

## *As relações entre suporte social, satisfações e stress da Função Pública de Macua*

*Fong Kit Sam\**, *Wong Ip Kin\*\**, *Gao Jennifer Hong\*\*\**

### Introdução

O *stress*, como resposta física e emocional, aparecerá quando a demanda excede as capacidades e os recursos (McGrath<sup>1</sup>, 1976) de um indivíduo. Muitos estudos têm sido realizados na identificação e influência do stress no local de trabalho (Cohen<sup>2</sup>, 1984; Boggs & Cooper<sup>3</sup>, 1995; Beehr<sup>4</sup>, 2009). Na verdade, o stress no trabalho é uma das questões mais importantes na área da saúde, porque tem um efeito negativo sobre a segurança e a saúde dos profissionais (Chen<sup>5</sup>, 2008). Além disso, as respostas físicas e emocionais são causadas pelo stress no trabalho (McGrath, 1976). Alguns estudos descobriram que o stress no trabalho também pode afetar o desempenho no trabalho, a satisfação e fixação de trabalhadores (Bogg & Cooper, 1995; Chen 2008)

Por que há *stress* no local de trabalho? Wright<sup>6</sup> (2007) descobriu que o stress no trabalho ocorre quando as exigências dos empregadores excedem as capacidades dos trabalhadores. Além disso, os trabalhadores

---

\* Docente do Instituto de Formação Turística.

\*\* Professor Assistente do Instituto de Formação Turística.

\*\*\* Professor Associado do Instituto Politécnico de Macau.

<sup>1</sup> Arnold, H. J. (1982). Moderator variables: a classification of conceptual, analytical and psychometric issues. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, pp. 143-74.

<sup>2</sup> Cohen, S., & McKay, G. (1984). Social Support, Stress and the Buffering Hypothesis: A Theoretical Analysis. *Handbook of Psychology and Health*.

<sup>3</sup> Bogg, J., & Cooper, C. (1995). Job Satisfaction, Mental Health, and Occupational Stress Among Senior Civil Servants. *Human Relations*, Vol. 48 Issue 3, p327-341, 15p.

<sup>4</sup> Beehr, T. A., & Grebner, S. (2009). When stress is less (harmful). In A. G. Antoniou, C. L. Cooper, G. P. Chrousos, C. D. Spielberger, & M. W. Eysenck (Eds.), *Handbook of managerial behavior and occupational health psychology* (pp. 20-34). Northampton, MA: Edward Elgar.

<sup>5</sup> Chen, M. J., & Cunradi, C. (2008). Job stress, burnout and substance use among urban transit operators: The potential mediating role of coping behaviour. *Work & Stress*, Vol. 22, No. 4, October - December 2008, 327 - 340.

<sup>6</sup> Wright, J. (2007). Stress in the workplace: A coaching approach. *IOS Press*, Work 28, 279284.

passam longas horas no ambiente de trabalho (Searle<sup>7</sup>, 1999) sendo outra a percepção que os trabalhadores têm relativamente às dificuldades em lidar com aspetos da sua situação de trabalho. Devido ao impacto do stress do trabalho sobre os resultados no trabalho, alguns estudos com foco em medidas de proteção ao stress descobriram que o apoio social pode reduzir o stress do trabalho no local de trabalho (Sundin<sup>8</sup>, 2006; Searle, 1999; Rousseau<sup>9</sup>, 2010).

Como mencionado acima, o apoio social foi testado como um indicador de stress no trabalho, em muitos estudos anteriores (Cohen, 1984; Harris<sup>10</sup>, 2007; Kirmeyer<sup>11</sup>, 1987). No entanto, a partir dos resultados do estudo de Harris (2007), verificou-se que o apoio social não é apenas um indicador de stress no trabalho, mas também pode afetar o nível de satisfação no trabalho dos funcionários. Resultado semelhante foi encontrado no estudo de Brough<sup>12</sup> (2004), onde o apoio social foi um indicador de satisfação no trabalho. No estudo atual, o apoio social também será usado para testar se ele pode afetar o nível de satisfação no trabalho dos funcionários públicos nos departamentos governamentais de Macau, bem como o stress no trabalho. A satisfação no trabalho é definida como “um estado emocional agradável ou positivo resultante da avaliação de um posto de trabalho ou experiências de trabalho” (Locke<sup>13</sup>, 1976, p. 1.304). A satisfa-

---

<sup>7</sup> Searle, B. J., Bright, J. E., & Bochner, S. (1999). Testing the 3-factor model of occupational stress: the impact of demands, control and social support on a mail sorting task. *Work & Stress*, Vol 13, No. 3, 268-279.

