caracterização sociodemográfica e profissional do participante

Fonte: Elaboração própria.

De referir que no início do inquérito por questionário colocou-se uma breve apresentação sobre o estudo, uma nota informativa e um consentimento informado sobre o instrumento de recolha de dados para que participantes poderem estar a par da garantia da confidencialidade

e anonimato dos dados fornecidos e também, para que estivessem a par que os dados seriam analisados estatisticamente.

Para a participação no inquérito por questionário era critério obrigatório que os participantes se encontrassem ativos enquanto profissionais de RH colocou-se ainda uma pergunta “*Requisito*” que questionava se o participante se encontrava a trabalhar enquanto profissional de RH no momento da aplicação do inquérito por questionário. Em resumo, o inquérito por questionário engloba um total de cinquenta e dois itens de resposta, vinte e cinco para a escala de stress ocupacional, dezoito para o comprometimento organizacional e nove para a caracterização sociodemográfica e profissional.

Relativamente às escalas utilizadas, para medirmos o nível de stress ocupacional dos profissionais de RH utilizou-se a Escala de Stress Ocupacional (*Occupational Stress Questionnaire*) desenvolvida por Afonso e Gomes (2012), validada para a população portuguesa pelos próprios autores e por Braz (2021), Martins (2021), Sousa (2022) e Pinto (2023), que apresentava uma Escala de Likert de 5 pontos, de 0 a 4.

O *Occupational Stress Questionnaire* engloba um total de vinte e cinco itens, sendo um para a dimensão geral do stress ocupacional e os restantes itens divididos pelas sete dimensões, relação com colaboradores/ clientes, relação com chefias, relação com colegas, excesso de trabalho, carreira e remuneração, problemas familiares e condições de trabalho. Os itens por cada dimensão estão apresentados no Quadro 11.

Quadro 11– Occupational Stress Questionnaire de Afonso e Gomes (2012)

Dimensão Teórica	Alpha de Cronbach	Itens Considerados
Stress Ocupacional	$\alpha - 0,94$	1. Na escala seguinte, assinale a opção que melhor indique o nível de stress que sente geralmente no exercício da sua atividade profissional. Geralmente, a minha atividade profissional provoca-me.
Relação com Colaboradores/ Clientes	$\alpha - 0,94$	1. Atitudes negativas relativamente ao meu trabalho por parte das pessoas a quem presto os meus serviços (clientes, colaboradores, utentes, cidadãos, etc.). 2. Incompreensão face ao meu trabalho por parte das pessoas a quem presto os meus serviços (clientes, colaboradores, utentes, cidadãos, etc.). 3. Cumprir com aquilo que é esperado pelas pessoas a quem presto os meus serviços (clientes, colaboradores, utentes, cidadãos, etc.). 4. Nível de exigência das pessoas a quem presto os meus serviços (clientes, colaboradores, utentes, cidadãos, etc.).
Relação com Chefias	$\alpha - 0,94$	1. Conflitos e problemas com superiores hierárquicos. 2. A falta de apoio e ajuda por parte dos meus superiores. 3. O favoritismo e/ou discriminação “ <i>encobertos</i> ” no meu local de trabalho por parte dos meus superiores.
Relação com Colegas	$\alpha - 0,94$	1. Conflitos e/ou problemas com colegas de trabalho e/ou equipas. 2. Os conflitos interpessoais com outros colegas de trabalho. 3. Comportamentos incorretos e/ou inadequados de colegas de trabalho.

Excesso de Trabalho	$\alpha - 0,94$	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalhar muitas horas seguidas e/ou trabalhar até fora de horas. 2. O excesso de trabalho e/ou tarefas de carácter burocrático. 3. Ter de realizar muitas horas seguidas de trabalho. 4. A sobrecarga ou excesso de trabalho.
Problemas Familiares	$\alpha - 0,94$	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de tempo para manter uma relação com a família e/ou amigos. 2. Falta de tempo para dar apoio e conviver com a minha família/amigos. 3. Falta de tempo para estar com a família/amigos.
Carreira e Remuneração	$\alpha - 0,94$	<ol style="list-style-type: none"> 1. A falta de possibilidades de desenvolvimento e promoção de carreira. 2. Viver com os recursos financeiros/salariais de que disponho atualmente. 3. Falta de perspectivas de progressão na carreira. 4. Salário inadequado/insuficiente.
Condições de Trabalho	$\alpha - 0,94$	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de condições de trabalho. 2. Falta de materiais e equipamentos para realizar o meu trabalho. 3. Falta de meios e condições de trabalho.

Fonte: Elaboração própria com base em Afonso e Gomes (2012).

Legenda: α - Apha de Cronbach relativo à validação da escala por Pinto (2023).

Quanto à escala utilizada para a aferição do nível e comprometimento organizacional selecionou-se a Escala de Comprometimento Organizacional (*Three-Dimensional Organizational Commitment Questionnaire*) de Allen e Meyer (1990), tendo sido utilizada as perguntas da versão revista de Meyer et al. (1993) e validada para a população portuguesa por Nunes e Gaspar (2014), Nascimento et al. (2008), Freitas (2010) e Rodrigues et al. (2016) que contém uma Escala de Likert de 7 pontos.

O *Three-Dimensional Organizational Commitment Questionnaire* engloba um total de dezoito itens, divididos em três partes, seis para o comprometimento afetivo, seis para o comprometimento de continuidade e seis para o comprometimento normativo, estando estes apresentados no Quadro 12.

Quadro 12 – *Three-Dimensional Organizational Commitment Questionnaire* de Meyer et al. (1993)

Dimensão Teórica	Alpha de Cronbach	Itens Considerados
Comprometimento Organizacional Afetivo	$\alpha = 0,85$	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na minha atual organização. 2. Na realidade sinto os problemas da minha organização como se fossem meus. 3. Não sinto que pertenço à minha organização. 4. Não me sinto emocionalmente ligado/a à minha organização. 5. Não me sinto como “<i>parte da família</i>” na minha organização. 6. A minha organização tem um grande significado pessoal para mim.
Comprometimento Organizacional de Continuidade	$\alpha = 0,79$	<ol style="list-style-type: none"> 1. No momento, estar a trabalhar na minha organização é uma questão de necessidade e não de desejo. 2. Seria muito difícil, para mim, deixar a minha organização agora, mesmo que quisesse. 3. A minha vida seria afetada se eu decidisse sair da minha organização agora. 4. Sinto que tenho poucas opções disponíveis para considerar sair da minha organização. 5. Se eu não tivesse investido tanto de mim nesta organização, consideraria trabalhar noutro lugar. 6. Uma das poucas consequências negativas de deixar a minha organização seria a escassez de oportunidades/alternativas disponíveis.
Comprometimento Organizacional Normativo	$\alpha = 0,73$	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha atual organização. 2. Mesmo que fosse vantajoso para mim, não considero certo deixar agora a minha atual organização. 3. Iria sentir-me culpado/a se deixasse a minha organização agora. 4. A minha organização merece a minha lealdade. 5. Não deixaria a minha organização agora porque sinto que tenho uma obrigação para com as pessoas com quem trabalho. 6. Devo muito à minha atual organização.

Fonte: Elaboração própria com base em Meyer et al (1990) e Meyer et al. (1993).

Legenda: α - Apha de Cronbach relativo à escala original de Meyer et al. (1993).

Em forma de síntese, elaborou-se o Quadro 6 para destacar os autores e as respetivas escalas selecionadas para a medição do stress ocupacional e do comprometimento organizacional elaborou-se o Quadro 13 que resume o constructo do inquérito por questionário.

Quadro 13 – Three-Dimensional Organizational Commitment Questionnaire

Constructo	Instrumento	Número de Itens e Escala	Autoria
Stress Ocupacional	Occupational Stress Questionnaire	25 itens. 5 pontos: 0 – Nenhum stress; 1 – Pouco stress; 2 – Moderado stress; 3 – Bastante stress; 4 – Elevado stress.	Versão original de Afonso e Gomes (2012).
Comprometimento Organizacional	Three-Dimensional Organizational Commitment Questionnaire	18 Itens. Escala de Likert de 7 pontos: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo moderadamente; 3 – Discordo ligeiramente; 4 – Nem concordo e nem discordo; 5 – Concordo ligeiramente; 6 – Concordo moderadamente; 7 – Concordo totalmente.	Versão revista de Meyer et al. (1993).
Caracterização Sociodemográfica e Profissional	Questionário com questões de seleção sobre o género, faixa etária, área geográfica, habilitações académicas, setor e outras questões sobre a caracterização profissional.	9 itens. Escala não aplicável. Lista fechada de seleção de opções pré-determinadas.	Elaboração própria.

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, na última parte do inquérito por questionário apresentaram-se algumas questões com opções de resposta de seleção única que pretendiam caracterizar socio demograficamente e profissionalmente o participante. As questões apresentadas incidem sobre o género, a faixa etária, as habilitações académicas/escolaridade, a categoria profissional na área de RH, se tem cargo de gestão/liderança, tipo de vínculo com a organização, antiguidade na organização atual, setor da atual organização e área geográfica.

2.3. Estratégia de Angariação de Dados

Para a aplicação do inquérito por questionário e em prol da angariação de uma amostra representativa, contactaram-se instituições de ensino superior com cursos na área de RH, de modo a solicitar a divulgação do estudo com os seus Docentes e *alumni*, assim como, foi solicitado à principal Associação de RH do país, à APG – Associação de Gestão de Pessoas, que disseminasse este estudo e o inquérito por questionário juntos dos seus associados e, por fim, o estudo foi ainda divulgado no *LinkedIn* e ainda por colegas e ex-colegas de trabalho, e colegas de Mestrado da autora do estudo. O inquérito por questionário garante o anonimato e confidencialidade das respostas devido à generalização e simplificação dos dados solicitados na caracterização sociodemográfica e profissional e também pela qualidade da

plataforma, o *LimeSurvey*, que garante a confidencialidade dos dados conforma a Lei de Proteção de Dados da União Europeia (Anexo I).

2.3.1. Aplicação do Pré-Teste

Visando compreender e validar o funcionamento do inquérito por questionário e determinar o tempo previsto para o seu preenchimento, foi realizada a aplicação do instrumento de recolha de dados a 5 participantes voluntários para aferir a viabilidade do funcionamento do mesmo. Após a aplicação do pré-teste concluiu-se que o inquérito funcionou como esperado na plataforma *LimeSurvey* e identificou-se uma duração média 10 minutos para o preenchimento do mesmo, tempo necessário para a resposta às questões. Não tendo sido detetadas anomalias na aplicação do pré-teste, iniciou-se, efetivamente, a aplicação do instrumento de recolha de dados decorreu entre 30 de setembro de 2024 a 30 de março de 2025.

3. Instrumento de Análise de Dados

Após a aplicação deste instrumento como método de recolha de dados, procedeu-se ao tratamento dos dados obtidos, com ênfase na análise estatística. Segundo Fortin (2009), esta fase envolve a síntese dos dados obtidos em grupos específicos, utilizando testes estatísticos apropriados. Para a análise quantitativa dos resultados, optou-se pelo uso do *software* SPSS 30.0, versão para o sistema operativo *macOS*. Este *software* foi o selecionado porque permite uma maior facilidade de utilização e na identificação de padrões e tendências em grandes volumes de dados, permitindo, por meio de testes estatísticos, descrever, correlacionar, explicar e prever o comportamento da amostra relativamente às variáveis estudadas (Marôco, 2021).

3.1. Técnicas Estatísticas para o Tratamento de Dados

Num primeiro momento, para atestarmos a fiabilidade das escalas selecionadas aplicadas aos profissionais de RH, a consistência interna destes instrumentos foi medida através da utilização do *Teste Alpha de Cronbach* e o *Teste Ómega de McDonald* no *software* SPSS, pois são os índices mais utilizados para a realização e validação deste processo (Marôco,

2021). Segundo Uyanah e Nsikhe (2023), a consistência interna do instrumento depende do valor do α – *Aplha de Cronbach* obtido, e considera-se um instrumento consistente caso o valor obtido seja $\alpha \geq 0,71$, sendo considerado um instrumento excelente caso o valor obtido seja $\alpha \geq 0,91$ (Marôco, 2021).

Para o tratamento dos dados é fundamental selecionar testes estatísticos relevantes, para alcançar os principais objetivos do estudo e validar as HI propostas (Jonker et al., 2018). Para tal, selecionaram-se os seguintes testes estatísticos para a amostra, realizados no *software* SPSS, nomeadamente: estatísticas descritivas que incluem frequências, medidas de localização, dispersão e representações gráficas, e tabulações cruzadas; testes à normalidade de *Shapiro-Wilk*, apropriados para amostras menores que 2000 ($n < 2000$); testes à homogeneidade de *Levene*; testes paramétricos (correlação de *Pearson*, *T Student*, ANOVA); testes não-paramétricos (correlação de *Spearman*; *Mann-Whitney*; *Kruskall-Wallis*).

Destaca-se que os testes paramétricos e não-paramétricos foram selecionados conforme o resultado do *Teste à Normalidade de Shapiro-Wilk*, tendo em conta um nível de significância (α) de 5% ($p\text{-value} = 0,050$), caso o resultado do teste seja maior ou igual ($p\text{-value} \geq 0,050$) considera-se que os dados seguem uma distribuição normal e caso os dados indicassem um valor inferior ($p\text{-value} < 0,050$) considerou-se que os dados não seguiam uma distribuição normal. Da mesma forma, utilizou-se, caso os dados não seguissem uma distribuição normal o *Teste à Homogeneidade de Levene* ($p\text{-value} = 0,050$). Consequentemente, caso em que tenha verificado a normalidade das distribuições através do *Teste à Normalidade de Shapiro-Wilk* ($p\text{-value} \geq 0,050$) utilizaram-se os testes paramétricos, como o caso do *Teste de Correlação de Pearson* e o *Teste de T Student* para amostras independentes. Nos casos em que se não se verificou normalidade ($p\text{-value} < 0,05$), recorreu-se aos testes não-paramétricos, como o *Teste de Mann-Whitney* para duas amostras independentes e o *Teste de Kruskall-Wallis* para três ou mais amostras independentes e considerou-se a utilização do *Teste de Correlação de Spearman*. Adicionalmente, foi utilizado o *Teste de Pairwise* com correção de *Bonferroni* em complemento ao *Teste de Kruskall-Wallis*.

Importa ainda mencionar que é considerado um nível de significância (α) de 5% ($p\text{-value} = 0,050$) para todos os testes estatísticos, paramétricos e não-paramétricos. Este critério é um dos mais utilizados na investigação científica porque permite rejeitar a hipótese nula, portanto, os resultados com um valor inferior ($p\text{-value} < 0,050$) serão considerados

estatisticamente significativos e indicarão evidências suficientes para sugerir uma relação significativa entre as variáveis em análises, e os resultados com um valor igual ou superior ($p\text{-value} \geq 0,05$) indicam que não existe evidência estatística suficiente para sugerir uma relação significativa entre as variáveis. Esta abordagem, de acordo com Marôco (2021), permitirá assegurar a confiabilidade das conclusões da análise de dados.

Para a seleção dos testes paramétricos e não-paramétricos e para a validação de cada HI serão usados dois importantes testes quando se pretende comparar grupos e variáveis, como o *Teste à Normalidade de Shapiro-Wilk* e o *Teste à Homogeneidade de Levene*. Segundo Marôco (2021), o primeiro teste é utilizado para avaliar a normalidade dos dados, para identificar se a amostra segue uma distribuição normal, já o segundo é utilizado para verificar a homogeneidade das variâncias entre diferentes grupos de dados.

Elaborou-se o Quadro 14 que apresenta as HI e os respetivos testes paramétricos e não-paramétricos utilizados, conforme o resultado do *Teste à Normalidade de Shapiro-Wilk* ($p\text{-value} = 0,050$) e do resultado do *Teste à Homogeneidade de Levene* ($p\text{-value} = 0,050$).

Quadro 14 – Síntese da seleção dos testes estatísticos paramétricos e não-paramétricos com base no teste à normalidade (Shapiro-Wilk) e no teste à homogeneidade (Levene)

Hipótese de investigação	Teste à Normalidade (Shapiro-Wilk)	Teste à Homogeneidade (Levene)	Teste Paramétrico ou Não-Paramétrico
HI1 – Um nível alto de stress ocupacional está correlacionado com o nível mais baixo de comprometimento afetivo dos profissionais de RH (Zhuwao, et al., 2015; Morrissette e Kisamore, 2020; Marlapa e Endri, 2024).	$p\text{-value} \geq 0,050$	N/a	Teste de Correlação de Pearson
	$p\text{-value} < 0,050$	N/a	Teste de Correlação de Spearman
HI2 – Um nível de stress ocupacional alto está correlacionado com o nível mais baixo do comprometimento normativo nos profissionais de RH (Zhuwao et al., 2015; Atif et al., 2020).	$p\text{-value} \geq 0,050$	N/a	Teste de Correlação de Pearson
	$p\text{-value} < 0,050$	N/a	Teste de Correlação de Spearman
HI3 – Um nível de stress ocupacional alto está correlacionado com o nível baixo do comprometimento de continuidade (Zhuwao, et al., 2015; Atif et al., 2020).	$p\text{-value} \geq 0,050$	N/a	Teste de Correlação de Pearson
	$p\text{-value} < 0,050$	N/a	Teste de Correlação de Spearman
HI4 – Existe uma diferença significativa entre os níveis de stress ocupacional nos profissionais de RH do género masculino e do género feminino (Davidson et al., 1995; Vagg et al., 2002; Roh e Kim, 2021).	$p\text{-value} \geq 0,050$	$p\text{-value} \geq 0,05$	Teste de T Student (Amostras Independentes)
	$p\text{-value} < 0,050$	$p\text{-value} < 0,05$	Teste de Mann-Whitney
HI5 – Os profissionais de RH com cargos de gestão/liderança são os que têm um comprometimento afetivo mais alto (Vagg et al., 2002).	$p\text{-value} \geq 0,050$	$p\text{-value} \geq 0,05$	Teste de T Student (Amostras Independentes)
	$p\text{-value} < 0,050$	$p\text{-value} < 0,05$	Teste de Kruskal-Wallis
HI6 – Os profissionais de RH com um nível de stress alto na sobrecarga de trabalho e que trabalham mais horas que o seu horário laboral têm um nível mais elevado de comprometimento organizacional normativo (Khan et al., 2020).	$p\text{-value} \geq 0,050$	N/a	Teste de Correlação de Pearson
	$p\text{-value} < 0,050$	N/a	Teste de Correlação de Spearman
HI7 – Os profissionais de RH com um tipo de vínculo de trabalho temporário têm um nível mais baixo de comprometimento organizacional (Spanuth e Wald, 2017).	$p\text{-value} \geq 0,050$	$p\text{-value} \geq 0,05$	Teste de T Student (Amostras Independentes)
	$p\text{-value} < 0,050$	$p\text{-value} < 0,05$	Teste de Kruskal-Wallis; Teste de Pairwise

Fonte: Elaboração própria.

Legenda: N/a – Não aplicável.

Capítulo III – Análise de Resultados

1. Apresentação e Análise de Resultados

O presente capítulo aborda a análise e discussão dos resultados obtidos com o instrumento de recolha de dados (Apêndice I), com uma abordagem de análise aos objetivos propostos e às hipóteses de investigações mencionadas no Capítulo anterior. O processo de recolha de dados, através do inquérito por questionário elaborado e aplicado através da plataforma *LimeSurvey*, permitiu a angariação de respostas válidas e completas de 300 participantes. Para a análise estatística das respostas utilizou-se a codificação elaborada para o inquérito por questionário (Apêndice II) e utilizou-se o *software* SPSS.

1.1. Análise Descritiva da Amostra

Neste ponto, procede-se à análise descritiva da caracterização sociodemográfica da amostra ($n = 300$) composta pelos profissionais de RH que responderam ao inquérito por questionário (Parte III do Apêndice I). O objetivo desta análise é fornecer uma descrição detalhada do perfil sociodemográfico da amostra final, através dos resultados sobre o género, faixa etária, área geográfica, habilitações académicas/escolaridade, categoria profissional/profissão de RH, setor, entre outros.

Os resultados obtidos encontram-se apresentados de forma sistemática, com base nas de tabelas de frequência e tabulações cruzadas, sendo que nestas últimas as variáveis são apresentadas em relação à variável – género –, permitindo uma visualização clara da distribuição entre as variáveis da Parte III do instrumento de recolha de dados (Apêndice III).

— Género

A amostra final compõem-se por 300 profissionais de RH. Nesta amostra, a maioria (74,3%), identifica-se com o género feminino, enquanto 25,7% destes profissionais identifica-se com o género masculino (Tabela 1 – ver Apêndice III).

