



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

Instituto Politécnico de Tomar

**A Relação entre o Contrato Psicológico, o
Conflito Trabalho Família e o *Burnout*: o
Papel Moderador da *Mindfulness***

Dissertação de Mestrado

Ana Rita Vilas Boas Alves Dias

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Tomar, setembro, 2022



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

Instituto Politécnico de Tomar

**A Relação entre o Contrato Psicológico, o
Conflito Trabalho Família e o *Burnout*: o
Papel Moderador da *Mindfulness***

Dissertação de Mestrado

Orientado por:

Doutora Ana Junça Silva – Escola Superior de Gestão de Tomar

Doutor João Fontes da Costa – Escola Superior de Gestão de Tomar

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos.

Dedicatória

Dedico este trabalho sobretudo aos meus Filhos, Vicente e Violeta. Agradecendo-lhes pelo rasgo de luz que me permitiu vezes sem conta seguir em frente, sem nunca olhar para trás mesmo quando não os pude adormecer para seguir em frente nesta jornada.

Dedico também à minha família, em especial, ao meu Pai e à minha Mãe, e aos meus Amigos.

Dedico este trabalho aos meus orientadores desta dissertação, Doutora Ana Junça Silva e Doutor João Fontes da Costa, pela curva de aprendizagem, conselhos, motivação e exemplos que foram para mim.

Dedico este trabalho aos meus Professores que me acompanharam ao longo do mestrado, muitos deles há mais de dez anos atrás acompanharam-me na licenciatura, foi em parte por eles que decidi voltar a Tomar. Sem esquecer os meus Colegas, especialmente, à Marisa Ribeiro, Paula Branco, Simão Mendes, Tiago Antunes e Tiago Gonçalves. Fomos tão felizes a aprender conjuntamente.

Dedico este trabalho aos “mentores” da minha carreira na área dos Recursos Humanos, das várias Empresas por onde passei, foi graças a eles que aprendi e cresci num leque de oportunidades que me fez ser a Profissional que hoje sou.

Hoje represento a SIX-FACTOR, e dedico este trabalho também a esta Empresa na qual tanto acredito e que tanto me apoiou nesta jornada, é a sua fé nas minhas competências que me faz também continuar a evoluir profissionalmente.

Por fim, e não menos importante, agradeço ao meu coração que forneceu a emoção necessária para a razão inerente ao meu cérebro, nunca deixar de acreditar sempre nos meus sonhos!

Resumo

O presente estudo baseou-se no Job Demand-Control (Support) Model e no Job-Demands and Resource Model para testar (1) o papel mediador do conflito trabalho-família (CTF) na relação entre a quebra do contrato psicológico (CP) e o *burnout* e (2) o papel moderador da *mindfulness* na relação de mediação. Para tal, desenvolveu-se um estudo diário, ao longo de cinco dias consecutivos, onde participaram 67 trabalhadores ($N=67*5=335$). Os resultados mostraram que a quebra do contrato psicológico influenciava negativamente o conflito trabalho-família e este, por sua vez, apresentou uma relação positiva com o *burnout*, no nível intra-individual. Os resultados mostraram ainda que o conflito trabalho-família foi um mediador da relação entre a quebra do contrato psicológico e o *burnout*, no nível intra-individual. Para além disso, os resultados mostraram que esta relação parece ser condicional aos níveis de *mindfulness*, uma vez que este revelou ser um moderador da relação de mediação anterior, no entanto não da forma esperada, ou seja, o efeito indireto da quebra do contrato psicológico e o *burnout* via conflito trabalho família mostrou ser mais forte para aqueles indivíduos com níveis mais baixos de *mindfulness* (versus indivíduos mais mindful). As conclusões do presente estudo permitem delinear estratégias preventivas (sobre a quebra do contrato psicológico) e interventivas (para reduzir indícios de exaustão emocional) nas organizações. Para além disso, estas conclusões abrem uma porta para estudos futuros que foquem os mecanismos explicativos da relação entre o contrato psicológico e o desenvolvimento do *burnout*, bem como a análise do papel da *mindfulness* nesta relação.

Palavras-chave: contrato psicológico; quebra do contrato psicológico; conflito trabalho-família; *burnout*; *mindfulness*.

Abstract

The present study is drawn from (based up on) the Job Demand-Control (Support) Model and the Job-Demands and Resource Model in order to try out the role of moderator about work-family (CTF) conflict management in regard with Psychological Contract (CP)breach, *burnout* (2) and the arbitrating role of *mindfulness* with respect to meditation.

In the need for such, has been developed a daily study, during five consecutive days, whereas 67 workers have been engaged(N=67*5=335). The results have shown that the breach of Psychological Contract has had a direct and negative impact on the conflict work-family and this one, in turn, has expressed a positive relation with *burnout* in terms of intra-individual. The outcome has also manifested that yet in case of conflict at work, the family turns out to be the prime moderator between the breach of Psychological Contract and the *burnout* occurring at individual level.

Apart from that, the evidence is there to show that the relation seems to be conditional up to the level of *mindfulness*, since it has revealed to turn up as moderator in regard with preceding mediator, however, not exactly in an expected way, on the other hand, the collateral effect of breach of Psychological Contract and the *burnout* due to work-family conflict has proven to be stronger to those who appears to have a low level of *mindfulness* (as compared to most mindful individuals). The closure of the present study allows determining preventive strategies (about breach of Psychological Contract) and treatments (in order to reduce the indicators of emotional exhaustion) within the organizations. Besides that, these assumptions open up the doors to future studies that concentrate on the explanatory mechanism of relationships between the Psychological Contracts and the progress of *burnout*, as well as the analysis that the role of *mindfulness* has to play in this regard.

Keywords: psychological contract; psychological contract breach; *burnout*; work-family conflict; *mindfulness*.

Índice

Lista de Abreviaturas e Siglas	- 1 -
Introdução	- 2 -
Capítulo I – Enquadramento Teórico	- 4 -
Contrato Psicológico	- 4 -
Quebra e violação do Contrato Psicológico	- 5 -
Burnout	- 8 -
O Papel Mediador do Conflito Trabalho-Família (CTF)	- 10 -
O papel moderador da <i>Mindfulness</i>	- 13 -
Capítulo II – Método	- 16 -
Participantes e Procedimento	- 16 -
Instrumentos de medida	- 17 -
Quebra do Contrato Psicológico	- 17 -
Conflito Trabalho-Família	- 17 -
Burnout	- 17 -
Mindfulness	- 18 -
Análise de Dados	- 18 -
Capítulo III – Resultados	- 19 -
Análise Fatorial Confirmatória Multinível	- 19 -
Análise Descritiva das Variáveis do Modelo	- 19 -
Análise de Hipóteses	- 19 -
Capítulo IV – Discussão	- 22 -
Limitações e Investigações Futuras	- 23 -
Implicações práticas	- 24 -
Conclusão	- 26 -
Referências Bibliográficas	- 27 -

Índice de Tabelas

Tabela 1. Médias, Desvios-padrão e Correlações entre e interpessoais.	19 -
Table 2. Estimativas de Parâmetros para o Modelo de Mediação Multinível 1-1-1..	20 -
Table 3. Estimativas de Parâmetros para o Modelo de Mediação Moderada Multinível 1-1-1	21 -

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de mediação moderada multinível.	- 15 -
--	--------

Lista de Abreviaturas e Siglas

CP contrato psicológico

CTF conflito trabalho-família

Introdução

O Contrato Psicológico (CP) é um alinhamento de expectativas e promessas implícitas com base em conceitos prévios formados na relação laboral (Rousseau, 1989) cujo objetivo é prever comportamentos (Rousseau, 1995). Este tem vindo a ser estudado ao longo do tempo sob diferentes perspetivas: (1) unilateral (Sparrow e Cooper, 2003) - do trabalhador para a organização, ou (2) bilateral (Kotter, 1973), i.e., com base na relação de reciprocidade entre o trabalhador e a organização. O CP assume uma elevada importância na esfera organizacional, pois a sua quebra, ou seja, o incumprimento de expectativas inerentes às promessas informais e a consequente perda de confiança (Robinson, 1995) tem consequências negativas para o bem-estar do indivíduo na organização (e.g., Ampofo, 2021; Karatepe, et al., 2021).

Diversos aspetos do contexto de trabalho têm sido apontados para explicar o bem-estar do trabalhador. Por exemplo, em termos de características do trabalho, o Job Demand-Control (Support) Model (JDC(S); (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990) assume que se um trabalhador tem elevadas exigências e baixo controlo (e baixo suporte), então é provável que este tenha um maior desgaste (físico e emocional), enquanto que se o trabalhador tiver elevadas exigências e elevado controlo (e também suporte), é provável que este tenha um trabalho com elevada motivação e oportunidades de aprendizagem. Tendo em conta a importância da reciprocidade nas trocas sociais (Blau, 1964), Schaufeli (2006) sugeriu que quando um trabalhador sente que investe mais na relação com a organização do que os benefícios recebidos desta, então é provável que experiencie exaustão emocional, queixas de saúde e doenças, tal como possam aumentar atitudes de cinismo, absentismo e intenção de saída.

A quebra do contrato psicológico é uma condição de trabalho, considerada como uma exigência, que tem uma elevada correlação com diversos indicadores de bem-estar. Por exemplo, após a sua quebra, o trabalhador tende a experienciar ansiedade, depressão e mágoa (Conway & Briner, 2002); exaustão emocional (Gakovic & Tetrick, 2003). Outros estudos têm mostrado que a quebra do CP resulta na diminuição do comprometimento organizacional (e.g., Antonaki, & Trivellas, 2014), da satisfação com o trabalho (e.g., Ampofo, 2021), no aumento da probabilidade do desenvolvimento do *burnout* (e.g., Chambel, & Oliveira-Cruz, 2010), e aumento das atitudes cínicas em relação à organização (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003). Numa meta-análise, Zhao, et al., (2007) mostraram que a

quebra de contrato psicológico foi considerada como preditora de reações afetivas negativas, o que levou ao desenvolvimento de atitudes e comportamentos menos favoráveis, como o cinismo e a exaustão emocional (duas das dimensões do *burnout*).

Também as exigências familiares e a sua conciliação com a esfera laboral, são cada vez mais um desafio e uma exigência (Kossek, 2016) com impacto no bem-estar e na saúde do indivíduo (e.g., Barriga-Medina, et al., 2021). Com a crise pandémica da COVID-19, este foi uma exigência ainda maior, pois o teletrabalho obrigou muitas famílias a trabalharem a partir de casa, aumentando a incidência do conflito trabalho-família e do conflito família-trabalho desde então (e.g., Barriga-Medina, et al., 2021). Diversos estudos têm consistentemente mostrado que o conflito trabalho-família – a dificuldade em gerir o trabalho e a esfera familiar - é um preditor do (e.g., Blanco-Donoso, et al., 2021), sintomas psicossomáticos, e de menores níveis de bem-estar (e.g., Taylor, et al., 2019; Wu, et al., 2019).