<sup>8</sup> Sundin, L., Hochwalder, J., Bildt, C., Lisspers, J., 2006. Therelationship between different work-related sources of socialsupport and burnout among registered and assistant nurses in Sweden: a questionnaire survey. *International Journal Nursing Studies* 43, 99 - 105.

<sup>9</sup> Rousseau, V., & Aube, C. (2010). Social Support at Work and Affective Commitment to the Organization: The Moderating Effect of Job Resource Adequacy and Ambient Conditions. *The journal of social psychology*, 150(4), 321-340.

<sup>10</sup> Harris, J. I., Winkowski, A. M., & Engdahl, B. E. (2007). Types of Workplace Social Support in the Prediction of Job Satisfaction. *The Career Development Quarterly*, Volume 56.

<sup>11</sup> Kirmeyer, S. L., & Lin, T.-R. (1987). Social Support: Its relationship to observed communication with peer and superiors. *Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 1, 138-151.

<sup>12</sup> Brough, P., & Frame, R. (2004). Predicting Police Job Satisfaction and Turnover Intentions: The role of social support and police organisational variables. *New Zealand Journal of Psychology*, Vol. 33, No. 1.

<sup>13</sup> Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In: M. Dunette (Ed). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Consulting Psychologists Press, Palo Alto.

ção no trabalho pode ser explicada como satisfação intrínseca, como “fazer algo que faz uso das minhas habilidades” e satisfação extrínseca, como “condições de trabalho” (Wang, Tolson, Chiang, e Huang<sup>14</sup>, 2010). A satisfação intrínseca será testada na pesquisa atual.

Esta pesquisa irá focar-se nos funcionários públicos de Macau porque, em comparação com os trabalhadores das empresas privadas, os funcionários públicos dizem ter maior *stress* no trabalho devido ao menor controle dos seus postos de trabalho e do ambiente de trabalho da organização (Boggs & Cooper, 1995). Um relatório do Jornal Va Kio afirmou que o *stress* dos funcionários públicos de Macau após a transferência de soberania, era moderadamente alto o que conduziu ao baixo moral dentro do departamento governamental de Macau (Jornal Va Kio<sup>15</sup>, 2008 Dezembro 18). Portanto, esta pesquisa irá investigar se o *stress* no trabalho pode ser melhor gerido entre os funcionários públicos que trabalham nos departamentos governamentais de Macau. Enquanto isso, o presente estudo também testará a percepção, através do apoio social, se o nível de satisfação no trabalho será afetado ou não (Harris, 2007)

## Revisão de literatura apoio social e stress no trabalho

A investigação sobre o apoio social explícito de Seers (1983) descobriu que era importante diferenciar entre as quatro fontes de apoio social (i) apoio do chefe de departamento, (ii) apoio do chefe de serviço, (iii) apoio dos colegas de trabalho (iv) apoio da família e amigos.

(i) No estudo de Seers (1983)’, em comparação com as outras três fontes (apoio do chefe de serviço, do apoio do colega de trabalho, da família e amigos), mostra que o apoio do chefe de serviço é o mais direto para reduzir o *stress* do trabalho.

<sup>14</sup> Wang, Jia, Tolson, Homer, Chiang, Ti-Lin, and Huang, Tse-Yang (2010). An exploratory factor analysis of workplace learning, job satisfaction, and organizational commitment in small to midsize enterprises in Taiwan. *Human Resource Development International*, Vol. 13, No. 2, 147-163

<sup>15</sup> Journal Va Kio (2008, December 18), Citing Websites, retrieved December 18, 2008 from <http://www.jornalvagio.com/index.php?tn=viewer&ncid=1&nid=139516&dt=20081218%E2%8C%A9=rw>

(ii) O apoio do chefe de serviço foi mais relacionado com a satisfação de supervisão, mas não com o efeito sobre a redução do stress no trabalho.

(iii) No estudo de Seers, o apoio dos colegas de trabalho teve um papel forte ao abordar o stress.

(iv) O último é o apoio da família e amigos. A partir dos resultados da análise de regressão, o apoio da família e dos amigos foi relacionado com a satisfação geral face aos conflitos no trabalho.

Na opinião de Cohen (1984) e Malinauskas<sup>16</sup> (2010), o apoio social preserva a saúde, aliviando uma pessoa do stress. O apoio social é também um fator importante na recuperação de traumas. Além disso, a posição do apoio em retirar o stress no trabalho mostrou que as outras pessoas que partilham o local de trabalho, tais como os colegas de trabalho e os superiores, prestam um apoio mais eficaz do que a família ou os amigos (Cohen, 1984) dos trabalhadores.