— Faixa Etária

Conforme os dados na Tabela 2 (ver Apêndice III) verifica-se que a amostra é composta maioritariamente por profissionais de RH na faixa etária entre os 40 e 49 anos (38%), seguindo-se dos profissionais na faixa etária entre os 50 e os 59 anos (22,7%). A faixa etária dos 70 ou mais anos não apresenta nenhum profissional de RH. O género masculino encontra-se maioritariamente nas faixas etárias dos 30 aos 39 anos (5,7%) e dos 40 aos 49 anos (9,3%), já o género feminino encontra-se maioritariamente na faixa etária dos 40 aos 49 anos (28,7%) e dos 50 aos 59 anos (18%).

— **Área geográfica**

Relativamente à área geográfica da amostra dos profissionais de RH, destaca-se, de acordo os resultados da Tabela 3 (ver Apêndice III), que a maioria dos participantes se encontra na região do Norte (29%), seguindo-se dos participantes da região Centro (27,7%). As Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores apresentam o número mais reduzido de participantes (7%).

— **Habilitações Académicas/ Escolaridade**

Quando às habilitações académicas/escolaridade, 83,7% da amostra de profissionais de RH tem o ensino superior (licenciatura/bacharelato, mestrado, doutoramento), o que indica um elevado nível de escolaridade. Destaca-se que, embora o número de participantes com Doutoramento seja baixo (3%), a distribuição por género é equilibrada, já relativamente ao participantes com Mestrado, encontra-se uma maior prevalência de mulheres (17%) com este nível, em comparação com os homens (8%) (Tabela 4 – ver Apêndice III).

— **Categoria profissional /Profissão de RH**

Os resultados da Tabela 5 (ver Apêndice III) destacam que a maioria dos participantes encontra-se no cargo de “*Diretor/a de RH*” (18%), seguindo-se do cargo de “*Técnico de RH*” (17,3%). Os homens encontram-se mais representados em cargos como “*Parceiro/a de Negócios de RH (HR Business Partner)*” e “*Especialista de RH*”, com 2,7% e 5,3%, respetivamente. Já as mulheres encontram-se predominantemente representadas em cargos de maior responsabilidade, como o caso de “*Diretor/a de RH*” (13,7%) e “*Responsável de RH*” (10,7%), em comparação com os resultados para estes cargos nos participantes do género masculino.

— **Cargo de Gestão/ Liderança**

Segundo os resultados da Tabela 6 (ver Apêndice III), 50,7% da amostra ocupam cargos de gestão ou com funções de liderança (gestão de equipas). Entre os 152 participantes com cargos de gestão, 39% são mulheres e 11,7% são homens. Relativamente aos participantes que não ocupam cargos de gestão, apenas 11,7% são mulheres, enquanto 14% são homens o que sugere que as mulheres estão mais presentes em posições de gestão e liderança, indo ao encontro dos resultados da Tabela 5 onde as mulheres são mais representadas nos cargos de maior responsabilidade.

— **Vínculo de Trabalho**

Os resultados sobre o tipo de vínculo de trabalho destacam que a maioria dos participantes da amostra tem contrato sem termo (80%), sendo 62,3%, mulheres e 17,7% homens. As mulheres encontram-se significativamente mais representadas nos contratos sem termo. Relativamente aos contratos a termo (certo ou incerto), as mulheres representam 9,7%, quanto os homens representam 6,3%, refletindo-se numa menor diferença entre os géneros no tipo de vínculo. Quanto aos restantes tipos de vínculo de trabalho, como o contrato de prestação de serviços, estágio profissional, não se detetam diferenças significativas entre os géneros, exceto no tipo “*outro*”, onde as mulheres predominam (2%) (Tabela 7 – ver Apêndice III).

— **Antiguidade**

Quanto à antiguidade, os resultados da Tabela 8 (ver Apêndice III) demonstram que a maioria dos participantes da amostra global tem uma antiguidade de 1 a 5 anos (34%), com uma maior representação feminina (21%) em comparação com os homens (13%). A maior diferença entre os géneros aparece na antiguidade entre os 21 a 30 anos, onde as mulheres encontram-se representadas com 18,3% e os homens apenas por 2,3%, esta diferença pode sugerir que as mulheres tendem a permanecer mais tempo nas posições com contratos sem termo.

— **Setor**

Por fim, relativamente aos resultados por setor, na Tabela 9 (ver Apêndice III) destaca-se que a maioria dos participantes da amostra trabalha no Setor Privado (37,3%), seguindo-se

dos participantes que trabalham no Setor Social (34,3%). No Setor Público, as mulheres encontram-se em maior representação (19,7%), comparativamente aos homens (8,7%). Os homens encontram-se maioritariamente representados apenas no Setor Privado (12,3%), já no Setor Público e no Setor Social são as mulheres que detêm de uma maior representatividade (49,4%).

2. Consistência Interna das Escalas e Análise Descritiva dos Resultados

2.1. Consistência Interna das Escalas

Para a análise da consistência interna das escalas, optou-se pelo cálculo do *Alfa de Cronbach* (α) e do *Ómega de McDonald* (ω) que permitem uma avaliação robusta da fiabilidade dos instrumentos utilizados. A escala global do *Occupational Stress Questionnaire* apresentou um $\alpha = 0,955$ e um $\omega = 0,952$, como o nível de significância dos resultados obtidos é superior 0,090, conclui-se que escala obteve uma excelente consistência interna (Tabela 10).

Relativamente à aplicação dos testes de consistência interna das escalas por dimensão teórica, identificam-se também elevados índices de fiabilidade, com valores para *Alfa de Cronbach* entre $\alpha = 0,864$ (Relação com Colaboradores/Clientes) e $\alpha = 0,910$ (Carreira e Remuneração), o que se traduz numa excelente coerência dos itens na medição dos respetivos constructos. O coeficiente *Ómega de McDonald* também apresenta valores muito semelhantes ao *Alfa de Cronbach* para as diferentes dimensões teóricas, o que permite destacar a robustez da escala adotada.

Geralmente, os resultados dos testes à consistência interna da escala para a escala do stress ocupacional demonstram que esta obteve uma excelente fiabilidade, o que permite concluir que o instrumento foi selecionado adequadamente para os profissionais de RH. A elevada consistência interna confirma ainda que os itens são eficazes na avaliação do stress ocupacional (Tabela 10).

Tabela 10 – Consistência interna da escala - Occupational Stress Questionnaire de Afonso e Gomes (2012)

Dimensões	α de Cronbach	ω de McDonald	N de Itens	Média	Variância
Occupational Stress Questionnaire	0,955	0,952	25*	21,365	0,98
Relação com Colaboradores/ Clientes	0,864	0,863	4	2,079	0,010
Relação com Chefias	0,893	0,893	3	1,896	0,020
Relação com Colegas	0,888	0,890	3	1,847	0,018
Excesso de Trabalho	0,885	0,889	4	2,243	0,058
Problemas Familiares	0,957	0,957	3	1,830	0,010
Carreira e Remuneração	0,910	0,910	4	2,305	0,021
Condições de Trabalho	0,909	0,910	3	1,428	0,001

Fonte: Elaboração própria.

Nota: *Inclui o primeiro item que questiona sobre o stress ocupacional global do participante (Quadro 11).

Para a análise da consistência interna da escala do comprometimento organizacional, optou-se pelos mesmos testes. Quanto aos resultados sobre o comprometimento organizacional global, obteve-se um $\alpha = 0,822$ e um $\omega = 0,861$ que indicam uma boa consistência interna da escala global do *Three-Dimensional Organizational Commitment Questionnaire* (Tabela 11).

Relativamente às dimensões teóricas (Tabela 11), constata-se um $\alpha = 0,904$ e um $\omega = 0,899$ no comprometimento afetivo, indicando um excelente índice de consistência interna da escala. A dimensão do comprometimento normativo também obteve resultados elevados para o *Alfa de Cronbach* ($\alpha = 0,854$) e *Ómega de McDonald* ($\omega = 0,855$) o que também indica uma boa fiabilidade da escala.

O comprometimento de continuidade é a dimensão que obteve resultados mais baixos no *Alpha de Cronbach* ($\alpha = 0,694$) e no *Ómega de McDonald* ($\omega = 0,643$), valores que ficam entre o “aceitável” e o “questionável”, sugerindo uma consistência interna da escala mais baixa, que pode ser melhorada. Destaca-se ainda que a variância é neste dimensão (Comprometimento de Continuidade) mais alta entre as três dimensões (0,351) o que pode indicar uma maior diversidade nas respostas.

Tabela 11 – Consistência interna da escala - Three-Dimensional Organizational Commitment Questionnaire de Meyer et al. (1993)

Dimensões	α de Cronbach	ω de McDonald	N de Itens	Média	Variância
Three-Dimensional Organizational Commitment Questionnaire	0,822	0,861	18	4,553	0,318
Comprometimento Afetivo	0,904	0,899	6	5,048	0,145
Comprometimento de Continuidade	0,694	0,643	6	4,358	0,351
Comprometimento Normativo	0,854	0,855	6	4,253	0,135

Fonte: Elaboração própria.

Dado o resultado moderado na consistência interna da escala para a dimensão do comprometimento de continuidade, procedeu-se à realização de uma Análise Fatorial Exploratória, para verificar a estrutura dos itens, através do *Teste de Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e do *Teste da Esfericidade de Bartlett* (Tabela 12). O valor obtido para o *Teste de KMO* foi de $p\text{-value} = 0,663$, indicando uma adequação aceitável. Já o *Teste de Bartlett* revelou-se estatisticamente significativo ($p\text{-value} < 0,001$), o que demonstra que as correlações entre os itens são suficientemente fortes. Posto isto, através da matriz de componentes, identificou-se dois fatores com uma estrutura parcialmente coerente, três dos seis itens desta dimensão apresentam cargas fatoriais elevadas, indicando uma elevada consistência interna. No entanto, o item – “*Seria muito difícil, para mim, deixar a minha organização agora, mesmo que quisesse.*” – tem uma carga elevada no segundo componente, sugerindo uma possível interpretação distinta por parte dos participantes.

Tabela 12 – Análise fatorial exploratória – comprometimento de continuidade

Dimensão	Teste de Kaiser-Meyer-Olkin	Teste de Bartlett		
	p-value	Qui-quadrado	Gl.	Sig.
Comprometimento de Continuidade	0,663	513,983	5,048	0,145

Fonte: Elaboração própria.

Legenda: Gl. – Grau de Liberdade. Sig. – Nível de Significância

Conclui-se, com base nos resultados dos testes realizados às escalas globais e por dimensão teórica, que os resultados do stress ocupacional indicam uma excelente consistência interna da escala geral, e os resultados sobre a escala do comprometimento organizacional apresentam também uma boa consistência. Assim, a análise confirma que o instrumento aplicado é adequado à amostra dos profissionais de RH.

2.2. Resultados Descritivos sobre o Stress Ocupacional

Para o cumprimento do OE1, a presente análise descritiva pretende identificar os níveis de stress ocupacional dos profissionais de RH. Deste modo, os resultados da Tabela 13 (Apêndice III) apresentam os níveis de stress ocupacional percebidos pelos profissionais de RH, com base em diferentes dimensões teóricas. A escala de resposta utilizada foi a Escala de Likert, conforme o instrumento original de Afonso e Gomes (2012), variando entre “0 – *Nenhum Stress*” até “4 – *Elevado Stress*”. Foram analisados os resultados das estatísticas

descritivas, tais como: a média (m), mediana (md), variância (var), assimetria (as) e curtose (ct).

Conforme os resultados apresentados na Tabela 13 (Apêndice III), a média global do nível de stress ocupacional percecionado pelos profissionais de RH situa-se nos 2,48 pontos, indicando um nível moderado a elevado de stress. Os itens que mais contribuem para o stress ocupacional dos profissionais de RH são: o “*O excesso de trabalho e/ou tarefas de carácter burocrático*” (m = 2,51), o “*Salário inadequado/insuficiente*” (m = 2,48), e a “*A sobrecarga ou excesso de trabalho*” (m = 2,45). Estes resultados evidenciam um nível de stress ocupacional associado, tanto a fatores extrínsecos como para fatores intrínsecos ao trabalho. Destaca-se ainda, relativamente ao item que apresentou a média mais elevada (m = 2,51), sobre o excesso de trabalho e tarefas burocráticas, indicando que os profissionais de RH se sentem sobrecarregados por atividades administrativas, possivelmente em detrimento de funções mais estratégicas. Este item apresentou também a mediana mais elevada (md = 3) reforçando um elevado número de participantes que apresenta níveis mais altos de stress ocupacional.

Por outro lado, alguns itens são percecionados pela amostra como menos geradores de stress, nomeadamente: a “*Falta de materiais e equipamentos para realizar o meu trabalho*” (m = 1,42), e os “*Conflitos com superiores hierárquicos*” (m = 1,77). Contudo, destaca-se que os itens: “*Conflitos com superiores hierárquicos*” e “*Falta de perspectivas de progressão de carreira*”, apresentam uma variância mais elevada (var = 1,812 e var = 1,828, respetivamente), indicando perceções divergentes entre os profissionais de RH. Estas diferenças podem estar associadas a variáveis contextuais, como, por exemplo, a categoria profissional/profissão desempenhada, o setor de atuação ou a antiguidade.

No que diz respeito à dimensão teórica “*Problemas familiares*”, os itens: “*Falta de tempo para manter uma relação com a família e/ou amigos*” (m = 1,94) e a “*Falta de tempo para estar com a família/amigos*” (m = 1,78) mostram que, apesar de não serem os itens com a média mais elevada, refletem também um impacto considerável na conciliação da vida profissional e familiar/pessoal. Adicionalmente, verifica-se que os itens da dimensão “*Relação com colegas*”, como o item sobre os comportamentos incorretos e inadequados de colegas de trabalho, obteve uma m = 1,95 e o item sobre os conflitos interpessoais com colegas de trabalho obteve uma m = 1,74. Estes valores sugerem que, embora existam itens mais críticos, existem tensões relacionais no ambiente organizacional.

Quanto às medidas de assimetria e curtose revelam que, em geral, os resultados têm uma distribuição levemente assimétrica à esquerda, com a curtose negativa, indicando distribuições mais achatadas (Tabela 13 – Apêndice III). Estes resultados sugerem uma dispersão relativamente ampla quanto a estes resultados, o que é comum em fenómenos subjetivos como o stress, cuja percepção varia significativamente entre os indivíduos.

Na Tabela 14 (ver Apêndice III) apresenta-se a análise descritiva por dimensão do stress ocupacional, com base nos resultados da amostra. A média global do stress ocupacional encontra-se nos 2,02 pontos o que corresponde a um nível moderado, em conformidade com os resultados por item apresentados anteriormente. A mediana de 2,04 reforça esta percepção, o que sugere que a maioria dos profissionais de RH da amostra evidencia níveis de stress entre o ponto médio e um nível ligeiramente superior da escala de resposta.

Entre as diferentes dimensões teóricas analisadas, destaca-se a dimensão “*Excesso de Trabalho*” que apresenta a média e a mediana mais elevadas ($m = 2,303$ e $md = 2,5$), configurando-se como a principal fonte de stress dos profissionais de RH. A dimensão “*Carreira e Remuneração*” apresenta também uma média elevada ($m = 2,922$), refletindo que estes profissionais de RH têm um nível de stress mais alto relacionado à progressão de carreira e condições salariais. Estes resultados sugerem que o stress ocupacional está fortemente relacionado ao excesso de trabalho e a percepção sobre as recompensas e reconhecimento.

Já a dimensão “*Condições de trabalho*” apresenta a média mais baixa ($m = 1,42$), indicando de forma geral que os profissionais de RH não percebem os aspetos físicos e materiais do ambiente de trabalho como as principais fontes geradoras de stress. Destaca-se que esta dimensão apresenta uma assimetria mais acentuada ($as = -0,472$), o que revela que a maioria dos participantes da amostra atribui uma pontuação mais baixa da escala nos itens desta dimensão, sendo esta tendência reforçada pelo valor baixo da mediana ($md = 1,333$).

As dimensões relativas à “*Relação com chefias*” ($m = 1,910$), “*Relação com colegas*” ($m = 1,895$) e “*Problemas familiares*” ($m = 1,827$) são as que têm a média mais baixa o que indica níveis de stress moderadamente mais baixos associados a aspetos relacionais e pessoais. No entanto, é importante referir que estas dimensões apresentam variâncias elevadas, especialmente a dimensão “*Relação com chefias*” ($var = 1,500$) e “*Problemas familiares*” ($var = 1,499$) o que indica que há percepções muito distintas entre os participantes. Estas

variações, conforme indicado anteriormente, podem estar associadas às variáveis individuais (categoria profissional/ profissão, setor, faixa etária).

Relativamente aos resultados da assimetria e da curtose, verifica-se que todas as dimensões apresentam assimetrias negativas, embora ligeiras, sugerindo que as respostas da amostra se concentram em níveis mais baixos de stress. Já a curtose, por sua vez, apresenta valores negativos em todas as dimensões evidenciando que as distribuições são mais achatadas e há uma maior dispersão das respostas, o que, mais uma vez, reforça a subjetividade do stress.

Em suma, o resultado da análise estatística descritiva do stress ocupacional nos profissionais de RH destaca, sobretudo, que a pressão associada ao excesso de trabalho e as preocupações relacionadas à carreira e condições salariais são as dimensões que apresentam um stress ocupacional mais elevado.

2.3. Resultados Descritivos sobre o Comprometimento Organizacional

A presente análise descritiva tem como objetivo identificar os níveis de comprometimento organizacional dos profissionais de RH (OE2). A análise dos resultados da Tabela 15 (ver Apêndice III) permite compreender o nível de comprometimento organizacional dos profissionais de RH, com base nos itens do instrumento aplicado de Meyer et al. (1993) que utiliza uma Escala de Likert de 7 pontos, entre “1 – *Discordo totalmente*” a “7 – *Concordo totalmente*”. Esta análise, equivalente à realizada para o stress ocupacional, resulta da análise dos resultados das estatísticas descritivas.

Os resultados, de forma geral revelam um nível relativamente elevado de comprometimento organizacional. O item com a maior média ($m = 5,37$) é o “*Não sinto que pertenço à minha organização*”, sendo este um item com afirmação negativa, pelo que se procedeu à inversão da escala, o que indica que os participantes discordam desta afirmação, o que reforça o seu sentimento de pertença à sua atual organização. Este mesmo item apresenta uma mediana elevada ($md = 6$) e uma $var = 3,19$, o que sugere alguma dispersão entre as respostas da amostra.

Os itens, “*Não me sinto emocionalmente ligado à minha organização*” ($m = 5,32$) e “*A minha vida seria afetada se eu decidisse sair da minha organização agora*” ($m = 5,31$) têm ambos

uma média superior a 5 (Concordo ligeiramente), indicando um forte envolvimento emocional e percepção do impacto pessoal em caso de saída da organização.

Por outro lado, quando analisamos os itens com as médias mais baixas que indicam um nível de comprometimento mais baixo, destaca-se o item “*Se eu não tivesse investido tanto de mim nesta organização, consideraria trabalhar noutra lugar*” ($m = 3,64$) e o item “*No momento, estar a trabalhar na minha organização é uma questão de necessidade e não de desejo*” ($m = 3,91$) o que pode indicar que, para alguns profissionais de RH, o investimento pessoal é um fator de retenção, mais que um vínculo afetivo e para outros profissionais de RH o comprometimento é uma questão de necessidade mais instrumental (financeira ou pessoal).

Relativamente aos resultados sobre a variância, destaca-se novamente o item “*No momento, estar a trabalhar na minha organização é uma questão de necessidade e não de desejo*” ($var = 4,19$), o que reflete uma heterogeneidade nas respostas da amostra e que pode estar associada a variáveis individuais, como o tipo de vínculo de trabalho, categoria profissional/profissão exercida, entre outros. Ainda assim, este item é também o que apresenta o valor de assimetria mais elevado ($as = 4,19$), comparativamente aos outros itens, o que reforça que a distribuição das respostas é irregular e que embora muitos participantes discordem, há também uma proporção significativa de participantes que concordam com a afirmação.

Quanto aos itens, “*Realmente sinto que os problemas da organização onde trabalho atualmente como se fossem meus*” ($m = 5,11$) e o “*A minha organização merece a minha lealdade*” ($m = 4,94$), também revelam um elevado comprometimento afetivo e normativo, com distribuições centradas à direita (valores de concordância) e valores da assimetria próximos a zero, indicando uma tendência positiva e uma homogeneidade nas respostas entre os participantes. Nota-se que é relevante referir que alguns itens foram transferidos para a escala invertida (Tabela 15* - Apêndice III), para que as estatísticas fossem calculadas adequadamente para manter a consistência da análise.

Relativamente à análise dos resultados das estatísticas descritivas por dimensão do comprometimento organizacional, a Tabela 16 (ver Apêndice III) apresenta os valores obtidos. Os resultados da dimensão do comprometimento organizacional global apresentam uma média e uma $md = 4,55$, o que indica um nível moderado a ligeiro de comprometimento organizacional dos profissionais de RH. A variância, neste caso, é relativamente baixa (var

= 0,899), o que revela uma dispersão reduzida nas respostas da amostra o que nos leva a concluir que as respostas são homogêneas entre os participantes. Neste sentido, os dados da assimetria ($as = -0,235$) e a curtose ($ct = -0,409$) são negativos, indicando uma distribuição ligeiramente achatada e enviesada à esquerda, o que pode ser justificado por uma maior tendência na concordância dos itens da escala.