Alguns investigadores têm proposto a aposta em estratégias de *mindfulness* – um estado de atenção plena e aceitação, focado no presente, com o objetivo de procura de respostas criativas e inovadoras para situações adversas (Langer, 1989) – como forma de melhorar não apenas as respostas do indivíduo a situações negativas, incertas, inesperadas ou adversas, mas também como estratégia de melhoria do bem-estar (e.g., Junça-Silva, et al., 2021). A *mindfulness* parece ser um recurso que pode otimizar as respostas do indivíduo face a situações adversas, como é o caso da quebra do CP (e.g., Junça-Silva, et al., 2021). A teoria da conservação de recursos (Hobfoll, 1989) sugere que os recursos do indivíduo, como a *mindfulness* são condições que podem atenuar o impacto de eventos ou condições de trabalho stressantes no *burnout* (Hobfoll, et al., 2018).

Apesar da importância destes construtos para o indivíduo e para as organizações, ainda não há estudos que explorem a relação destes em conjunto. Como tal o presente estudo baseou-se no *Job Demand-Control (Support) Model* (JDC(S) de Karasek (1979) e teoria da conservação de recursos (Hobfoll, 1989) para desenvolver um enquadramento conceptual que explora as relações dos quatro construtos em conjunto. Assim, este estudo teve dois objetivos: (1) analisar o papel mediador do conflito trabalho família na relação entre a quebra do contrato psicológico e o *burnout*, no nível diário e (2) testar o papel moderador da *mindfulness* na relação de mediação anterior.

Capítulo I – Enquadramento Teórico

Contrato Psicológico

O CP é uma relação implícita entre o Trabalhador e Empregador com vista a um alinhamento de expectativas de parte a parte perante a relação de trabalho, assumindo uma vertente reguladora com vista ao alcance dos objetivos organizacionais (Kotter, 1973, Argyris, 1962; Rousseau, 1989; Rousseau, 1995). Ou seja, estes consistem em crenças de um indivíduo sobre os termos e condições de um acordo de troca recíproca entre essa pessoa e a outra parte. As questões-chave, aqui, incluem a crença de que uma promessa foi feita e uma contraprestação foi oferecida em troca, vinculando as partes a um conjunto de obrigações recíprocas (Rousseau, 1989). Assim, pode dizer-se que o CP é a perceção do indivíduo, que resulta de uma situação de troca recíproca, acerca do que este deve ao empregador e do que o empregador lhe deve (Rousseau, 1989; Rousseau, 1995; Rousseau, 1998; Turnley e Feldman, 1999).

O conceito de CP nasceu pela necessidade de retratar a importância das perceções nas relações laborais (Argyris, 1960), que surgem numa perspetiva de mutualidade na relação entre trabalhador e empregador (Cropanzano & Mitchell, 2005). Este permite que ambas as partes se articulem e se alinhem face aos objetivos a atingir, perante um conjunto de expectativas com base nas suas perceções. A formação do CP é influenciada por inúmeros fatores individuais (e.g., idade, género, educação, crenças) ou organizacionais (e.g., dimensão, estratégia, ou área de negócio), segundo Guest (2004). Também as políticas e práticas de Recursos Humanos ou a cultura organizacional podem influenciar o CP e a sua formação (Rego, 2015).

A maioria dos estudos sobre o contrato psicológico pressupõe que os trabalhadores desenvolvem um contrato psicológico com a organização que depende da experiência do indivíduo no seu próprio trabalho, com base na experiência geral na organização. No entanto, o indivíduo desenvolve um contrato psicológico específico para situações durante a sua atividade profissional e acredita que a relação é regulada por um conjunto de obrigações mútuas (Marks, 2001; Shore et al., 2004). Ou seja, o CP é dinâmico (Kotter, 1973) devido à

constante troca de sinergias ao nível das relações laborais (Zhao et al., 2007). Para além de dinâmico, o CP tem também uma dimensão de durabilidade devido ao processo de relacionamento entre as partes (trabalhador e empregador) e que se inicia no processo de recrutamento e seleção (Guest, 2004).

Rousseau (1995) sugeriu que o CP é composto por duas características: (1) a expectativa de durabilidade do CP entre a organização e o trabalhador, que pode variar entre curta ou elevada duração e (2) a natureza das obrigações entre as partes – instrumental ou relação. O cruzamento destas duas características origina quatro dimensões: transacional, a relacional, equilibrada e transicional (Rousseau, 1995; 2000). O CP transacional refere-se a obrigações específicas e claras e com o retorno expectável para ambas as partes, mas com uma perspetiva de curta duração e foco exclusivo no desempenho. O CP equilibrado tem uma durabilidade maior, existindo um equilíbrio entre as recompensas e as expectativas do trabalhador, facto que motiva o indivíduo para uma perspetiva mais alargada, como por exemplo, de evolução na carreira, alcance de objetivos e desenvolvimento pessoal e profissional. O CP relacional também apresenta uma durabilidade elevada; contudo, o foco não está no desempenho, mas sim no enquadramento da organização, ou seja, na qualidade da relação entre as partes onde se salienta a lealdade e a confiança. Por fim, o CP transicional tem uma perspetiva de pouca duração, e não identifica claramente os direitos e deveres que balizam a relação entre empregador e trabalhador, gerando dúvidas, incertezas e inseguranças no trabalhador sobre o que é expectável desta relação.

Guest (2004) propôs um modelo que analisa o CP e a relação laboral. Neste modelo, o autor sugere que existem fatores individuais (idade, educação, etnias, género) e organizacionais (dimensão, setor de negócio, estratégias) que influenciam o CP, a par de outros onde se inserem as práticas e políticas de recursos humanos (clima organizacional, relações laborais, participação). Para Guest (2004) o CP forma-se com base nas promessas, obrigações e incentivos, cujo objetivo é gerar confiança, através do cumprimento dos pressupostos implícitos e sentido de justiça, que têm consequências ao nível das atitudes (motivação, satisfação) e comportamentos (assiduidade, desempenho).

Quebra e Violação do Contrato Psicológico

Como já foi referido, Rousseau (1989) sugeriu que o CP tem promessas implícitas baseadas na relação de troca entre indivíduo e organização; contudo, nem sempre essas promessas são cumpridas, levando à quebra do CP. Rousseau (1989) diferenciou o conceito de quebra e de violação do CP, sendo este último associado a um quadro emocional de incerteza e emoções face ao incumprimento de promessas e expectativas e o primeiro baseado na interpretação de eventos que levam à perceção do incumprimento das promessas. Assim, a quebra do contrato psicológico ocorre quando os trabalhadores consideram que a organização falhou no cumprimento de suas obrigações (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Robinson, 1996; Rousseau, 1995). Quando isso acontece, os indivíduos experienciam um sentimento de violação; ou seja, uma resposta emocionalmente forte (Morrison & Robinson, 1997; Zhao et al., 2007).

Robinson & Morrison (2000) sugeriram dois preditores da quebra do CP: (1) a perceção do trabalhador ao nível das promessas da organização para com o primeiro; (2) a incongruência, i.e., a perceção de incumprimento ou desalinhamento do CP. Para este desalinhamento contribuem três aspetos: em que medida o trabalhador e a organização mantêm esquemas cognitivos distintos face às obrigações de emprego, a complexidade e dualidade das obrigações pelas partes e a falha de comunicação face a essas obrigações. Nesta esfera incluem-se a socialização organizacional, as implicações das promessas e as pré-contratações.

Morrison e Robinson (1997) sugeriram que o ciclo da perceção da violação do CP inclui duas fases: a negação e a incongruência. Ou seja, pode existir um foco do indivíduo sobre as promessas, que ele entende como partes do CP, ficando em constante observação sobre se estas são cumpridas ou não. Perante a perceção do incumprimento das promessas ocorre um processo de comparação que leva à perceção da quebra do CP e que resulta, para o indivíduo, no sentimento de violação do CP. Segundo Robinson e Morrison (2000) é através de atitudes e comportamentos que o indivíduo responde à violação do CP.

Conway e Briner (2002) referiram que a violação do CP são respostas afetivas. Os mesmos autores sugeriram ainda que a intensidade de reação afetiva depende do processo de avaliação face à perceção das promessas quebradas e a dimensão dessas promessas.

Para Conway e Briner (2002) as promessas explícitas provocam reações mais intensas do que as implícitas, já que nestas últimas o indivíduo pode considerar não ter

compreendido bem as promessas. Nesta perspetiva, a intensidade das reações afetivas face à violação do CP quando o indivíduo percebe que a responsabilidade da atribuição deste desequilíbrio, entre promessas e resposta às mesmas, é determinada por alguém com total domínio quanto ao processo e sucesso deste alinhamento, colocando o foco na responsabilidade pessoal. A terceira dimensão refere-se à periodicidade com que acontece o evento face ao qual se dá a violação do CP; quanto mais raro o evento, mais intensas são as reações afetivas face à violação do CP. A quarta dimensão refere-se à confiança, ou seja, quanto mais importantes são estas promessas para o indivíduo e quanto maior a relação de confiança, mais intensas serão as reações afetivas negativas, como por exemplo a insatisfação.

O modelo de ELVN (Exit, Voice, Loyalty e Neglect) foi desenvolvido por Hirschman (1970) e propõe uma ferramenta que mede o tipo de resposta dada pelo trabalhador em situação de insatisfação. Inicialmente, o modelo definia duas variáveis: a saída (E) que ocorria face a um elevado grau de insatisfação que levava o trabalhador a desinvestir do seu trabalho, como uma fuga à insatisfação. Por outro lado, a voz (V) que ocorre quando o trabalhador tenta inverter a situação de insatisfação e tenta transmiti-la à organização. Mais tarde, Lijegren et al (2008) desenvolveram o modelo e propuseram duas componentes adicionais: a lealdade (L) da relação trabalhador/empregador que influencia quer a voz (V), quer a saída (E), em que o indivíduo pode tomar uma atitude paciente face à insatisfação, podendo, contudo, gerar sofrimento emocional. Por fim, a componente negligência (N) que se refere ao (des)interesse e menor solidariedade com os objetivos organizacionais e levar ao absentismo (Rusbult et al 1982).

A abrangência do modelo ELVN deu lugar à introdução de dois tipos de voz: agressiva, em que o tom do indivíduo traduz uma vertente de desalinhamento para a organização face à forma de comunicação da insatisfação; ou atenciosa, num tom de comunicação construtivo quanto à expectativa que o trabalhador tem face ao vínculo com a organização (Hagedoorn et al, 1999). A lealdade foi também diferenciada entre a paciência como resposta mais conformista, ou tranquila face a uma relação de expectativas menores (Leck, & Saunders, 1992). Ou seja, se por um lado a lealdade reflete o ecoar da voz, ao invés da saída, ou um comportamento que emerge na voz, já a saída reflete sinais claros de insatisfação na relação de trabalho. Assim, este modelo assenta numa base construtiva (V e L) ou destrutiva (S e N) (ver Figura X).