A partir do estudo de Lin<sup>17</sup> (2009) percebeu-se que os estudantes chineses do quinto ano da Faculdade do Instituto Nacional de Tecnologia de Taichung, demonstravam que o apoio social está principal e negativamente relacionado com o stress. Além disso, Hauck<sup>18</sup> (2008) também testou a relação entre o apoio social e o stress, tendo os resultados sido semelhantes ao de Lin (2009). Quando foi dado apoio social, o nível de stress analisado aos participantes foi significativamente reduzido. Assim, são obtidas evidências de que o apoio social pode ser uma ferramenta eficaz para combater o stress.

Após a revisão da literatura acima referida, de acordo com os estudos de Lin (2009) e Hauck (2008), descobriu-se que, quando dado apoio social, o nível de stress dos participantes teve uma redução significativa. A pesquisa atual também vai testar se o apoio social está negativamente relacionado com o stress. As hipóteses são as seguintes:

---

<sup>16</sup> Malinauskas, R. (2010). The associations among social support, stress, and life satisfaction as perceived by injured college athletes. *Social Behavior and Personality*, 38 (6), 741-752.

<sup>17</sup> Lin, C. H. (2009). Exploring Facets of a Social Network to explicate the status of Social Support and its effects on Stress. *Social Behavior and Personality*, 37(5), 701 - 710

<sup>18</sup> Hauck, E. L., Snyder, L. A., & Cox-Fuenzalida, L.-E. (2008). Workload Variability and Social Support: Effects on Stress and Performance. *Curr Psychol*, 27:112-125.

*Hipótese 1a: O apoio social dos seus pares está negativamente relacionado com o stress no trabalho.*

*Hipótese 1b: O apoio social de organização está negativamente relacionado com o stress no trabalho.*

*Hipótese 1c: O apoio social do supervisor está negativamente relacionado com o stress no trabalho.*

## **Apoio social e satisfação no trabalho**

De acordo com a definição de Ellickson<sup>19</sup> (2002), a satisfação no trabalho é geralmente definida como a medida de como os funcionários gostam do seu trabalho. A satisfação no trabalho é indicativa da atitude do empregado e na perceção sobre o trabalho e / ou ambiente de trabalho, quer seja negativa ou positiva. Isso significa que, quando o empregado trabalha num ambiente que satisfaz as suas necessidades e combina com os seus valores, então existe um maior grau de satisfação no trabalho que será alcançado (Ellickson, 2002).

O estudo da Harris (2007) testou 122 assalariados do sexo feminino e 57 do sexo masculino em tempo integral, em dois hospitais de formação dos Estados Unidos. Harris usou o apoio na carreira, o apoio por tarefa, o *coaching* e o apoio de grupo para testar o nível de satisfação no trabalho. Os resultados indicaram que o apoio na carreira e o apoio por tarefas podem prever a satisfação no trabalho; no entanto, o *coaching* e o apoio de grupo não o fazem. Quando as pessoas estão stressadas e insatisfeitas no seu trabalho, elas podem preferir ter o apoio do grupo para aliviar o *stress*, mas não havia nenhuma indicação da sua valorização de satisfação no trabalho. Se falarmos sobre a satisfação no trabalho, o mesmo pode ser verdade para a formação, quando os indivíduos são incapazes de lidar com as relações entre colegas de trabalho, eles podem preferir olhar para o apoio social no local de trabalho. *Mentoring career* foi associada a níveis mais elevados de satisfação no trabalho. Além disso, se as pessoas sentirem que podem ser apoiados pelos seus superiores e alcançar sucesso profissional, esses indivíduos obtêm níveis mais elevados de satisfação no trabalho. Os resultados do estudo de Harris (2007) sugerem que o Suporte Tarefa está especificamente associado a uma maior satisfação no trabalho. Quando

---

<sup>19</sup> Ellickson, M. C., & Longsdon, K. (2002). Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees. *Public Personnel Management*, Volume 31, No.3.

as pessoas recebem níveis mais elevados de apoio no trabalho, respondem com níveis mais elevados de motivação intrínseca para trabalhos mesmo muito exigentes.

Por outro lado, o estudo de Brough (2004) testou 400 agentes da Polícia da Nova Zelândia, incluindo 200 mulheres e 200 oficiais do sexo masculino de diferentes posições dentro deste serviço. Os participantes foram convidados a responder a dois questionários idênticos de auto avaliação, com um tempo de atraso de quatro meses. A partir do estudo, Brough (2004) indicou que o apoio dos supervisores produziu fortes associações com a satisfação no trabalho. O apoio social dos colegas de trabalho foi associado à satisfação no trabalho, mas a relação não era tão forte como as associações com o apoio dos supervisores. Além disso, (2004) o estudo de Brough descobriu que o apoio social dos colegas de trabalho não foi um indicador principal e direto de satisfação no trabalho. O estudo mostrou que não existe uma associação entre o apoio social da família e a satisfação no trabalho.