Entre as três dimensões específicas, destaca-se o comprometimento afetivo, com a média mais elevada ($m = 5,04$) e uma $md = 5,33$, que indica que os participantes têm um forte vínculo emocional com a sua atual organização. Destaca-se que esta dimensão apresenta um o valor maior quanto à variância ($var = 2,293$), o que aponta para uma maior diversidade nas respostas, possivelmente refletindo diferentes níveis de identificação e envolvimento emocional dependente das variáveis individuais, perfil ou contexto dos profissionais. A assimetria mais acentuada ($as = -0,505$) reforça a tendência de respostas concentradas nos valores mais altos da escala.

O comprometimento de continuidade apresenta uma $m = 4,35$ e uma $md = 4,33$, valores ligeiramente inferiores às outras dimensões. Estes dados indicam que o vínculo baseado na necessidade de permanecer na organização (por falta de alternativas ou investimento já realizado) é menos expressivo em comparação com o vínculo afetivo. A variância é moderada ($var = 1,460$), sugerindo uma dispersão razoável de percepções. Não obstante, importa sublinhar que o comprometimento de continuidade foi a dimensão que obteve os valores mais baixos nos testes de consistência interna da escala, com um *Alfa de Cronbach* de 0,694 e um *Ómega de McDonald* de 0,643, o que pode indicar uma menor fiabilidade ou coerência dos itens que a compõem (Tabela 11 e 12).

O comprometimento normativo, apresenta uma $m = 4,25$ e $md = 4,33$ que representa o nível mais baixo entre as três dimensões. Este resultado sugere que o sentido de obrigação moral ou dever de permanecer na organização não é o fator mais determinante para o vínculo dos profissionais de RH com a sua atual organização. Ainda assim, os valores situam-se acima do ponto médio da escala, o que aponta para algum grau de influência desta dimensão no comprometimento global. A variância é elevada ($var = 1,158$) o que revela percepções divergentes entre os profissionais da amostra, sendo a assimetria ($ar = -0,199$) e a curtose ($ct = -0,577$) novamente indicativas de uma distribuição achatada e levemente enviesada.

Em suma, os resultados sugerem que o comprometimento dos profissionais de RH é fortemente sustentado por fatores afetivos (elevado comprometimento afetivo), mais do que por fatores normativos ou instrumentais comprometimento normativo ou de continuidade), o que é, em geral, mais desejável para promover o comprometido organizacional autêntico, estável e duradouro.

2.4. Correlação entre o Stress Ocupacional e o Comprometimento Organizacional

Inicialmente, para analisarmos as correlações entre as dimensões teóricas de stress ocupacional e comprometimento organizacional, a fim de cumprimos com o OE3, realizou-se o *Teste à Normalidade de Shapiro-Wilk*, tendo-se rejeitado hipótese nula ($p\text{-value} < 0,001$), em oito das dez variáveis. Deste modo, optou-se pela pelo *Teste de Spearman* ($\rho(\text{rho})$) entre as sete dimensões do stress ocupacional e as três dimensões do comprometimento organizacional que revelou um padrão coerente de associações estatisticamente significativas, maioritariamente negativas, ainda que de intensidade fraca a moderada (Tabela 17). O comprometimento afetivo apresentou correlações negativas moderadas com o stress relacionado com carreira e remuneração ($\rho(\text{rho}) = -0,406$; $p\text{-value} < 0,001$) e com condições de trabalho ($\rho(\text{rho}) = -0,355$; $p\text{-value} < 0,001$), bem como uma correlação negativa fraca com a relação com chefias ($\rho(\text{rho}) = -0,301$; $p\text{-value} < 0,001$), sugerindo que maiores níveis de stress nestas áreas se associam a menor ligação emocional à organização. O comprometimento normativo evidencia um padrão semelhante, com correlações negativas moderadas com as dimensões de carreira e remuneração ($\rho(\text{rho}) = -0,422$; $p\text{-value} < 0,001$), relação com chefias ($\rho(\text{rho}) = -0,345$; $p\text{-value} < 0,001$) e condições de trabalho ($\rho(\text{rho}) = -0,316$; $p\text{-value} < 0,001$), o que pode indicar que uma perceção de stress nestes domínios compromete o sentido de obrigação moral para permanecer na organização.

Por outro lado, o comprometimento de continuidade apresentou correlações positivas fracas com quase todas as dimensões de stress, destacando-se excesso de trabalho ($\rho(\text{rho}) = 0,280$; $p\text{-value} < 0,001$), relação com colaboradores/clientes ($\rho(\text{rho}) = 0,364$; $p\text{-value} < 0,001$) e carreira e remuneração ($\rho(\text{rho}) = 0,452$; $p\text{-value} < 0,001$). Estes resultados apontam para a possibilidade de que os profissionais de RH permanecem na sua organização, não por afinidade ou identificação com a organização, mas por percecionarem custos elevados e o alto impacto na sua vida pessoal/familiar/profissional associados à sua saída/rescisão, reforçando o carácter instrumental desta dimensão de comprometimento.

Portanto, os resultados destacam que o stress ocupacional se encontra associado negativamente ao comprometimento afetivo e normativo dos profissionais de RH, mas que se encontra positivamente associado à intenção de permanência por necessidade (comprometimento de continuidade), revelando padrões diferenciados de comprometimento organizacional em função das fontes específicas de stress ocupacional.

Tabela 17 – Teste de correlação de Spearman às dimensões teóricas – stress ocupacional e comprometimento organizacional

Dimensões		Relação com Colaboradores /Clientes	Relação com Chefias	Relação com Colegas	Excesso de Trabalho	Problemas Familiares	Carreira e Remuneração	Condições de Trabalho	Comprometimento Afetivo	Comprometimento de Continuidade	Comprometimento Normativo
Relação com Colaboradores/Clientes	Sig.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	$\rho(\text{rho})$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Relação com Chefias	Sig.	<0,001	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	$\rho(\text{rho})$	0,611	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Relação com Colegas	Sig.	<0,001	<0,001	-	-	-	-	-	-	-	-
	$\rho(\text{rho})$	0,616	0,637	-	-	-	-	-	-	-	-
Excesso de Trabalho	Sig.	<0,001	<0,001	<0,001	-	-	-	-	-	-	-
	$\rho(\text{rho})$	0,582	0,533	0,495	-	-	-	-	-	-	-
Problemas Familiares	Sig.	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	-	-	-	-	-	-
	$\rho(\text{rho})$	0,578	0,477	0,516	0,705	-	-	-	-	-	-
Carreira e Remuneração	Sig.	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	-	-	-	-	-
	$\rho(\text{rho})$	0,413	0,541	0,372	0,360	0,311	-	-	-	-	-
Condições de Trabalho	Sig.	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	-	-	-	-
	$\rho(\text{rho})$	0,453	0,638	0,516	0,448	0,490	0,505	-	-	-	-
Comprometimento Afetivo	Sig.	0,407	0,407	<0,001	0,009	0,254	0,380	<0,001	-	-	-
	$\rho(\text{rho})$	-0,048	-0,301	-0,151	-0,066	-0,052	-0,406	-0,355	-	-	-
Comprometimento de Continuidade	Sig.	<0,001	<0,001	<0,001	0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	-	-
	$\rho(\text{rho})$	0,364	0,329	0,196	0,280	0,199	0,452	0,284	-0,202	-	-
Comprometimento Normativo	Sig.	0,197	0,197	<0,001	0,012	0,719	0,244	<0,001	<0,001	0,480	-
	$\rho(\text{rho})$	-0,075	-0,345	-0,246	-0,021	-0,069	-0,422	-0,319	0,692	-0,041	-

Fonte: Elaboração própria.

3. Validação das Hipóteses de Investigação e Discussão dos Resultados

Nesta secção, procedeu-se à análise e validação das HI, com recurso à aplicação de testes estatísticos adequados aos resultados obtidos. A análise foi realizada com base nos resultados da amostra ($n = 300$) o que permite avaliar a consistência empírica das hipóteses formuladas. Para cada hipótese, foram aplicados procedimentos estatísticos específicos, indicados no Quadro 14 do Capítulo II. O Quadro 15 apresenta uma síntese detalhada do processo de validação das HI, com indicação dos testes utilizados e principais resultados, e a indicação clara de validação ou rejeição de cada hipótese, tendo por base o nível de significância considerado ($p\text{-value} \geq 0,050$).

Quadro 15 – Suma da validação das hipóteses de investigação

HI	Testes Estatísticos e Principais Resultados	Validada?
HI1	<ul style="list-style-type: none"> – Teste à Normalidade de Shapiro-Wilk: ambas as variáveis não seguem uma distribuição normal ($p\text{-value} < 0,050$). – Correlação de Spearman: $p < 0,001$; $\rho(\text{rho}) = -0,250$ (correlação negativa moderada). 	Sim ✓
HI2	<ul style="list-style-type: none"> – Teste à Normalidade de Shapiro-Wilk: ambas as variáveis não seguem uma distribuição normal ($p\text{-value} < 0,050$). – Correlação de Spearman: $p\text{-value} < 0,001$; $\rho(\text{rho}) = -0,251$ (correlação negativa fraca a moderada). 	Sim ✓
HI3	<ul style="list-style-type: none"> – Teste à Normalidade de Shapiro-Wilk: stress ocupacional não segue uma distribuição normal ($p\text{-value} < 0,050$); comprometimento de continuidade segue uma distribuição normal ($p\text{-value} > 0,050$). – Correlação de Pearson: $p\text{-value} < 0,001$; $r = -0,351$ (correlação negativa moderada). 	Sim ✓
HI4	<ul style="list-style-type: none"> – Teste à Normalidade de Shapiro-Wilk: ambas as variáveis seguem uma distribuição normal ($p\text{-value} \geq 0,050$). – Teste de Levene: $p\text{-value} = 0,094$ (homogeneidade das variâncias confirmada). – Teste de T Student (Amostras Independentes): $p\text{-value} = 0,001$ (diferença significativa entre géneros). 	Sim ✓
HI5	<ul style="list-style-type: none"> – Teste à Normalidade de Shapiro-Wilk: ambas as variáveis não seguem uma distribuição normal ($p\text{-value} < 0,050$). – Teste de Levene: $p\text{-value} = 0,006$ (violação da homogeneidade das variâncias). – Teste de Mann-Whitney: $p\text{-value} < 0,001$ (diferença significativa no comprometimento afetivo entre os grupos). 	Sim ✓
HI6	<ul style="list-style-type: none"> – Teste à Normalidade de Shapiro-Wilk: ambas as variáveis não seguem uma distribuição normal ($p\text{-value} < 0,050$). – Correlação de Spearman: $p\text{-value} < 0,719$; $\rho(\text{rho}) = -0,021$ (correlação negativa muito fraca e não significativa). 	Não X
HI7	<ul style="list-style-type: none"> – Teste à Normalidade de Shapiro-Wilk: a variável contrato sem termos não segue uma distribuição normal ($p\text{-value} < 0,001$); as outras variáveis seguem uma distribuição normal ($p\text{-value} \geq 0,050$). – Teste de Levene: $p\text{-value} = 0,974$ (homogeneidade das variâncias confirmada). – Teste de Kruskal-Wallis: $p\text{-value} < 0,002$ (diferença significativa no comprometimento afetivo entre os grupos). – Teste de Pairwise: Diferença significativa entre contrato a termo e contrato sem termo ($p\text{-value} = 0,002$). 	Sim ✓

Fonte: Elaboração própria.

3.1. Hipótese 1

Para validar a HI1 optou-se inicialmente pela realização do *Teste à Normalidade de Shapiro-Wilk*, uma vez que a amostra ($n = 300$) é composta por <500 participantes. Este teste foi utilizado com o objetivo de verificar se as variáveis, stress ocupacional e comprometimento organizacional afetivo, seguem uma distribuição normal. A hipótese nula para o teste à normalidade é a seguinte:

- H_0 : As variáveis seguem uma distribuição normal.

Os resultados, conforme apresentados na Tabela 18, indicam valores de $p\text{-value} = 0,031$ para o stress ocupacional e $p\text{-value} < 0,001$ para o comprometimento organizacional afetivo, como ambos os valores encontra-se abaixo do nível de significância considerado, rejeita-se a hipótese nula em ambos os casos. Ou seja, ambas as variáveis não seguem uma distribuição normal.

Tabela 18 – Teste à normalidade de Shapiro-Wilk – comprometimento afetivo e stress ocupacional global

Teste	Comprometimento Organizacional Afetivo	Stress Ocupacional Global
Estatística	0,935	0,990
Sig.	<0,001	0,031

Fonte: Elaboração própria.

Com base nos resultados dos testes à normalidade, optou-se para avaliação da HI1 pelo *Teste de Correlação de Spearman*, tendo como hipótese nula:

- H_0 : Não existe correlação entre o nível de stress ocupacional e o nível de comprometimento organizacional afetivo dos profissionais de RH.

Os resultados do teste indicam um $p\text{-value} < 0,001$, o que sugere que a correlação observada é estatisticamente significativa (Tabela 19). O coeficiente de correlação de *Spearman* obtido foi de $\rho(\text{rho}) = -0,250$, indicando uma correlação negativa moderada entre o stress ocupacional global e o comprometimento afetivo. Isto é, à medida que o stress ocupacional aumenta o nível de comprometimento afetivo tende a diminuir, embora a relação seja moderada. Assim, com base nos resultados, rejeita-se hipótese nula e valida-se a HI1, ou seja, um nível alto de stress ocupacional está relacionado com o nível mais baixo de comprometimento afetivo dos profissionais de RH (Marlapa e Endri, 2024; Morrissette e Kisamore, 2020; Zhuwao et al., 2015).

Tabela 19 – Teste de correlação de Spearman - comprometimento afetivo e stress ocupacional global

Correlação	Comprometimento Organizacional Afetivo	Stress Ocupacional Global
$\rho(\text{rho})$	1,000	-0,250
Sig.	-	<0,001
N	300	300

Fonte: Elaboração própria

3.2. Hipótese 2

Para validar a HI2, iniciou-se a realização do *Teste à Normalidade de Shapiro-Wilk*. Este teste, semelhante ao referido na HI1, tem o objetivo de verificar se as variáveis, stress ocupacional global e o comprometimento organizacional normativo, seguem uma distribuição normal. Portanto, a hipótese nula do teste é:

- H_0 : As variáveis seguem uma distribuição normal.

Os resultados obtidos indicam um $p\text{-value} = 0,031$ para o stress ocupacional global e um $p\text{-value} = 0,001$ para o comprometimento organizacional normativo. Como ambos os valores são inferiores ao nível de significância considerado ($\alpha \geq 0,050$), rejeita-se a hipótese nula e conclui-se que as variáveis não seguem uma distribuição normal (Tabela 20).

Tabela 20 – Teste à normalidade de Shapiro-Wilk - comprometimento normativo e stress ocupacional global

Teste	Comprometimento Organizacional Normativo	Stress Ocupacional Global
Estatística	0,983	0,990
Sig.	0,001	0,031

Fonte: Elaboração própria.

Optou-se pela utilização do *Teste de Correlação de Spearman* para validar a HI2, tendo como hipótese nula:

- H_0 : Não existe correlação entre o nível de stress ocupacional e o nível de comprometimento organizacional normativo dos profissionais de RH.

Os resultados do Teste de *Spearman* (Tabela 21) indicam um $p\text{-value} < 0,001$, sugerindo que a correlação observada é estatisticamente significativa. O coeficiente de correlação de *Spearman* é $\rho(\text{rho}) = -0,251$, o que revela uma correlação negativa fraca a moderada entre o stress ocupacional global e o comprometimento organizacional normativo. Estes dados significam que, à medida que os níveis de stress ocupacional aumentam, o comprometimento organizacional normativo tende a diminuir, semelhante ao resultado da HI1. Deste modo,

pode-se rejeitar hipótese nula e validar a HI2, isto é, um nível de stress ocupacional alto está correlacionado com o nível mais baixo do comprometimento normativo nos profissionais de RH (Atif et al., 2020; Zhuwao et al., 2015).

Tabela 21 – Teste de correlação de Spearman - comprometimento normativo e stress ocupacional global

Correlação	Comprometimento Organizacional Normativo	Stress Ocupacional Global
$\rho(\text{rho})$	1,000	-0,251
Sig.	-	<0,001
N	300	300

Fonte: Elaboração própria

3.3. Hipótese 3

Para a validação da HI3 também se procedeu à realização do *Teste à Normalidade de Shapiro-Wilk* para validarmos se as variáveis – stress ocupacional global e comprometimento organizacional de continuidade – seguem uma distribuição normal:

- H_0 : As variáveis seguem uma distribuição normal.

Os resultados obtidos indicam um $p\text{-value} = 0,990$ para o comprometimento organizacional de continuidade e um $p\text{-value} = 0,031$ para o stress ocupacional global. Deste modo, verifica-se que o comprometimento de continuidade segue uma distribuição normal, enquanto o stress ocupacional não segue uma distribuição normal (Tabela 22).

Tabela 22 – Teste à normalidade de Shapiro-Wilk - - comprometimento de continuidade e stress ocupacional global

Teste	Comprometimento Organizacional de Continuidade	Stress Ocupacional Global
Estatística	0,992	0,960
Sig.	0,990	0,031

Fonte: Elaboração própria.

Apesar da assimetria no teste à normalidade, optou-se pelo *Teste de Correlação de Pearson*, considerando que os dados do comprometimento organizacional de continuidade são normalmente distribuídos e que a amostra tem um tamanho suficiente para garantir a robustez estatística. Portanto, a hipótese nula testada é:

- H_0 : Não existe correlação entre o nível de stress ocupacional e o nível de comprometimento organizacional de continuidade dos profissionais de RH.

Os resultados do Teste de *Pearson* resultam no *p-value* < 0,001 o que confirma que a correlação entre as variáveis é estatisticamente significativa (Tabela 23). O coeficiente da correlação de *Pearson* é de $r = -0,351$ que sugere uma correlação negativa de magnitude moderada entre ambas as variáveis. Deste modo, semelhante à HI1 e à HI2, à medida que o nível de stress ocupacional aumenta, o comprometimento organizacional de continuidade diminui, logo, rejeita-se hipótese nula e também se valida a HI3 – Um nível de stress ocupacional alto está correlacionado com o nível baixo do comprometimento de continuidade (Atif et al., 2020; Zhuwao et al., 2015).

Tabela 23 – Teste de correlação de *Pearson* - comprometimento de continuidade e stress ocupacional global

Correlação	Comprometimento Organizacional de Continuidade	Stress Ocupacional Global
r	1	-0,351
Sig.	-	<0,001
N	300	300

Fonte: Elaboração própria

3.4. Hipótese 4

Para a validação da HI4 que refere a existência de diferenças significativas entre os níveis de stress ocupacional dos profissionais de RH do género feminino e do género masculino, realizou-se alguns testes estatísticos. Realizou-se, em primeiro lugar, o *Teste à Normalidade de Shapiro-Wilk* (Tabela 24) com o objetivo de analisarmos se os resultados seguem uma distribuição normal, sendo a hipótese nula a:

- H_0 : As variáveis seguem uma distribuição normal.

Os resultados obtidos indicam que ambos os *p-value* são superiores ao nível de significância, *p-value* 0,129 para o género feminino e *p-value* = 0,261 para o género masculino, o que sugere que o stress ocupacional entre os géneros segue uma distribuição normal.

Tabela 24 – Teste à normalidade de *Shapiro-Wilk* – stress ocupacional global e género

Vaiáveis	Estatística	Sig.
Stress Ocupacional Global	Feminino	0,990
	Masculino	0,980
		0,129
		0,261

Fonte: Elaboração própria.

Em segundo lugar foi aplicado o *Teste à Homogeneidade de Levene*, que tem como objetivo verificar a homogeneidade das variâncias entre os grupos. Este Teste é particularmente

relevante para assegurar que a suposição de variâncias iguais, necessária para a realização do *Teste de T Student* para Amostras Independentes, seja válida. Assim, a hipótese nula do teste é:

- H_0 : As variâncias dos níveis de stress ocupacional são homogêneas entre os géneros.

O resultado do teste indica um $p\text{-value} = 0,094$ que é superior ao nível de significância considerado (Tabela 25). Portanto, as variâncias entre os géneros são homogêneas e não se rejeita hipótese nula.

Tabela 25 – Teste à homogeneidade de Levene - stress ocupacional global e género

Vaiáveis		Estatística	Sig.
Stress Ocupacional Global	Feminino	2,822	0,094
	Masculino		

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, realizou-se o *Teste de T Student* para Amostras Independentes que comparou os níveis de stress ocupacional entre os géneros, tendo como hipótese nula:

- H_0 : Não existe diferença significativa entre os níveis de stress ocupacional nos profissionais de RH do género masculino e feminino.