Uma das funções do contrato psicológico é tornar o contexto de trabalho mais previsível e controlável (Rousseau, 1995); no entanto, isso falha quando as obrigações associadas a tais contratos não são cumpridas (Shore & Tetrick, 1994; Tetrick & LaRocco, 1987). Essa falta de previsibilidade e controlo parece estar relacionada ao desenvolvimento do *burnout* (Gakovick & Tetrick, 2003; Maslack et al., 2001). Por exemplo, Chan (2021) analisou o CP (relacional e transacional) como preditor do *burnout* entre diferentes culturas. Verificou-se que quanto mais exigentes são as expectativas para com o indivíduo, menor equilíbrio trabalho-família, o que resultou em cinismo e exaustão emocional, facilitando o desenvolvimento do *burnout*. Ainda assim, o autor identificou a tendência do indivíduo se direcionar mais para o CP relacional tendo em conta as relações de trabalho, de forma a afastar os sentimentos de exaustão emocional. Por outro lado, os indivíduos vinculados a um contrato psicológico sobretudo relacional, também têm tendência a ceder a quadros de *burnout*, o que está relacionado com a ansiedade e dificuldade de gestão de tempo entre a dimensão mais relacional (relações entre as pessoas) e transacional (relação com os objetivos organizacionais) (Rousseau, 1995).

Burnout

O conceito de *burnout*, proposto em 1974 por Freudenberger (Schaufeli e Buunk, 2003), como uma síndrome de stress ocupacional crónico, ocorre quando o trabalhador não é capaz de gerir eficazmente as exigências do seu trabalho (Dormann e Zapf, 2004). Freudenberger (1975) associou o *burnout* a um esgotamento emocional que se materializa de forma sintomática; este esgotamento faz com que o carisma e dedicação sejam substituídos pelo cansaço, fadiga e queixas psicossomáticas, ou seja, alterações emocionais que se materializam em impactos físicos. Maslach (1978) definiu o *burnout* como sendo um quadro de exaustão pela exposição a situações de tensão provocadas pelo stress ocupacional prolongado no tempo.

O *burnout* é um construto multidimensional com a exaustão emocional e o cinismo como dimensões centrais (Llorens et al., 2007). A auto-eficácia ocupacional tem sido mais recentemente considerada uma dimensão relativamente independente (Lee & Ashforth, 1996), mas que se desenvolve de forma paralela (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). No

entanto, ao contrário do esgotamento e do cinismo, não está tão relacionado com as exigências do trabalho, mas sim com a existência de recursos (Lee & Ashforth, 1996).

A exaustão emocional refere-se a sentimentos de esgotamento dos recursos emocionais e físicos e envolve uma resposta afetiva e um estado psicológico negativo causado pela perceção de injustiça (Schaufeli, Van Dierendonck, & Van Gorp, 1996), enquanto o cinismo refere-se à distância interpessoal e à perda de envolvimento cognitivo ou emocional com o trabalho (Maslach et al., 2008) e com os elementos associados à atividade laboral, resultado de uma resposta defensiva a uma relação considerada não recíproca (Leiter & Maslach, 1988). Face à diminuição dos níveis de autoeficácia ocupacional, o indivíduo passa a ter uma relação menos prazerosa com o trabalho, colocando em causa as suas competências e expectativas para com o que ambiciona alcançar na relação laboral.

O *burnout* difere de outras dimensões comuns, como o stress, na medida em que se origina através de uma reação cumulativa e prolongada aos stressores ocupacionais e que tende a estabilizar-se ao longo do tempo (Leiter e Maslach, 2003). Esta síndrome surge como uma resposta a ambientes de trabalho caracterizados por exigências de trabalho elevadas (Taris e Schaufeli, 2016). De facto, contextos caracterizados por elevadas exigências e poucos recursos de trabalho surgem como facilitadores do *burnout* (Demerouti et al., 2001; Hu et al., 2011).

Maslach e Leiter (1997) identificaram seis áreas do contexto de trabalho que podem prever o *burnout*: carga de trabalho, controlo, recompensa, relações interpessoais, justiça e valores. De um modo geral, existe uma relação de (in)congruência entre o indivíduo e o seu contexto organizacional, sendo que quanto maior a incongruência maior a possibilidade do desenvolvimento de *burnout* (Maslach, & Leiter, 1997). Diversos aspetos do contexto de trabalho têm sido apontados para explicar o bem-estar/mal-estar do trabalhador. Por exemplo, em termos de características do trabalho, o *Job Demand-Control (Support) Model* (JDC(S); Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990) assume que se um funcionário tem elevadas exigências e baixo controlo (e suporte), ele terá um trabalho propício ao desgaste emocional e, conseqüentemente, ao *burnout*, enquanto se o funcionário tiver elevadas exigências e elevado controlo (e suporte), ele terá um trabalho mais motivante e menos exaustivo. Ressaltando a importância da reciprocidade nas trocas sociais, Schaufeli (2006)

afirmou que quando um trabalhador sente que investe na relação com a organização mais do que os benefícios que recebe desta, ele tende a experienciar exaustão emocional, queixas de saúde e várias atitudes de cinismo como o baixo comprometimento, doença, absentismo e intenção de rotatividade.

Similarmente, o *Job-Demands and Resource model* (Demerouti, et al., 2001) pressupõe que o *burnout* pode ter lugar em qualquer função, existindo uma tendência maior para o esgotamento emocional quando as exigências são elevadas e os recursos limitados. Este modelo refere a existência de recursos laborais - físicos, organizacionais (e.g., feedback) e sociais (e.g., suporte social) - e os recursos pessoais (e.g., resiliência, equilíbrio trabalho-família) que estão relacionados com as capacidades físicas e emocionais que o indivíduo tem disponíveis para atingir as metas de trabalho. O modelo salienta também a existência de exigências laborais (e.g., quantidade de trabalho) que influenciam as atitudes e comportamentos no trabalho (e.g., Demerouti, et al., 2001). As exigências laborais estão diretamente ligadas à tensão, embora também moderem a relação de motivação que vai dos recursos laborais até à performance no trabalho (Chambel, & Oliveira-Cruz, 2010).

Vários estudos têm demonstrado empiricamente que a quebra do CP pode conduzir ao desenvolvimento de resultados negativos para o indivíduo e para a organização. Gakovic e Tetrick (2003) mostraram que a quebra do CP é uma fonte de stress para os colaboradores, já que as exigências do trabalho se relacionam positivamente com a exaustão emocional e insatisfação no trabalho. Já Piccoli e Witte (2015) mostraram uma relação positiva entre a quebra do CP e a exaustão emocional. Também, Jong et al. (2021), no seu estudo sobre a quebra de CP confirmaram estes resultados ao mostrarem o aumento da exaustão emocional face à quebra do contrato psicológico.

O Papel Mediador do Conflito Trabalho-Família (CTF)

A pandemia da COVID-19 influenciou os padrões de trabalho, obrigando a uma rápida transição e flexibilidade de papéis sociais - como por exemplo, a implementação do teletrabalho, (Vaziri, et al., 2020), o que por sua vez, deu lugar a um aumento considerável de CTF. Os investigadores têm realçado a importância de um fator, o conflito trabalho-família, que pode influenciar quer o bem-estar, quer o mal-estar (*burnout*) do indivíduo (e.g., Barriga-Medina, et al., 2021). O conflito resulta da percepção de que um domínio interfere

nas responsabilidades e expectativas de outras dimensões ao competir pelos recursos finitos de tempo e energia (Bierman et al., 2009). Essa interferência entre diferentes papéis pode ser explicada à luz da hipótese de recursos escassos, considerando que os indivíduos possuem recursos limitados (por exemplo, energia, tempo e emoções) e, portanto, dificuldade em gerir as exigências de desempenho de um papel e a necessidade de fazer escolhas (Goode, 1960).

Greenhaus e Beutell (1985) definiram o CTF como uma incompatibilidade de papéis sociais com responsabilidades em dimensões opostas, cuja convergência é difícil tendo em conta as exigências distintas. O CTF surge das barreiras permeáveis entre as esferas familiar e organizacional, em dois cenários (Barnett, et al., 1992). Um primeiro em que perante um impacto emocional em determinado papel social, este impacto extravasará e afetará a fronteira do outro que desempenha; um segundo, que explica o facto do indivíduo se poder sentir fragilizado em determinada esfera (por exemplo, estar exausto) que, por sua vez, se materializa em impacto para a outra esfera. Ou seja, o CTF pode ser entendido como dificuldades em participar em áreas não relacionadas com o trabalho por causa do envolvimento com este (Keeney et al., 2013). Essas dificuldades decorrem da interferência baseada no tempo, que ocorre quando a pressão do tempo relacionada com o trabalho impede o cumprimento das expectativas em outros papéis pessoais, ou da interferência baseada na tensão, que ocorre quando o papel desempenhado no trabalho cria fadiga, tensão ou preocupação tornando difícil cumprir as expectativas em relação a outros papéis pessoais.

O conflito pode ocorrer bidireccionalmente, ou seja, do trabalho para a família (quando o papel/responsabilidade enquanto trabalhador se sobrepõe à responsabilidade familiar), e da família para o trabalho (quando o papel/responsabilidade familiar se sobrepõe à responsabilidade laboral). O presente estudo focar-se-á no CTF pois este decorreu no contexto de trabalho, e este parece influenciar as exigências e as expectativas do trabalhador que, por sua vez pode criar condições para a existência de conflito-trabalho família (Wu, et al., 2019).

Greenhaus e Beutell (1985) identificaram três fontes de CTF: (1) conflito em torno do tempo, ou seja, quando o Indivíduo não consegue gerir o tempo necessário para cada um dos papéis que desempenha (por exemplo, quando existem compromissos com atividades extracurriculares com os filhos e os indivíduos não conseguem cumprir esse compromisso

porque o horário de trabalho ultrapassa o que estaria previsto); (2) conflito baseado na tensão, em que a pressão que cada papel coloca ao indivíduo pode criar uma crise entre esses papéis (por exemplo, quando o indivíduo necessita de ajudar um familiar mas nessa hora de apoio é marcada uma reunião, optando o indivíduo por comparecer à reunião e não acompanhar a família); (3) conflito por comportamento, ou seja, quando os comportamentos inerentes a um papel podem entrar em conflito com o outro papel do trabalhador (por exemplo, se um indivíduo comparece a um almoço de trabalho cuja refeição única é um prato de carne, mas o mesmo é vegetariano no seu contexto particular).

Estas três fontes de conflito (tempo, tensão e questões comportamentais), segundo Carlson, et al (2000) dão origem a seis dimensões tendo em conta a interferência do trabalho na família em cada uma das fontes, ou a interferência da família no trabalho também segundo as fontes acima sugeridas, dando origem a seis dimensões. Mais recentemente, Matias e Recharte (2021) sugeriram que o CTF se baseia em três dimensões: (1) o tempo inerente ao horário e sobrecargas que aumentam a pressão e o stress; (2) comportamentos inerentes aos estereótipos e características expectáveis para cada uma das esferas (familiar e laboral) e (3) a tensão de um clima de maior ansiedade, depressão ou irritabilidade, pelo confronto entre papéis distintos. Este modelo pressupõe uma pressão maior do conflito, quando uma das dimensões pressupõe incumprimentos face ao expectável.