A atualização desta pesquisa vai concentrar-se apenas nas angústias. A angústia tem um impacto negativo sobre o trabalho, como por exemplo, as más atitudes e as respostas psicológicas negativas (Simmons<sup>20</sup>, 2001). Quando uma pessoa está stressada, vai utilizar alguns tipos de comportamentos devido ao seu stress, como a ingestão de álcool ou o uso de cigarros, a fim de estes os ajudarem à minimização do stress (Chen, 2008). Como pode ser visto a partir dos números anteriores do presente capítulo, as evidências sugerem a partir de várias fontes que o apoio social pode ajudar aliviar o stress no local de trabalho. Este capítulo reviu alguns estudos sobre a relação entre o apoio social e o stress no trabalho e a relação entre o apoio social e a satisfação no trabalho.

A partir dos estudos acima, parece que há dois resultados possíveis de apoio social em relação à satisfação no trabalho. Esta pesquisa atual vai testar a relação entre o apoio social e a satisfação no trabalho. Eis as hipóteses e a Figura 1, isto é o modelo teórico inicial do estudo atual

*Hipótese 2a: o apoio social dos colegas está positivamente relacionado com a satisfação no trabalho.*

---

<sup>20</sup> Simmons, B., Nelson, D., & Neal, L. (2001). A comparison of the positive and negative work attitudes of home health care and hospital nurses. *Health Care Management Review, Summer*, 63-74

*Hipótese 2-b: o apoio social da organização está positivamente relacionada com a satisfação do trabalho.*

*Hipótese 2c: o apoio social dos supervisores está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho*

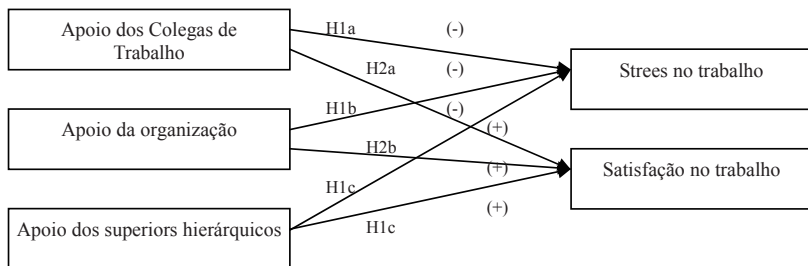


Figura 1. Modelo de Apoio Social dos colegas, apoio social da organização, apoio social dos supervisores, stress no trabalho e satisfação no trabalho.

## Metodologia

O objetivo deste estudo é testar a relação entre o apoio social (colegas, organização e supervisores) com o stress no trabalho e a satisfação no trabalho em departamentos governamentais de Macau. Foram selecionados 100 indivíduos a partir de 9 departamentos governamentais por uma questão de conveniência, sendo eles, o Instituto de Formação Turística (IFT), as Forças de Segurança de Macau (DSFSM), a Inspeção e Coordenação de Jogos da RAEM (DICJ), a Direção dos Serviços de Administração e Justiça (DSAJ), a Comissão do Grande Prémio de Macau (CGPM), a Direção dos Serviços para os Assuntos de Tráfego (DSAT), o Instituto Politécnico de Macau (IPM), a Universidade de Macau (UMAC) e os Serviços de Saúde (SSM). A Tabela 1 mostra os pormenores sobre a distribuição dos questionários para cada departamento,,governamental.

De acordo com a definição dada por King<sup>21</sup> (1994, pp.3 -4), “a pesquisa quantitativa utiliza números e métodos estatísticos .Ela tende a ser baseada em medidas numéricas de aspetos específicos dos fenómenos. Abstrai-se de casos particulares para procurar a descrição geral ou para testar as hipóteses causais, bem como, as medições e análises que são facilmente aplicadas por outro pesquisador”. Com base no exposto, o mé-

<sup>21</sup> King, Gary, Robert O. Keohane, and Sydney Verba. 1994. *Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.

todo quantitativo foi adotado no estudo para determinar a relação entre o apoio social (colegas, organização e supervisores), com stress e a satisfação no trabalho.

O questionário é composto por seis seções. A primeira seção é a informação geral dos inquiridos, incluindo sexo, escolaridade, número de anos na organização, cargo atual, colegas de trabalho e apoio social da organização; apoio social dos supervisores; satisfação no trabalho e stress no trabalho. 100% dos entrevistados são Chineses, as perguntas originais foram traduzidas para chinês. Chinês e Inglês estão igualmente incluídos no questionário. Com base em recomendações de De Groot<sup>22</sup> (1994), foi feita uma verificação de todos os itens, a fim de evitar a existência de vocabulário semelhante às duas línguas, que têm significados diferentes.