O resultado do teste indica um $p\text{-value} = 0,001$, significativamente inferior ao nível de significância, o que permite concluir que existe uma diferença estatisticamente significativa entre os níveis de stress ocupacional entre os profissionais de RH do género feminino e masculino, rejeitando-se hipótese nula (Tabela 26). Logo, valida-se H_1 porque existe uma diferença significativa entre os níveis de stress ocupacional nos profissionais de RH do género masculino e do género feminino (Davidson et al., 1995; Vagg et al., 2002; Roh e Kim, 2021).

Tabela 26 – Teste de T Student para Amostras Independentes - stress ocupacional global e género

Vaiáveis		Estatística	Sig.
Stress Ocupacional Global	Feminino	3,21	0,001
	Masculino		

Fonte: Elaboração própria.

Adicionalmente, elaborou-se o Gráfico 1 (ver Apêndice IV) que ilustra a mediada dos níveis de stress ocupacional por género. O gráfico *boxplot* permite visualizar a distribuição dos

dados, incluindo a mediana, quartis e a identificação de *outliers*. Segundo o gráfico verificou-se que a mediana do género feminino é de $md = 2,182$, enquanto para o género masculino é de $md = 1,800$, tendo por base a variável calculada da média do stress ocupacional global dos itens sobre o stress ocupacional. Destaca-se ainda que os percentis reforçam a validação da HI4, isto é, para o género feminino os percentis de 25°, 50° e 75° foram de 1,529, 2,182 e 2,680, respetivamente, e para o género masculino foram 1,106, 1,800 e 2,460. Estes dados validam que existe uma diferença estatisticamente significava entre os níveis de stress ocupacional entre os profissionais de RH por género.

3.5. Hipótese 5

Para a validação da HI5, que refere que os profissionais de RH com cargos de gestão/liderança apresentam um comprometimento afetivo mais elevado, foram realizados diversos testes estatísticos com o objetivo de aferir a veracidade desta hipótese.

Inicialmente, foi aplicado o *Teste de Normalidade de Shapiro-Wilk* (Tabela 27), com o intuito de analisar se os dados relativos ao comprometimento afetivo seguem uma distribuição normal. A hipótese nula para este teste é a seguinte:

- H_0 : As variáveis seguem uma distribuição normal.

Os resultados obtidos revelam que os *p-values* são inferiores ao nível de significância ($\alpha = 0,05$) para ambos os grupos analisados. Concretamente, para os profissionais com cargo de gestão o *p-value* $< 0,001$ e, para os que não exercem cargos de gestão, o *p-value* $= 0,002$. Estes valores indicam que os dados não seguem uma distribuição normal, o que inviabiliza a utilização de testes paramétricos.

Tabela 27 – Teste à normalidade de Shapiro-Wilk – comprometimento afetivo e cargo de gestão

Vaiáveis	Estatística	Sig.
Comprometimento Organizacional Afetivo	Tem cargo de Gestão	0,881
	Não tem cargo de Gestão	0,968

Fonte: Elaboração própria.

Seguidamente, procedeu-se à aplicação do *Teste de Levene*, cujo objetivo é verificar a homogeneidade das variâncias entre os grupos, sendo a hipótese nula a seguinte:

- H₀: As variâncias são homogêneas entre os grupos.

O resultado revelou um *p-value* = 0,006 (Tabela 28), inferior ao nível de significância adotado, o que indica que não se verifica homogeneidade das variâncias entre os profissionais com e sem cargos de gestão. Assim, além da não normalidade dos dados, verifica-se também a violação do pressuposto da homogeneidade, o que justifica a aplicação de um teste não-paramétrico.

Tabela 28 – Teste à homogeneidade de Levene – comprometimento afetivo e cargo de gestão

Vaiáveis		Estatística	Sig.
Comprometimento Organizacional Afetivo	Tem cargo de Gestão	7,669	0,006
	Não tem cargo de Gestão		

Fonte: Elaboração própria.

Dado o não cumprimento dos pressupostos de normalidade e homogeneidade, optou-se pela realização do *Teste de Mann-Whitney*, um teste não-paramétrico que compara duas amostras independentes. A hipótese nula considerada neste Teste é:

- H₀: Não existe diferença significativa no comprometimento afetivo entre os profissionais com e sem cargo de gestão.

O *Teste de Mann-Whitney* (Tabela 29) revelou um *p-value* < 0,001, valor significativamente abaixo do nível de significância estipulado, o que permite rejeitar a hipótese nula. Assim, conclui-se que existe uma diferença estatisticamente significativa no comprometimento afetivo entre os grupos, sendo este mais elevado nos profissionais com cargo de gestão. Desta forma, valida-se a H15, confirmando-se que os profissionais de RH com cargos de gestão apresentam um comprometimento afetivo mais alto (Vagg et al., 2002).

Tabela 29 – Teste de Mann-Whitney - – comprometimento afetivo e cargo de gestão

Vaiáveis		U	Erro-Padrão	Sig.
Comprometimento Organizacional Afetivo	Tem cargo de Gestão	6829,5	750,65	<0,001
	Não tem cargo de Gestão			

Fonte: Elaboração própria.

Elaborou-se ainda o Gráfico 2 (ver Apêndice IV) que apresenta a distribuição dos níveis de comprometimento organizacional afetivo por cargo de gestão. Conforme os dados apresentados, observa-se que a mediana do comprometimento afetivo é superior nos

profissionais que exercem cargos de gestão ($md = 6$), em comparação com os profissionais que não exercem esse tipo de função ($md = 4,333$). De igual forma, os percentis reforçam esta tendência. Para os profissionais de RH com cargo de gestão, os percentis de 25º, 50º e 75º foram de 4,833, 6,000 e 6,667, respectivamente. Já para os profissionais sem cargo de gestão, os mesmos percentis foram de 3,333, 4,333 e 5,667. Conclui-se que estes dados confirmam e reforçam a significância estatística evidenciada pelo *Teste de Mann-Whitney*, demonstrando que os profissionais com cargos de liderança tendem a apresentar um nível mais elevado de comprometimento afetivo com a organização. Assim, valida-se a hipótese HI5.

3.6. Hipótese 6

Para validar a HI6, recorreu-se inicialmente ao *Teste à Normalidade de Shapiro-Wilk*. Este Teste tem como propósito verificar se as variáveis, excesso de trabalho e comprometimento organizacional normativo, seguem uma distribuição normal. A hipótese nula do Teste é:

- H_0 : As variáveis seguem uma distribuição normal.

Os resultados obtidos revelam um $p\text{-value} < 0,001$ para a variável excesso de trabalho e um $p\text{-value} = 0,001$ para o comprometimento organizacional normativo. Considerando o nível de significância adotado ($\alpha \geq 0,050$), rejeita-se a hipótese nula para ambas as variáveis, concluindo-se que estas não seguem uma distribuição normal (Tabela 30).

Tabela 30 – Teste à normalidade de Shapiro-Wilk – comprometimento normativo e excesso de trabalho

Teste	Comprometimento Organizacional Normativo	Excesso de Trabalho
Estadística	0,983	0,963
Sig.	0,001	<0,00

Fonte: Elaboração própria.

Tendo em conta a não normalidade das variáveis, optou-se pela aplicação do *Teste de Correlação de Spearman* para a validação da HI6, com a hipótese nula:

- H_0 : Não existe correlação entre o excesso de trabalho e o comprometimento organizacional normativo dos profissionais de RH.

Os resultados do *Teste de Spearman* (Tabela 31) indicam um $p\text{-value} = 0,719$, valor superior ao nível de significância considerado ($\alpha \geq 0,050$), o que impede a rejeição da hipótese nula. O coeficiente de correlação de *Spearman* é de $\rho(\text{rho}) = -0,021$, evidenciando uma correlação negativa muito fraca e estatisticamente não significativa entre o excesso de trabalho e o comprometimento organizacional normativo.

Estes resultados indicam que, contrariamente ao esperado, não se verificou uma associação significativa entre o maior número de horas de trabalho além do horário contratual (excesso de trabalho) e níveis mais elevados de comprometimento organizacional normativo. Deste modo, a hipótese HI6 não é validada à luz dos dados obtidos, divergindo do que foi sugerido por Khan et al. (2020).

Tabela 31 – Teste de Spearman -- comprometimento normativo e excesso de trabalho

Correlação	Comprometimento Organizacional Normativo	Excesso de Trabalho
$\rho(\text{rho})$	1	-0,021
Sig.	-	<0,719
N	300	300

Fonte: Elaboração própria

3.7. Hipótese 7

Para a validação da HI7, que propõe que os profissionais de RH com vínculos de trabalho temporários apresentam níveis mais baixos de comprometimento organizacional afetivo, recorreu-se a diferentes procedimentos estatísticos, com o intuito de aferir a robustez desta associação. Inicialmente, aplicou-se o *Teste de Normalidade de Shapiro-Wilk*, com o objetivo de verificar se os dados relativos ao comprometimento afetivo seguem uma distribuição normal em função do tipo de vínculo contratual. A hipótese nula deste Teste assume que os dados são normalmente distribuídos:

- H_0 : As variáveis seguem uma distribuição normal.

Os resultados apresentados na Tabela 32 indicam que, para o grupo com contrato sem termo, o $p\text{-value} < 0,001$, o que leva à rejeição da hipótese nula para esse grupo, indicando ausência de normalidade. Para os restantes vínculos com número suficiente de casos (contrato a termo, contrato de prestação de serviços e outro), os $p\text{-values}$ foram superiores ao nível de significância adotado ($\alpha = 0,050$), sugerindo que, nesses grupos, não se rejeita a hipótese de normalidade. No entanto, é importante referir que o *Teste de Shapiro-Wilk* não foi aplicado

aos vínculos “*acordo cooperativo de trabalho*” e “*estágio profissional*”, devido ao número insuficiente de respostas ($n < 3$), conforme indicado na legenda.

Tabela 32 – Teste à normalidade de Shapiro-Wilk – comprometimento afetivo e tipo de vínculo de trabalho

Vaiáveis	Estatística	Sig.	
Comprometimento Organizacional Afetivo	Contrato Sem Termo	0,923	<0,001
	Contrato a Termo	0,953	0,967
	Contrato de Prestação de Serviços	0,957	0,797
	Acordo Cooperativo de Trabalho*	-	-
	Estágio Profissional*	-	-
	Outro	0,936	0,599

Fonte: Elaboração própria.

Legenda: * para estes dois tipos de vínculo de trabalho o Teste de Shapiro-Wilk não foi aplicado, devido à ausência e número reduzido de respostas, portanto, inferiores ao mínimo necessário ($n \geq 3$) para a aplicação do Teste à normalidade.

De seguida, foi realizado o *Teste de Levene*, com o intuito de verificar a homogeneidade das variâncias entre os grupos. A hipótese nula deste teste estabelece que as variâncias são homogêneas:

- H_0 : As variáveis seguem uma distribuição normal.

Os resultados (Tabela 33) mostram um $p\text{-value} = 0,974$, claramente superior ao nível de significância de 0,050, não se rejeitando assim a hipótese nula. Deste modo, considera-se que as variâncias são homogêneas entre os grupos analisados, pelo que este pressuposto não é violado.

Tabela 33 – Teste à homogeneidade de Levene – comprometimento afetivo e tipo de vínculo de trabalho

Vaiáveis	Estatística	Sig.	
Comprometimento Organizacional Afetivo	Contrato Sem Termo	0,123	0,974
	Contrato a Termo		
	Contrato de Prestação de Serviços		
	Acordo Cooperativo de Trabalho*		
	Estágio Profissional*		
	Outro		

Fonte: Elaboração própria.

Legenda: * para estes dois tipos de vínculo de trabalho o Teste de Shapiro-Wilk não foi aplicado, devido à ausência e número reduzido de respostas, portanto, inferiores ao mínimo necessário ($n \geq 3$) para a aplicação do Teste à normalidade.

Apesar da homogeneidade de variâncias, a ausência de normalidade numa das categorias, aliada à discrepância no número de participantes por grupo, justificou a utilização de um teste não-paramétrico. Assim, procedeu-se à aplicação do *Teste de Kruskal-Wallis*, adequado

para comparar mais de dois grupos independentes quando os pressupostos da ANOVA não são totalmente cumpridos. A hipótese nula considerada para este teste não-paramétrico é:

- H_0 : Não existem diferenças significativas nos níveis de comprometimento afetivo entre os grupos com diferentes tipos de vínculo profissional.

Os resultados obtidos (Tabela 34) revelaram um $p\text{-value} = 0,002$, inferior ao nível de significância de 0,050, permitindo rejeitar a hipótese nula. Este resultado indica que existem diferenças estatisticamente significativas nos níveis de comprometimento afetivo consoante o tipo de contrato de trabalho dos profissionais de RH.

Tabela 34 – Teste de Kruskal-Wallis - comprometimento afetivo e tipo de vínculo de trabalho

Vaiáveis	Estatística	Gl.	Sig.	
Comprometimento Organizacional Afetivo	Contrato Sem Termo	17,481	4	0,002
	Contrato a Termo			
	Contrato de Prestação de Serviços			
	Acordo Cooperativo de Trabalho*			
	Estágio Profissional			
	Outro			

Fonte: Elaboração própria.

*Nota: * Não se registaram resultados no tipo de vínculo - acordo cooperativo de trabalho.*

Apesar do *Teste de Kruskal-Wallis* identificar diferenças estatisticamente significativas quando aos níveis de comprometimento organizacional afetivo entre os diferentes tipos de vínculo de trabalho ($p\text{-value} = 0,002$), procedeu-se à análise detalhada das medianas e à realização de comparações múltiplas através de testes *post-hoc Pairwise*, com correção de *Bonferroni*.

A análise do Gráfico 3 (ver Apêndice IV) e das medianas associadas aos diferentes vínculos laborais revela que os profissionais de RH com contrato sem termo apresentam um nível mais elevado de comprometimento afetivo ($md = 5,50$), enquanto os que têm contrato a termo, ou seja, vínculo temporário, apresentam níveis inferiores ($md = 4,17$).

Os testes de comparações múltiplas de *Pairwise* (com correção de *Bonferroni*) confirmaram que esta diferença é estatisticamente significativa entre os dois grupos mencionados (Gráfico 4 – Apêndice IV). Isto é, os resultados indicam que a única diferença estatisticamente significativa foi observada entre os profissionais de RH com contrato a termo e os que têm contrato sem termo (certo ou incerto) com um valor de $p\text{-value} = 0,002$. Esta diferença

confirma que os profissionais de RH com vínculo temporário (contrato a termo – certo ou incerto) têm níveis significativamente mais baixos de comprometimento organizacional afetivo face aos profissionais de RH com contrato sem termo. Quando às restantes comparações entre os diferentes tipos de contrato (prestação de serviços, estágio profissional, outros) não apresentaram diferenças estatisticamente significativas, mesmo quando se observaram variações descritivas nas medianas e médias (Gráfico 4 – Apêndice IV).

Deste modo, os resultados do *Teste de Kruskal-Wallis* e das comparações múltiplas validam a hipótese HI7, de que os profissionais de RH com vínculos temporários, neste caso com contrato a termo (certo ou incerto), demonstram níveis inferiores de comprometimento afetivo em relação à sua organização atual o que valida o proposto por Spanuth e Wald (2017), que associam a estabilidade contratual a vínculos emocionais mais fortes com a organização.

3.8. Discussão dos Resultados

Nesta secção, analisam-se e interpretam-se os principais resultados obtidos, relacionando-os com os objetivos e com a revisão da literatura do Capítulo I, de forma a compreendermos os fenómenos observados. A dimensão “*Excesso de Trabalho*” apresentou elevados níveis de stress nos profissionais de RH, estando este resultado em linha com o *Job Demands-Resource Model* de Bakker e Demerouti (2017), que sugere que as exigências elevadas, como o excesso de trabalho, quando acompanhadas por recursos desadequados, conduzem ao esgotamento e a níveis de comprometimento organizacional inferiores. Assim, profissionais de RH sujeitos a um ritmo de trabalho excessivo, sem mecanismos de suporte eficazes, tendem a desenvolver níveis inferiores de comprometimento organizacional e são mais propensos à rotatividade (*turnover*) (Siegrist, 2017).

Adicionalmente, a dimensão “*Carreira e Remuneração*” demonstrou resultados elevados de stress, o que está de acordo com a tese defendida por Siegrist (2017) no *Effort-Reward Imbalance Model*. Este modelo sustenta que o desequilíbrio entre o esforço do colaborador e as recompensas percebidas (salário, reconhecimento e progressão de carreira) constitui um fator de risco para este e afeta negativamente o nível de comprometimento organizacional. Destaca-se ainda que o *Person-Environment Fit Model* de Caplan (1987) também se mostra

pertinente neste discussão, dado que o desalinhamento entre as exigências organizacionais e as expectativas individuais tendem a gerar stress e a diminuir o comprometimento e o *engagement*.

A análise entre as variáveis sociodemográficas revelou diferenças significativas entre os géneros e as função de gestão/liderança (gestão de equipas), permitindo concluir que o comprometimento organizacional não é um fenómeno homogéneo. Por exemplo, profissionais de RH com cargos de gestão demonstram níveis superiores de comprometimento afetivo, o que poderá estar relacionado com a sua identificação com os valores e missão da organização. Paralelamente, estes mesmos profissionais de RH também apresentam níveis mais elevados de stress ocupacional, o que pode ser interpretado à luz do *Demands-Control Model* de Karasek (1979), segundo o qual o autor refere que o stress resulta das elevadas exigências de trabalho, como é o caso das responsabilidades acrescidas (gestão de equipas). Contudo, estes resultados apontam, indiretamente, para a importância da liderança na gestão do stress e na promoção do comprometimento organizacional das equipas. Isto é, o estilo de liderança tem impacto tanto nos níveis de stress como no comprometimento organizacional, pois, segundo o *Organizational Commitment and Performance Model* de Mathieu e Zajac (1990), os líderes podem atuar como agentes reguladores, capazes de criar contextos favoráveis ao desenvolvimento de vínculos organizacionais saudáveis (Jain et al., 2019; Yahaya e Ebrahim, 2016; Yu et al., 2022). Acrescenta-se, por fim, que os resultados deste estudo estão de acordo com Leong et al. (1996), indicando que profissionais com níveis de comprometimento organizacional elevados tendem a ter menores níveis de stress. Portanto, considera-se o comprometimento organizacional como variável “*moderadora*” dos níveis de stress ocupacional (Leong et al., 1996; Schmidt, 2007; Morrissette e Kisamore, 2020).

Capítulo IV – Conclusão

1. Conclusão e Implicações do Estudo

O presente estudo procurou identificar a relação entre o nível de stress ocupacional e o nível de comprometimento organizacional dos profissionais de RH. Os resultados obtidos, analisados com recurso a diversas técnicas estatísticas, permitem não apenas reforçar as teorias já consolidadas na literatura, como também trazer contributos relevantes para a área.

Os resultados permitem concluir que a maioria dos profissionais de RH é do género feminino. Além disto, estes profissionais são altamente qualificados, tendo a sua maioria habilitações ao nível do ensino superior (licenciatura, mestrado e doutoramento) e o tipo de vínculo de trabalho mais comum entre estes profissionais é o contrato sem termo.

A análise revelou que o comprometimento afetivo é, como esperado, a forma mais desejável de vínculo/comprometimento organizacional, sendo aquela que mais se associa ao bem-estar, motivação e intenção de permanência voluntária (Meyer e Allen, 1991). Por outro lado, o comprometimento de continuidade mostrou-se mais associado a fatores de natureza contratual, podendo representar um vínculo mais conservador e resistente à mudança, frequentemente sustentado por uma perceção de “*custo/impacto*” associado à saída do colaborador da organização, tal como defendido no *Two-Dimensional Commitment Model* de Blau (1985). Quanto ao comprometimento normativo, na análise efetuada, surgiu como um reflexo da socialização organizacional e dos valores pessoais de responsabilidade e lealdade (vínculo emocional), embora, isoladamente, não garanta resultados organizacionais positivos e sustentáveis a longo prazo (Mathieu e Zajac, 1990).

Ao nível do stress ocupacional, os resultados demonstram a sua prevalência significativa entre os profissionais de RH, reforçando as conclusões de diversos autores que referem a crescente exposição destes profissionais a exigências emocionais, ambiguidade de papéis, pressão por resultados e os novos desafios, sendo estes últimos resultantes da Pandemia e do avanço tecnológico (Figueiredo, 2025; Figueiredo et al., 2022; Gartner, 2025; Kahn et al., 1964). A correlação entre o stress ocupacional e o comprometimento organizacional revela uma dinâmica complexa, isto é, níveis elevados de stress podem, a médio e longo prazo,

deteriorar o nível de comprometimento organizacional, especialmente quando se trata de colaboradores com vínculos afetivos frágeis (baixo vínculo emocional).

O estudo permitiu assim responder à pergunta de investigação, “*Existe uma relação entre o nível de stress ocupacional e o nível de comprometimento organizacional dos profissionais de RH?*”, cumprindo com os objetivos propostos e validando seis das sete HI. No entanto, a HI6, que sugeria uma associação entre o excesso de trabalho e o nível elevado de comprometimento normativo, devido à obrigação de permanecerem na organização fora de horas, não foi validada com base nos dados objetivos. Esta divergência em relação ao esperado, indica que o excesso de trabalho não se correlaciona de forma significativa com o comprometimento organizacional normativo, reforçando a complexidade desta relação e a necessidade de futuras investigações com base nestas variáveis.