O CTF refere-se à dificuldade de gerir duas esferas da vida de um indivíduo, a família e o trabalho, podendo criar níveis elevados de exaustão emocional (Edwards e Rothbard, 2000), nomeadamente na dimensão da contaminação, que é quando a tensão inerente às responsabilidades laborais interfere na vertente familiar. Edwards e Rothbard (2000), propuseram quatro efeitos do CTF: compensação, segmentação, escoamento de recursos e conflito. A compensação ocorre quando o indivíduo sente insatisfação, por exemplo, com o trabalho e tende a focar-se mais na dimensão familiar, procurando aumentar a sua satisfação. A segmentação acontece quando o indivíduo consegue separar as duas dimensões, trabalho e família, minimizando as relações de conflito. O escoamento considera que aspetos como o tempo despendido ou energia são recursos que o indivíduo não consegue dedicar à esfera familiar e laboral, mas tendencialmente em maior escala a uma dessas vertentes. Por fim o conflito, refere-se à incapacidade de gestão plena das duas áreas, trabalho e família, e como tal quando se dedica mais às exigências de uma dimensão, estará a negligenciar a outra.

Existem estudos que têm vindo a demonstrar que o CTF é um mecanismo explicativo entre as condições de trabalho e o *burnout* (e.g., Jiang, et al., 2014). Por exemplo, Reimann, Pausch e Diewald (2017) mostraram que a quebra do CP aumentava os níveis de CTF, e este resultava em menores níveis de satisfação. Similarmente, Jiang et al. (2014) mostraram que a quebra do contrato psicológico não só aumentava o CTF como também o *burnout*. Liang et al. (2016) mostraram relações positivas e significativas entre a quebra do CP, o CTF e o *burnout*. Karatepe e Tekinkus (2006) evidenciaram que quando o indivíduo se sente motivado para o trabalho, os níveis de CTF tendem a ser menores, e como tal, a probabilidade de experienciar *burnout* diminui.

Com base na literatura apresentada, hipotetizou-se o seguinte:

Hipótese 1 - A perceção de quebra do CP irá predizer positiva e significativamente o *burnout* através do CTF, no nível diário.

O Papel Moderador da Mindfulness

A *mindfulness* tem sido estudada como uma estratégia para aumentar a produtividade, controlar os níveis de stress e auxiliar os trabalhadores nos esforços de gestão no equilíbrio entre o trabalho e a família (Morganson, et al., 2015; Miller, et al., 1995). A *mindfulness* ou a “atenção plena” é a capacidade do indivíduo se focar no presente de forma consciente, sem a interferência de experiências passadas, julgamentos, distrações, pensamentos extrínsecos ou emoções (Kabat-Zinn, 2009). Esta permite viver em pleno o momento, estimulando a atenção do indivíduo, de forma a que este se foque na sua tarefa, sem que interferências externas o possam incomodar (Shapiro & Carlson, 2009).

A *mindfulness* tem sido estudada através de duas perspetivas: uma relacionada com a meditação (e.g., Brown, & Ryan, 2003), e outra com um caráter sociocognitivo (e.g., Pirson, et al., 2018). A primeira refere-se a uma vertente mais espiritual com raízes culturais e de religião, que visam alcançar pontos de equilíbrio como no budismo ou no Taoísmo (Günther, et al., 2014). Na perspetiva sociocognitiva, a *mindfulness* refere-se a um estado cognitivo em que o indivíduo consciente e focado, desenvolve o *engagement*, tornando-se sensível aos ambientes organizacionais em que está integrado e recetivo à novidade e inovação (Langer, 1989; Kabat-Zinn, 1994), colocando-se o foco no processo e não no resultado, estimulando a intuição e a criatividade para a abertura da mente do indivíduo a

novas informações e perspetivas. A abordagem sociocognitiva da *mindfulness* difere da abordagem meditativa porque foca o contexto externo, material e social dos indivíduos (Baer 2003; Langer 1989). Esta foca-se numa estratégia de aprendizagem, que pode ser muito orientado para objetivos e envolve o uso da *mindfulness* para melhorar a resolução de problemas e outros exercícios cognitivos (Baer 2003; Baer et al. 2008; Langer 1989; Yeganeh 2006). É acerca da perspetiva sociocognitiva da *mindfulness* que vai ser focado o presente trabalho, já que é a que tem sido aplicada no contexto ocupacional (e.g., Pirson, et al., 2018).

A *mindfulness* sociocognitiva é vista como uma mente ativa caracterizada por uma procura da novidade e de distinção que resulta em ser (1) focado no presente, (2) sensível ao contexto e perspetiva e (3) guiado (mas não gerido) por regras e rotinas (Langer e Moldoveanu 2000). Langer sugeriu ainda que a *mindfulness* se manifesta na flexibilidade cognitiva que aumenta o grau em que um indivíduo está à procura de novas perspetivas (procura de novidade), o grau em que um indivíduo está envolvido em atividades criativas (produção de novidade) e o grau em que um indivíduo tem capacidade para se envolver com a situação atual e/ou momento (engajamento) (Bodner 2000; Bodner & Langer 2001). O estado de *mindlessness*, por outro lado, é definido como uma mente rígida na qual o indivíduo adere a uma única perspetiva de distinções/categorias desenhadas no passado e age automaticamente, alheio ao contexto ou perspetiva (Langer, 2009, 1989).

A *mindfulness* permite que o indivíduo encare o contexto com maior positividade (McCraty, et al, 2003), influenciando positivamente a satisfação com o trabalho, e negativamente o stress, *burnout* e exaustão emocional (Hülshager, et al., 2013). No trabalho, onde impera a mudança, a *mindfulness* pode ser um recurso do indivíduo pois pode ajudá-lo a gerir e aceitar as suas emoções (Troy, et al. 2013). Assim, a *mindfulness* pode ser uma condição facilitadora de atitudes positivas face a eventos ou condições adversas (e.g., Junça-Silva, et al., 2021). Há suporte teórico e empírico para a *mindfulness* como um recurso pessoal. Por exemplo, a teoria da conservação de recursos (Hobfoll, 1989) sugere que os indivíduos se esforçam por manter e adquirir mais recursos como estratégia para lidar com as condições de trabalho negativas e as consequentes exigências do trabalho (como a quebra do CP e o CTF) (Hobfoll, et al., 2018).

Empiricamente, papel moderador da *mindfulness* também tem sido demonstrado. Por exemplo, Shaffakat, Otaye-Ebede, Reb, Chandwani e Vongswasdi, (2022) encontraram evidências de que a *mindfulness* atenua as reações à quebra do CP, nomeadamente, ao nível das reações emocionais e comportamentos desviantes. Daniel, Gentina e Mesmer-Magnus. (2022) mostraram o papel moderador da *mindfulness* na diminuição do CTF, sugerindo o estímulo e treino da *mindfulness* ao nível no trabalho. Também Andrejko-Gworek (2020), referiu o papel moderador da *mindfulness* na diminuição do *burnout* face a eventos stressantes.

Com base na literatura teórica e empírica, definiu-se a seguinte hipótese:

Hipótese 2 - A *mindfulness* irá moderar a relação positiva entre a perceção de quebra do CP e o *burnout* através do CTF, de tal forma que a relação será mais fraca quando a *mindfulness* for mais elevada (ver figura 1).

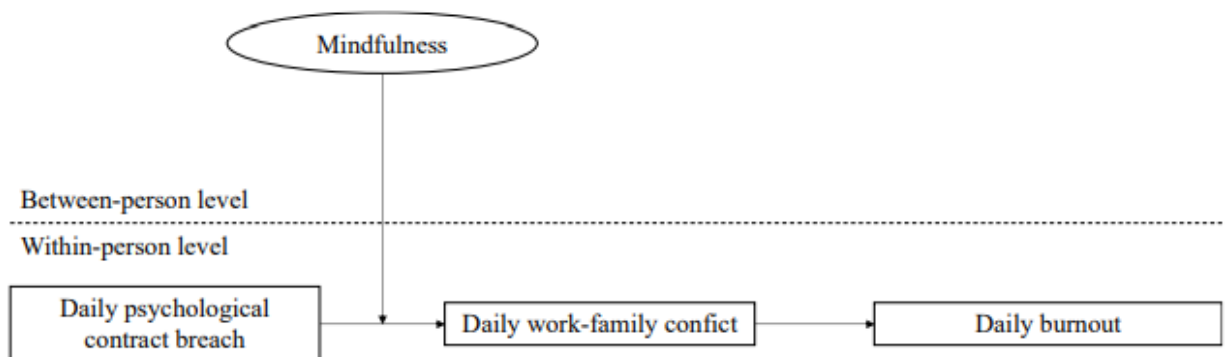


Figura 1. Modelo de mediação moderada multinível.

Capítulo II – Método

Realizou-se um estudo correlacional de natureza diária durante cinco dias de trabalho consecutivos, através de um inquérito online.

Participantes e Procedimento

Os participantes foram recrutados através de um método de amostragem não probabilístico por conveniência, pois recorreu-se a participantes da nossa rede profissional. Antes do estudo, foram enviados emails aos participantes, nos quais se explicou os objetivos e o procedimento do mesmo. Foi também assegurado o anonimato e confidencialidade das respostas, e que poderiam sair do estudo na altura que quisessem. Aos participantes que respondiam ao email, era enviado o consentimento informado para que estes assinassem e um link com o questionário geral, que continha as medidas de caracterização sociodemográfica e de *mindfulness*. Depois de completar este questionário on-line, os participantes preencheram os questionários diários on-line por cinco dias consecutivos (entre dezembro de 2021 e janeiro de 2022 até às 20h). O registo on-line forneceu-nos a informação se os participantes inseriram os seus dados em tempo útil.

Devido à situação em rápida mudança durante os primeiros dias do ano de 2022, decorrente do surto da pandemia de COVID-19, decidimos analisar apenas os diários que incluíam cinco dias (taxa de resposta de 64%). Assim, decidimos incluir na amostra final apenas os participantes que relataram pelo menos cinco dias do questionário diário. Participaram neste estudo 67 indivíduos trabalhadores cuja média de idades foi 41.06 anos (DP = 9.21). A maioria dos participantes era do sexo feminino (72.5%). A média da antiguidade foi 20.44 anos (DP= 9.94), sendo que 77% tinham um vínculo efetivo com a empresa, e trabalhavam, em média, 37.72 horas por semana (DP=10.38). Em termos de habilitações académicas, 47.1% dos inquiridos tinham a licenciatura, seguido do ensino secundário (19.6%), 17.6% tinham o mestrado e 15,7% o ensino básico.

Instrumentos de medida

Quebra do Contrato Psicológico

Para avaliar a quebra do CP foi utilizada a escala de Robinson e por Wolfe Morrison (2000), composta por cinco itens (e.g., “Quase todas as promessas feitas pelo meu Empregador, no decorrer do processo de recrutamento, foram mantidas até agora”; “Não recebi o que me foi pedido em torno das minhas contribuições”; “O meu empregador quebrou muitas das suas promessas, embora eu tenha cumprido a minha parte do acordo”) na qual os participantes responderam com base numa escala de Likert de cinco pontos (1- “discordo totalmente” e 5- “concordo totalmente”). O alfa de Cronbach revelou um bom índice de fiabilidade ($\alpha=0.85$).