Anteriormente foram utilizadas as questões chinesas. As perguntas vinham de uma versão chinesa já existente (site: Baidu 2010, 30 de junho) e outras foram traduzidas por nós. Um colega foi convidado a traduzir posteriormente para inglês (De Groot, 1994). A versão traduzida foi comparada com as perguntas originais. Finalmente foram feitas algumas alterações para reformular a redação, tendo as mesmas sido feitas na versão chinesa, a fim de diminuir discrepâncias.

**Tabela 1: Pormenores sobre a / distribuição dos questionários Departamentos governamentais Número de questionários distribuídos**

IFT	14
DSFSM	10
DICJ	10
DSAJ	10
CGPM	11
DSAT	20
IPM	8
UMAC	7
SSM	10
Total	100

<sup>22</sup> De Groot, A. M. B., Dannenburg, L., & Van Hell, J. G. (1994). Forward and backward word translation by bilinguals. *Journal of Memory and Language*, 33, 600-629.



## Análise e resultados

A dimensão total da amostra foi de 100 inquiridos, a partir de 9 departamentos governamentais. A maioria dos entrevistados era do sexo feminino (63%).

A Tabela 2 apresenta o resumo das médias, os desvios padrão e as correlações entre cada uma das variáveis. Já que os testes de correlação medem apenas a relação entre duas variáveis, no presente estudo, como mais de 2 relações variáveis seriam testadas, foram utilizadas várias correlações para testar como é que as variáveis estão relacionadas entre si. A satisfação no trabalho foi significativa e positivamente correlacionada com o apoio social da organização, o apoio social dos seus colegas e o apoio social dos supervisores num nível de significância de 0,001. A única variável a ser significativa e negativamente correlacionada com o stress no trabalho foi a do apoio social dos supervisores ao nível de significância de 0,01.

**Tabela 2: Médias, desvios padrão e correlações múltiplas (N = 100)**

	Média	SD	1	2	3	4	5
1. Satisfação no trabalho	3.69	0.90					
2. Stress no trabalho	3.14	1.07	0.033				
3. Apoio Social da organização	3.13	1.07	0.498***	-0.163			
4. Apoio Social colegas	3.14	0.72	0.542***	-0.136	0.566***		
5. Apoio Social Supervisores	3.53	1.16	0.45***	-0.262**	0.647***	0.549***	

+P<0.10, \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

As hipóteses 1a a 1c são consideradas na relação entre o apoio social dos colegas, o apoio social a partir da organização e o apoio social dos supervisores sobre o stress no trabalho. As hipóteses 2a a 2c consideram a relação entre o apoio social dos colegas, o apoio social da organização e o apoio social dos supervisores sobre a satisfação no trabalho.

No resultado da execução da regressão (ver Tabela 3) a única variável apresentada para prever negativamente o stress no trabalho foi a do apoio social dos supervisores ao nível de significância de 0,05.

O coeficiente múltiplo de determinação (R<sup>2</sup>) mede o quanto as variáveis independentes interpretam a variável dependente (Bryman &

Cramer, p.241). O coeficiente múltiplo de determinação do modelo ( $R^2 = 0,072$ ) implica que 7,2% da variação do stress no trabalho é explicada pelas variáveis 3. O nível de significância do teste ANOVA (análise de variância) (teste F) foi de 0,067, que foi inferior a 0,1. Isto significa que não é um resultado de significância marginal entre as variáveis dependentes e independentes. Além disso, havia um peso beta negativo ( $\beta = -0,283$ ) a um nível de significância de 0,05 no apoio social dos supervisores para o stress no trabalho. Com base nos resultados, a hipótese 1c é o indicador de apoio com mais apoio social dos supervisores e pode contribuir para aliviar o stress no trabalho no local de trabalho. No entanto, o apoio social dos colegas e o apoio social da organização não foram indicadores de stress no trabalho neste estudo.

**Tabela 3: Relação entre o apoio social dos colegas, o apoio social da organização e o apoio social dos supervisores sobre o stress no trabalho**

Variáveis	Stress no trabalho		
	Beta $\beta$	t	Sig.
Apoio Social dos colegas	.013	.101	.920
Apoio Social da organização	.012	0.87	.931
Apoio Social dos Supervisores	-.283*	-2.088	.040

Note:  $R^2 = .072$ ;  $F = 2.465+$ ;  $+p < 0.10$ ,  $*p < 0.05$ ,  $**p < 0.01$ ,  $***p < 0.001$

Outro modelo de regressão múltipla foi utilizado para investigar se existe uma relação entre o apoio social dos colegas, o apoio social a partir das organizações e o apoio social dos supervisores sobre a satisfação no trabalho e se a relação foi positiva (Hipóteses 2a a 2c).