A presente investigação apresenta ainda contributos metodológicos relevantes. Primeiro, pela utilização de escalas validadas com bons níveis de consistência interna na população analisada, sugerindo a sua aplicabilidade em futuras investigações e noutros contextos. Em segundo, a seleção dos métodos estatísticos não-paramétricos e paramétricos revelaram-se apropriados para a natureza da amostra e das variáveis, permitindo assegurar o rigor na validação das hipóteses propostas.

Estes profissionais, frequentemente envolvidos na gestão do talento, da cultura organizacional, no desenvolvimento de líderes e gestores, no planeamento estratégico, na gestão da mudança e de tecnologia em RH e da cultura/clima organizacional, carecem, eles próprios, de reconhecimento, suporte e condições que favoreçam a saúde ocupacional e o seu comprometimento organizacional. Por fim, importa referir que, na verdade, não existe “*RH para os RH*”, ou seja, os profissionais de RH permanecem, sem estruturas internas que cuidem da sua própria experiência laboral, saúde e bem-estar na organização a médio e longo prazo. Ignorar as necessidades e o desgaste (stress e comprometimento) destes profissionais, aqueles que mais se dedicam a estudar, promover, gerir e operacionalizar o bem-estar nas organizações, constitui uma contradição estrutural profunda (Tran et al., 2020). É precisamente neste sentido que este estudo procurou contribuir para uma lacuna frequentemente ignorada. Deste modo, os resultados obtidos reforçam a urgência de intervenções organizacionais orientadas para a promoção do bem-estar, o desenvolvimento de carreiras e a valorização do papel dos profissionais de RH nas organizações.

1.1. Limitações do Estudo

Uma das limitações prende-se com o facto de não ter sido possível obter um número mais equilibrado de participantes do género masculino de forma a equilibrar a representatividade por género e aprofundar as diferenças detetadas.

Outra limitação está relacionada com o carácter transversal do estudo, uma vez que os dados foram recolhidos num único momento temporal, esta abordagem não permite captar a evolução das variáveis (stress e comprometimento) a longo prazo, o que é particularmente relevante. Por exemplo, um profissional de RH que tenha respondido ao inquérito por questionário num dia particularmente difícil poderá refletir esse estado momentâneo nas suas respostas.

Por fim, o facto da não validação da HI6, contrariando o estudo original que associava o excesso de trabalho a um nível elevado de comprometimento normativo, revela uma divergência teórica, o que não é necessariamente considerado uma limitação, mas um dado relevante para futuras investigações.

1.2. Recomendações para Futuras Investigações

Tendo em conta os resultados obtidos e as limitações identificadas, futuras investigações poderão beneficiar de metodologias de investigação longitudinais, permitindo analisar o stress ocupacional e o comprometimento organizacional a longo prazo e em diferentes fases da vida dos profissionais de RH. Esta abordagem é relevante dado que os dados recolhidos neste estudo foram obtidos num único momento, o que poderá não refletir com precisão estados emocionais ou perceções mais estáveis. Além disso, seria interessante aprofundar os diferentes níveis de stress ocupacional e de comprometimento organizacional das diferentes gerações de profissionais de RH, assim como, das diferentes funções desempenhadas, nomeadamente funções de “*Gestão/Direção*” e de “*Não Gestão*”.

Sugere-se o aprofundamento da análise da dimensão “*Carreira e Remuneração*”, que se destacou neste estudo como uma das áreas com maior impacto no stress ocupacional. Investigações futuras podem explorar como as perceções de justiça salarial, satisfação com a progressão de carreira e benefícios, e a segurança face ao seu futuro profissional influenciam o stress e o comprometimento, através da realização de estudos qualificativos

complementares (entrevistas e grupos focais) e da aplicação de uma escala mais aprofundada e específica para itens desta dimensão.

Adicionalmente, a não validação da HI6 que propunha uma associação entre o excesso de trabalho e níveis elevados de comprometimento normativo, abre oportunidades para investigações que explorem os fatores que influenciam a obrigação de permanecer na organização, mesmo fora do horário contratual, como por exemplo, o estudo do papel das variáveis como cultura organizacional, personalidade do colaborador, grau de satisfação com o trabalho, identificação com valores e missão da organização, gestão de tempo, entre outras.

Por fim, dados os resultados obtidos neste estudo, sugere-se a realização de um estudo sobre o papel da liderança no stress e no comprometimento organizacional, tanto no impacto que os diferentes estilos de liderança (transformacional, transacional, autoritária, democrática, entre outros) têm sobre os profissionais, como também na forma como os próprios líderes vivenciam essas variáveis. Uma abordagem comparativa entre líderes e não líderes poderá trazer contributos para compreendermos as exigências do cargo e para os mesmos tenham uma melhor preparação.

Bibliografia

- Afonso, J. M. P., & Gomes, A. R. (2012). *Questionário de Stress Ocupacional-Versão Geral (QSO-VG) - Occupational Stress Questionnaire-General Version (OSQ-GV)*. www.ardh.pt
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Antón, C. (2009). The impact of role stress on workers' behaviour through job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, 44(3), 187–194. <https://doi.org/10.1080/00207590701700511>
- Antunes, S. (2022). *A Conciliação da Vida Profissional e Familiar na Economia Social - diferenças de género* [Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. <http://hdl.handle.net/10400.22/21764>
- Armstrong, M. (2014). *A Handbook of Personnel Management Practice* (14.^a ed.). Kogan Page.
- Atif, T., Ahmed Zubairi, S., & Farhan, S. (2020a). Influence of Occupational Stress (Occupational Role Stress) on Organizational Commitment: Evidence from the Banking Sector of Karachi. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 7(4), 271–279. <https://doi.org/https://doi.org/10.20448/journal.500.2020.74.271.279>
- Avunduk, Y. (2021). The Relationship between Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Educational Issues*, 7(2), 146. <https://doi.org/10.5296/jei.v7i2.18966>
- Azizi, A., & Firdaus, V. (2024). Key Drivers of Organizational Commitment Worldwide through Motivation and Environment. *Indonesian Journal of Innovation Studies*, 25(2). <https://doi.org/10.21070/ijins.v25i2.1143>
- Baihaqy, A. (2024). The Impact of Work Conflict and Work Stress on Organizational Commitment: The Mediating Role of Motivation. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 21(7), 200–214. <https://doi.org/10.9734/sajsse/2024/v21i7855>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands–resources Theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Baptista, C., & Sousa, M. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios, segundo Bolonha* (4.^a ed.). Pactor.

- Bar-Haim, A. (2019). Measuring Organizational Commitment. Em A. Bar-Haim (Ed.), *Organizational Commitment - The Case of Unrewarded Behaviour* (pp. 13–19). https://doi.org/https://doi.org/10.1142/9789813232167_0003
- Basu, S., Qayyum, H., & Mason, S. (2017). Occupational stress in the ED: a systematic literature review. *Emergency Medicine Journal*, 34(7), 441–447. <https://doi.org/10.1136/emered-2016-205827>
- BCDS – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável – Portugal. (2015). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e o BCSD Portugal*. <https://www.ods.pt/>.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Bermudes, W. L., Santana, B. T., Braga, J. H. O., & Souza, P. H. (2016). Tipos de Escalas Utilizadas em Pesquisas e Suas Aplicações. *Revista Vértices*, 18(2), 7–20. <https://doi.org/10.19180/1809-2667.v18n216-01>
- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58(4), 277–288. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1985.tb00201.x>
- Bollini, A. M., Walker, E. F., Hamann, S., & Kestler, L. (2004). The influence of perceived control and locus of control on the cortisol and subjective responses to stress. *Biological Psychology*, 67(3), 245–260. <https://doi.org/10.1016/j.biopsycho.2003.11.002>
- Braz, T. (2021). *Avaliação de Stress Ocupacional e Sensação de Burnout nos Inspetores do SEF no Aeroporto de Lisboa* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Tomar]. <http://hdl.handle.net/10400.26/39054>
- Caldwell, R. (2004). Rhetoric, facts and self-fulfilling prophecies: exploring practitioners' perceptions of progress in implementing HRM. *Industrial Relations Journal*, 35(3), 196–215. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2004.00309.x>
- Campenhoudt, L. Van, Marquet, J., & Quivy, R. (2019). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (1.ª ed.). Gradiva.
- Caplan, R. D. (1987). Person-environment Fit Theory and Organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 248–267. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90042-X](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90042-X)
- Cardoso, N. da C., Gomes, S. do N., & Santos, S. R. M. dos. (2022). Desenvolvimento da síndrome de burnout em profissionais de enfermagem na pandemia COVID-19. *Revista Recien - Revista Científica de Enfermagem*, 12(37), 78–93. <https://doi.org/10.24276/rrecien2022.12.37.78-93>

- Carmeli, A., Gilat, G., & Weisberg, J. (2006). Perceived External Prestige, Organizational Identification and Affective Commitment: A Stakeholder Approach. *Corporate Reputation Review*, 9(2), 92–104. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550014>
- Cayrat, C., & Boxall, P. (2023). The roles of the HR function: A systematic review of tensions, continuity and change. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100984. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100984>
- Cervo, A., & Bervian, P. (2002). *Metodologia Científica* (5.^a ed.). Prentice Hall.
- Chambel, M. J. (2016). *Psicologia da Saúde Ocupacional* (1.^a ed.). Pactor.
- Chayomchai, A., Promprasert, P., Katchamat, C., & Nokman, C. (2023). Key Factors influencing Organizational Commitment. *International Journal of Current Science Research and Review*, 06(12). <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V6-i12-27>
- Chen, Y. P. (2024). *Occupational Stress* (Vol. 51). Hogrefe.
- Chew, J., & Chan, C. C. A. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503–522. <https://doi.org/10.1108/01437720810904194>
- Cicei, C. C. (2012). Occupational Stress and Organizational Commitment in Romanian Public Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 33, 1077–1081. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.01.288>
- Collings, D. G., Nyberg, A. J., Wright, P. M., & McMackin, J. (2021). Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age. *Human Resource Management Journal*, 31(4), 819–833. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12343>
- Comissão Europeia. (2023). *Mental health Survey requested by the European Commission, Directorate-General for Health and Food Safety and coordinated by the Directorate-General for Communication*.
- Conselho Europeu. (2022). *Saúde Mental*. https://health.ec.europa.eu/non-communicable-diseases/mental-health_en.
- Contrada, R. J. (1989). Type A behavior, personality hardiness, and cardiovascular responses to stress. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 895–903. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.5.895>
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39–52. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x>

- Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1997). An intervention strategy for workplace stress. *Journal of Psychosomatic Research*, 43(1), 7–16. [https://doi.org/10.1016/S0022-3999\(96\)00392-3](https://doi.org/10.1016/S0022-3999(96)00392-3)
- Cooper, C. L., Sloan, S., & Williams, S. (1988). Occupational Stress Indicator. *APA PsycTests*.
- Coutinho, C. P. (2023). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2.^a ed.). Almedina.
- Cunha, L. (2007). *Modelos Rash e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes* [Dissertação de Mestrado]. Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.
- Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees—Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 12(15), 6086. <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Davidson, M. J., Cooper, C. L., & Baldini, V. (1995). Occupational stress in female and male graduate managers — A comparative study. *Stress Medicine*, 11(1), 157–175. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smi.2460110126>
- Devece, C., Palacios-Marqués, D., & Pilar Alguacil, M. (2016). Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment. *Journal of Business Research*, 69(5), 1857–1861. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.069>
- Dijkstra, M. T. M., & Homan, A. C. (2016). Engaging in Rather than Disengaging from Stress: Effective Coping and Perceived Control. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01415>
- Ferrer, J., Saville, K., & Pyman, A. (2024). The HR professional at the centre of extreme work: working intensely? *International Journal of Human Resource Management*, 35(10), 1883–1908. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2241813>
- Figueiredo, P. (2025). *Approaching Employee Experience Management With Data Science* (P. C. Nunes Figueiredo, Ed.). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7848-9>
- Figueiredo, P., Tomé, E., & Rouco, J. (2022). *Handbook of Research on Challenges for Human Resource Management in the COVID-19 Era* (P. C. N. Figueiredo, E. L. de C. S. Tomé, & J. C. D. Rouco, Eds.). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-9840-5>
- Fortin, M.-F. (2009). *O Processo de Investigação: da concepção à realização* (5.^a ed.). LusoCiência.

- Freitas, M. J. (2010). *Os Níveis de Comprometimento em Contexto Organizacional: Estudo de uma Empresa Portuguesa* [Dissertação de Mestrado]. Universidade Fernando Pessoa.
- Gao, Q., Xu, H., Zhang, C., Huang, D., Zhang, T., & Liu, T. (2022). Perceived stress and stress responses during COVID-19: The multiple mediating roles of coping style and resilience. *PLOS ONE*, *17*(12), e0279071. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0279071>
- Gartner. (2025). *Top 5 Priorities for HR Leaders in 2025*. <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders>
- Genoud, P. A., & Waroux, E. L. (2021). The Impact of Negative Affectivity on Teacher Burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(24), 13124. <https://doi.org/10.3390/ijerph182413124>
- Goswami, M. (2020). Analysis of psychological contract influence on employee commitment. *Materials Today: Proceedings*, *37*(2), 2670–2676. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.08.523>
- Gunasekera, K. A., & Perera, B. A. K. S. (2023). Defining occupational stress: A systematic literature review. *FARU Journal*, *10*(1), 104–111. <https://doi.org/10.4038/faruj.v10i1.194>
- Güney, S., & Köşlü, O. (2024). The Mediating Role of Organizational Culture in the Effect of Organizational Climate on Organizational Commitment and Research. *The International Journal of Business & Management*. <https://doi.org/10.24940/theijbm/2024/v12/i6/BM2406-013>
- Guo, H. (2018). The Formation of Highly-Cooperative Organizational Climate Considering Impacts of Organizational Commitment and Team Cohesion. *Proceedings of the 3rd International Symposium on Asian B&R Conference on International Business Cooperation (ISBCD 2018)*. <https://doi.org/10.2991/isbcd-18.2018.86>
- Hall, D. T., & Mansfield, R. (1971). Organizational and Individual Response to External Stress. *Administrative Science Quarterly*, *16*(4), 533. <https://doi.org/10.2307/2391771>
- Hameed, I., Ijaz, M. U., & Sabharwal, M. (2022). The Impact of Human Resources Environment and Organizational Identification on Employees' Psychological Well-Being. *Public Personnel Management*, *51*(1), 71–96. <https://doi.org/10.1177/00910260211001397>
- Hasan, T., Jawaad, M., & Butt, I. (2021). The Influence of Person–Job Fit, Work–Life Balance, and Work Conditions on Organizational Commitment: Investigating the Mediation of Job Satisfaction in the Private Sector of the Emerging Market. *Sustainability*, *13*(12), 6622. <https://doi.org/10.3390/su13126622>

- Herrera, J., & De Las Heras-Rosas, C. (2021). The Organizational Commitment in the Company and Its Relationship With the Psychological Contract. *Frontiers in Psychology, 11*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture, 2*(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Holden, C. L., Wright, L. E., Herring, A. M., & Sims, P. L. (2024). Imposter Syndrome Among First- and Continuing-Generation College Students: The Roles of Perfectionism and Stress. *Journal of College Student Retention: Research, Theory & Practice, 25*(4), 726–740. <https://doi.org/10.1177/15210251211019379>
- Holmes, T. H., & Rahe, R. H. (1967). The Social Readjustment Rating Scale. *Journal of Psychosomatic Research, 11*(2), 213–218. [https://doi.org/10.1016/0022-3999\(67\)90010-4](https://doi.org/10.1016/0022-3999(67)90010-4)
- Holmgren, K., Hensing, G., & Dahlin-Ivanoff, S. (2009). Development of a questionnaire assessing work-related stress in women – identifying individuals who risk being put on sick leave. *Disability and Rehabilitation, 31*(4), 284–292. <https://doi.org/10.1080/09638280801931287>
- Horan, K. A., Nakahara, W. H., DiStaso, M. J., & Jex, S. M. (2020). A Review of the Challenge-Hindrane Stress Model: Recent Advances, Expanded Paradigms, and Recommendations for Future Research. *Frontiers in Psychology, 11*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.560346>
- Jacobs, C. (2024). Occupational Stress and Burnout. *IntechOpen, 1*–18. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1003104>
- Jain, A., Giga, S., & Cooper, C. (2013). Stress, Health and Well-Being: The Mediating Role of Employee and Organizational Commitment. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 10*(10), 4907–4924. <https://doi.org/10.3390/ijerph10104907>
- Jain, P., Duggal, T., & Ansari, A. H. (2019). Examining the mediating effect of trust and psychological well-being on transformational leadership and organizational commitment. *Benchmarking: An International Journal, 26*(5), 1517–1532. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2018-0191>
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, Work Place Social Support, and Cardiovascular Disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health, 78*(10), 1336–1342. <https://doi.org/10.2105/AJPH.78.10.1336>

- Jonker, J., Pennik, B., & Morgado, P. M. (2018). *Metodologia de Investigação em Ciências Económicas - Um guia conciso para estudantes de mestrado e doutoramento* (1.^a ed.). Conjuntura Actual Editora.
- Judeh, M. (2011). Role Ambiguity and Role Conflict as Mediators of the Relationship between Orientation and Organizational Commitment. *International Business Research*, 4(3). <https://doi.org/10.5539/ibr.v4n3p171>
- Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, D., & Rosenthal, R. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. Wiley.
- Kai, M. W., Mariana, E. R., Utami, N. K., & Prayogi, B. (2024). The Association Between Cortisol And Stress Levels In Hypertension Patients. *Jurnal Citra Keperawatan*, 12(1), 1–5. <https://doi.org/10.31964/jck.v3i2.352>
- Kamau, C., Medisauskaite, A., & Lopes, B. (2015). Inductions Buffer Nurses' Job Stress, Health, and Organizational Commitment. *Archives of Environmental and Occupational Health*, 70(6), 305–308. <https://doi.org/10.1080/19338244.2014.891967>
- Kampkötter, P. (2017). Performance appraisals and job satisfaction. *International Journal of Human Resource Management*, 28(5), 750–774. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1109538>
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Khan, F., Nisar, S., & Malik, M. F. (2020). Long Working Hours, Stress, Turnover and Organization Commitment among Employees in Banking Sector. *Global Management Sciences Review*, V(III), 101–108. [https://doi.org/10.31703/gmsr.2020\(V-III\).11](https://doi.org/10.31703/gmsr.2020(V-III).11)
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1987). Transactional Theory and Research on Emotions and Coping. *European Journal of Personality*, 1(3), 141–169. <https://doi.org/10.1002/per.2410010304>
- Lee-Flynn, S. C., Pomaki, G., DeLongis, A., Biesanz, J. C., & Puterman, E. (2011). Daily Cognitive Appraisals, Daily Affect, and Long-Term Depressive Symptoms: The Role of Self-Esteem and Self-Concept Clarity in the Stress Process. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(2), 255–268. <https://doi.org/10.1177/0146167210394204>
- Lemmergaard, J. (2009). From administrative expert to strategic partner. *Employee Relations*, 31(2), 182–196. <https://doi.org/10.1108/01425450910925328>
- Lemon, M., Almutairi, A., O'Connor, M., Amin, Y., Mankanjee, C. R., Davidson, R., Hayre, C. M., & Lewis, S. (2023). Radiographers' organisational commitment and

- occupational stress: First Covid-19 wave. *Radiography*, 29(6), 1115–1120. <https://doi.org/10.1016/j.radi.2023.09.007>
- Leong, C., Furnham, A., & Cooper, C. (1996). The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational stress Outcome Relationship. *Human Relations*, 49(10), 1345–1363. <https://doi.org/10.1177/001872679604901004>
- Leung, M. Y., Ahmed, K., & Chan, I. Y. S. (2024). Impact of Stressors/Stress on Organizational Commitment of Engineers in the Construction Industry. *Buildings*, 14(4). <https://doi.org/10.3390/buildings14040956>
- Liu, D., & Shi, K. (2010, Agosto). Challenge and hindrance stressors: Relationships with employees' work engagement. *2010 IEEE 2nd Symposium on Web Society*. <https://doi.org/10.1109/SWS.2010.5607399>
- Loscocco, K. A. (1989). The interplay of personal and job characteristics in determining work commitment. *Social Science Research*, 18(4), 370–394. [https://doi.org/10.1016/0049-089X\(89\)90013-6](https://doi.org/10.1016/0049-089X(89)90013-6)
- Luo, J., Zhang, B., Cao, M., & Roberts, B. W. (2023). The Stressful Personality: A Meta-Analytical Review of the Relation Between Personality and Stress. *Personality and Social Psychology Review*, 27(2), 128–194. <https://doi.org/10.1177/10888683221104002>
- Madhura, B. (2020). The Impact of Organizational Climate on Organizational Commitment. *Asian Journal of Management*, 11(1), 11. <https://doi.org/10.5958/2321-5763.2020.00003.7>
- Malhotra, N. (2006). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Bookman.
- Malla, S. S., & Malla, S. (2023). Does the perception of organizational justice determine employees' affective commitment? The mediating role of organizational trust. *Benchmarking: An International Journal*, 30(2), 603–627. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2021-0408>
- Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2013). HR practices and affective organisational commitment: (When) does HR differentiation pay off? *Human Resource Management Journal*, 23(4), 329–345. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12013>
- Marlapa, E., & Endri, E. (2024). Work Stress, Organizational Commitment, and Turnover Intention: The Intervening Role of Work Satisfaction. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 10(2), 503–519. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17358/jabm.10.2.503>
- Marôco, J. (2021). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (8.^a ed.). ReportNumber.