Conflito Trabalho-Família

A variável CTF foi medida através da escala de Netemeyer, Boles e McMurrian (1996) - e.g. “Hoje senti-me tão esgotado emocionalmente que quando cheguei a casa, do trabalho, não consegui contribuir para a minha família”; “A minha família deixou-me de bom humor e isso ajuda-me a ser um trabalhador melhor.”; “Hoje fiquei stressado com as responsabilidades familiares e tive dificuldade em concentrar-me no trabalho”. Os participantes responderam através de uma escala de Likert de cinco pontos, onde 1 - “nunca” e 5 - “sempre”. O alfa de Cronbach revelou um bom índice de fiabilidade ($\alpha=0.94$).

Burnout

O *burnout* foi avaliado através do MBI (Maslach *burnout* inventory, MBI-HSS) de Maslach, Jackson e Leiter (1996). Esta mede as três dimensões do *burnout*: a exaustão emocional (nove itens, e.g., “Sinto-me emocionalmente esgotado(a) pelo meu trabalho.”; “Sinto-me como se estivesse no limite da minha resistência”; “Trabalhar diretamente com pessoas sujeita-me a demasiado stress.”); a despersonalização ou cinismo (cinco itens, e.g., “Receio que este trabalho me esteja a endurecer emocionalmente”; “Tornei-me mais insensível para com as pessoas desde que comecei a exercer esta profissão.”) e a realização pessoal (oito itens, e.g., “Sinto que estou a influenciar positivamente a vida de outras pessoas através do meu trabalho.”; “Sinto-me com muita energia.”; “Realizei muitas coisas que valem a pena nesta profissão”). Assim, quando se verifica o registo de valores mais elevados nas dimensões de exaustão emocional e despersonalização, traduzem-se valores mais altos de

burnout, contrariamente a valores mais elevados ao nível da dimensão de realização pessoal, que traduzem menores níveis de *burnout*. Os itens foram respondidos numa escala de frequência de cinco pontos (1 – nunca; 5 – sempre). O alfa de Cronbach revelou um bom índice de fiabilidade ($\alpha=0.87$).

Mindfulness

A *mindfulness* foi avaliada através da Langer *Mindfulness Scale* (LMS-14; Pirson, et al., 2018). Esta é composta por 14 itens que avaliam as três dimensões: a procura de novidade (cinco itens, e.g., “eu gosto de ser desafiado/a intelectualmente”), a criação de novidade (cinco itens, e.g., “Eu sou muito criativo/a”), e *engagement* (quatro itens, e.g., “Raramente estou alerta para novos desenvolvimentos”). As respostas foram dadas numa escala de Likert de cinco pontos (1-discordo totalmente e 5 -concordo totalmente). O alfa de Cronbach revelou um bom índice de fiabilidade ($\alpha=0.79$).

Variáveis de controlo. Usou-se o sexo e a idade como variáveis de controlo inter-individuais, e o tempo de recolha de dados (de segunda a sexta-feira) como variável intra-individual pois têm sido demonstradas como diferenças individuais na predição do *burnout* (e.g., LaFaver, et al., 2018).

Análise de Dados

Este estudo usou análises multinível com dados diários aninhados por indivíduos para examinar o modelo subjacente. Primeiramente, foram calculados os componentes da análise de variância. Encontraram-se uma variação significativa na quebra diária de CP (ICC=0.72), conflito diário trabalho-família (ICC=0.87) e *burnout* diário (ICC=0.84). Tal evidência sugeriu que essas variáveis apresentam variação significativa tanto no nível intrapessoal quanto interpessoal. Assim, poderíamos prosseguir com a análise multinível. As hipóteses foram testadas por meio da macro-Multilevel Mediation (MLMed), em SPSS (Rockwood, 2017). Esta macro parece entregar resultados semelhantes, na estimativa dos parâmetros do modelo, para o que outras alternativas de software fazem (por exemplo, Mplus). Além disso, este macro parece ser particularmente útil para modelos que incluem moderadores de nível 2 (Rockwood, 2017). MLMed é, portanto, uma macro adequada para testar o multinível 1-1-1 modelo, e para o modelo de mediação moderada.

Capítulo III – Resultados

Análise Fatorial Confirmatória Multinível

Para testar o enviesamento do método comum, realizaram-se análises fatoriais confirmatórias, multinível. Os resultados mostraram que o modelo de quatro fatores (quebra do CP, CTF, burnout e mindfulness) se ajustava bem aos dados (tanto no nível intra como no inter-individual: RMSEA = 0.05, CFI = 0.96 TLI = 0.95, SRMR_{intra}=0.04, SRMR_{inter}=0.03). Por outro lado, o modelo de fator único evidenciou um ajuste inaceitável aos dados (RMSEA = 0.12, CFI=0.710 TLI=0.69, SRMR_{intra} =0.10, SRMR_{inter} =0.09).

Análise Descritiva das Variáveis do Modelo

As estatísticas descritivas e as correlações são apresentadas na tabela 1.

Tabela 1. Médias, Desvios-padrão e Correlações entre e interpessoais.

Variables	<i>M_{within}</i>	<i>SD_{within}</i>	1	2	3	4	5	6
1. Psyc Contract	3.71	1.03	-	-.26 ***	-.55 ***	-.15*	.16*	.07
2. WFC	2.15	.88	-.38 ***	-	.30 ***	.08	.15*	-.15*
3. <i>Burnout</i>	2.48	.88	-.56 ***	.61 ***	-	.19*	.09	.02
4. <i>Mindfulness</i>	3.94	.54	-.22*	.03	.02	-	.26**	.06
5. Sex	-	-	.09	.17*	-.01	.25**	-	.03
6. Day	-	-	-.14	-.28**	-.10	.07	.04	-

Note. Correlations below the diagonal are between-person level. Correlations above the diagonal are within-person level. $N_{(observations)} = 362$; $n_{(participants)} = 72$. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. WFC=Work family conflict.

Análise de Hipóteses

A Hipótese 1 testou o papel mediador do CTF na relação entre quebra de CP e *burnout*, no nível diário. A quebra de CP esteve negativamente relacionada com o CTF ($\gamma=-2.02$, $p<0.05$), e o CTF esteve positivamente relacionado com o *burnout* diário ($\gamma=0.27$, $p<0.001$),

sendo o efeito indireto significativo ($\gamma=-0.54$, $p<0.001$) (IC95% [-1.01, -0.11]). Desta forma, a hipótese 1 foi suportada pelos dados (ver tabela 2).

A Hipótese 2 sugeria que a *mindfulness* moderaria a relação entre a quebra de CP diário e o CTF diário. Os resultados (Tabela 3) mostraram um efeito indireto condicional significativo da *mindfulness* ($\gamma = 0.44$, IC95% [0.03, 0.85]), em particular, verificou-se que o efeito mediador das quebras diárias do CP no *burnout* diário através do conflito trabalho-família foi fortalecido para indivíduos que pontuaram mais baixo na *mindfulness* ($\gamma=-1.90$, $p<0.001$) quando comparados àqueles que pontuaram mais alto ($\gamma=-1.52$, $p<0.001$). Assim, a Hipótese 2 recebeu parcialmente suporte.

Table 2. Estimativas de Parâmetros para o Modelo de Mediação Multinível 1-1-1

	Outcome					
	Daily WFC			Daily <i>burnout</i>		
	Ý	SE	95% CI	Ý	SE	95% CI
Direct effect						
Daily psyc contract	-.24	.16	(-.55, .07)	-.35***	.06	(-.47, -.23)
Daily WFC	-	-	-	.27***	.06	(.15, .39)
Sex	.31	.38	(-.50, 1.11)	-.47*	.22	(-.92, -.02)
Time	-.16*	.08	(-.31, -.00)	.42	.29	(-.21, 1.07)
Indirect effect						
Daily psyc contract (via WFC)	-	-		-.07	.05	(-.16, .01)
-2LL	201.43					
AIC	209.43					
BIC	219.77					

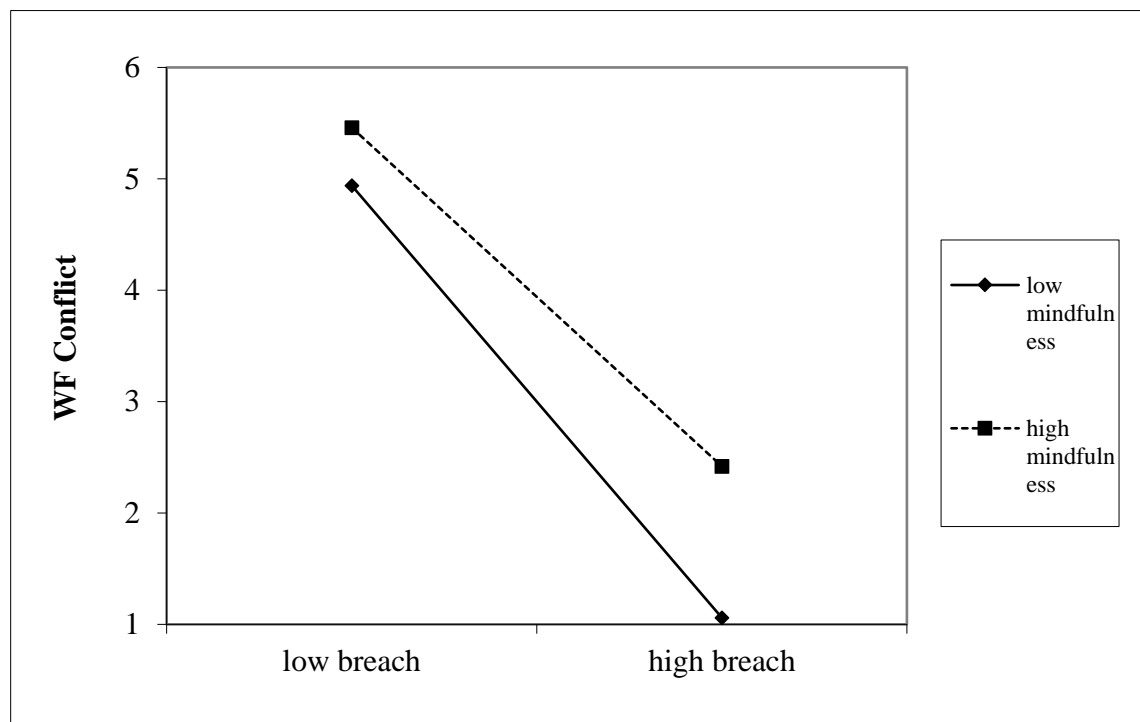
Note. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, $N_{(observations)} = 362$; $n_{(participants)} = 72$. CI: confidence interval; WFC, work family conflict.