A Tabela 4 indica os resultados da execução da regressão. Apenas o apoio social dos colegas e o apoio social das organizações foram significativamente relacionados com a satisfação no trabalho. A satisfação no trabalho não foi significativamente influenciada pelo apoio social dos supervisores.

O coeficiente múltiplo de determinação do modelo ( $R^2 = 0,349$ ) implica que 34,9% da variação na satisfação no trabalho é explicada pelas variáveis 3. O nível de significância do teste de análise de variância (teste F) foi de 0,000, que foi inferior a 0,001. Isto significa que existe uma relação linear entre as variáveis dependentes e independentes. Além disso, houve

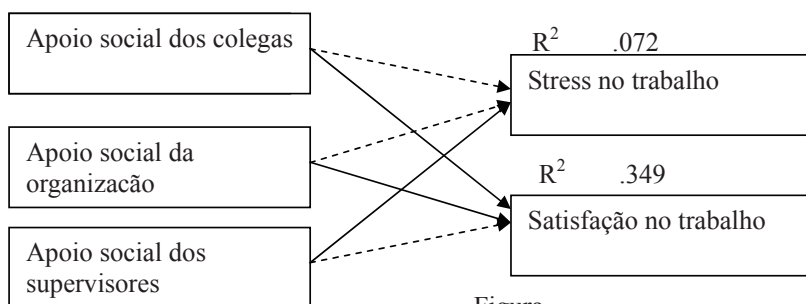
resultados positivos ( $\beta = 0,364$  e  $0,239$ ) ao nível da significância de 0,01 e 0,05 para o apoio social dos colegas e o apoio social da organização para a satisfação no trabalho. Com base nos resultados, a hipótese 2a e 2b são apoiados, o que indica que mais apoio social dos colegas e organizações pode ajudar a aumentar a satisfação no trabalho e no local de trabalho. No entanto, o apoio social dos supervisores não foi um indicador significativo de satisfação no trabalho neste estudo.

**Tabela 4: Relação entre o apoio social dos colegas, o apoio social da organização e o apoio social dos supervisores sobre a satisfação no trabalho**

Variáveis	Satisfação no trabalho		
	Beta $\beta$	t	Sig.
Apoio Social dos colegas	.364**	3.468	.001
Apoio Social da organização	.239*	2.074	.041
Apoio social dos supervisores	.078	.691	.491

Note:  $R^2 = .349$ ;  $F = 17.005^{***}$ ;  $+p < 0.10$ ,  $*p < 0.05$ ,  $**p < 0.01$ ,  $***p < 0.001$

Com base nas conclusões anteriores, o modelo conceptual final indicando as relações entre as variáveis correspondentes dependentes e independentes, é mostrada na Figura 2.



Figura

2. Mapa conceptual final deste estudo

## Discussão e Conclusão

Um conjunto considerável de pesquisas testou a relação entre o apoio social, o stress no trabalho, a relação entre o apoio social e a satisfação no trabalho. As pesquisas anteriores já tinham constatado um efeito

negativo significativo do apoio social sobre o stress no trabalho (Cohen, 1984; Hauck, 2008; Lin, 2009). Este estudo também pode confirmar que o apoio social dos supervisores pode atenuar o stress no trabalho, na situação de trabalho encontrado em departamentos governamentais em Macau. Quanto à relação entre o apoio social e a satisfação no trabalho, alguma da pesquisa anterior apresentou elementos de prova, de que existe um efeito positivo do apoio social, sobre a satisfação no trabalho (Ellickson, 2002; Harris, 2007). Em contraste, o estudo de Brough (2004) mostrou que não existe uma associação entre o apoio social e a satisfação no trabalho. A atual pesquisa mostra que há um impacto do apoio social dos colegas e da organização sobre a satisfação no trabalho em departamentos governamentais de Macau.

## Implicações da pesquisa

Este estudo avaliou a contribuição do apoio social dos supervisores para reduzir o stress no trabalho e o apoio social dos colegas e da organização para melhorar o nível de satisfação no trabalho. Há várias implicações para a pesquisa e a prática de gestão.

## Apoio social

Com base nas conclusões anteriores, o modelo conceptual final a indicar as relações entre as variáveis correspondentes dependentes e independentes, é mostrada na Figura 2.