- Martins, F. B. (2021). *A Relação entre a Satisfação no Trabalho e o Stress Ocupacional dos Portugueses e a sua Influência nos Significados Atribuídos ao Trabalho*. Universidade do Porto.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Mcclean, E., & Collins, C. J. (2011). High-commitment HR practices, employee effort, and firm performance: Investigating the effects of HR practices across employee groups within professional services firms. *Human Resource Management*, 50(3), 341–363. <https://doi.org/10.1002/hrm.20429>
- Melo, P. N., & Machado, C. (2023). *Gestor de Recursos Humanos*. HR Editora.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace_ theory, research, and application*. SAGE Publications. <https://doi.org/https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Meyer, J., Allen, N., & Gellatly, I. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710–720. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.710>
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Monday, O. (2016). *Determinants of Organizational Commitment: A Study of Human Resource (HR) Professionals in Nigeria*. 4(1). <https://doi.org/https://shorturl.at/oNZIH>
- Morrisette, A. M., & Kisamore, J. L. (2020). A Meta-Analysis of the Relationship between Role Stress and Organizational Commitment: the Moderating Effects of Occupational Type and Culture. *Occupational Health Science*, 4(1–2), 23–42. <https://doi.org/10.1007/s41542-020-00062-5>
- Motowidlo, S. J., Packard, J. S., & Manning, M. R. (1986). Occupational stress: Its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 618–629. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.4.618>

- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Muñoz, S., & Iglesias, C. A. (2021). An agent based simulation system for analyzing stress regulation policies at the workplace. *Journal of Computational Science*, 51, 101326. <https://doi.org/10.1016/j.jocs.2021.101326>
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. de F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115–133.
- Nazir, S., Shafi, A., Qun, W., Nazir, N., & Tran, Q. D. (2016). Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions. *Employee Relations*, 38(4), 596–619. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2014-0150>
- Norris, D. R., & Niebuhr, R. E. (1984). Professionalism, organizational commitment and job satisfaction in an accounting organization. *Accounting, Organizations and Society*, 9(1), 49–59. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(84\)90029-1](https://doi.org/10.1016/0361-3682(84)90029-1)
- Nunes, E. M., & Gaspar, M. F. (2014). Meyer and Allen’s Organizational Behavior Model: Study with Nurses. *Pensar Enfermagem*, 18(1).
- OIT - Organização Internacional do Trabalho. (2016). *Estresse no local de trabalho: É hora de aliviar o fardo*. <https://www.ilo.org/pt-pt/resource/news/estresse-no-local-de-trabalho-e-hora-de-aliviar-o-fardo>.
- Padmanabhan, S. (2021). The impact of locus of control on workplace stress and job satisfaction: A pilot study on private-sector employees. *Current Research in Behavioral Sciences*, 2, 100026. <https://doi.org/10.1016/j.crbeha.2021.100026>
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224–236. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.002>
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2005). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (4.^a ed.). Editora RH.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2022). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8.^a ed.). Editora RH.
- Pinto, C. (2023). *A relação entre stress ocupacional e a intenção de saída-O papel do coping*. Universidade do Porto.
- Pirrolas, O. A. C., & Correia, P. M. A. R. (2024). Human Resources’ Burnout. *Encyclopedia*, 4(1), 488–496. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4010032>

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Primi, C., Giuli, M., Baroni, E., Zurkirch, V., Galanti, M., Belloni, L., Gori, C., & Donati, M. A. (2023). The Individual- and Organization-Related Stressors in Pandemic Scale for Healthcare Workers (IOSPS-HW): Development and Psychometric Properties of a New Instrument to Assess Individual and Organizational Stress Factors in Periods of Pandemics. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(5), 4082. <https://doi.org/10.3390/ijerph20054082>
- Quick, J., & Henderson, D. (2016). Occupational Stress: Preventing Suffering, Enhancing Wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(5), 459. <https://doi.org/10.3390/ijerph13050459>
- Rachman, M. M. (2022). Impact of Motivation on Performance: The Role of Organizational Commitment. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management*, 15(3), 376–393. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v15i3.37848>
- Ratcliff, M. (2024). Social Workers, Burnout, and Self-Care: A Public Health Issue. *Delaware Journal of Public Health*, 10(1). <https://doi.org/10.32481/djph.2024.03.05>
- Redzic, E., Begic, D., & Zunic, L. (2024). The Stress Influence on Population Health. *International Journal on Biomedicine and Healthcare*, 12(1), 7. <https://doi.org/10.5455/ijbh.2024.12.7-24>
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2023). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3.^a ed.). Edições Sílabo.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational Behaviour* (19.^a ed.). Pearson Education Limited.
- Rodrigues, A., Queirós, A., & Pires, C. (2016). A influência do marketing interno nas atitudes e comportamentos dos colaboradores: aplicação a uma organização de cuidados sociais e de saúde. *Revista Portuguesa de Saude Publica*, 34(3), 292–304. <https://doi.org/10.1016/j.rpsp.2016.08.001>
- Roh, K. R., & Kim, E. B. (2021). An analysis of male and female managers' responses to work stress: Focused on the case of South Korea. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(21), 1–12. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ijerph182111119>
- Ross, R. A., Foster, S. L., & Ionescu, D. F. (2017). The Role of Chronic Stress in Anxious Depression. *Chronic Stress*, 1. <https://doi.org/10.1177/2470547016689472>

- Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 120–127. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.12689213>
- Sadir, M. A., & Lipp, M. N. (2009). As Fontes de Stress no Trabalho. *Revista de Psicologia da IMED*, 1(1), 114–126. <https://doi.org/10.18256/2175-5027/psico-imed.v1n1p114-126>
- Saleh, H., & Shahidan, N. S. (2023). Work Stress and Its Impact on Employee Performance, Turnover, and Absenteeism: A Comprehensive Study at E & E Manufacturing. *International Journal of Magistravitae Management*, 1(2), 70–80. <https://doi.org/10.33019/ijomm.v1i2.13>
- Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., & Andrade, S. M. de. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PLOS ONE*, 12(10), e0185781. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>
- Sarvaiya, H., Arrowsmith, J., & Eweje, G. (2021). Exploring HRM involvement in CSR: variation of Ulrich’s HR roles by organisational context. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(21), 4429–4462. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1660698>
- Schmidt, K. H. (2007). Organizational commitment: A further moderator in the relationship between work stress and strain? *International Journal of Stress Management*, 14(1), 26–40. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.1.26>
- Selye, H., & Fortier, C. (1950). Adaptive Reaction to Stress. *Psychosomatic Medicine*, 12(3), 149–157. <https://doi.org/10.1097/00006842-195005000-00003>
- Shakil, R. M., Hassan, M. A., & Qureshi, M. I. (2019). Understanding the Relationship Between HR Roles and HR Effectiveness: A Conceptual Review Management Research Spectrum Understanding the Relationship Between HR Roles and HR Effectiveness: A Conceptual Review. *Management Research Spectrum*, 9(1), 78–82. <https://www.researchgate.net/publication/337680829>
- Sic, A., Cvetkovic, K., Manchanda, E., & Knezevic, N. N. (2024). Neurobiological Implications of Chronic Stress and Metabolic Dysregulation in Inflammatory Bowel Diseases. *Diseases*, 12(9), 220. <https://doi.org/10.3390/diseases12090220>
- Siegrist, J. (2017). The Effort–Reward Imbalance Model. Em *The Handbook of Stress and Health* (pp. 24–35). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch2>
- Singh, A., & Waldia, N. (2024). “If you want peace avoid interpersonal conflict”: a moderating role of organizational climate. *Journal of Organizational Effectiveness*:

- People and Performance*, 11(4), 892–912. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2023-0128>
- Sousa, D. (2022). *As Condições de Trabalho e o Stress Ocupacional de Profissionais de Saúde durante a COVID-19: Setor Público Vs Setor Privado*. Universidade Católica Portuguesa.
- Spanuth, T., & Wald, A. (2017). Understanding the antecedents of organizational commitment in the context of temporary organizations: An empirical study. *Scandinavian Journal of Management*, 33(3), 129–138. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2017.06.002>
- Srivastava, S. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment Relationship: Effect of Personality Variables. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 17(2), 159–167. <https://doi.org/10.1177/0972262912483529>
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46. <https://doi.org/10.2307/2391745>
- Stirpe, L., Profili, S., & Sammarra, A. (2022). Satisfaction with HR practices and employee performance: A moderated mediation model of engagement and health. *European Management Journal*, 40(2), 295–305. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.06.003>
- Syrigou, A., & Williams, S. (2023). Professionalism and professionalization in human resources (HR): HR practitioners as professionals and the organizational professional project. *Journal of Professions and Organization*, 10(2), 151–164. <https://doi.org/10.1093/jpo/joad008>
- Thoman, D. & Lloyd, R. (2018). A Review Of The Literature On Human Resource Development: Leveraging Hr As Strategic Partner In The High Performance Organization. *Journal of International and Interdisciplinary Business Research*. <https://doi.org/10.58809/POPQ1755>
- Tiwari, V., & Singh, S. K. (2016). Role of Occupational Stress to the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Purushartha*, 9(2), 73–82. <https://doi.org/10.21844/pajmes.v9i2.6943>
- Tran, C. T. H., Tran, H. T. M., Nguyen, H. T. N., Mach, D. N., Phan, H. S. P., & Mujtaba, B. G. (2020). Stress Management in the Modern Workplace and the Role of Human Resource Professionals. *Business Ethics and Leadership*, 4(2), 26–40. [https://doi.org/10.21272/bel.4\(2\).26-40.2020](https://doi.org/10.21272/bel.4(2).26-40.2020)
- Uyanah, D., & Nsikhe, U. I. (2023). The Theoretical and Empirical Equivalence of Cronbach Alpha and Kuder-Richardson Formular-20 Reliability Coefficients. *International Research Journal of Innovations in Engineering and Technology*, 07(05), 17–23. <https://doi.org/10.47001/IRJIET/2023.705003>

- Vagg, P. R., Spielberger, C. D., & Wasala, C. F. (2002). Effects of Organizational Level and Gender on Stress in the Workplace. *International Journal of Stress Management*, 9(4), 243–261. <https://doi.org/10.1023/A:1019964331348>
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (1992). Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management*, 18(1), 153–167. <https://doi.org/10.1177/014920639201800110>
- Vasunilashorn, S., Lynch, S. M., Gleib, D. A., Weinstein, M., & Goldman, N. (2015). Exposure to Stressors and Trajectories of Perceived Stress Among Older Adults. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 70(2), 329–337. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbu065>
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
- Wang, J., Lan, Y., & Li, C. (2022). Challenge-hindrance stressors and innovation: A meta-analysis. *Advances in Psychological Science*, 30(4), 761–780. <https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2022.00761>
- Wongsuwan, N., Phanniphong, K., & Na-Nan, K. (2023). How Job Stress Influences Organisational Commitment: Do Positive Thinking and Job Satisfaction Matter? *Sustainability (Switzerland)*, 15(4). <https://doi.org/10.3390/su15043015>
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.018>
- Yu, B., Meng, Y., Li, C., & Liu, D. (2022). How Does Employees' Narcissism Influence Organizational Commitment? The Role of Perceived Supervisor Support and Abusive Supervision. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.910739>
- Yücel, A., Doğanalp, B., & Kaya, Ş. D. (2013). The Relation Between Organizational Health and Organizational Commitment. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n10p781>
- Yusuf, R., Fidyawan, S., & Wekke, I. (2017). Ulrich Model on Practices of Human Resource Strategic Roles. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 12(6), 1657–1661. <https://doi.org/https://doi.org/10.31227/osf.io/ysnu8>
- Zhuwao, S., Setati, T., Rachidi, M., & Ukpere, W. (2015). Occupational Stress and Organizational Commitment of Employees at Higher Educational Institution. *Journal*

of Governance and Regulation, 4(4), 740–746.
https://doi.org/https://doi.org/10.22495/jgr_v4_i4_c6_p10

Apêndice I - Inquérito por Questionário

Inquérito por Questionário

“O Stress Ocupacional e o Comprometimento Organizacional dos Profissionais de Recursos Humanos”

Descrição

Caro/a participante,

Este inquérito é o método de recolha de dados da dissertação de mestrado, intitulada “**O Stress Ocupacional e o Comprometimento Organizacional dos Profissionais de Recursos Humanos**”, desenvolvida para a obtenção do grau de mestre em **Gestão de Recursos Humanos** da Escola Superior de Gestão do ISLA-IPGT Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, pela estudante Sofia Antunes (a22300656@mail.islagaia.pt) com orientação da Professora Doutora Paula Figueiredo (p40297@ulusofona.pt).

Este estudo tem como principal objetivo identificar a relação entre o nível de stress ocupacional e o nível de comprometimento organizacional dos profissionais de Recursos Humanos.

O inquérito apresenta apenas perguntas com **resposta fechada** (seleção) e tem uma **duração média de 10 minutos**.

As respostas completas obtidas serão conservadas até ao término do processo da dissertação de mestrado, sendo a data prevista, 30 de junho de 2025. **O acesso aos dados está restrito à estudante e à orientadora.**

O estudo garante a **total confidencialidade e anonimato sobre a sua participação e respetivas respostas**. Os dados obtidos serão utilizados apenas para uma **análise estatística da parte metodológica da dissertação**.

Na qualidade de proponente deste estudo, manifesto a minha total disponibilidade para o esclarecimento de qualquer dúvida e agradeço a sua participação, disponibilidade e interesse.

Sofia Antunes - a22300656@mail.islagaia.pt

Política de Proteção de Dados

Consentimento: Consinto que as minhas respostas a este inquérito sejam armazenadas nos servidores da LimeSurvey e estou informado/a que, caso tenha introduzido algum dado pessoal na resposta ao mesmo, posso exercer a qualquer momento os meus direitos de acesso, retificação, cancelamento ou oposição (Direitos ARCO) consignados nos artigos 15.º e seguintes do RGPD enviando uma mensagem de correio eletrónico para a autora do inquérito - a22300656@mail.islagaia.pt.

Informação: O exercício dos direitos ARCO não pode conflitar com a Legislação em vigor, caso em que se aplicará sempre o preceituado na legislação. Pode solicitar informações sobre o tratamento dos seus dados pessoais contactando o Encarregado de Proteção de Dados da LimeSurvey através do canal de contacto disponível em <https://www.limesurvey.org/privacy-notice>. Se considerar que houve ilicitude no tratamento dos seus dados pessoais, pode apresentar reclamação junto da autoridade Nacional de Controlo.

Selecione “**Li e aceito a Política de Proteção de Dados**” se leu e aceita o consentimento.

Li e aceito a Política de Proteção de Dados.	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------

Requisito

Como requisito à sua participação, indique se **trabalha atualmente na área dos Recursos Humanos**. Se a sua resposta for “não”, o inquérito encerrar-se-á. Agradecemos a sua participação e disponibilidade.

Sim	<input type="checkbox"/>
Não*	<input type="checkbox"/>

***Remete para a mensagem final do inquérito que encerra a participação.**

Parte I – Stress Ocupacional – Afonso e Gomes (2012)

Nesta parte pretendemos identificar, na sua perceção, o nível de stress ocupacional, tendo em conta o seu trabalho na sua atual organização.

1. Na escala seguinte, assinale a opção que melhor indique o nível de stress que sente geralmente no exercício da sua atividade profissional. Geralmente, **a minha atividade profissional provoca-me:**

0 – Nenhum stress	
1 – Pouco stress	
2 – Moderado stress	
3 – Bastante stress	
4 – Elevado stress	

2. Apresentam-se de seguida várias fontes que são potenciais geradoras de stress na sua atividade ocupacional. Seleccione, por favor, a opção que melhor indica o nível de stress gerado por cada potencial fonte de stress no exercício da sua atividade profissional. Se alguma das situações referidas abaixo não se aplicar ao seu caso, por favor seleccione a opção – Não Aplicável.

Legenda: 0 – Nenhum stress; 1 – Pouco stress; 2 – Moderado stress; 3 – Bastante stress; 4 – Elevado stress.

	0	1	2	3	4	N/A
1. A falta de possibilidades de desenvolvimento e promoção de carreira.						
2. Atitudes negativas relativamente ao meu trabalho por parte das pessoas a quem presto os meus serviços (clientes, colaboradores, utentes, cidadãos, etc.).						
3. Falta de tempo para manter uma relação com a família e/ou amigos.						
4. Conflitos e/ou problemas com colegas de trabalho e/ou equipas.						
5. Trabalhar muitas horas seguidas e/ou trabalhar até fora de horas.						
6. Viver com os recursos financeiros/salariais de que disponho atualmente.						
7. Falta de condições de trabalho.						
8. Incompreensão face ao meu trabalho por parte das pessoas a quem presto os meus serviços (clientes, colaboradores, utentes, cidadãos, etc.).						
9. Falta de materiais e equipamentos para realizar o meu trabalho.						
10. O excesso de trabalho e/ou tarefas de carácter burocrático.						
11. Ter de realizar muitas horas seguidas de trabalho.						
12. Conflitos e problemas com superiores hierárquicos.						
13. Cumprir com aquilo que é esperado pelas pessoas a quem presto os meus serviços (clientes, colaboradores, utentes, cidadãos, etc.).						
14. Falta de tempo para dar apoio e conviver com a minha família/amigos.						
15. Falta de perspetivas de progressão na carreira.						
16. A sobrecarga ou excesso de trabalho.						
17. Os conflitos interpessoais com outros colegas de trabalho.						
18. Falta de meios e condições de trabalho.						
19. Salário inadequado/insuficiente.						
20. A falta de apoio e ajuda por parte dos meus superiores.						
21. Nível de exigência das pessoas a quem presto os meus serviços (clientes, colaboradores, utentes, cidadãos, etc.).						
22. Comportamentos incorretos e/ou inadequados de colegas de trabalho.						
23. Falta de tempo para estar com a família/amigos.						
24. O favoritismo e/ou discriminação “encobertos” no meu local de trabalho por parte dos meus superiores.						

Parte II – Comprometimento Organizacional – Meyer et al. (1990), versão revista de Meyer et al. (1993)

Nesta parte pretendemos identificar o seu nível de comprometimento organizacional afetivo, de continuidade e normativo relativamente à atual organização onde trabalha.

1. Apresentam-se de seguida afirmações que pretendem identificar o seu comprometimento afetivo relativamente à organização onde trabalha atualmente. Para cada uma das afirmações, indique o grau de concordância ou discordância.

Legenda: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo moderadamente; 3 – Discordo ligeiramente; 4 – Nem concordo, nem discordo; 5 – Concordo ligeiramente; 6 – Concordo moderadamente; 7 – Concordo totalmente.

	1	2	3	4	5	6	7
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na minha atual organização.							
Na realidade sinto os problemas da minha organização como se fossem meus.							
Não sinto que pertenço à minha organização.							
Não me sinto emocionalmente ligado/a à minha organização.							
Não me sinto como “parte da família” na minha organização.							
A minha organização tem um grande significado pessoal para mim.							

2. Apresentam-se de seguida afirmações que pretendem identificar o seu comprometimento de continuidade relativamente à organização onde trabalha atualmente. Para cada uma das afirmações, indique o grau de concordância ou discordância.

Legenda: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo moderadamente; 3 – Discordo ligeiramente; 4 – Nem concordo, nem discordo; 5 – Concordo ligeiramente; 6 – Concordo moderadamente; 7 – Concordo totalmente.

	1	2	3	4	5	6	7
No momento, estar a trabalhar na minha organização é uma questão de necessidade e não de desejo.							
Seria muito difícil, para mim, deixar a minha organização agora, mesmo que quisesse.							
A minha vida seria afetada se eu decidisse sair da minha organização agora.							
Sinto que tenho poucas opções disponíveis para considerar sair da minha organização.							
Se eu não tivesse investido tanto de mim nesta organização, consideraria trabalhar noutro lugar.							
Uma das poucas consequências negativas de deixar a minha organização seria a escassez de oportunidades/alternativas disponíveis.							

3. Apresentam-se de seguida afirmações que pretendem identificar o seu comprometimento normativo relativamente à organização onde trabalha atualmente. Para cada uma das afirmações, indique o grau de concordância ou discordância.