Table 3. Estimativas de Parâmetros para o Modelo de Mediação Moderada Multinível 1-1-1

	Outcome					
	Daily WFC			Daily <i>burnout</i>		
	Ý	SE	95% CI	Ý	SE	95% CI
Direct effect						
Daily Psyc cont	-2.02**	.80	[-3.64, -.39]	-.36***	.06	[-.48, -.23]
Daily WFC	-	-	-	.27***	.06	[.15, .39]
<i>Mindfulness</i>	-.16	.51	[-1.18, .86]	-	-	-
Daily Psyc cont * <i>Mindfulness</i>	.44*	.20	[.03, .85]	-	-	-
Sex	.61	.60	[-.05, .06]	-.42	.22	(-.87, .04)
Time	-.12	.07	[-.27, .03]	.02	.03	(-.04, .09)
Conditional Indirect Effect				.12***		(.01, .25)
-2LL	186.99					
AIC	194.99					
BIC	204.94					

Note. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, $N_{(observations)} = 362$; $n_{(participants)} = 72$. CI: confidence interval. WFC:

Work-family conflict.



Capítulo IV – Discussão

O presente estudo baseia-se no modelo de exigências e controlo e na teoria da conservação de recursos para desenvolver um modelo concetual de análise das relações intra-individuais entre (1) a quebra do CP e o *burnout* via CTF e (2) a *mindfulness* como moderadora dessa relação.

Os resultados do teste da primeira hipótese mostram que a quebra do CP influencia negativamente o conflito trabalho família, e positivamente o *burnout*. Ou seja, quando o indivíduo percebe que o CP com a organização está a quebrar tende a aproximar-se mais da família como refúgio para a insatisfação sentida com a quebra do CP, reduzindo assim o CTF. Estes resultados vão ao encontro do modelo ELVN que mostra que a quebra do CP reduz o CTF, realçando que o indivíduo tende a refugiar-se em espaços/pessoas onde há uma recompensa maior para si. Empiricamente os estudos existentes têm mostrado o efeito oposto; por exemplo, Reimann et al. (2017) mostraram que o desequilíbrio percebido pelos trabalhadores face às obrigações mútuas entre empregadores e empregados, bem como a quebra do CP, mostraram ser preditores positivos de WFC. Esta esfera de desconstrução parece originar um desequilíbrio entre a vertente laboral e pessoal, facto que pode predispor o trabalhador a quadros de *burnout* (Maslach & Leiter, 1997).

O Job Demand-Control (Support) Model (JDC(S); Karasek, 1979) assume que se um trabalhador tem um trabalho com elevada exigência e baixo controlo (e suporte), ele terá maior probabilidade de desenvolver sintomas de stress e *burnout*, pelo contrário, se tiver um trabalho com elevada exigência mas elevado controlo (e suporte), então a probabilidade de se envolver e comprometer com o trabalho é maior, diminuindo a probabilidade de desenvolver sintomatologia associada ao *burnout*. Segundo Maslach e Leiter (1997), o *burnout* pronuncia-se quando existe um desequilíbrio entre a natureza do trabalho e a natureza da pessoa que desempenha o trabalho, facto que pode ser potenciado pela quebra do CP e que poderá originar uma resposta no sentido de o indivíduo se dedicar mais ao que é a componente familiar, diminuindo a percentagem de risco nesta esfera. Assim, pode concluir-se que a quebra do CP é uma exigência, inerente às condições de trabalho, que promove o desenvolvimento do *burnout*, apesar de diminuir o CTF. Também, o CTF demonstra ser um mecanismo explicativo desta relação entre a quebra do CP e o *burnout*.

Os resultados mostram ainda que a *mindfulness* tem um papel moderador na relação indireta entre a quebra do CP e o *burnout* via conflito trabalho família. Contudo, não da forma esperada. Ou seja, os resultados mostram que a relação indireta entre a quebra do CP e o *burnout* via CTF é condicional dos níveis da *mindfulness* sendo que a relação torna-se mais fraca para aqueles cujos níveis de *mindfulness* são mais baixos (comparativamente aos níveis mais altos de *mindfulness*). Ou seja, os indivíduos *mindless* parecem abstrair-se mais da quebra do CP, o que resulta numa diminuição do CTF, ao passo que os *mindful* parecem continuar mais focados no trabalho em si, e na procura e criação de novidade (Pirson, et al., 2018), o que não lhes permite fazer uma dissociação tão grande do trabalho, apesar da perceção de quebra do CP. Este facto pode também estar associado ao poder regulador das práticas de *mindfulness* que visam potenciar o melhor do trabalhador e promover o engagement com o trabalho (Morganson, Rotch & Christie, 2015). E desta forma, diminuindo a probabilidade de desenvolvimento de CTF (Hülshager, et al., 2013), e ao mesmo tempo afastar a tendência de o trabalhador cair numa esfera de quebra de vínculo emocional. Langer (1989) explica que a *mindfulness* permite que o trabalhador se consiga dedicar e estar em sintonia com um conjunto de áreas, neste caso transpostas para a vertente trabalho-família e na relação emocional com os pressupostos laborais.

Limitações e Investigações Futuras

As limitações do presente estudo prendem-se com a própria amostra, nomeadamente, por esta ser de pequena dimensão face ao número de participantes que responderam aos cinco dias (N=67), sendo maioritariamente participantes do sexo feminino (72.5%). Também o facto de serem somente cinco dias de resposta por participante pode levar à recolha de dados pouco representativos, tal como o facto de a recolha acontecer somente uma vez no dia. Como tal, futuros estudos deveriam testar o modelo com uma amostra maior, mais representativa e recorrer a uma amostra bi-diária. O facto de ser uma amostra não probabilística faz com que não exista um controlo estatística e verificando-se uma incerteza face à representação do Universo, facto que associado a medidas de auto-reporte pode levar ao enviesamento do método comum (Podsakoff, 2017).

A recolha de dados ocorreu no decorrer na pandemia o que por si poderá ser uma limitação, tendo em conta os quadros emocionais que possam influenciar as respostas, tal

como o elevado nível de incerteza associada a alturas de maior instabilidade, não se avaliando o facto do participante, na altura da recolha da resposta, estar em regime presencial, remoto ou misto face às instalações físicas do seu posto de trabalho.

Estudos futuros deveriam considerar as referidas limitações, de forma a comparar resultados. Por exemplo, a recolha de dados durante mais tempo (e.g., duas semanas), e bi-diária poderá ser relevante para testar este modelo. Para além disso, dado os resultados da moderação da *mindfulness* e tendo em conta que se mediu apenas a *mindfulness* socio-cognitiva, seria pertinente verificar se os resultados se mantêm com outras medidas de *mindfulness*, por exemplo, a escala de Brown e Ryan (2003). Seria igualmente interessante testar este modelo com outras variáveis critério, como por exemplo, a saúde dos colaboradores (e.g., saúde mental e saúde física) ou o seu desempenho.

Os resultados mostram que a quebra do CP diminui o CTF. Em estudos futuros seria interessante perceber aspetos que o trabalhador procura no âmbito familiar, como forma de preencher a vertente de autorrealização, nomeadamente, percebendo fatores que elevam o bem-estar associados a uma era que viveu amedrontada pela COVID 19.

A forma como as relações laborais são percecionadas e o tipo de exigências para com a organização, variam de geração em geração, sendo este um dos aspetos que tem provocado alterações nos pressupostos da gestão quanto à forma como se gerem as expectativas dos trabalhadores. Este estudo deixa em aberto questões que podem ser abordadas em trabalhos futuros, testar o modelo analisando o papel moderador das diferentes gerações. Para além disso, o facto de se mostrar que a *mindfulness* tem um papel moderador na relação entre a quebra do CP e o conflito trabalho família, faz com que faça sentido verificar em que medida estas práticas, e até a própria quebra de paradigmas inerente a estas, podem ser implementadas e tendo em conta as diferenças geracionais e culturais.

Implicações Práticas

Assegurar o CP e o inerente comprometimento afetivo e envolvimento (Meyer e Allen, 1991), são desafios para os gestores e dirigentes das empresas perante uma cultura que, maioritariamente, não sabia gerir o trabalho em regime remoto e que pode, perante esta nova realidade, ter impacto na ligação emocional trabalho-família.

O conceito de empregabilidade tem sofrido alterações que obrigam a que se repense cenários futuros e à gestão de incertezas, que influenciam as respostas dos trabalhadores face às organizações, nomeadamente nas respostas à quebra do CP. Desta forma, esta relação entre o CP e o conflito trabalho família não deixa de trazer a debate, aspetos como o *work life enrichment* como conceitos que apoiam a gestão no sentido de tentar fazer um *match* entre a esfera profissional e individual no trabalhador (Greenhaus & Powell, 2006), como forma de o trabalhador garantir um maior equilíbrio, numa relação de *win-win*, na conexão do trabalho e a família.

Assim, cabe aos gestores desenvolverem uma relação harmoniosa que permita equilibrar as dimensões do trabalhador, o seu trabalho e a família, dando autonomia e responsabilidade a este para ele se reinventar em contexto organizacional e sentir que percorre um caminho de aprendizagem que lhe confira o sentimento de realização pessoal. Por exemplo, permitindo-lhe desenvolver as suas próprias ferramentas para atingir as metas organizacionais, permitindo-lhe definir as suas próprias prioridades, trabalhar no local onde se sinta mais confortável e segundo o seu próprio ritmo sem a pressão de horários, ampliando e propagando essa capacidade de crescer interiormente por toda a equipa organizacional.

Pela estratégia das organizações, para atingir este caminho de crescimento, equilíbrio, enriquecimento e aprendizagem, deverão estar estratégias como: o acompanhamento em processos de *coaching*, atividades de *team building*, atividades onde se promova uma aproximação entre o contexto empresarial e a família, permitir tempo e promover o acompanhamento à família por parte do trabalhador, impulsionar a prática de atividade física e estar alerta para possíveis quadros de *burnout*, sobretudo perante o isolamento social que origina o teletrabalho.

As empresas deverão então desenvolver um conjunto de práticas junto dos trabalhadores que permita diminuir resistências e possa originar a quebra do CP, promovendo uma maior abertura e aceitação, e permitindo estrategicamente uma visão preditiva, atenuando eventuais impactos negativos (Teper & Inzlicht, 2014). Ao não se fazer isto, segundo estes resultados, ao haver a quebra do CP, o trabalhador poderá procurar refugiar-se no seu contexto pessoal e negligenciar o contexto profissional, contribuindo para um controlo dos comportamentos desviantes que muitas vezes afetam negativamente o clima organizacional.

A *mindfulness* é uma estratégia que permite melhorar desempenhos (Hulsheger, 2015) auxiliando os trabalhadores a romperem com experiências passadas que possam eventualmente ser traumáticas e corromper as relações laborais que possam eventualmente ser traumáticas, focando a atenção plena no presente.

Conclusão

O contrato psicológico assume um papel preponderante nas relações laborais, de fidelização, dedicação e envolvimento através da vertente emocional.

Este envolvimento ou por outro lado disrupção, quando existe um sentimento de violação do mesmo, poderá assumir consequências nocivas para os indivíduos e para as organizações. O *burnout* - um quadro de exaustão emocional - parece ser uma consequência da quebra do CP através do conflito trabalho-família.