A partir dos estudos anteriores, os resultados mostraram que o apoio social é um fator importante para reduzir o stress no trabalho; em particular, o estudo de Seers<sup>23</sup> (1983) mencionou que o apoio do colega de trabalho teve um papel preponderante ao abordar o stress no local de trabalho. O estudo de Wilk e Moynihan<sup>24</sup> (2005) analisou que quando o tipo de trabalho dos funcionários é de carácter interpessoal, os funcionários dispõem de uma comunicação interpessoal com os clientes internos

---

<sup>23</sup> Seers, A., & McGee, G. W. (1983). The Interaction of Job Stress and Social Support: A Strong Inference Investigation. *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No 2, 273-284.

<sup>24</sup> Wilk, Steffanie L. & Moynihan, Lisa M. (2005). Display Rule "Regulators": The Relationship Between Supervisor and Worker Emotional Exhaustion. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 90, No. 5, 917-927

e / ou externos, por telefone ou face a face. Neste contexto, o apoio dos supervisores é muito importante e pode diminuir o nível de stress no trabalho. O supervisor é aquele que estabelece as regras e regulamentos (expectativas de trabalho) de trabalho para os subordinados (Wilk & Moynihan, 2005). De acordo com Salacik & Pfeffer (1978) as regras de emprego / os regulamentos e a expectativa são uma das origens da carga emocional dos trabalhadores. Essa é a razão pela qual o apoio dos supervisores está disponível e o stress, no trabalho dos trabalhadores, pode ser diminuído. No presente estudo, 62 dos 100 entrevistados têm comunicação interpessoal com os clientes internos e / ou externos em cinco departamentos (IFT, DICJ, DSAT, IPM e SSM) nos seus locais de trabalho (trabalho de natureza similar como mencionou Wilk). Como foi acima discutido, no âmbito deste tipo de trabalho, o apoio do supervisor é importante e pode aliviar o stress no trabalho. Referindo-se ao resultado do estudo, que mostra que o apoio social dos supervisores está significativa e negativamente relacionado com o stress no trabalho e isso implica também que os trabalhadores possam aliviar mais eficazmente o stress no trabalho por terem o apoio social do seu supervisor do que por terem o apoio social da organização e dos seus colegas, e este resultado do estudo atual não é apenas consistente com Wilk e Moynihan de (2005), mas também encontra consistência com Dolcos<sup>25</sup> (2009) e Wadsworth<sup>26</sup> (2007).

## A satisfação no trabalho

As características do trabalho, remuneração e ambiente de trabalho são utilizados como indicadores de satisfação no trabalho, como é analisado em muitos estudos anteriores (Wang, Tolson, Chiang & Huang, 2010; Singh<sup>27</sup>, 2010). No estudo atual, o apoio social dos colegas, supervisores e organizações foram testados para indicar a satisfação no traba-

---

<sup>25</sup> Dolcos, Sanda. M, Daley, Dennis (2009). Work Pressure, Workplace Social Resources, and Work-Family Conflict: The Tale of Two Sectors. *International Journal of Stress Management*, Vol. 16, No. 4, 291-311

<sup>26</sup> Wadsworth, Lori L., Owens, Bradley P. (2007). The Effects of Social Support on Work- Family Enhancement and Work-Family Conflict in the Public Sector. *Public Administration Review*. 67, 75-87.

<sup>27</sup> Singh, A. K., & Pandey, J. (2001). Social Support as a Moderator of the Relationship Between Poverty and Coping Behaviors. *The Journal of Social Psychology*, 130 (4), 533-541.

lho, com os resultados que o apoio social dos colegas e o apoio social da organização podem prever na satisfação no trabalho.

O estudo de Brough (2004) indicou que o apoio dos supervisores produziu fortes associações com a satisfação no trabalho. O apoio social dos colegas foi associado à satisfação no trabalho, mas a relação não era tão forte como a das associações com o apoio dos supervisores. No entanto, os resultados de Baruch - Feldman<sup>28</sup> (2002) indicaram que o apoio social dos seus colegas foi significativa e positivamente relacionado com a satisfação no trabalho. Além disso, os resultados similares de Landsbergis<sup>29</sup> (1995) e Wadsworth (2007) indicaram que o apoio social da organização e seus colegas foram relacionados positivamente com a satisfação no trabalho. Landsbergis (1995) mencionou que a satisfação no trabalho pode ser afetada pela melhoria dos seus colegas e da organização de forma positiva. O resultado analisado do estudo é consistente com Baruch - Feldman (2002), Landsbergis (1995) e Wadsworth (2007). Ele confirmou que o apoio social dos colegas e da organização podem afetar a satisfação no trabalho.