Legenda: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo moderadamente; 3 – Discordo ligeiramente; 4 – Nem concordo, nem discordo; 5 – Concordo ligeiramente; 6 – Concordo moderadamente; 7 – Concordo totalmente.

	1	2	3	4	5	6	7
Não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha atual organização.							
Mesmo que fosse vantajoso para mim, não considero certo deixar agora a minha atual organização							
Iria sentir-me culpado/a se deixasse a minha organização agora.							

A minha organização merece a minha lealdade.							
Não deixaria a minha organização agora porque sinto que tenho uma obrigação para com as pessoas com quem trabalho.							
Devo muito à minha atual organização.							

Parte III – Caracterização Sociodemográfica e Profissional

Nesta parte pretendemos angariar informações para caracterizar o seu perfil sociodemográfico e profissional.

1. Indique o seu género.

Feminino.	
Masculino.	
Outro.	

2. Indique a sua faixa etária.

18-29 anos.	
30-39 anos.	
40-49 anos.	
50-59 anos.	
60-69 anos.	
70 ou mais anos.	

3. Indique a sua área geográfica (NUT II).

Alentejo.	
Algarve.	
Área Metropolitana de Lisboa.	
Centro.	
Norte.	
Região Autónoma da Madeira.	
Região Autónoma dos Açores.	

4. Indique as suas habilitações académicas/escolaridade.

Nenhum nível de escolaridade.	
1.º Ciclo do Ensino Básico.	
2.º Ciclo do Ensino Básico.	
3.º Ciclo do Ensino Básico.	
Ensino Secundário.	
Ensino Secundário Profissional.	
Ensino Pós-Secundário.	
Licenciatura/Bacharelato.	
Mestrado.	
Doutoramento.	

5. Indique a sua Categoria Profissional/ Profissão de Recursos Humanos (RH) atual.

Nota - Considere o termo “RH” como área geral que inclui todas as áreas da profissão, como o recrutamento, formação e desenvolvimento, benefícios e compensações, análise de dados, entre outros.

Administrativo/a de RH.	
Analista de RH.	
Assistente de RH.	
Consultor/a de RH.	
Diretor/a de RH.	
Especialista de RH.	
Estagiário/a de RH.	
Gestor/a de RH.	
Generalista de RH.	
Responsável de RH.	
Parceiro/a de Negócios de RH (<i>HR Business Partner</i>).	
Técnico/a de RH.	
Outro.	

6. Atualmente, exerce um cargo de gestão ou tem funções de gestão/liderança (gestão de equipas)?

Tenho/ exerço funções de gestão/liderança – Gestor/a	
Não tenho/ exerço funções de gestão/liderança – Não gestor/a	

7. Indique o tipo de vínculo de trabalho com a sua organização atual.

Contrato sem termo.	
Contrato a termo (certo ou incerto).	
Contrato de prestação de serviços.	
Acordo de trabalho cooperativo.	
Estágio Profissional	
Outro	

8. Indique a sua antiguidade na organização atual.

Menos de 1 ano.	
1 a 5 anos.	
6 a 10 anos.	
11 a 20 anos.	
21 a 30 anos.	
31 a 40 anos.	
41 ou mais anos.	

9. Indique em que setor trabalha atualmente.

Setor Privado (Privado-Lucrativo).	
Setor Público (Função Pública).	
Setor Social (Terceiro Setor).	

Fim. Muito obrigada pela sua participação!

Apêndice II - Codificação do Inquérito por Questionário

Lógica e Codificação do Inquérito por Questionário

“O Stress Ocupacional e o Comprometimento Organizacional dos Profissionais de Recursos Humanos”

Requisito

ID – GRUPO	ID:3
NOME DO GRUPO	REQUISITO

CÓDIGO PRG.	Como requisito à sua participação, indique se trabalha atualmente na área dos Recursos Humanos . Se a sua resposta for “não”, o inquérito encerrará. Agradecemos a sua participação e disponibilidade.
Códigos Respostas	Y – Sim. N – Não.

Parte I – Stress Ocupacional

ID – GRUPO	ID:4
NOME DO GRUPO	Parte I – Stress Ocupacional Gomes e Afonso (2012)

CÓDIGO PRG.	A1 - Na escala seguinte, assinale a opção que melhor indique o nível de stress que sente geralmente no exercício da sua atividade profissional.
CÓDIGO PRGS. SECUNDÁRIAS	A100 – Geralmente, a minha atividade profissional provoca-me:
CÓDIGO RES.	0 – 0 – Nenhum stress; 1 – 1 – Pouco stress; 2 – 2 – Moderado stress; 3 – 3 – Bastante stress; 4 – 4 – Elevado stress.

CÓDIGO PRG.	A2 -- Apresentam-se de seguida várias fontes que são potenciais geradoras de stress na sua atividade ocupacional. Selecione, por favor, a opção que melhor indica o nível de stress gerado por cada potencial fonte de stress no exercício da sua atividade profissional. Se alguma das situações referidas abaixo não se aplicar ao seu caso, por favor selecione a opção – Não Aplicável.
CÓDIGO PRGS. SECUNDÁRIAS	A200 – A falta de possibilidades de desenvolvimento e promoção de carreira. A201 – Atitudes negativas relativamente ao meu trabalho por parte das pessoas a quem presto os meus serviços (clientes, colaboradores, utentes, cidadãos, etc.). A202 – Falta de tempo para manter uma relação com a família e/ou amigos. A203 – Conflitos e/ou problemas com colegas de trabalho e/ou equipas. A204 – Trabalhar muitas horas seguidas e/ou trabalhar até fora de horas. A205 – Viver com os recursos financeiros/salariais de que disponho atualmente. A206 – Falta de condições de trabalho. A207 – Incompreensão face ao meu trabalho por parte das pessoas a quem presto os meus serviços (clientes, colaboradores, utentes, cidadãos, etc.). A208 – Falta de materiais e equipamentos para realizar o meu trabalho. A209 – O excesso de trabalho e/ou tarefas de carácter burocrático. A210 – Ter de realizar muitas horas seguidas de trabalho. A211 – Conflitos e problemas com superiores hierárquicos. A212 – Cumprir com aquilo que é esperado pelas pessoas a quem presto os meus serviços (clientes, colaboradores, utentes, cidadãos, etc.). A213 – Falta de tempo para dar apoio e conviver com a minha família/amigos. A214 – Falta de perspectivas de progressão na carreira. A215 – A sobrecarga ou excesso de trabalho. A216 – Os conflitos interpessoais com outros colegas de trabalho. A217 – Falta de meios e condições de trabalho. A218 – Salário inadequado/insuficiente. A219 – A falta de apoio e ajuda por parte dos meus superiores. A220 – Nível de exigência das pessoas a quem presto os meus serviços (clientes, colaboradores, utentes, cidadãos, etc.).

	<p>A221 – Comportamentos incorretos e/ou inadequados de colegas de trabalho.</p> <p>A222 – Falta de tempo para estar com a família/amigos.</p> <p>A223 – O favoritismo e/ou discriminação “encobertos” no meu local de trabalho por parte dos meus superiores.</p>
CÓDIGO RES.	<p>0 – 0 – Nenhum stress;</p> <p>1 – 1 – Pouco stress;</p> <p>2 – 2 – Moderado stress;</p> <p>3 – 3 – Bastante stress;</p> <p>4 – 4 – Elevado stress;</p> <p>NA – Não aplicável.</p>

Parte II – Comprometimento Organizacional

ID – GRUPO	ID:5
NOME DO GRUPO	Parte I – Comprometimento Organizacional - Meyer et al. (1990), versão revista de Meyer et al. (1993)

CÓDIGO PRG.	B1 - Apresentam-se de seguida afirmações que pretendem identificar o seu comprometimento afetivo relativamente à organização onde trabalha atualmente. Para cada uma das afirmações, indique o grau de concordância ou discordância.
CÓDIGO PRGS. SECUNDÁRIAS	<p>B100 - Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na minha atual organização.</p> <p>B101 - Na realidade sinto os problemas da minha organização como se fossem meus.</p> <p>B102 - Não sinto que pertenço à minha organização.</p> <p>B103 - Não me sinto emocionalmente ligado/a à minha organização.</p> <p>B104 - Não me sinto como “parte da família” na minha organização.</p> <p>B105 - A minha organização tem um grande significado pessoal para mim.</p>
CÓDIGO RES.	<p>1 – 1 – Discordo totalmente;</p> <p>2 – 2 – Discordo moderadamente;</p> <p>3 – 3 – Discordo ligeiramente;</p> <p>4 – 4 – Nem concordo, nem discordo;</p> <p>5 – 5 – Concordo ligeiramente;</p> <p>6 – 6 – Concordo moderadamente;</p> <p>7 – 7 – Concordo totalmente.</p>

CÓDIGO PRG.	B2 - Apresentam-se de seguida afirmações que pretendem identificar o seu comprometimento de continuidade relativamente à organização onde trabalha atualmente. Para cada uma das afirmações, indique o grau de concordância ou discordância.
CÓDIGO PRGS. SECUNDÁRIAS	<p>B200 - No momento, estar a trabalhar na minha organização é uma questão de necessidade e não de desejo.</p> <p>B201 - Seria muito difícil, para mim, deixar a minha organização agora, mesmo que quisesse.</p> <p>B202 - A minha vida seria afetada se eu decidisse sair da minha organização agora.</p> <p>B203 - Sinto que tenho poucas opções disponíveis para considerar sair da minha organização.</p> <p>B204 - Se eu não tivesse investido tanto de mim nesta organização, consideraria trabalhar noutro lugar.</p> <p>B205 - Uma das poucas consequências negativas de deixar a minha organização seria a escassez de oportunidades/alternativas disponíveis.</p>
CÓDIGO RES.	<p>1 – 1 – Discordo totalmente;</p> <p>2 – 2 – Discordo moderadamente;</p> <p>3 – 3 – Discordo ligeiramente;</p> <p>4 – 4 – Nem concordo, nem discordo;</p> <p>5 – 5 – Concordo ligeiramente;</p> <p>6 – 6 – Concordo moderadamente;</p> <p>7 – 7 – Concordo totalmente.</p>

CÓDIGO PRG.	B3 - Apresentam-se de seguida afirmações que pretendem identificar o seu comprometimento normativo relativamente à organização onde trabalha atualmente. Para cada uma das afirmações, indique o grau de concordância ou discordância.
CÓDIGO PRGS. SECUNDÁRIAS	<p>B300 - Não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha atual organização.</p> <p>B301 - Mesmo que fosse vantajoso para mim, não considero certo deixar agora a minha atual organização.</p>

	<p>B302 – Iria sentir-me culpado/a se deixasse a minha organização agora.</p> <p>B303 - A minha organização merece a minha lealdade.</p> <p>B304 - Não deixaria a minha organização agora porque sinto que tenho uma obrigação para com as pessoas com quem trabalho.</p> <p>B305 - Devo muito à minha atual organização.</p>
CÓDIGO RES.	<p>1 – 1 – Discordo totalmente;</p> <p>2 – 2 – Discordo moderadamente;</p> <p>3 – 3 – Discordo ligeiramente;</p> <p>4 – 4 – Nem concordo, nem discordo;</p> <p>5 – 5 – Concordo ligeiramente;</p> <p>6 – 6 – Concordo moderadamente;</p> <p>7 – 7 – Concordo totalmente.</p>

Parte III – Caracterização Sociodemográfica e Profissional

ID – GRUPO	ID:6
NOME DO GRUPO	Parte III – Caracterização Sociodemográfica e Profissional

CÓDIGO PRG.	C1 – Indique o seu género.
CÓDIGO RES.	<p>F – Feminino.</p> <p>M – Masculino.</p> <p>OU – Outro.</p>

CÓDIGO PRG.	D1 – Indique a sua faixa etária.
CÓDIGO RES.	<p>D100 – 18 a 29 anos.</p> <p>D101 – 30 a 39 anos.</p> <p>D102 – 40 a 49 anos.</p> <p>D103 – 50 a 59 anos.</p> <p>D104 – 60 a 69 anos.</p> <p>D105 – 70 ou mais anos.</p>

CÓDIGO PRG.	E1 – Indique a sua área geográfica (NUT II).
CÓDIGO RES.	<p>E100 – Alentejo.</p> <p>E101 – Algarve.</p> <p>E102 – Área Metropolitana de Lisboa.</p> <p>E103 – Centro.</p> <p>E104 – Norte.</p> <p>E105 – Região Autónoma da Madeira.</p> <p>E106 – Região Autónoma dos Açores.</p>

CÓDIGO PRG.	F1 – Indique as suas habilitações académicas/ escolaridade.
CÓDIGO RES.	<p>F100 – Nenhum nível de escolaridade.</p> <p>F101 – 1.º Ciclo do Ensino Básico.</p> <p>F102 – 2.º Ciclo do Ensino Básico.</p> <p>F103 – 3.º Ciclo do Ensino Básico.</p> <p>F104 – Ensino Secundário.</p> <p>F105 – Ensino Secundário Profissional.</p> <p>F106 – Ensino Pós-Secundário.</p> <p>F107 – Licenciatura/ Bacharelato.</p> <p>F108 – Mestrado.</p> <p>F109 – Doutoramento.</p>

CÓDIGO PRG.	G1 – Indique a sua categoria profissional/ profissão de RH atual.
CÓDIGO RES.	<p>G100 – Administrativo/a de RH.</p> <p>G101 – Analista de RH.</p> <p>G102 – Assistente de RH.</p> <p>G103 – Consultor/a de RH.</p> <p>G104 – Diretor/a de RH.</p> <p>G105 – Especialista de RH.</p> <p>G106 – Estagiário/a de RH.</p>

	G107 – Gestor/a de RH. G108 – Generalista de RH. G109 – Responsável de RH. G110 – Parceiro/a de Negócios de RH (<i>HR Business Partner</i>). G111 – Técnico/a de RH. G112 – Outro.
--	---

CÓDIGO PRG.	H11 – Atualmente, exerce um cargo de gestão ou tem funções de gestão/liderança (gestão de equipas)?
CÓDIGO RES.	Y – Sim. N – Não.

CÓDIGO PRG.	I1 – Indique o tipo de vínculo de trabalho com a sua organização atual.
CÓDIGO RES.	I100 – Contrato sem termo. I101 – Contrato a termo (certo ou incerto). I102 – Contrato de prestação de serviços. I103 – Acordo de trabalho cooperativo. I104 – Estágio profissional. I105 – Outro.

CÓDIGO PRG.	J1 – Indique a sua antiguidade na organização atual.
CÓDIGO RES.	J100 – Menos de 1 ano. J101 – 1 a 5 anos. J102 – 6 a 10 anos. J103 – 11 a 20 anos. J104 – 21 a 30 anos. J105 – 31 a 40 anos. J106 – 41 ou mais anos.

CÓDIGO PRG.	K1 – Indique em que setor trabalha atualmente.
CÓDIGO RES.	K100 – Setor Privado (Privado-Lucrativo). K101 – Setor Público (Função Pública). K102 – Setor Social (Terceiro Setor).

Apêndice III - Tabelas

Tabela 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 13, 14, 15 e 16.

Tabela 1 – Caracterização da amostra por género

Variável - Género	N - Número	%* - Percentagem
Feminino	223	74,3%
Masculino	77	25,7%
Total	300	100%

Fonte: Elaboração própria.

Legenda: N – Número; % - Percentagem. Nota: * Os valores percentuais (%) foram arredondados à primeira casa decimal.

Tabela 2 – Caracterização da amostra por faixa etária

Variáveis	Género					
	Total		Feminino		Masculino	
	N	%*	N	%*	N	%*
Género	300	100%	223	74,3%	77	25,7%
Faixa etária						
18 a 29 anos	40	13,3%	26	8,7%	14	4,7%
30 a 39 anos	55	18,3%	38	12,7%	17	5,7%
40 a 49 anos	114	38%	86	28,7%	28	9,3%
50 a 59 anos	68	22,7%	54	18%	14	4,7%
60 a 69 anos	23	7,7%	19	6,3%	4	1,3%
70 ou mais anos	0	0%	0	0%	0	0%

Fonte: Elaboração própria.

Legenda: N – Número; % - Percentagem. Nota: * Os valores percentuais (%) foram arredondados à primeira casa decimal.

Tabela 3 – Caracterização da amostra por área geográfica

Variáveis	Género					
	Total		Feminino		Masculino	
	N	%	N	%	N	%
Género	300	100%	223	74,3%	77	25,7%
Área geográfica						
Alentejo	32	10,7%	20	6,7%	12	4%
Algarve	32	10,7%	28	9,3%	4	1,3%
Centro	83	27,7%	69	23%	14	4,7%
Norte	87	29%	65	21,7%	22	7,3%
Região Autónoma da Madeira	6	2%	2	0,7%	4	1,3%
Região Autónoma dos Açores	15	5%	10	3,3%	5	1,7%
Área Metropolitana de Lisboa	45	15%	29	9,7%	16	5,3%

Fonte: Elaboração própria.

Legenda: N – Número; % - Percentagem. Nota: * Os valores percentuais (%) foram arredondados à primeira casa decimal.

Tabela 4 – Caracterização da amostra por habilitações académicas/escolaridade

Variáveis	Género					
	Total		Feminino		Masculino	
	N	%	N	%	N	%
Género	300	100%	223	74,3%	77	25,7%
Habilitações académicas/escolaridade						
Doutoramento	9	3%	4	1,3%	5	1,7%
Mestrado	75	25%	51	17%	24	8%
Licenciatura/ Bacharelato	167	55,7%	127	42,3%	40	13,3%
Ensino Pós-Secundário	14	4,7%	8	2,7%	6	2%
Ensino Secundário Profissional	10	3,3%	8	2,7%	2	0,7%
Ensino Secundário	24	8%	24	8%	0	0%
3.º Ciclo do Ensino Básico	1	0,3%	1	0%	0	0%
2.º Ciclo do Ensino Básico	0	0%	0	0%	0	0%
1.º Ciclo do Ensino Básico	0	0%	0	0%	0	0%
Nenhum nível de escolaridade	0	0%	0	0%	0	0%

Fonte: Elaboração própria.

Legenda: N – Número; % - Percentagem. Nota: * Os valores percentuais (%) foram arredondados à primeira casa decimal.

Tabela 5 – Caracterização da amostra por categoria profissional/ Profissão de RH

Variáveis	Total		Género			
			Feminino		Masculino	
	N	%*	N	%*	N	%*
Género	300	100%	223	74,3%	77	25,7%
Categoria profissional/ Profissão de RH						
Administrativo/a de RH	41	13,7%	36	12%	5	1,7%
Analista de RH	5	1,7%	3	1%	2	0,7%
Assistente de RH	11	3,7%	6	2%	5	1,7%
Consultor/a de RH	9	3%	5	1,7%	4	1,3%
Diretor/a de RH	54	18%	41	13,7%	13	4,3%
Especialista de RH	19	6,3%	13	4,3%	16	5,3%
Estagiário/a de RH	2	0,7%	1	0,3%	1	0,3%
Gestor/a de RH	29	9,7%	16	5,3%	13	4,3%
Generalista de RH	8	2,7%	6	2%	2	0,7%
Responsável de RH	35	11,7%	32	10,7%	3	1%
Parceiro/a de Negócios de RH (HR Business Partner)	14	4,7%	6	2%	8	2,7%
Técnico/a de RH	52	17,3%	41	13,7%	11	3,7%
Outro	21	7%	0	0%	0	0%

Fonte: Elaboração própria.

Legenda: N – Número; % - Percentagem. Nota: * Os valores percentuais (%) foram arredondados à primeira casa decimal.

Tabela 6 – Caracterização da amostra por cargo de gestão/ liderança

Variáveis	Total		Género			
			Feminino		Masculino	
	N	%*	N	%*	N	%*
Género	300	100%	223	74,3%	77	25,7%
Cargo de gestão/ liderança						
Sim	152	50,7%	117	39%	35	11,7%
Não	148	49,3%	106	35,3%	42	14%

Fonte: Elaboração própria.

Legenda: N – Número; % - Percentagem. Nota: * Os valores percentuais (%) foram arredondados à primeira casa decimal.

Tabela 7 – Caracterização da amostra por tipo vínculo de trabalho

Variáveis	Total		Género			
			Feminino		Masculino	
	N	%	N	%*	N	%*
Género	300	100%	223	74,3%	77	25,7%
Tipo de vínculo de trabalho						
Contrato sem termo	240	80%	187	62,3%	53	17,7%
Contrato a termo (certo ou incerto)	45	15%	26	8,7%	19	6,3%
Contrato de prestação de serviços	6	2%	3	1%	3	1%
Acordo de trabalho cooperativo	0	0%	0	0%	0	0%
Estágio profissional	2	0,7%	1	0,3%	1	0,3%
Outro	7	2,3%	6	2%	1	0,3%

Fonte: Elaboração própria.

Legenda: N – Número; % - Percentagem. Nota: * Os valores percentuais (%) foram arredondados à primeira casa decimal.