Perante a sobrevalorização da família na vida do trabalhador, perante novas prioridades inerentes à pandemia, a *mindfulness* deverá ser considerada pelos gestores como uma estratégia capaz de ajudar os trabalhadores a gerir o trabalho, a relação entre o trabalho e a família, e em última instância, a sua saúde, face ao *burnout*.

Referências Bibliográficas

- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood: Dorsey.
- Argyris, C. (1962). *Interpersonal competence and organizational effectiveness*.
- Ampofo, E. T. (2021). Do job satisfaction and work engagement mediate the effects of psychological contract breach and abusive supervision on hotel employees' life satisfaction?. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(3), 282-304.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1817222>
- Andrejko-Gworek, B. (2020). *Locus of Control and Mindfulness as Moderators of the Job Demand-Control Model: Effects on Burnout* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Antonaki, X. E., & Trivellas, P. (2014). Psychological contract breach and organizational commitment in the Greek banking sector: The mediation effect of job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 354-361.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.053>
- Baer, R. A. (2003). *Mindfulness* training as a clinical intervention: A conceptual and empirical review. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 125–143.
<https://doi.org/10.1093/clipsy.bpg015>
- Baer, RA, Smith, GT, Lykins, E., Button, D., Krietemeyer, J., Sauer, S., Walsh, E., Duggan, D., & Williams, JMG (2008). Validade de construção do Questionário de *Mindfulness* de Cinco Facetas em Amostras Meditantes e Não Meditantes. *Avaliação*, 15 (3), 329–342.
<https://doi.org/10.1177/1073191107313003>
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1). Prentice Hall: Englewood cliffs, ISBN 13: 978-0-367-29712-1
- Barnett, R., Marshall, N. L., & Sayer, A. (1992). Positive-spillover effects from job to home: A closer look. *Women & health*, 19(2-3), 13-41.

https://doi.org/10.1300/J013v19n02_02

Barriga Medina, H. R., Campoverde Aguirre, R., Coello-Montecel, D., Ochoa Pacheco, P., & Paredes-Aguirre, M. I. (2021). The influence of work–family conflict on *burnout* during the COVID-19 pandemic: The effect of teleworking overload. *International journal of environmental research and public health*, 18(19), 10302.

<https://doi.org/10.3390/ijerph181910302>

Bierman, A., & Schieman, S. (2020). Social Estrangement and Psychological Distress before and during the COVID-19 Pandemic: Patterns of Change in Canadian Workers. *Journal of Health and Social Behavior*, 61(4), 398–417.

<https://doi.org/10.1177/0022146520970190>

Blanco-Donoso, L. M., Moreno-Jiménez, J., Hernández-Hurtado, M., Cifri-Gavela, J. L., Jacobs, S., & Garrosa, E. (2021). Daily work-family conflict and *burnout* to explain the leaving intentions and vitality levels of healthcare workers: Interactive effects using an experience-sampling method. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1932.

<https://doi.org/10.3390/ijerph18041932>

Bodner, T. E. (2000). On the assessment of individual differences in mindful information processing. Harvard University.

Bodner, T. E., & Langer, E. J. (2001, June). Individual differences in *mindfulness*: The *mindfulness/mindlessness* scale. In poster presented at the 13th annual American psychological society convention, Toronto, Ontario, Canada.

Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: *Mindfulness* and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848.

<https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>

- Cantisano, G. T., & Domínguez, J. F. M. (2005). Determinantes específicos de la satisfacción laboral, el " *burnout*" y sus consecuencias para la salud: un estudio exploratorio con funcionarios de prisiones. *International journal of psychology and psychological therapy*, ISSN 1577-7057 5(1), 73-83
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict. *Journal of Vocational behavior*, 56(2), 249-276.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1713>
- Conway, N., & Briner, R. B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 287-302.
<https://doi.org/10.1002/job.139>
- Chambel, M. J., & Oliveira-Cruz, F. (2010). Breach of psychological contract and the development of *burnout* and engagement: A longitudinal study among soldiers on a peacekeeping mission. *Military psychology*, 22(2), 110-127.
<https://doi.org/10.1080/08995601003638934>
- Chan, S. (2021). The interplay between relational and transactional psychological contracts and *burnout* and engagement. *Asia Pacific Management Review*, 26(1), 30-38.
<https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2020.06.004>
- Chanowitz, B., & Langer, E. (1981). Premature cognitive commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41,132-133.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.41.6.1051>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
<https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of management studies*, 37(7), 903-930.

<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00210>

Daniel, C., Gentina, E., & Mesmer-Magnus, J. (2022). *Mindfulness* buffers the deleterious effects of workaholism for work-family conflict. *Social Science & Medicine*, 115118.

<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2022.115118>

Jiang, L., Probst, T. M., & Benson, W. L. (2014). Why me? The frog-pond effect, relative deprivation and individual outcomes in the face of budget cuts. *Work & Stress*, 28(4), 387-403.

<https://doi.org/10.1080/02678373.2014.965241>

de Jong, J. P., Clinton, M., Bal, M., & Van Der Heijden, B. (2021). Caught in the middle: How and when psychological contract breach by subordinates relates to weekly emotional exhaustion of supervisors. *Frontiers in Psychology*, 11, 464774.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.464774>

Demerouti, E., Bakker, A. B., de Jonge, J., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001). *Burnout* and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(4), 279–286.

<http://www.jstor.org/stable/40967145>

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands–Resources model of *burnout*. *The Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512

Dormann, C., & Zapf, D. (2004). Customer-Related Social Stressors and *Burnout*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 61–82.

<https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.1.61>

Duxbury, L. E., Higgins, C. A., & Mills, S. (1992). After-hours telecommuting and work-family conflict: A comparative analysis. *Information Systems Research*, 3(2), 173-190.

<https://doi.org/10.1287/isre.3.2.173>

Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of management review*, 25(1), 178-199.

<https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791609>

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.

<https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>

Freudenberger, H. J. (1975). The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 12(1), 73–82.

<https://doi.org/10.1037/h0086411>

Gakovic, A., & Tetrick, L. E. (2003). Psychological contract breach as a source of strain for employees. *Journal of business and Psychology*, 18(2), 235-246.

<https://doi.org/10.1023/A:1027301232116>

Glomb, T.M., Duffy, M.K., Bono, J.E. and Yang, T. (2011), "*Mindfulness at Work*", Joshi, A., Liao, H. and Martocchio, J.J. (Ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 30)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 115-157

[https://doi.org/10.1108/S0742-7301\(2011\)0000030005](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2011)0000030005)

Goode, W. J. (1960). A Theory of Role Strain. *American Sociological Review*, 25(4), 483–496.

<https://doi.org/10.2307/2092933>

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.

<https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>

Greenhaus, J.H., & Powell, G.N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31 (1), 72-92.

<https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>

Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied psychology*, 53(4), 541-555.

<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00187.x>

Günther, H. F., de Almeida Cunha, C. J. C., Loch, M., & Gonçalves, E. B. (2014). *Mindful Leadership: Origem e Conceção*. Santa Catarina.

Hagedoorn, M., Van Yperen, N. W., Van de Vliert, E. & Buunk, B. P. (1999). Employees' reactions to problematic events: A circumplex structure of five categories of responses, and the role of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 309–321

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199905\)20:3<309::AID-JOB895>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199905)20:3<309::AID-JOB895>3.0.CO;2-P)

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.

<https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their

consequences. Annual review of organizational psychology and organizational behavior, 5, 103-128.

Hu, Q., Schaufeli, W.B. and Taris, T.W. (2016), "Extending the job demands-resources model with guanxi exchange", Journal of Managerial Psychology, Vol. 31 No. 1, pp. 127-140.

<https://doi.org/10.1108/JMP-04-2013-0102>

Hülshager, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A., & Lang, J. W. (2013). Benefits of *mindfulness* at work: the role of *mindfulness* in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. Journal of applied psychology, 98(2), 310.

<https://doi.org/10.1037/a0031313>

Hyland, P. K., Lee, R. A., & Mills, M. J. (2015). *Mindfulness* at work: A new approach to improving individual and organizational performance. Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 8(4), 576–602.

<https://doi.org/10.1017/iop.2015.41>

Jiang, L., Probst, T. M., & Benson, W. L. (2017). Organizational context and employee reactions to psychological contract breach: A multilevel test of competing theories. *Economic and Industrial Democracy*, 38(3), 513-534.

<https://doi.org/10.1177/0143831X15579288>

Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 24(5), 627-647.

<https://doi.org/10.1002/job.207>

Junça-Silva, A., Pombeira, C., & Caetano, A. (2021). Testing the affective events theory: The mediating role of affect and the moderating role of *mindfulness*. Applied Cognitive Psychology, 35(4), 1075-1081.

<https://doi.org/10.1002/acp.3843>

Kabat-Zinn, J., & Hanh, T. N. (2009). Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness. Delta.

Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
<https://doi.org/10.2307/2392498>

Theorell, T., Karasek, R. A., & Eneroth, P. (1990). Job strain variations in relation to plasma testosterone fluctuations in working men-a longitudinal study. *Journal of internal medicine*, 227(1), 31-36.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2796.1990.tb00115.x>

Karatepe, O. M., & Tekinkus, M. (2006). The effects of work-family conflict, emotional exhaustion, and intrinsic motivation on job outcomes of front-line employees. *International Journal of Bank Marketing*, 24 (3), 173-193.
<https://doi.org/10.1108/02652320610659021>

Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Hassannia, R. (2021). Does employee engagement mediate the influence of psychological contract breach on pro-environmental behaviors and intent to remain with the organization in the hotel industry?. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(3), 326-353.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1812142>

Keeney, J., Boyd, E. M., Sinha, R., Westring, A. F., & Ryan, A. M. (2013). From “work–family” to “work–life”: Broadening our conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 221-237.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.01.005>

Kidder, D.L.; Buchholtz, A.K. Can excess bring success? CEO compensation and the psychological contracts. *Human Resources Management Review*, New Orleans, v.12, n.4, p.599-617, Winter 2002.
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00071-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00071-2)

Kossek, E. E. (2016). Implementing organizational work–life interventions: toward a triple bottom line. *Community, Work & Family*, 19(2), 242-256.

<https://doi.org/10.1080/13668803.2016.1135540>

Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California management review*, 15(3), 91-99.

<https://doi.org/10.2307/41164442>

LaFaver, K., Miyasaki, J. M., Keran, C. M., Rheaume, C., Gulya, L., Levin, K. H., ... & Busis, N. A. (2018). Age and sex differences in *burnout*, career satisfaction, and well-being in US neurologists. *Neurology*, 91(20), e1928-e1941.

<https://doi.org/10.1212/WNL.0000000000006497>

Langer, E. J. (1989). Minding matters: The consequences of mindlessness—*mindfulness*. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 22, pp. 137-173). Academic Press.

[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60307-X](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60307-X)

Langer, E. J., & Moldoveanu, M. (2000). The construct of *mindfulness*. *Journal of social issues*, 56(1), 1-9.

<https://doi.org/10.1111/0022-4537.00148>

Langer, E. (2009). *Mindfulness* versus positive evaluation. *Oxford handbook of positive psychology*, 2.

Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job *burnout*. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123–133.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123>

Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on *burnout* and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 9(4), 297-308.

<https://doi.org/10.1002/job.4030090402>

Leiter, M.P. and Maslach, C. (2003), Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job *burnout*., Perrewe, P.L. and Ganster, D.C. (Ed.) Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies (Research in Occupational Stress and Well Being, Vol. 3), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 91-134.

[https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(03\)03003-8](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(03)03003-8).

Liang, H. R., Liang, H. L., & Sun, C. K. (2016). Coping with negative work experience and work-related family issues: Spirituality as a buffer against emotional exhaustion and work-family conflict. *Asian Business Research*, 1(1), 42.

<https://doi.org/10.20849/abr.v1i1.13>

Leck, J. D., & Saunders, D. M. (1992). Hirschman's loyalty: Attitude or behavior?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 219-230.

<https://doi.org/10.1007/BF01385049>

Liljegren, M., Nordlund, A., & Ekberg, K. (2008). Psychometric evaluation and further validation of the Hagedoorn et al. modified EVLN measure. *Scandinavian Journal of Psychology*, 49(2), 169-177.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2007.00620.x>

Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist?. *Computers in human behavior*, 23(1), 825-841.

<https://doi.org/10.1016/j.chb.2004.11.012>

Luhmann, N. (2020). Organization, membership and the formalization of behavioural expectations. *Systems Research and Behavioral Science*, 37(3), 425-449.

<https://doi.org/10.1002/sres.2689>

Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157.

<https://doi.org/10.1002/job.1913>

Marks, A. (2001), "Developing a multiple foci conceptualization of the psychological contract", *Employee Relations*, Vol. 23 No. 5, pp. 454-469.

<https://doi.org/10.1108/EUM0000000005897>

Maslach, C. (1978). *Job burnout: How people cope*. *Public Welfare*, 36(2), 56-58.

Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). *Maslach Burnout Inventory: Third edition*. In C. P. Zalaquett & R. J. Wood (Eds.), *Evaluating stress: A book of resources* (pp. 191–218). Scarecrow Education.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). *Job burnout*. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.

<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

Maslach, C., Leiter, M. P., & Schaufeli, W. (2008). *Measuring burnout*.

<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211913.003.0005>

Matias, M., & Recharte, J. (2021). Links Between Work–Family Conflict, Enrichment, and Adolescent Well-Being: Parents' and Children's Perspectives. *Family Relations*, 70(3), 840-858.

<https://doi.org/10.1111/fare.12453>

McCraty, R., Atkinson, M., & Tomasino, D. (2003). Impact of a workplace stress reduction program on blood pressure and emotional health in hypertensive employees. *The Journal of Alternative & Complementary Medicine*, 9(3), 355-369.

<https://doi.org/10.1089/107555303765551589>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.

[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Miller, J. J., Fletcher, K., & Kabat-Zinn, J. (1995). Three-year follow-up and clinical implications of a *mindfulness* meditation-based stress reduction intervention in the treatment of anxiety disorders. *General hospital psychiatry*, 17(3), 192-200.

[https://doi.org/10.1016/0163-8343\(95\)00025-M](https://doi.org/10.1016/0163-8343(95)00025-M)

Morganson, V. J., Rotch, M. A., & Christie, A. R. (2015). Being mindful of work–family issues: Intervention to a modern stressor. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(4), 682-689.

<https://doi.org/10.1017/iop.2015.100>

Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, 22(1), 226-256.

<https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180265>

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400–410.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>

Noor, N. M., & Zainuddin, M. (2011). Emotional labor and *burnout* among female teachers: Work–family conflict as mediator. *Asian Journal of Social Psychology*, 14(4), 283-293.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2011.01349.x>

Özbağ, G. K., & Ceyhun, G. Ç. (2014). The impact of job characteristics on *burnout*; the mediating role of work family conflict and the moderating role of job satisfaction. *International Journal of Academic Research in Management*, 3(3), 291-309. Vol. 3, No. 3, 2014, Page: 291-309, ISSN: 2296-1747

Piccoli, B., & De Witte, H. (2015). Job insecurity and emotional exhaustion: Testing psychological contract breach versus distributive injustice as indicators of lack of reciprocity. *Work & Stress*, 29(3), 246-263.

<https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1075624>

Pirson, M., Langer, E. J., Bodner, T., & Zilcha-Mano, S. (2012). The development and validation of the Langer *mindfulness* scale-enabling a socio-cognitive perspective of *mindfulness* in organizational contexts. Fordham University Schools of Business Research Paper.

<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2158921>

Pirson, M. A., Langer, E., & Zilcha, S. (2018). Enabling a socio-cognitive perspective of *mindfulness*: The development and validation of the Langer *Mindfulness* Scale. *Journal of Adult Development*, 25(3), 168-185.

<https://doi.org/10.1007/s10804-018-9282-4>

Rego, J. M. M. (2015). O CP no empreendedorismo: o contrato como fonte de inovação (Doctoral dissertation).

<http://hdl.handle.net/10400.21/4623>

Reimann, M., Pausch, S., & Diewald, M. (2017). Work–family conflict in Germany: Psychological contracts as part of employment relationships in work–family research. *Psychosociological Issues in Human Resource Management*, 5(2), 127-153.

[DOI:10.22381/PIHRM5220175](https://doi.org/10.22381/PIHRM5220175)

Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15(3), 245-259.

<https://doi.org/10.1002/job.4030150306>

Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 574-599.

<https://doi.org/10.2307/2393868>

Robinson, S. L., & Wolfe Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of organizational Behavior*, 21(5), 525-546.

[https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T)

Rockwood, N. J. (2017). *Advancing the Formulation and Testing of Multilevel Mediation and Moderated Mediation Models* [Master's thesis, Ohio State University]. OhioLINK Electronic Theses and Dissertations Center.

http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=osu1489578419777238

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.

<https://doi.org/10.1007/BF01384942>

Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage publications.

Rousseau, D. M. (1998). The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of organizational behavior*, 665-671. Vol. 19, Special Issue: The Psychological Contract at Work (1998), pp. 665-671 (7 pages)

Rousseau, D. M. (2000). Multilevel competencies and missing linkages. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 572–582). Jossey-Bass.

Rousseau, D. M., & Shperling, Z. (2003). Pieces of the action: Ownership and the changing employment relationship. *Academy of management review*, 28(4), 553-570.

<https://doi.org/10.5465/amr.2003.10899368>

Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M., & Gunn, L. K. (1982). Exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of personality and social psychology*, 43(6), 1230.

<https://doi.org/10.1037/0022-3514.43.6.1230>

- Shaffakat, S., Otaye-Ebede, L., Reb, J., Chandwani, R., & Vongswasdi, P. (2022). *Mindfulness* attenuates both emotional and behavioral reactions following psychological contract breach: A two-stage moderated mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 107(3), 425.
- Schaufeli, W. B., Dierendonck, D. V., & Gorp, K. V. (1996). *Burnout* and reciprocity: Towards a dual-level social exchange model. *Work & Stress*, 10(3), 225-237.
<https://doi.org/10.1080/02678379608256802>
- Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2003). *Burnout*: An overview of 25 years of research and theorizing. *The handbook of work and health psychology*, 2(1), 282-424.
DOI:10.1002/0470013400
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *Trends in organizational behavior*, 1(91), 91-109.
- Shore, L.M., Tetrick, L.E., Taylor, M.S., Coyle Shapiro, J.A.-.-M., Liden, R.C., McLean Parks, J., Wolfe Morrison, E., Porter, L.W., Robinson, S.L., Roehling, M.V., Rousseau, D.M., Schalk, R., Tsui, A.S. and Van Dyne, L. (2004), " The employee-organization relationship: A timely concept in a period of transition.", *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 23)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 291-370.
[https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(04\)23007-9](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(04)23007-9)
- Sparrow, P., & Cooper, C. L. (2012). *The employment relationship: Key challenges for HR*. Routledge.
ISBN - 978 0 7506 4941 4
- Shapiro, S. L., & Carlson, L. E. (2009). *The art and science of mindfulness: Integrating mindfulness into psychology and the helping professions*.

<https://doi.org/10.1037/11885-000>

Schaufeli, W. (2006). The Balance of Give and Take: Toward a Social Exchange Model of *Burnout*. *Revue internationale de psychologie sociale*, 19, 75-119.

<https://www.cairn.info/revue--2006-1-page-75.htm>.

Taylor, E. A., Huml, M. R., & Dixon, M. A. (2019). Workaholism in sport: A mediated model of work–family conflict and *burnout*. *Journal of Sport Management*, 33(4), 249-260. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0248>

Teper, R., & Inzlicht, M. (2014). Mindful acceptance dampens neuroaffective reactions to external and rewarding performance feedback. *Emotion*, 14(1), 105.

<https://doi.org/10.1037/a0034296>

Tetrick, L. E., & LaRocco, J. M. (1987). Understanding, prediction, and control as moderators of the relationships between perceived stress, satisfaction, and psychological well-being. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 538-543.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.4.538>

Theorell, T., Karasek, R. A., & Eneroth, P. (1990). Job strain variations in relation to plasma testosterone fluctuations in working men—a longitudinal study. *Journal of Internal Medicine*, 227(1), 31-36.

<https://doi.org/10.1111/j.1365-2796.1990.tb00115.x>

Troy, A. S., Shallcross, A. J., Davis, T. S., & Mauss, I. B. (2013). History of *mindfulness*-based cognitive therapy is associated with increased cognitive reappraisal ability. *Mindfulness*, 4(3), 213-222.

<https://doi.org/10.1007/s12671-012-0114-5>

Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895-922.

<https://doi.org/10.1177/001872679905200703>

- Ugwu, L. I., & Oji, I. (2013). Psychological contract breach, work-family conflict and self-efficacy as predictors of pro-social behaviour among a sample of nigerian bank employees. *International Review of Social Sciences and Humanities*, 6(1), 135-145. ISSN 2248-9010 (Online), ISSN 2250-0715
- Vaziri, H., Casper, W. J., Wayne, J. H., & Matthews, R. A. (2020). Changes to the work-family interface during the COVID-19 pandemic: Examining predictors and implications using latent transition analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1073.
<https://doi.org/10.1037/apl0000819>
- Voydanoff, P., & Donnelly, B. W. (1999). Multiple roles and psychological distress: The intersection of the paid worker, spouse, and parent roles with the role of the adult child. *Journal of Marriage and the Family*, 725-738.
<https://doi.org/10.2307/353573>
- Wu, T. J., Yuan, K. S., Yen, D. C., & Xu, T. (2019). Building up resources in the relationship between work-family conflict and *burnout* among firefighters: Moderators of guanxi and emotion regulation strategies. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 430-441.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1596081>
- Yeganeh, B. (2006). Mindful experiential learning (doctoral dissertation). Retrieved from Dissertation Abstracts International.(UMI No. 3239649) Zimmerman-Oster, K., & Burkhardt, JC (1999). Leadership in the making: Impact and insight from leadership development programs in US colleges and universities. *Battle Creek, MI: WK Kellogg Foundation*.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-680.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>