Além disso, o resultado da não constatação significativa do apoio social dos supervisores, foi encontrada em estudo, sendo este um resultado diferente de estudos anteriores. No entanto, referindo-se ao estudo de Harris (2007) denominado, *Task support, Career mentoring, Coaching, e Collegial social support*, foram utilizados para testar a relação com a satisfação no trabalho. *Task Support* refere-se à partilha e troca de opiniões e de trabalho. *Career mentoring* refere-se ao aconselhamento dado no local de trabalho. *Coaching* refere-se ao ensino das regras e políticas da organização. O último, a Comissão de apoio social, refere-se à amizade entre os colegas. O resultado mostrou que a orientação e apoio na tarefa de carreira foram positivamente relacionados com a satisfação no trabalho, não tendo sido considerada a de Coaching. Harris (2007) explica esse resultado, sugerindo que se o relacionamento entre os colegas no local de trabalho é bom, eles podem não necessitar de apoio de Coaching. Os

---

<sup>28</sup> Baruch-Feldman, Caren; Brondolo, Elizabeth; Ben-Dayan, Dena; & Schwartz, Joseph (2002). Sources of Social Support and Burnout, Job Satisfaction, and Productivity. *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 7, No. 1, 84-93

<sup>29</sup> Landsbergis, Paul A., & Vivona-Vaughan, Eleanor (1995). Evaluation of an occupational stress intervention in a public agency. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, 29-48.

colegas irão assumir o papel de apoio. Aplicando isto ao departamento do governo de Macau, uma vez que existe falta de formação dos supervisores (Coaching), os colegas vão assumir o papel de apoio, sendo os únicos a trocar ideias e opiniões (Career mentoring), partilhar experiências e dar conselhos (*mentoring career*). Estes dois tipos de apoio podem afetar a satisfação no trabalho e isso pode explicar a razão para o resultado não significativo do apoio social dos supervisores neste estudo com base no resultado de Harris (2007).

### **Implicação na gestão prática**

Os resultados deste estudo também identificam uma série de implicações administrativas. Em primeiro lugar, com base nos resultados preliminares deste estudo, o apoio social dos supervisores pode aliviar o stress no trabalho dos funcionários públicos. Os departamentos governamentais de Macau podem ser capazes de orientar os supervisores para dar suporte aos subordinados e para alocar mais tempo para dar apoio aos subordinados no futuro. Isso pode levar à redução positiva do stress dos funcionários públicos (Wadsworth, 2007)

Em segundo lugar, neste estudo, o apoio social da organização, supervisores e colegas foram testados na relação com a satisfação no trabalho em estudo e o resultado mostra que o apoio social da organização e apoio social dos colegas têm um impacto positivo e significativo sobre a satisfação no trabalho. A fim de aumentar a satisfação profissional dos funcionários públicos, sugere-se que o governo de Macau eduque os funcionários dos departamentos sobre a forma de prestar apoio aos funcionários públicos e satisfaça as suas necessidades. Além disso, pode ser uma mais valia deixar os funcionários públicos saberem como o seu apoio é importante para os seus colegas e como fornecer apoio de uma maneira melhor (Landsbergis, 1995)

### **Limitações e um estudo mais aprofundado**

As várias limitações relativas a este estudo precisam de ser abordadas. Em primeiro lugar, foram incluídas cinco variáveis no estudo atual. A pesquisa, em particular, concentrou-se apenas na satisfação intrínseca do emprego. A satisfação profissional extrínseca - como a organização é gerida, bem como as “condições de trabalho”, podendo ser incluídas em

outras pesquisas (Wang, Tolson, Chiang & Huang, 2010; Noblet<sup>30</sup>, 2008 e Brough, 2004), e também uma outra variável importante “procura de emprego de supervisor”, como discutido na seção 5.1.1.1. (Wilk & Moynihan, 2005).

Em segundo lugar, o tamanho da amostra inclui 100 entrevistados de 9 departamentos governamentais. No entanto, existem cerca de 22.806 funcionários públicos (6,8% do mercado de trabalho) (Fonte: 3.º Trimestre de 2011 DSEC Principais indicadores estatísticos de Macau, de Dezembro de 2011) e 69 departamentos do governo de Macau. Para se ter um estudo aprofundado sobre o tema atual, é necessário fazer-se uma expansão alargada do estudo, envolvendo os departamentos governamentais e ampliar o tamanho da amostra para determinar se estes resultados podem ser generalizadas à população.

---

<sup>30</sup> Noblet, Andrew J., Rodwell, John J. (2008). Integrating Job Stress and Social Exchange Theories to Predict Employee Strain in Reformed Public Sector Contexts. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2009, Vol. 19 Issue 3, p555-578