Tabela 8 – Caracterização da amostra por antiguidade

Variáveis	Total		Género			
			Feminino		Masculino	
	N	%	N	%*	N	%*
Género	300	100%	223	74,3%	77	25,7%
Antiguidade						
Menos de 1 ano	25	8,3%	20	6,7%	5	1,7%
1 a 5 anos	102	34%	63	21%	39	13%
6 a 10 anos	32	10,7%	21	7%	11	3,7%

O Stress Ocupacional e o Comprometimento Organizacional dos Profissionais de Recursos Humanos

11 a 20 anos	62	20,7%	48	16%	14	4,7%
21 a 30 anos	62	20,7%	55	18,3%	7	2,3%
31 a 40 anos	14	4,7%	14	4,7%	0	0%
41 ou mais anos	3	1%	2	0,7%	1	0,3%

Fonte: *Elaboração própria.*

Legenda: N – Número; % - Percentagem. Nota: * Os valores percentuais (%) foram arredondados à primeira casa decimal.

Tabela 9 – Caracterização da amostra por setor

Variáveis	Género					
	Total		Feminino		Masculino	
	N	%	N	%*	N	%*
Género	300	100%	223	74,3%	77	25,7%
Setor						
Setor Privado (Privado-Lucrativo)	112	37,3%	75	25%	37	12,3%
Setor Público (Função Pública)	85	28,3%	59	19,7%	26	8,7%
Setor Social (Terceiro Setor)	103	34,3%	89	29,7%	14	4,7%

Fonte: *Elaboração própria.*

Legenda: N – Número; % - Percentagem. Nota: * Os valores percentuais (%) foram arredondados à primeira casa decimal.

Tabela 13 – Estatísticas Descritivas do Stress Ocupacional por Item

Itens	Escala de Likert					Média	Mediana	Variância	Assimetria	Curtose
	0 Nenhum Stress	1 Pouco Stress	2 Moderado Stress	3 Bastante Stress	4 Elevado Stress					
Geralmente, a minha atividade profissional provoca-me:	2%	13,7%	33,7%	37,7%	13%	2,46	3	0,905	-0,260	-0,364
A falta de possibilidades de desenvolvimento e promoção de carreira.	10%	18,3%	26,3%	26,7%	13%	2,15	2	1,434	-0,184	-0,855
Atitudes negativas relativamente ao nosso trabalho por parte das pessoas a quem presto os meus serviços (clientes, colaboradores, utentes, cidadãos, etc.).	11,7%	18,3%	25,7%	23,3%	19,7%	2,21	2	1,653	-0,172	-1,021
Falta de tempo para manter uma relação com a família e/ou amigos.	12,7%	26%	27%	16,7%	14,3%	1,94	2	1,560	0,172	-0,945
Conflitos e/ou problemas com colegas de trabalho e/ou equipas.	14%	23%	29,7%	18%	13,7%	1,94	2	1,544	0,099	-0,913
Trabalhar muitas horas seguidas e/ou trabalhar até fora de horas.	9,7%	21%	25,3%	23,3%	16,3%	2,17	2	1,526	-0,097	-0,979
Viver com os recursos financeiros/salariais de que disponho atualmente.	7,7%	18,3%	27,7%	24%	22%	2,24	2	1,502	-0,209	-0,928
Falta de condições de trabalho.	24%	29,7%	22%	10%	7%	1,42	1	1,436	0,588	-0,493
Incompreensão face ao meu trabalho por parte das pessoas a quem presto os meus serviços (clientes, colaboradores etc.).	9%	25%	26,7%	21,3%	15,3%	2,09	2	1,473	0,042	-0,965
Falta de materiais e equipamentos para realizar o meu trabalho.	25%	28%	22%	11%	5,7%	1,39	1	1,400	0,545	-0,561
O excesso de trabalho e/ou tarefas de carácter burocrático.	6%	13,7%	26,3%	29%	23,3%	2,51	3	1,373	-0,410	-0,671
Ter de realizar muitas horas seguidas de trabalho.	10%	23,3%	24,7%	24%	12,7%	2,06	2	1,459	-0,025	-0,958
Conflitos e problemas com superiores hierárquicos.	19%	27%	20,7%	13%	15%	1,77	2	1,812	0,325	-1,061
Cumprir com aquilo que é esperado pelas pessoas a quem presto os meus serviços (ex: clientes, colaboradores, utentes, cidadãos, etc.).	11,7%	23,7%	30%	19%	15%	2,02	2	1,508	0,071	-0,910
Falta de tempo para dar apoio e conviver com a minha família/amigos.	17,7%	27,7%	21,3%	18%	11,7%	1,78	2	1,647	0,249	-1,025
Falta de perspetivas de progressão na carreira.	13%	17%	21,7%	21%	21,7%	2,23	2	1,828	-0,192	-1,147
A sobrecarga ou excesso de trabalho.	5,7%	18,3%	23,7%	25,7%	24%	2,45	3	1,472	-0,283	-0,955
Os conflitos interpessoais com outros colegas de trabalho.	18,3%	26,7%	26%	16,3%	10,7%	1,74	2	1,559	0,263	-0,899
Falta de meios e condições de trabalho.	23,7%	28,3%	20%	12,7%	6,3%	1,45	1	1,469	0,512	-0,684
Salário inadequado/insuficiente.	8%	14%	23,7%	26%	25,3%	2,48	3	1,561	-0,416	-0,827
A falta de apoio e ajuda por parte dos meus superiores.	16,7%	22%	22,7%	17,3%	14,7%	1,91	2	1,762	0,116	-1,116
Nível de exigência das pessoas a quem presto os meus serviços (ex: clientes, colaboradores, utentes, cidadãos, etc.).	12%	22%	29,7%	23,7%	11,3%	2	2	1,414	-0,031	-0,854
Comportamentos incorretos e/ou inadequados de colegas de trabalho.	14,7%	23,3%	27,3%	15,3%	16,3%	1,95	2	1,680	0,138	-1,019
Falta de tempo para estar com a família/amigos.	17,3%	28,3%	21%	16,3%	12,7%	1,78	2	1,677	0,285	-1,017
O favoritismo e/ou discriminação “encobertos” no meu local de trabalho por parte dos meus superiores.	15,3%	20,7%	17,7%	19,3%	18,3%	2,05	2	1,917	-0,017	-1,270

Fonte: Elaboração própria.

Nota: Foram considerados apenas os valores dentro da escala de 5 pontos, considerando como “omissos” os casos em que foi selecionada a opção “não aplicável”

Tabela 14 – Estatísticas Descritivas por Dimensão do Stress Ocupacional

Dimensões	Média	Mediana	Variância	Assimetria	Curtose
Stress Ocupacional Global	2,02	2,04	0,722	-0,133	-0,512
Relação com Clientes/Colaboradores	2,084	2,250	1,068	-0,170	-0,681
Relação com Chefias	1,910	2	1,500	-0,075	-1,130
Relação com Colegas	1,895	2	1,336	-0,145	-0,898
Excesso de Trabalho	2,303	2,500	1,167	-0,253	-0,868
Problemas Familiares	1,827	1,666	1,499	-0,233	-1,005
Carreira e Remuneração	2,292	2,500	1,242	-0,297	-0,856
Condições de Trabalho	1,421	1,333	1,226	-0,472	-0,562

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 15 – Estatísticas descritivas do comprometimento organizacional por item

Itens	Escala de Likert							Média	Mediana	Variância	Assimetria	Curtose
	1 Discordo Total.	2 Discordo Mod.	3 Discordo Lig.	4 Nem concordo, nem discordo	5 Concordo Lig.	6 Concordo Mod.	7 Concordo Total.					
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na minha atual organização.	11%	14,3%	10,7%	13,7%	13,7%	17,3%	19,3%	4,24	5	4,138	4,138	-1,276
Realmente sinto que os problemas da organização onde trabalho atualmente como se fossem meus.	4,3%	8,3%	8,3%	8%	20,3%	23,7%	27%	5,11	6	3,173	3,173	-0,440
Não sinto que pertenço à minha organização.*	3,3%	5,3%	11,7%	8%	12,7%	20%	39%	5,37	6	3,191	3,191	-0,432
Não me sinto emocionalmente ligado/a à minha organização.*	2,3%	7,3%	12,3%	7%	14,7%	18%	38,3%	5,32	6	3,220	3,220	-0,676
Não me sinto como “parte da família” na minha organização.*	3%	7%	11,7%	10,3%	13,3%	20,7%	34%	5,22	6	3,209	3,209	-0,685
A minha organização tem um grande significado pessoal para mim.*	4,7%	10,3%	9,7%	12,7%	15%	20,3%	27,3%	4,93	5	3,494	3,494	-0,891
No momento, estar a trabalhar na minha organização é uma questão de necessidade e não de desejo.	18,2%	14%	11,3%	9,3%	21,7%	12,7%	12,7%	3,91	4	4,192	4,192	-1,320
Seria muito difícil, para mim, deixar a minha organização agora, mesmo que quisesse.	9,7%	10,3%	11%	9%	18,3%	20,7%	21%	4,62	5	3,922	3,922	-1,052
A minha vida seria afetada se eu decidisse sair da minha organização agora.	3,3%	3,7%	5,7%	10,7%	28,3%	19,7%	28,7%	5,31	5	2,454	2,454	0,398
Sinto que tenho poucas opções disponíveis para considerar sair da minha organização.	10%	8,7%	11,7%	12,7%	22,7%	14,7%	19,7%	4,52	5	3,689	3,689	-0,951
Se eu não tivesse investido tanto de mim nesta organização, consideraria trabalhar noutro lugar.	18,3%	17,7%	13,3%	15,7%	12,7%	12%	10,3%	3,64	4	3,910	3,910	-1,187
Uma das poucas consequências negativas de deixar a minha organização seria a escassez de oportunidades/alternativas disponíveis.	15%	10,7%	11,3%	14,3%	19%	15%	14,7%	4,15	4	3,990	3,990	-1,178
Não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha atual organização.*	11%	10,7%	16,3%	13,7%	17,7%	13,3%	17,3%	4,26	4	3,797	3,797	-1,138
Mesmo que fosse vantajoso para mim, não considero certo deixar agora a minha atual organização.	13,7%	12,7%	14,7%	14,7%	21%	15,3%	8%	3,95	4	3,435	3,435	-1,107
Ia me sentir culpado/a se deixasse a minha organização agora.	18,7%	13%	9%	12,3%	19%	17%	11%	3,95	4	4,161	4,161	-1,325
A minha organização merece a minha lealdade.	8%	5,7%	9,3%	12,3%	21%	13,3%	30,3%	4,94	5	3,642	3,642	-0,672
Não deixaria a minha organização agora porque sinto que tenho uma obrigação para com as pessoas com quem trabalho.	13,3%	12,3%	13,3%	15,3%	15,7%	15,3%	14,7%	4,12	4	3,915	3,915	-1,197
Devo muito à minha atual organização.	11%	9,7%	10%	20,3%	20%	14,7%	14,3%	4,30	4	3,475	3,475	-0,917

Fonte: Elaboração própria.

Nota: * - Item com a Escala Invertida, para garantir a consistência dos resultados foi realizada a inversão das respostas à escala.

Legenda: Lig.- Ligeiramente., Total. – Totalmente., Mod. – Moderadamente.

Tabela 16 – Estatísticas descritivas por dimensão do comprometimento organizacional

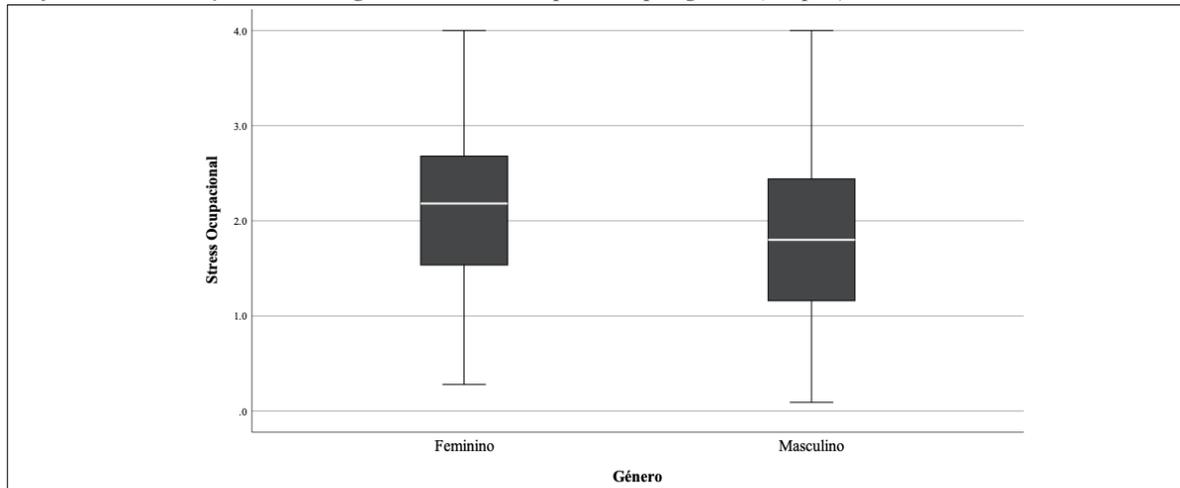
Dimensões	Média	Mediana	Variância	Assimetria	Curtose
Comprometimento Organizacional Global	4,55	4,55	0,899	-0,235	-0,409
Comprometimento Afetivo	5,04	5,33	2,293	-0,505	-0,814
Comprometimento de Continuidade	4,35	4,33	1,460	-0,146	-0,242
Comprometimento Normativo	4,25	4,33	2,158	-0,199	-0,577

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice IV – Gráficos

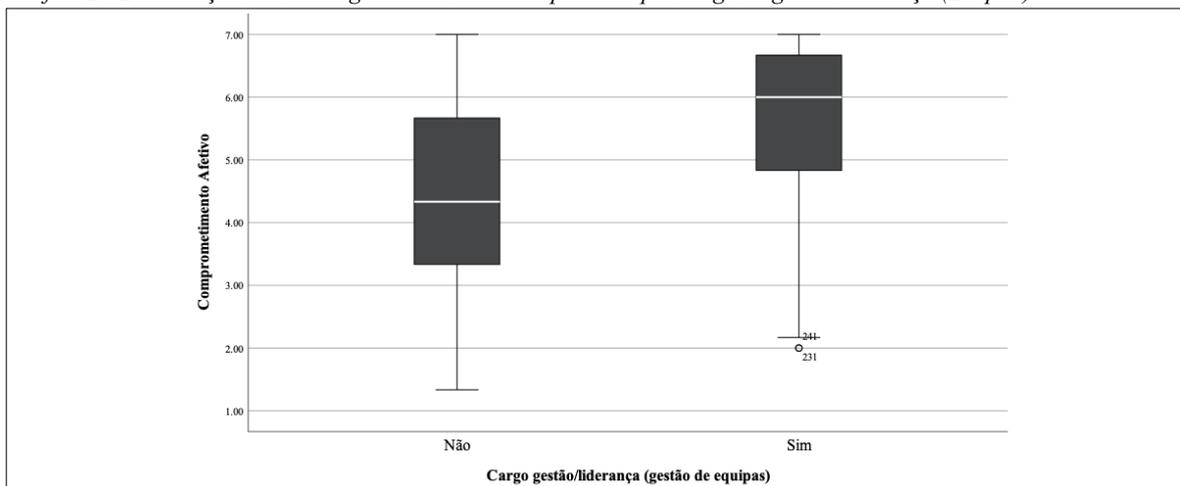
Gráfico 1, 2, 3 e 4.

Gráfico 1 – Distribuição dos níveis globais de stress ocupacional por género (Boxplot)



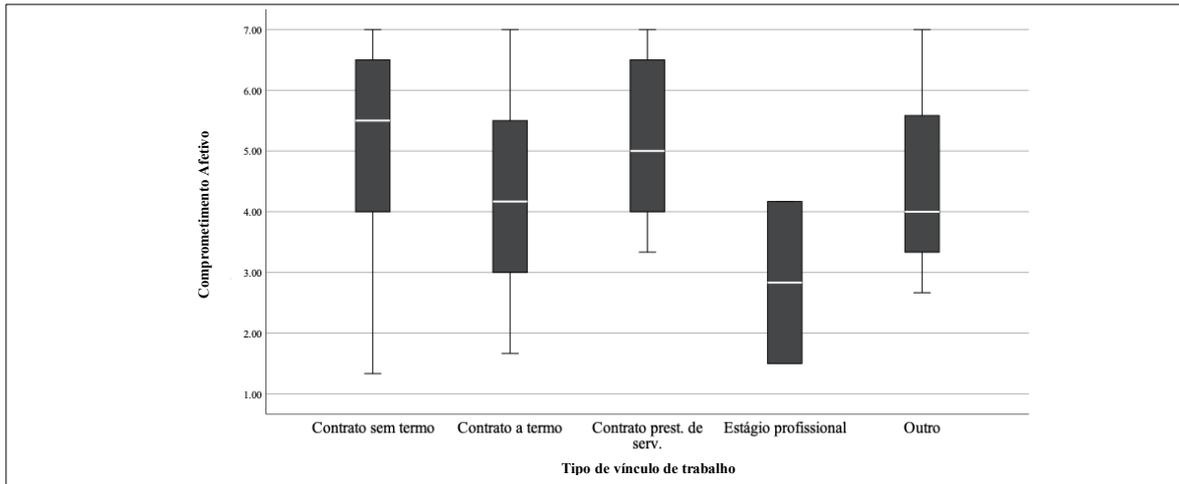
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 2 - Distribuição dos níveis globais de stress ocupacional por cargo de gestão/liderança (Boxplot)



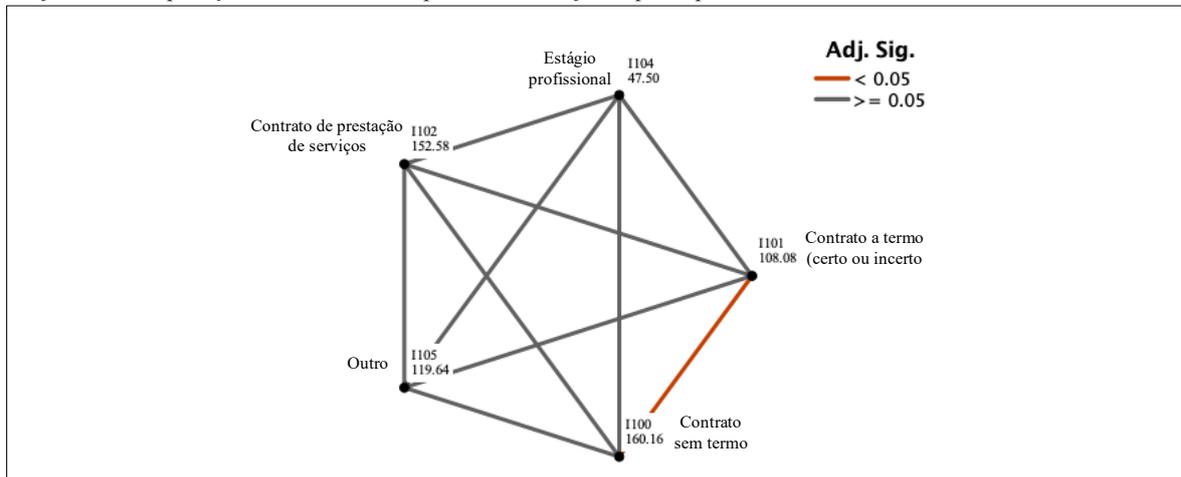
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 3 - Distribuição dos níveis de comprometimento organizacional afetivo por tipo de vínculo de trabalho (Boxplot)



Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 4 – Comparações Pairwise do comprometimento afetivo por Tipo de vínculo de trabalho



Fonte: Elaboração própria.

Anexo I - Declaração de Conformidade com a Proteção de Dados

DECLARAÇÃO DE CONFORMIDADE COM A PROTEÇÃO DE DADOS

Identificação do Projeto

Título: **O Stress Ocupacional e o Comprometimento Organizacional dos Profissionais de Recursos Humanos**

Investigadores: **Sofia Santos Antunes (ORIENTAÇÃO: Prof. Doutora Paula Figueiredo)**

Data de validação: **21/10/2024**

Inclui tratamento de dados sensíveis? Sim Não

Observações: Clique ou toque aqui para introduzir texto.

O Stress Ocupacional e o Comprometimento Organizacional dos Profissionais de Recursos Humanos

Após verificação confirma-se que o projeto apresentado cumpre os requisitos relativos à proteção de dados, dando-se parecer positivo à metodologia e procedimentos definidos no que respeita ao tratamento de dados.

No âmbito da gestão de dados qualquer dúvida ou esclarecimento não prestado pelos responsáveis pode ser remetido a dpo@ulusofona.pt para seguimento nos termos legais.

Lisboa, Clique ou toque para introduzir uma data.

Assinado por: **JOSÉ DIOGO DA SILVA MATEUS**
Num. de Identificação: 10519906



Prof. Doutor Diogo Mateus

Encarregado da Proteção de Dados/Data Protection Officer